



INÊS ISABEL
COELHO
BARRELAS

**DIVERSIDADE CULTURAL E AS
PRÁTICAS DE GRH NO SETOR DA
HOTELARIA**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Doutor José Rebelo dos Santos

Outubro, 2023

Agradecimentos

Durante todo este percurso, foi possível realizar esta dissertação graças à ajuda e apoio de algumas pessoas.

Antes de mais nada, quero agradecer ao meu orientador Professor Doutor José Rebelo dos Santos, por toda a orientação, disponibilidade, acompanhamento e auxílio, mas sobretudo, pela paciência e horas despendidas para me ajudar a alcançar todos os objetivos.

Quero agradecer aos Diretores dos Hotéis nomeadamente, Bruno Alves e Sérgio Bernardo, e às Diretoras de RH, Inês Matos e Patrícia Aguiar, por terem concordado em participar nas entrevistas e por toda a ajuda no processo da aplicação dos questionários. Agradeço a todos os colaboradores que responderam aos questionários. Esta dissertação não seria nada sem a vossa ajuda.

Quero agradecer à minha família, que me ajudou nos momentos mais difíceis. Agradeço a todas as pessoas especiais, que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse aqui.

Obrigada pelo vosso apoio.

Resumo

Esta dissertação tem como tema, a diversidade cultural e as práticas de GRH no setor da hotelaria. O setor hoteleiro abriga uma grande diversidade de clientes e de colaboradores. Devido à globalização, é cada vez mais comum trabalhar com pessoas de outras nacionalidades. Em Portugal, os imigrantes compõem uma parte da força de trabalho nos hotéis, e cabe à GRH aplicar práticas na gestão da diversidade cultural, por forma a gerar vantagem competitiva.

O presente trabalho tem como objetivo identificar e caracterizar as práticas de GRH na gestão de trabalhadores do setor hoteleiro com diferentes nacionalidades e estudar de que modo a diversidade cultural pode influenciar este setor em Portugal.

Este estudo utilizou a metodologia qualitativa e foi aplicado a hotéis localizados em Portugal. A recolha de dados foi através de entrevistas a diretores e a diretores de RH de hotéis em Portugal, bem como a aplicação de questionários a colaboradores estrangeiros que se encontravam a trabalhar nesses hotéis. Posteriormente, irá proceder-se à análise de conteúdo e categorização das entrevistas e ao tratamento estatístico dos questionários.

Os resultados demonstram que dois dos hotéis contactados, utilizam práticas na gestão da diversidade. Também se verifica que a diversidade cultural, para estes hotéis, é considerada não só como uma vantagem competitiva, mas também como uma necessidade, devido à falta de mão de obra nacional, que é o principal motivo para a contratação de trabalhadores de outras nacionalidades.

Palavras-Chave: Hotelaria; Diversidade Cultural; Imigração; Gestão de Recursos Humanos

Índice

Introdução	6
I- Enquadramento Teórico.....	9
1. Turismo: Análise Global.....	9
1.1. Turismo em Portugal	10
1.2. Setor Hoteleiro.....	12
2. Diversidade Cultural	13
2.1. Gestão da Diversidade nas Organizações.....	17
2.1.1. Vantagens e Desvantagens.....	19
3. Imigração.....	22
3.1. Discriminação de Trabalhadores Imigrantes	25
4. A Gestão de Recursos Humanos.....	27
4.1. Políticas e Práticas de GRH no Setor Hoteleiro	28
II- Metodologia.....	32
5. Questão de partida e Objetivos.....	32
6. Tipo de abordagem.....	32
7. Técnicas de recolha de informação	34
8. Técnicas de tratamento de dados	36
III- Apresentação e discussão de resultados.....	38
9. Inquérito por Entrevista	39
10. Inquéritos por Questionário	49
Conclusão	57
Bibliografia	60
Apêndices	68

Índice de Quadros

Quadro 1- Classificação dos empreendimentos turísticos por categoria.....	13
Quadro 2- As três dimensões da diversidade	15
Quadro 3- Melhores Práticas de diversidade e inclusão (de acordo com executivos de 40 empresas no mundo)	19
Quadro 4- Nacionalidade da população estrangeira em Portugal - 2021 e 2011	24
Quadro 5- Caraterização dos hotéis contactados	39
Quadro 6- Caraterísticas dos entrevistados.....	40
Quadro 7- Sexo.....	50
Quadro 8- Grupo Etário	50
Quadro 9- Nacionalidade em função do hotel.....	51
Quadro 10- Tempo de residência em Portugal	52
Quadro 11- Tempo de trabalho no setor hoteleiro	52
Quadro 12- Tempo de trabalho na unidade hoteleira	53
Quadro 13- Função desempenhada.....	53
Quadro 14- Integração no trabalho atual	54
Quadro 15- Discriminação e preconceito em Portugal.....	55
Quadro 16- Discriminação em contexto laboral	56
Quadro 17- Discriminação por parte dos colegas	56
Quadro 18- Discriminação no trabalho atual.....	56

Introdução

O turismo é um fenómeno que faz movimentar milhares de pessoas por todo o mundo (UN, 2010). O setor turístico é formado por três grandes subsectores: o alojamento, o transporte e a animação. A nível mundial, a hotelaria é o subsector mais importante da indústria turística, arrecadando mais de metade das receitas totais (Martins & Machado, 2002).

Devido à globalização, é cada vez mais comum a interação entre pessoas de diversas culturas, crenças e origens (Mazur, 2010). A indústria hoteleira utiliza mão-de-obra não especializada, na maior parte das funções (Martins & Machado, 2002). É recorrente a utilização de trabalhadores tais como, as mulheres, jovens, trabalhadores temporários, estudantes, e um grande número de trabalhadores a tempo parcial e de migrantes (Wood, 1997, cit in, Nickson, 2013). Em Portugal, verifica-se que a maioria dos trabalhadores estrangeiros se encontram a trabalhar, por conta de outrem, no setor de alojamento, restauração e similares (Oliveira, 2022)

A diversidade inclui todos, o que refere não apenas à raça ou género, também engloba a idade, a história pessoal e laboral do indivíduo, a educação, a personalidade, o estilo de vida de cada um, a orientação sexual, a sua origem, entre outros (Thomas, Jr., 1991). As organizações encontram-se hoje mais diversificadas, e as responsabilidades dos RH mudaram, na medida em que têm de gerir uma força de trabalho diversificada com sucesso (Offerman & Basford, 2013). A diversidade é um conceito complexo, devido às suas várias dimensões, podendo contribuir positivamente ou negativamente para as organizações, e assim, dar origem a algumas vantagens e desvantagens (Mazur, 2010). De acordo com Cox (1993), a diversidade cultural é uma mais-valia para as organizações e pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional.

O turismo e a imigração são ambos fenómenos que incluem deslocamentos, mudanças de residência ou a fuga do próprio de residência (Barretto, 2009). Nos últimos anos, tem existido uma grande procura de trabalho em Portugal por parte dos imigrantes, muitas vezes trabalhos precários, mal pagos e trabalho de natureza informal. Os imigrantes procuram trabalho, principalmente nos setores de atividade como a construção civil, hotelaria, restauração e serviço doméstico (Peixoto, 2008).

A gestão de Recursos Humanos está relacionada com as pessoas no trabalho, no recrutamento, na formação e na gestão eficiente dos funcionários de modo a ir de encontro aos objetivos estratégicos de uma organização (Offerman & Basford, 2013). Os Recursos Humanos são fundamentais nos empreendimentos turísticos, devido à exigência dos clientes,

uma vez que é essencial ter uma equipa de colaboradores capazes de satisfazer todas as necessidades dos clientes (Pimentel & Araújo, 2010).

Devido aos conhecimentos sobre turismo adquiridos na licenciatura, ao explorar o tema da diversidade cultural no mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos surgiu como pergunta de partida: “Qual a importância das políticas e práticas de GRH na gestão da diversidade cultural dos trabalhadores no setor hoteleiro?”.

A partir desta questão seguiu-se o objetivo geral desta dissertação, que será identificar e caracterizar as práticas de GRH na gestão de trabalhadores do setor hoteleiro com diferentes nacionalidades e estudar de que modo a diversidade cultural pode influenciar este setor em Portugal. Este estudo tem um enfoque essencialmente sobre os trabalhadores estrangeiros a trabalhar em Portugal.

Deste modo, enunciam-se cinco objetivos específicos:

- (i) Verificar a existência de trabalhadores de outras nacionalidades no setor hoteleiro;
- (ii) Verificar as eventuais políticas e práticas utilizadas na gestão da diversidade cultural;
- (iii) Compreender se os trabalhadores sentem algum tipo de discriminação por parte de colegas e/ou entidade empregadora;
- (iv) Identificar as vantagens e desvantagens na contratação de trabalhadores estrangeiros;
- (v) Compreender de que maneira a diversidade cultural pode constituir uma vantagem competitiva para o setor hoteleiro.

Com base no que esta investigação pretendia alcançar, adotou-se uma abordagem qualitativa, com algumas técnicas de recolha e tratamento de dados quantitativos. A recolha de dados foi realizada através de inquéritos por entrevistas e inquéritos por questionários, a diretores, diretores de RH e funcionários de hotéis em Portugal. As entrevistas foram direcionadas para os diretores e diretores de RH de cinco hotéis, localizados em Lisboa, no Porto e na Madeira, no qual se pretendia verificar a importância dos RH para o setor hoteleiro; o motivo da contratação de trabalhadores estrangeiros, as suas vantagens e desvantagens, como é realizada integração desses trabalhadores e as suas maiores dificuldades; políticas e práticas de gestão na diversidade cultural; e se, eventualmente, esta diversidade pode constituir como uma vantagem competitiva.

Os inquéritos por questionários foram dirigidos, somente, a colaboradores de outras nacionalidades desses cinco hotéis. Através desses questionários, procurou-se respostas a questões como a motivação de estar a trabalhar no setor hoteleiro; o sentimento de integração, vantagens e desvantagens de trabalhar noutro país; as suas maiores dificuldades;

relativamente ao sentimento de discriminação em Portugal, em contexto laboral, por parte dos colegas, e no trabalho atual. O tratamento de dados consistiu na análise de conteúdo e categorização, bem como, no caso de inquéritos por questionário, a utilização do programa de SPSS para estatística descritiva e análise de frequências.

A presente dissertação encontra-se organizada em três capítulos. O primeiro capítulo é referente ao enquadramento teórico, onde se realiza a revisão da literatura, com todos os contributos teóricos necessários para apoiar esta investigação, nomeadamente sobre o turismo, a diversidade cultural, a imigração e a gestão de recursos humanos. O segundo capítulo corresponde à metodologia, onde se encontra a questão de partida e os objetivos, o tipo de abordagem, as técnicas de recolha de informação e as técnicas de tratamento de dados. O terceiro capítulo contém a análise e discussão de resultados.

I- Enquadramento Teórico

No enquadramento teórico será realizado a revisão da literatura, onde estão incluídos pontos e subpontos, relativamente a conteúdos sobre o turismo, diversidade cultural, imigração e gestão de recursos humanos, importantes para a fundamentação da investigação desta dissertação sobre a diversidade cultural e as práticas de Recursos Humanos no setor hoteleiro.

1. Turismo: Análise Global

O conceito de turismo mudou ao longo dos anos, contudo, atualmente, o turismo pode ser definido como “atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado” (INE, 2022a, p. 67). Segundo a Organização Mundial do Turismo, o turismo são todas as “atividades do visitante” (UNWTO, 2008, p. 10). O turismo, visto no lado da procura, é um fenómeno que diz respeito às atividades dos visitantes e ao seu papel na aquisição de bens, no entanto, visto no lado da oferta, o turismo é considerado como um conjunto de atividades produtivas que servem principalmente para os visitantes. É então, um fenómeno social, cultural e económico que faz movimentar muitas pessoas (UN, 2010).

O visitante é visto como um turista e excursionista, sendo que, o turista pernoita e o excursionista não pernoita na viagem. O turista é classificado como o visitante que permanece, pelo menos, uma noite num alojamento coletivo ou particular no local visitado (INE, 2022a). A UNWTO (2008) define o turista como um visitante que realiza uma viagem, incluindo a pernoita, ou como um visitante do mesmo dia (excursionista).

O turismo pode manifestar-se em três formas básicas de turismo: turismo doméstico, que é referente às atividades do visitante residente no país de referência; turismo recetor (inbound), que compreende as atividades do visitante não residente no país de referência; turismo emissor (outbound), que está relacionado com as atividades realizadas por um visitante residente fora do país de referência. Destas três formas básicas de turismo, acima descritas, ao serem combinadas, pode ocorrer outras formas de turismo: o turismo interno, compreende o turismo doméstico e recetor; o turismo nacional, compreende o turismo doméstico e emissor; e o turismo internacional que compreende o turismo recetor e emissor (UNWTO, 2008).

As viagens estão associadas a diferentes propósitos podem ser caracterizadas essencialmente pelo propósito pessoal e empresarial e profissional. O propósito pessoal inclui as viagens com a finalidade de realizar férias, lazer e recreação, de visitar família e amigos, de educação e formação, de saúde e cuidados médicos, religião e peregrinação, compras, trânsito, entre outros (UN, 2010). Além do propósito da viagem, há vários tipos de turismo associados a uma viagem, e a Organização Mundial do Turismo define quatorze tipos: Turismo cultural; Ecoturismo; Turismo rural; Turismo de aventura; Turismo de saúde; Turismo de bem-estar; Turismo médico; Turismo de negócios; Turismo gastronómico; Turismo costeiro, marítimo e águas interiores; Turismo urbano; Turismo de montanha; Turismo educativo; Turismo desportivo (UNWTO, 2019).

De acordo com a UNWTO (2023), o surgimento da doença por coronavírus (COVID-19), veio abalar o turismo e a economia, mas em 2022 foi registado uma recuperação de 63% dos valores pré-pandémicos. Os resultados de 2022 superaram as expectativas do que era esperado, uma vez que, esses resultados decorreram devido ao levantamento ou à flexibilização das restrições relativamente às viagens em muitos países. Em 2022, houve mais de 900 milhões de turistas que realizaram viagens internacionais, o dobro do que foi registado em 2021, mas ainda, 37% a menos do que registado em 2019. A Europa, sendo a maior região, registou 80% dos níveis pré-pandémicos (-21% em relação a 2019); o médio Oriente com o maior aumento de chegadas, cerca de 83% (-17% em relação a 2019); África e Américas registaram 65% de recuperação enquanto na Ásia e Pacífico registaram apenas 23% devido às medidas mais firmes relacionadas com a pandemia. A UNWTO prevê que em 2023 a recuperação venha a ser de 80% a 95% dos valores pré-pandémicos (UNWTO, 2023).

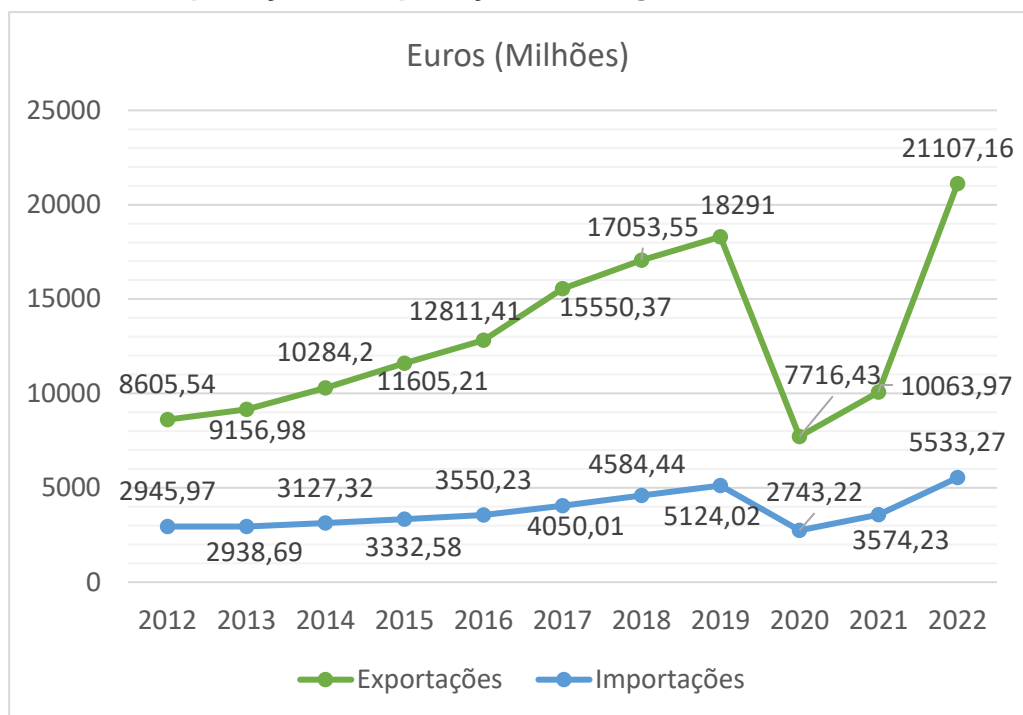
A Europa Ocidental, com 87% dos níveis pré-pandémicos, foi uma das sub-regiões com valores mais aproximados dos de 2019. Alguns destinos registaram aumentos nas receitas turísticas, superiores aos valores antes da pandemia, nos primeiros dez a doze meses de 2022. Portugal encontra-se nesse número de destinos, com um aumento de 15% nas receitas turísticas (UNWTO,2023).

1.1. Turismo em Portugal

O turismo é uma das atividades económicas que mais gera riqueza e emprego em Portugal (Turismo de Portugal, 2023). De acordo com a Pordata (2023), nos últimos anos a tendência das exportações de viagens e turismo aumentou gradualmente assim como as importações, ainda que em menor número. Na Figura 1, observa-se o aumento gradual nas exportações de viagens e turismo, verifica-se uma subida em 2019, tendo em seguida a maior descida dos últimos 10 anos em 2020, devido ao COVID-19. Em 2021, vê-se uma recuperação de 2.347,54 milhões de euros; em 2022, o número de exportações é superior ao valor

registado no ano de 2019. As importações, em comparação com as exportações, sofrem uma descida menos acentuada em 2020.

Gráfico 1- Exportações e Importações de Viagens e Turismo



Fonte: Adaptado da Cordata (2023)

Segundo o Turismo de Portugal (2023) e a Travei (2023), em 2022, Portugal aproximou-se dos valores de 2019, sobretudo nos indicadores de número de hóspedes e dormidas, e ultrapassando o valor de receitas turísticas registado no ano pré-pandémico. Foram registados então, 26.5 milhões de hóspedes em 2022, dos quais 15.3 milhões eram estrangeiros, o que representou um aumento de 83,4% em relação ao ano anterior, e -2,3% em relação a 2019. Foram 69.5 milhões de dormidas assinaladas em 2022, representando uma subida de 86,4% em relação a 2021 (+22,8% de residentes e +149,9% de não residentes), mas, apesar da recuperação, o número de dormidas ainda se encontrou abaixo (-0,8%) dos valores, relativamente a 2019. As receitas turísticas alcançaram 21.1 mil milhões de euros em 2022 (Figura 1), um aumento de 109,7% em relação a 2021 e 15,4% em relação a 2019. Os principais mercados emissores deste indicador foram, o Reino Unido (3.29 M€), a França (2.90 M€), a Espanha (2.38 M€) Alemanha (2,36 M€) e EUA (1,87M€) (Turismo de Portugal, 2023; travei, 2023).

Nas regiões de Portugal (NUTS II), os indicadores de hóspedes e dormidas aumentaram consideravelmente de 2021 para 2022. Os indicadores de hóspedes e dormidas, subiu, respetivamente, 125,2% e 132,8% na Área Metropolitana de Lisboa, 90,5% e 89,9% na Madeira, 80,9% e 88,2% no Norte e 74,3% e 75,8% no Algarve; noutras regiões a subida foi

menos acentuada, 61,2% e 59,9% no Centro, 60,7% e 64,5% nos Açores e 38,6% e 33,0% no Alentejo. Comparando os dados de 2022 com ano pré-pandémico, alguns valores ficaram aquém dos de 2019, sobretudo no indicador de hóspedes, que foi inferior em todas as regiões; no indicador de dormidas, apenas se verificou um aumento na região da Madeira, Norte, Açores e Alentejo (TravelBI, 2023).

1.2. Setor Hoteleiro

O setor turístico é formado por três grandes subsectores: o alojamento, o transporte e a animação. A nível mundial, a hotelaria é o subsector mais importante da indústria turística, arrecadando mais de metade das receitas totais (Martins & Machado, 2002). A hotelaria é vista como o condutor da globalização, uma vez que alojam pessoas de todo o mundo. O setor turístico, principalmente a hotelaria e a restauração são caracterizadas pela sua diversidade, uma vez que empregam uma grande heterogeneidade de pessoas (Baum, 2012).

A hotelaria é essencialmente um serviço prestado por indivíduos e é consumido pelo cliente no local que é produzido. Fatores como a alteração de hábitos de consumo e as motivações da procura fazem com que a hotelaria seja competitiva, resultando num ajuste constante às alterações do mercado e da existência de destinos cada vez mais competitivos. Os serviços são a oferta de uma parte para a outra, sem que outra parte fique a possuir algo. São assim, intangíveis, inseparáveis, variáveis e perceptíveis (Martins & Machado, 2002). Os alojamentos turísticos são um dos maiores e mais importantes subsectores da economia do turismo, e, por sua vez, os hotéis são o maior subsector dos alojamentos (Fletcher, et al., 2018).

Os empreendimentos turísticos, de acordo com o decreto-lei nº 80/2017 de 30 de junho (5ª alteração), são todos os estabelecimentos que prestam serviços de alojamento, mediante remuneração, e que necessita de um conjunto de estruturas, equipamentos e serviços adicionais para o seu funcionamento. Um estabelecimento hoteleiro tem como principal função a prestação de serviços de alojamento e de outros serviços complementares, com ou sem fornecimento de refeições (INE, 2022a). Os tipos de empreendimentos turísticos são: estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (resorts); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural; parques de campismo e de caravanismo; empreendimentos de turismo na natureza. É considerado alojamento local (AL), as moradias, apartamentos e estabelecimentos que ofereçam hospedagem, que ao possuírem uma autorização de utilização, prestam serviços de alojamento temporário, mediante uma remuneração, mas que não reúnam os requisitos necessários para serem considerados empreendimentos turísticos (Decreto-lei 80/2017, 2017).

A classificação dos empreendimentos turísticos atua de forma a atribuir, confirmar ou alterar a sua tipologia, grupo e categoria, através de um conjunto de requisitos estabelecidos no Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), tendo uma natureza obrigatória. Compete ao Turismo de Portugal classificar os estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e hotéis rurais; e às camaras municipais classificar parques de campismo e caravanismo, empreendimentos de turismo de habitação, casa de campo e agroturismo. Na Tabela 1 observamos a classificação dos empreendimentos turísticos por categorias (Turismo de Portugal, 2022).

Quadro 1- Classificação dos empreendimentos turísticos por categoria

Estabelecimentos Hoteleiros	- Hotéis - 1 a 5 estrelas - Hotéis-Apartamento - 1 a 5 estrelas - Pousadas - são exploradas pela ENATUR e outros, mas seguem os critérios de 3 a 4 estrelas conforme o tipo de edifício ou património
Aldeamentos turísticos	3 a 5 estrelas
Apartamentos turísticos	3 a 5 estrelas
Conjuntos turísticos	- Não existe diferenciação por estrelas *classificados no seu todo, de acordo com os requisitos mínimos do RJET; os empreendimentos turísticos que neles integram, são classificados individualmente de acordo com a sua tipologia
Empreendimentos de turismo de habitação	Não existe diferenciação por estrelas (Classificado como Turismo de Habitação)
Empreendimentos de turismo no espaço rural	- Casa de Campo - Não existe diferenciação por estrelas (Classificado Casa de Campo) - Agroturismo - Não existe diferenciação por estrelas (Classificado Agroturismo) Hotéis Rurais – 3 a 5 estrelas
Parques de campismo e caravanismo	A classificação de estrelas é uma opção, mas com mais requisitos, podem ter de 3 a 5 estrelas

Fonte: Adaptado do Turismo de Portugal (2022)

2. Diversidade Cultural

As mudanças no mundo estão inteiramente relacionadas com as alterações das atividades políticas, económicas e empresariais e também estão associadas ao avanço tecnológico e ao desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação (Katerina & Aneta, 2014). O conceito de globalização é descrito como a ausência de barreiras ou fronteiras, no qual promove a interação e a ligação entre países, economias, povos e culturas, devido ao avanço das tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens. É

um processo de tendências para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados e dos gostos e hábitos de consumo (Finuras, 2018). A globalização é uma das maiores forças no que toca à transformação do nosso mundo, e atualmente, a comunicação evoluiu de tal forma que é possível comunicar com qualquer pessoa em qualquer parte do mundo (Bok, 2009). Para Finuras (2018), uma das consequências da globalização é a aproximação das culturas. Esta temática teve uma maior preocupação a partir dos anos 50, uma vez que, esta, marca uma tendência da internacionalização das empresas e da procura de novos mercados. Para Stewart (2007), a globalização acelerou a migração. É cada vez mais comum a deslocação de pessoas, principalmente pessoas provenientes de países mais pobres, na procura de trabalho e sucesso por outras partes do mundo (Bok, 2009). Segundo a Organização Internacional da Migração (IOM, 2022), é estimado que o número de migrantes internacionais no mundo, em 2020, foi 281 milhões, equivalente a 3,6% da população mundial, com a Europa a liderar nos destinos de migrantes internacionais (87 milhões). Este número subiu bastante entre o período 2000 a 2020, visto que, eram 173 milhões de migrantes internacionais há 20 anos.

De acordo Sotshangane (2002) as sociedades modernas são multiculturais e englobam uma multiplicidade de diferentes modos e estilos de vida. A identidade da maior parte das pessoas, é atualmente, moldada não apenas por uma única cultura, no qual não se verifica a multiculturalidade apenas as sociedades, mas também nas pessoas. Segundo concluiu o autor, a globalização está a uniformizar as culturas, não está a promover a sua separação, está a possibilitar o intercambio e a interação de diferentes culturas.

O conceito de diversidade surgiu pela primeira vez em 1964 através do movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos, e foi implementada uma legislação onde seria ilegal as organizações discriminarem os empregados quanto à raça, cor, religião, sexo e origem nacional. A idade e incapacidade só foram legisladas depois desse ano (Baum, 2021; Kochan, et al., 2003). A entidade patronal teria de dar as mesmas oportunidades aos trabalhadores com as mesmas qualificações. Entre os anos 70 e 80, as organizações tornaram-se mais diversas, mas alguns indivíduos, mostravam-se ainda com uma mente fechada em relação à diversidade no local de trabalho. Assim, as organizações começaram a promover a diversidade de programas de treino por forma a valorizá-la. O objetivo era mudar ou eliminar as atitudes e comportamentos dos empregados quanto à discriminação e exclusão de pessoas “diferentes”, já que, muitas vezes, essas atitudes comprometiam as interações e a socialização. Depois de implementarem estes programas, o conceito de diversidade expandiu, principalmente porque as pessoas começaram a perceber que as diferenças não estavam apenas na raça e no género (Kochan, et al., 2003).

Assim, a diversidade está associada às diferenças que há entre os indivíduos, a partir de qualquer atributo, levando à percepção de que o outro é diferente de si próprio (Baum, 2021). Os diferentes tipos de atributos podem alterar-se de pessoa para pessoa, e, referem-se, às características demográficas, às características de informação ou funcionais, aos traços de personalidade, aos valores pessoais, às crenças religiosas, à orientação sexual, à saúde mental e física e às habilidades. Esses atributos estão divididos em duas categorias: visíveis e não visíveis. Os atributos visíveis são aqueles que podemos observar e facilmente identificar, por exemplo, a idade do indivíduo, a sua etnia ou o seu físico. Os atributos não visíveis são aqueles que apesar de não serem observáveis, são perceptíveis após conhecer o indivíduo, e, podem ser, a personalidade, atitudes, fé, valores ou orientação sexual, entre outros (Roberge & Dick, 2010).

Os autores Londen e Rosener (1991, cit in, Rijamampianina & Carmichael, 2005), determinaram duas dimensões da diversidade: a primeira dimensão é aquela que influencia a identidade da pessoa e a segunda dimensão tem uma influência mais variável sobre a identidade da pessoa. Arredondo (2004, cit in, Rijamampianina & Carmichael, 2005), acrescenta posteriormente uma terceira dimensão que engloba os momentos históricos vividos.

Quadro 2- As três dimensões da diversidade

Primeira dimensão	Segunda dimensão	Terceira dimensão
Raça Etnia Género Idade Incapacidade	Religião Cultura Orientação sexual Estilo de pensamento Origem geográfica Estatuto familiar Estilo de vida Estatuto económico Orientação política Experiência de trabalho Educação Idioma Nacionalidade	Crenças Suposições Percepções Atitudes Sentimentos Valores Normas de grupo

Fonte: Adaptado de Rijamampianina & Carmichael (2005)

As dimensões estão representadas na forma de um iceberg. Como representado da Quadro 2, a primeira dimensão refere-se às características mais evidentes, como a raça, etnia, género, idade e incapacidade; a segunda dimensão representa as características menos visíveis, tais como, a religião, a cultura, a orientação sexual, o estilo de pensamento, a origem geográfica, o estatuto familiar, o estilo de vida, o estatuto económico, a orientação política, a experiência de trabalho, a educação, o idioma e a nacionalidade; por último, a terceira

dimensão engloba as crenças, as suposições, as percepções, as atitudes, os sentimentos, os valores e as normas de grupo (Rijamampianina & Carmichael, 2005).

A diversidade como um todo não se refere apenas ao sexo ou à raça, vai além das diferenças biológicas e abrange as diferenças culturais que há entre os seres humanos (Lopez-Rocha, 2006). Para Teixeira et al. (2021, p.29), a diversidade refere-se ao “conjunto de experiências e vivências da variedade de populações e de culturas por todo o mundo”. Para Plees e Maak (2004), a diversidade é antes de mais nada uma questão cultural, e desse modo, uma questão de normas, valores, crenças e expectativas. A diversidade pode existir tanto dentro como entre culturas, apesar de, dentro da mesma cultura, certos comportamentos são apropriados ou não (Adler & Gundersen, 2008).

Segundo a Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais da Cidade do México da UNESCO (1982, p. 43), a cultura é um “conjunto dos traços distintivos espirituais, materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade e um grupo social”. A cultura também compreende as artes e as letras, os modos de vida, os direitos básicos humanos, os valores, as tradições e as crenças. É resultante da cultura a capacidade de o homem refletir sobre si mesmo, de se expressar e ter conscientização de si próprio, de ser um projeto inacabado, põe em questão todas as suas ações, procura constantemente os significados daquilo que o rodeia e a criação de obras que o ultrapassa. A cultura “faz de nós seres especificamente humanos, racionais, críticos, e eticamente comprometidos” (UNESCO, 1982, p.43).

O conceito de cultura, para os sociólogos, diz respeito aos aspetos que são aprendidos pelos humanos e não herdados. Os elementos culturais são partilhados entre os membros da sociedade que permitem com que seja possível a comunicação e cooperação entre eles. A cultura pode ser tangível (objetos, símbolos e tecnologia) e intangível (crenças, ideias e valores). A cultura também se refere ao modo de viver dos indivíduos de uma sociedade, ou grupos que pertençam a essa sociedade. Esses modos podem incluir a forma de vestir, os hábitos de casamento, as relações familiares, as práticas de trabalho, as cerimónias religiosas e as atividades de lazer. Não são apenas as crenças que variam de cultura para cultura, mas também a diversidade de comportamentos e práticas dos humanos. Os comportamentos mudam e podem contrastar entre sociedades, uma vez que, o que é considerado “normal” para algumas uns pode não ser para outros. As diferenças culturais resultam dos comportamentos dos indivíduos, o que faz com que seja possível distinguir umas sociedades das outras (Giddens, 2008).

Para Adler e Gundersen (2008), a cultura é algo partilhado por todos ou quase todos os indivíduos que se encontrem num determinado grupo social; é algo que é transmitido dos

indivíduos mais velhos para os mais novos; é algo que molda a estrutura do pensamento do indivíduo ou a sua percepção do mundo (moral, leis ou costumes).

Na declaração universal sobre a diversidade cultural a UNESCO afirma:

A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras (UNESCO, 2002, p.3).

Segundo Cox (1993, p.6), a diversidade cultural é definida pela “representação, num sistema social, de pessoas com distintas diferenças de afiliações de grupo de significado cultural”. Um grupo cultural é um conjunto de indivíduos de grupos que partilham certas normas, valores ou tradições diferentes das de outros grupos (Cox, 1993).

O tema da diversidade foi muito discutido ao longo dos anos, tanto na teoria como na prática. Atualmente, há cada vez mais consciência de que é necessário ir mais além com a gestão da diversidade do que simplesmente seguir as regras e as mudanças de recursos no mercado de trabalho (Pless & Maak, 2004). Segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p.21), gerir a diversidade dentro de uma organização origina vantagem competitiva que, em geral, “elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades”.

2.1. Gestão da Diversidade nas Organizações

O conceito de diversidade refere-se às diferentes identidades, tal como o género, etnia, religião, idade, sexualidade ou deficiência, e é utilizada para distinguir os indivíduos de distintos grupos (Syed & Tariq, 2017). Os Recursos Humanos prestam, cada vez mais atenção a questões relacionadas com a diversidade e a inclusão da força de trabalho. É necessário elaborar e alcançar estratégias que ajudem na gestão da diversidade, apesar de diferir muitas vezes, de país para país (Offerman & Basford, 2013).

A gestão de Recursos Humanos pode impulsionar as práticas que são favoráveis à gestão da diversidade nas organizações (Jabour et al., 2011). A gestão da diversidade tornou-

se um aspecto vital na sobrevivência das organizações, uma vez que proporciona o funcionamento das suas atividades (Neves, 2020).

De acordo com Mazur (2010), é necessário que as organizações apostem na diversidade, porque esta tem a possibilidade de ajudar a gerar produtividade e a obter vantagens competitivas. Saber gerir e valorizar a diversidade, pode ser um elemento essencial na gestão eficaz das pessoas. Para Marvin e Girling (2000, p.422), a gestão da diversidade pressupõe que as organizações podem obter vantagens competitivas e melhorar o seu desempenho “através do capital humano”. Segundo (Thomas, Jr., 1991), gerir a diversidade, é um processo que surge para desenvolver um ambiente de trabalho que resulte para todos os colaboradores. A gestão da diversidade é o conjunto de políticas e práticas, das quais se destinam a recrutar, reter e gerir os colaboradores, de várias origens e identidades, de uma organização, e conseguir criar uma cultura que integre todos os envolvidos e alcançar os objetivos propostos (Syed & Tariq, 2017).

Mor Barak (2015) conduziu um estudo, no qual o objetivo era entrevistar trabalhadores sobre as políticas de diversidade da empresa. Os trabalhadores descreviam que não se sentiam valorizados ou apreciados, sendo a palavra mais utilizada a exclusão. Concluiu que, a inclusão é o fator chave para a gestão da diversidade. Plees e Maak (2004), defendem que para ocorrer um bom aproveitamento da diversidade na força de trabalho, é necessário existir uma cultura de inclusão. Uma cultura que promova a integração de uma força de trabalho diversa e que respeite diferenças e semelhanças dos trabalhadores. Para uma cultura de inclusão é necessário que a organização crie um ambiente onde, pessoas com diferentes origens, mentalidades e formas únicas de pensar, consigam trabalhar em conjunto, com eficácia e atingir o máximo potencial de modo a alcançar os objetivos. Apesar das organizações não concordarem com as melhores práticas a adotar, no que toca a gerir e a valorizar a diversidade, reconhecem que a diversidade e a inclusão são benéficas para a sua atividade (SHRM [Society for Human Resources Management], 2009).

A SHRM (2009) realizou um estudo, no qual elaborou uma lista das melhores práticas de diversidade e inclusão baseada nas entrevistas a executivos de 40 empresas espalhadas pelo mundo. Assim, identifica as melhores práticas de gestão da diversidade e inclusão de acordo com essas empresas, dividindo-as em quatro partes: estruturas de gestão; métricas e recompensa; comunicação e formação; e alcance externo (Quadro 3).

Quadro 3- Melhores Práticas de diversidade e inclusão (de acordo com executivos de 40 empresas no mundo)

Estruturas de Gestão	Métricas e Recompensa	Comunicação e formação	Alcance externo
<ul style="list-style-type: none"> - Os programas de diversidade apoiadas pelo CEO ou conselho da administração; - Articulação entre a diversidade e a inclusão com os valores da organização; - Iniciativas para apoiar a diversidade, sobretudo apoios a mulheres e minorias; - Oferta de cargos sénior a candidatos qualificados e diversificados (preparam funcionários promissores); - Envolvimento dos gestores para o sucesso dos programas de diversidade; Adaptar os programas de diversidade consoante as diferenças culturais; - Iguais oportunidades de contratação e promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar metas de diversidade; -Estabelecer métricas e acompanhar o progresso; - Oferecer incentivos aos gestores no recrutamento e promoção da diversidade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação para incentivar a diversidade; - Programa de formação para aprender com os colaboradores; - Exercícios de team building (Nas equipas diversas, encorajar a comunicação entre indivíduos de diferentes origens para que possam trabalhar em conjunto de forma eficiente); - Atender às diferentes culturas e maneiras de pensar; - Os programas de diversidade são bem-sucedidos através da persuasão; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de recrutamento para a expansão da diversidade de colaboradores; - Ampliar a rede de recrutamento através de parcerias com organizações; -Reforçar o recrutamento através de redes de funcionários para apoiar a divulgação externa.

Fonte: Adaptado da SRHM (2009)

2.1.1. Vantagens e Desvantagens

A globalização das economias e da migração fez aumentar exponencialmente as oportunidades, mas, afetou ao mesmo tempo, as organizações de forma a exigir que as mesmas sejam mais abertas e flexíveis a um ambiente de trabalho mais diversificado. Muitas empresas não conseguem ver as vantagens que a diversidade cultural pode trazer para o

local de trabalho, já que, a boa gestão dessa diversidade pode ser essencial para alcançar uma vantagem competitiva no mercado (Holmgren & Jansson, 2013).

De acordo com Cox et al. (1991, cit. in Mazur, 2010), estudos em laboratório, concluíram de que a diversidade cultural eleva a eficácia nos grupos de trabalho. Entretanto, os estudos de campo, orientados pela identidade social e teorias de auto-categorização relacionadas, no final concluíram que a diversidade resulta num desempenho negativo (Pelled et al., 1999, cit in, Richard et al. 2004).

A existência da própria diversidade, pode afetar de certo modo os processos organizacionais, tais como, a comunicação, criatividade, e resolução de problemas, uma vez que estão diretamente relacionados com o desempenho (Cox, 1993). Alguns autores argumentam que, a diversidade ao ser bem gerida, os grupos e organizações diversas têm vantagens no desempenho em relação a grupos e organizações homogêneos (Cox et al., 1991; Mandell et al.,1990; Marmer-Solomon, 1989; Esty, 1988; Copland, 1988; cit in Cox, 1993). Cox (1991, cit in Cox 1993) refere a perspectiva de que aumentar a diversidade em grupos de trabalho pode suceder resultados disfuncionais como a falha de comunicações entre os indivíduos e a menor coesão da equipa.

A diversidade cultural é uma mais-valia para as organizações e pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional. Por outro lado, há evidências de que a diversidade nos grupos de trabalho pode ter desvantagens em comparação a grupos homogêneos. Os efeitos da diversidade impactam diretamente o desempenho das organizações e são vistas entre potenciais benefícios de desempenho da diversidade e potenciais problemas da diversidade (Cox, 1993). A diversidade causa problemas em processos convergentes e potenciais vantagens em processos divergentes (Adler & Gundersen, 2008). A diversidade pode ter um duplo efeito, positivo e negativo, da diversidade no funcionamento organizacional Mazur (2010)

É visto como uma vantagem quando a organização pretende expandir a sua perspectiva, estratégia, tática ou abordagem, ou quando planeia lançar um novo projeto, ter novas ideias, desenvolver planos de marketing, realizar uma nova operação ou avaliar tendências a partir de outras perspectivas (Adler & Gundersen, 2008). Um maior esforço de marketing, uma vez que a cultura tem influência no comportamento de compra do consumidor (Cox, 1993).

Atrair e reter o melhor talento em termos de recursos humanos em todos os grupos culturais (Cox, 1993). As organizações multiculturais têm como vantagem a atração e retenção de talentos qualificados de grupo minoritários, permitindo assim tratamento justo e igualitário, a progressão da carreira, vantagem competitiva e dividendos altos. Estas

organizações têm uma maior capacidade de atender clientes diversificados num mercado cada vez mais globalizado (Mazur, 2010). A eficácia no trabalho com clientes e colegas com culturas distintas, compreensão da dinâmica e padrões de comunicação na organização (Adler & Gundersen, 2008).

A diversidade numa organização pode resultar em vantagens relacionadas com o aumento da criatividade entre os grupos de trabalho e a promoção da inovação (Adler & Gundersen, 2008; Cox 1993). Ao juntar indivíduos com conhecimentos, competências, capacidades e diferentes pontos, experiências e opiniões relevantes para uma tarefa, levam a uma maior criatividade e inovação no trabalho (Roberege & Dick, 2010). Uma maior capacidade da abordagem, crítica na resolução de problemas, através da diversidade do grupo de trabalho, onde constam as experiências distintas de cada indivíduo, outras perspectivas, interpretações e diferentes significados a questões complexas, e a menor probabilidade de pensamento de grupo (Cox, 1993; Mazur, 2010; Adler & Gundersen, 2008).

A flexibilização organizacional causada pela flexibilização cognitiva, que por sua vez aumenta devido à inclusão dos grupos minoritários. As organizações multiculturais tendem a possuir uma maior flexibilidade organizacional, conseguindo assim, adaptar-se às mudanças (Cox, 1993; Mazur, 2010; Adler & Gundersen, 2008)

A diversidade pode ser uma desvantagem quando ocorre a incerteza e complexidade originando a confusão e frustração (Mazur, 2010). Segundo (Richard et al. 2004), à medida que a diversidade nos grupos chega ao nível moderado, pode ocorrer vantagens estratégicas e no desempenho, mas à medida que a diversidade vai aumentando pode ocorrer problemas na comunicação, conduzindo a uma menor cooperação, resultando o conflito. Os conflitos culturais ocorrem entre grupos minoritários e grupos majoritários, onde normalmente as questões são resolvidas a favor dos grupos majoritários. Isto cria barreiras à participação das minorias, resultando mais uma vez em conflito (Mazur, 2010).

De acordo com Roberege e Dick (2010), a diversidade aumenta os conflitos, o que pode ser benéfico ou não, dependendo do tipo de conflito ativado. Existe assim três tipos de conflitos que podem ocorrer:

- (1) Conflitos de tarefa, ocorrem quando há divergências entre membros do grupo sobre as tarefas a executar, nomeadamente nos diferentes pontos de vista, ideias e opiniões. Causam tensão, oposição de ideias e infelicidade e relutância em trabalhar juntos no futuro (Jehn, 1945);
- (2) Conflitos socio-emocional/ de relacionamento, ocorrem quando há incompatibilidades entre os membros do grupo, resultando na tensão, ressentimentos e desagrado (Roberege & Dick, 2010; Jehn, 1945);

(3) Conflitos de valores, ocorrem quando os membros do grupo têm valores e atitudes diferentes do resultado do que era esperado do esforço do grupo (eficácia ou eficiência) (Gebert, et al., 2006).

Para Adler e Gundersen (2008), as maiores desvantagens são a comunicação e a integração. Torna-se principalmente uma desvantagem quando a organização necessita que os empregados consigam pensar e agir de forma semelhante. Pessoas com diferentes culturas podem não se compreender umas às outras, podem não trabalhar da mesma forma ou ao mesmo ritmo e assim a ambiguidade, a complexidade e a confusão são elevadas quando a organização precisa de conduzir um projeto que requer direção e clareza. A diversidade também pode ser um problema quando gestores e empregados generalizam práticas e processos organizacionais de uma cultura e os utilizem noutras culturas sem as adaptarem.

Cox (1993) refere mais algumas desvantagens como a dificuldade na coesão dos grupos devido ao facto de que as pessoas são mais atraídas e sentem-se mais confortáveis ao pé de outros similares a si próprios. Dificuldade na comunicação, devido às culturas, pode ocorrer mal-entendidos, conflitos e ansiedade, reduzir a eficácia dos grupos de trabalho, tendo um efeito mais demorado e difícil da tomada de decisão. Para Mazur (2010) a dificuldade em chegar a um acordo contribui negativamente para as relações laborais.

3. Imigração

A globalização e as diferenças de crescimento demográfico e económico entre regiões ricas e pobres aumentam a deslocação de pessoas que procuram uma vida melhor, sendo as causas mais comuns das migrações, as económicas, de reunificação familiar, refugiados, pós reforma ou estudo (Fonseca, 2005).

Na União Europeia, a migração é o termo utilizado para a imigração e a emigração, é assim, a ação de uma pessoa que estabelece a sua residência habitual no território de um Estado-Membro, tendo a sua residido num outro Estado-membro ou país terceiro, por um período, esperado, de pelo menos doze meses e “que tendo sido previamente residente habitual no território de um Estado-Membro, deixa de ter a sua residência habitual nesse Estado-Membro, por um período que é, ou se espera que venha a ser, de pelo menos doze meses”. Em termos globais, a migração é a movimentação de uma só pessoa ou grupos de pessoas para uma fronteira internacional ou dentro de um Estado. Refere-se a qualquer tipo de deslocação populacional, independentemente da sua duração, composição ou motivos, e pode incluir, a migração de refugiados, pessoas deslocadas, fatores económicos e outros motivos, incluindo reagrupamento familiar (Rede Europeia das Migrações [REM], 2012).

A emigração é o abandono ou saída de pessoas de um Estado com o objetivo de se estabelecer noutro. De acordo com os direitos humanos, qualquer indivíduo pode sair ou abandonar livremente o seu país, só em casos específicos é que os Estados podem impor restrições quanto ao abandono do território. A imigração é o processo pelo qual os estrangeiros se deslocam para um país com a intenção de se estabelecerem. O imigrante permanente é aquele que é legalmente admitido a morar no país que o acolhe, incluindo pessoas com fins de reagrupamento familiar (Organização Internacional para as Migrações [OIM], 2009).

Segundo Góis e Marques (2018), não se pode pensar na imigração em Portugal apenas pelas suas causas, origens ou características. Na realidade, a imigração é o “resultado de processos múltiplos, históricos, económicos e sociais que, sendo de nível macro ou meso, se singularizam na vida dos migrantes que acolhemos no país” (p. 127). Devido à necessidade de controlar os salários em alguns setores de atividade, a construção civil e obras públicas, turismo e outros serviços não qualificados, foi necessário contratar mão de obra migrante (Góis & Marques, 2018).

Verifica-se que em Portugal, os fluxos imigratórios devem-se essencialmente à motivação económica dos indivíduos, com o desejo de ocupar as vagas no mercado de trabalho português. No entanto, há fatores que contribuem para o aumento de imigrantes em Portugal, nomeadamente, a procura de trabalhos precários, mal pagos e trabalho de natureza informal nos setores de atividade como a construção civil, hotelaria, restauração e serviço doméstico; canais de fácil entrada em território nacional, utilizado por muitos imigrantes que não têm visto e trabalham de forma ilegal; e os tipos de trabalhos que os portugueses e os imigrantes: em Portugal os imigrantes procuram trabalhos que os portugueses não querem, que por sua vez, os que emigram realizam “trabalhos de menor estatuto social e económico noutros países” (Peixoto, 2008, p.20).

De acordo com os Censos 2021 (INE, 2022b), residiam em Portugal cerca de 10.343.066 pessoas, o que se traduz num decréscimo em relação ao ano de 2011 (10.562.178). A população estrangeira registada a residir em Portugal no ano de 2021 era de 542 314 pessoas, o que representava 5,2% do total de população residente, um aumento considerável, uma vez que nos últimos 10 anos, a quantidade de estrangeiros representava 3,7% da população residente. As regiões com a maior quantidade de estrangeiros é a zona do Algarve e a Área Metropolitana de Lisboa. Só Região da Área Metropolitana de Lisboa acolhia 46,9% dos estrangeiros, por oposição a Região Autónoma dos Açores acolhia apenas 0,6%. Da população estrangeira, 265 652 eram homens e 276 662 eram mulheres.

Em relação a 2011, o número de indivíduos provenientes de Cabo Verde, Ucrânia (registados a 19 de abril de 2021, o que não inclui os fluxos posteriores à guerra), Guiné-Bissau, Roménia e São Tomé e Príncipe diminuiu em 2021. Os indivíduos vindos da Angola, Reino Unido, França, China, Espanha e Alemanha aumentaram ligeiramente em 2021 e houve um grande aumento de 2011 para 2021 de imigrantes provenientes da Índia, Nepal e Itália, como representado no Quadro 4. A população de nacionalidade brasileira aumentou exponencialmente nos últimos 10 anos, contando com 36,8% do total de estrangeiros residentes em Portugal (INE, 2022b; INE, 2022c).

Apesar dos objetividade e fiabilidade dos dados observados, é necessário analisá-los de uma forma mais cuidadosa essencialmente por duas razões: os números apresentados no Quadro 4, dizem respeito apenas a imigrantes legais, o que não inclui os imigrantes em situação irregular; a outra razão é relativamente há existência de milhares de estrangeiros que adquirem a nacionalidade portuguesa, deixando de ter o estatuto de estrangeiro ou imigrante.

Quadro 4- Nacionalidade da população estrangeira em Portugal - 2021 e 2011

País de Origem	2021	2011
	Nº de imigrantes	
Brasil	199 810	109 787
Angola	31 556	26 954
Cabo Verde	27 144	38 895
Reino Unido	24 609	15 774
Ucrânia	21 199	33 790
França	19 064	14 360
China	16 631	11 458
Guiné-Bissau	15 298	16 360
Índia	14 130	3 148
Roménia	13 837	24 356
Itália	13 829	3 443
Nepal	13 224	959
Espanha	12 811	10 486
Alemanha	11 193	9238
São Tomé e Príncipe	10 024	10 408

Fonte: Adaptado de INE (2022c)

Em 2021, do total de portugueses, a população ativa correspondia apenas a 46,1% e no caso da população estrangeira 55,4% faziam parte da população ativa (ou seja, a percentagem de ativos na população portuguesa é inferior à percentagem de ativos na população estrangeira). A população portuguesa empregada era 42,5% do total e a população estrangeira 48,7%, sendo a desempregada 3,6% e 6,7%, respetivamente. Os inativos, incluem os indivíduos com idades inferiores a 15 anos, estudantes, domésticos, reformados e outros, correspondem a 53,9% do total no caso dos portugueses e 44,6% no caso dos estrangeiros (INE, 2022c).

Segundo o INE (2022c) cerca de 264 271 estrangeiros, trabalhavam numa profissão onde a maioria trabalhavam em dois grandes grupos, os trabalhadores não qualificados com 25,1% e os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores com 23,3%. De forma mais detalhada, há 10 profissões onde trabalhavam cerca de 45,4% dos trabalhadores estrangeiros, das quais se destacam os trabalhadores de limpezas em casas particulares, hotéis e escritórios com 9,0%, os vendedores em lojas com 7,6% e os trabalhadores qualificados da construção com 5,7%. Os trabalhadores de limpezas em casas particulares, hotéis e escritórios era a principal profissão para 7 das 15 nacionalidades estrangeiras que residem em Portugal. As nacionalidades em destaque são os indivíduos de Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Guiné-Bissau (INE, 2022c).

Segundo Oliveira (2022), nos dados sobre os trabalhadores por conta de outrem, verifica-se que a maioria dos trabalhadores estrangeiros se encontram a trabalhar no setor de alojamento, restauração e similares (21,2% em 2019 e 15,9% em 2020) ou no setor de atividades económicas administrativas e de serviços de apoio (21,5% em 2019 e 21,9% em 2020).

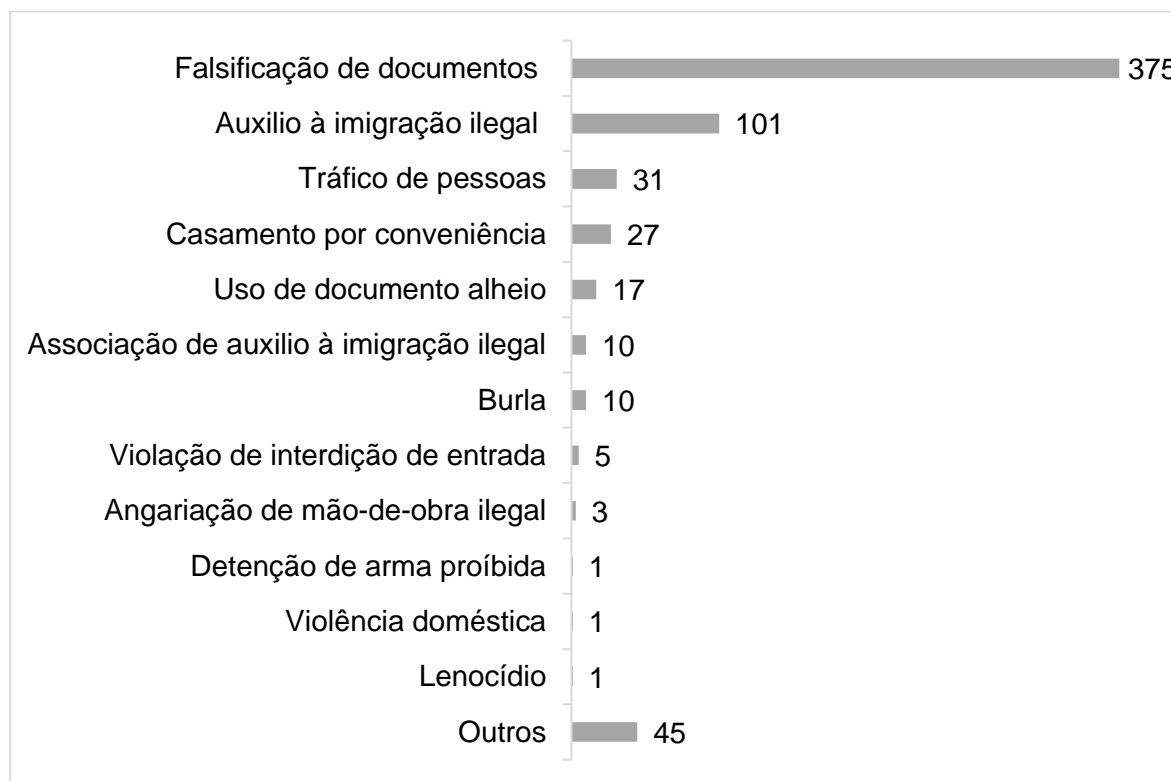
Portugal apresenta atualmente, uma maior aceitação de imigrantes pelo facto de cada vez mais pessoas perceberem que estes contribuem para o desenvolvimento do país, mas ainda há uma parte que acredita que imigrantes tiram os trabalhos aos portugueses, que contribuem para o aumento dos crimes e que sobrecarregam a segurança social (Ramos & Magalhães, s.d.).

3.1. Discriminação de Trabalhadores Imigrantes

Nos últimos anos houve um aumento do fluxo de migratório e os imigrantes contribuem de forma positiva para a multiculturalidade e diversidade da sociedade. Apesar de cada vez os portugueses aceitarem melhor os imigrantes, ainda persiste a xenofobia, o racismo e o discurso de ódio, e o facto de, atualmente, as redes sociais serem mais utilizadas, contribui para o aumento de comentários xenófobos, racistas, bem como discursos de ódio (Costa, 2021).

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras ([SEF], 2021), identificou 627 crimes ligados aos fluxos migratórios, dos quais com maior número, a falsificação de documentos (375), o auxílio à imigração ilegal (101), tráfico de pessoas (31), casamento ou união por conveniência (27), e outros crimes como está na Figura 2. Devido ao tipo de crime grave e de forma a proceder à sua prevenção, para o SEF são prioritários os crimes como o tráfico de pessoas, auxílio à imigração ilegal e o casamento ou união de conveniência.

Gráfico 2- Tipologia de crimes associados à imigração em Portugal



Fonte: Adaptado de SEF (2021)

Em 2021 foram registadas 54 vítimas associadas ao Tráfico de Seres Humanos com nacionalidades moldava, romena e marroquina. Os dados, revelam que em Portugal, a atividade laboral é a que mais explora os imigrantes (SEF, 2021).

No que remonta ao ano de 2017, na campanha da apanhada azeitona, muitos empresários recorreram a empresas de contratação, o que levou à criação de redes criminosas. Isto levou a que, cerca de 80 a 100 pessoas, estivessem a dormir num barracão e outras 30 a viverem dentro de um apartamento com apenas uma casa de banho. As condições são desumanas e as baixas remunerações das quais precisam ainda de pagar alojamento e alimentação (Dias, 2017).

Em 2021, o caso de Odemira ficou conhecido devido à propagação de Covid-19. A investigação veio revelar que exploravam e escravizavam os imigrantes provenientes da Ásia.

Muitos são trazidos pelas redes criminosas, que posteriormente, essas redes ou patrões lhes retiram os documentos. Os imigrantes sujeitam-se, porque os criminosos os ameaçam de morte, e, mesmo que fujam se vingam nos familiares (Cabral, 2021).

No início do ano de 2023, um jovem nepalês foi agredido e roubado em Olhão por um grupo de jovens com 14 a 16 anos. O indivíduo a suplicou que lhe devolvessem os documentos. Apesar de não ter feito queixa, a divulgação de vídeos que circularam nas redes sociais, deu conhecimento do crime (Valadares, 2023).

As notícias são inúmeras e falam sobre a exploração, escravização, violência e discriminação de trabalhadores, entre outros, de imigrantes em Portugal. Os imigrantes procuram Portugal com vista a ter perspectivas de uma vida melhor, e, a realidade é que muitos caem em redes de exploração humana.

Apesar da perceção negativa de alguns portugueses sobre os imigrantes, há vários estudos que têm mostrado que os imigrantes são importantes na melhoria da eficiência dos mercados de trabalho, já que, alguns trabalhos iriam acabar se não fosse os trabalhadores imigrantes. Nos últimos anos, verificou-se um aumento do número de imigrantes em Portugal com motivações económicas. Aumentou a participação de imigrantes no mercado de trabalho português e trabalham sobretudo em trabalhos precários, mal pagos, perigosos e outros como construção civil, hotelaria e restauração e serviço doméstico (Münz et al., 2006; Oliveira e Pires, 2010; Peixoto, 2008, cit in, Oliveira, 2022). No Inquérito Social Europeu de 2018, Portugal revelou ser o país europeu onde há uma maior perceção de que a imigração é relevante para a economia (Oliveira, 2022).

4. A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) surgiu para descrever as teorias e as práticas relacionadas com a gestão de pessoas no trabalho. Com origem nos Estados Unidos da América, espalhou-se pelo mundo a partir dos anos 80. Anteriormente eram utilizados outros termos para o descrever, tais como, gestão de pessoal, administração pessoal, gestão de pessoas, relações com funcionários e gestão de emprego (Storey, 2016).

A GRH evoluiu e passou de uma função administrativa para uma posição estratégica nas organizações. Operava somente através de um conjunto de atividades administrativas e durante os últimos anos, e os gestores de Recursos Humanos (RH) têm procurado tornar o departamento mais relevante para as suas empresas, conferindo-lhe um carácter mais estratégico. O objetivo é ter um lugar para os RH nos conselhos de administração e uma participação mais ativa na definição estratégica da organização. Procuram tornar os RH num

departamento tão importante, tal como os outros, como a função de produção, finanças, marketing ou estratégica (Cunha et al., 2020).

A GRH é um conceito complexo, do qual não há consenso na sua exata definição (Nickson, 2013). Conforme Harris (1997), a GRH é definida pelos programas, políticas e práticas para gerir a força de trabalho de uma organização. Para Armstrong (2014), a GRH é uma abordagem abrangente e coerente relacionada com emprego e desenvolvimento de pessoas. Preocupa-se sobretudo como as contribuições das pessoas para aumentar a eficácia da organização, e, com a dimensão ética, uma vez que, as pessoas devem ser tratadas de acordo com os valores morais. Storey (2016) refere que, a GRH é o termo que descreve as teorias e as práticas relacionadas com a forma como as pessoas são geridas no local de trabalho. Segundo Jabour et al. (2011), a GRH envolve o planeamento, a integração e todas as ações necessárias para alcançar uma gestão eficaz de todos os colaboradores.

A GRH preocupa-se sobretudo em empregar e gerir as pessoas dentro das organizações. Atua principalmente nas áreas de gestão de RH; gestão do capital humano; gestão do conhecimento; responsabilidade social e organizacional; desenvolvimento da organização; recursos como o planeamento, recrutamento e seleção e gestão de talentos; formação e desenvolvimento; gestão de desempenho e recompensas, relacionamento entre colegas; bem-estar e a prestação de serviços aos colaboradores (Armstrong, 2014). A GRH é algo que diz respeito à forma como as organizações pretendem gerir os seus funcionários na procura do sucesso organizacional, sendo que, para esse ser o resultado, o desafio dos RH será recrutar, empregar, desenvolver, recompensar e motivar os trabalhadores, tornando-os a fonte da vantagem competitiva (Nickson, 2013).

4.1. Políticas e Práticas de GRH no Setor Hoteleiro

A hotelaria é um dos elementos fundamentais da indústria turística. Sendo uma indústria prestadora de serviços, depende muito dos recursos humanos. A satisfação dos clientes vai depender da qualidade do serviço prestado pelos trabalhadores, que por sua vez, ocorre se os mesmos estiverem motivados e tiverem competências. A utilização correta de práticas de GRH, possibilita as organizações trabalharem de forma vantajosa em relação a outras organizações. A estratégia de recursos humanos, deve estar incluída e conduzir a estratégia da organização. Para gerir o futuro e antecipar possíveis problemas, é preciso estar perto do cliente e à frente dos concorrentes e criar uma cultura organizacional correta (Martins & Machado, 2003).

Segundo Martins e Machado (2003), há uma grande necessidade de colocar a GRH em prática no turismo, mas principalmente na hoteleira, que devido às suas características, surge a criação de estratégias específicas. As características do setor hoteleiro, são,

nomeadamente: a mão-de-obra não qualificada; a facilidade na transferência de competências entre as funções e estabelecimentos hoteleiros; elevada rotação de pessoal; baixos salários (em especial para os trabalhadores sem qualificações, o que resulta no excesso de mão-de-obra não qualificada o que impede que os salários subam).

De acordo com Harris (1997), as organizações de médio ou grandes dimensões, contêm um departamento específico responsável pelos RH, o que não acontece com pequenas organizações, que normalmente têm um ou dois indivíduos responsáveis pela administração em geral, o que acaba por incluir os recursos humanos nas suas responsabilidades.

Segundo Boella e Gross-Turner (2013) as organizações hoteleiras, independentemente da sua dimensão, parecem levar cada vez mais a sério a GRH, tornando os profissionais de RH mais competentes. A criação de boas práticas de GRH nas dimensões recrutamento/seleção, formação/desenvolvimento e compensação/benefícios, desperta atitudes mais positivas, educadas e atenciosas por parte do trabalhador para com o cliente, o que conseqüentemente é visto como uma vantagem competitiva (Tsaur & Lin, 2004).

As pessoas são o sucesso de qualquer organização, e, portanto, é fundamental ter um cuidado no processo de recrutamento e seleção. A mudança dos mercados e a evolução tecnológica pode originar a criação de novos empregos, desencadeando assim esse processo. O recrutamento e seleção de pessoal para ocupar novos cargos ou vagas existentes, é um elemento essencial na atividade de todos os recursos humanos, sendo uma necessidade básica para o setor turístico e hoteleiro, independentemente da sua dimensão, estrutura ou atividade (Nickson, 2013).

O recrutamento e seleção é um elemento-chave no setor hoteleiro, devido a ser um serviço que lida diretamente com o cliente. Assim, os colaboradores necessitam de ter uma boa apresentação, cuidado pessoal e bom atendimento, para representar o hotel, e disponibilidade para fazer todo o tipo de horários, horários por turnos consoante a necessidade do hotel e horas adicionais (Martins & Machado, 2003).

Na hotelaria, as pessoas “desempenham um papel indispensável na tomada de decisões de negócios importantes e na rentabilidade da empresa” (Cerovic, 2020, p.69). O aumento da qualidade do serviço, provocou uma pressão sobre as organizações para selecionarem o melhor candidato, e por isso, o recrutamento procura atrair e reter candidatos adequados para preencher as vagas. A seleção é utilizada para avaliar os potenciais candidatos, na medida em que, avalia as suas habilidades, personalidade e competências de relação com os outros e de resolução de problemas, pretendendo perceber de que modo vão trabalhar (Nickson, 2013; Cerovic, 2020).

As boas práticas de recrutamento e seleção não são apropriadas para todos os tipos de cargos de um estabelecimento hoteleiro. Por exemplo, para uma posição mais importante, um hotel utiliza os procedimentos mais complexos, e que por sua vez mais dispendiosos para selecionar e recrutar o candidato ideal. Na contratação para uma posição sazonal, utiliza todos os meios menos dispendiosos de forma a contratar funcionários que sirvam para o tempo necessário (Nickson, 2013).

Para uma aprendizagem contínua durante a vida profissional do colaborador, a organização deve realizar esforços na sua educação e desenvolvimento para criar vantagem competitiva (Cerovic, 2020). A formação e desenvolvimento são um elemento não só importantes para os indivíduos como para a própria organização (Nickson, 2013).

O setor hoteleiro emprega muitas pessoas para vários tipos de funções, e os RH têm a responsabilidade de garantir que a força de trabalho deve ser bem formada, de maneira a serem capazes de oferecer um atendimento ao cliente com qualidade (Boella & Gross-Turner, 2013).

De acordo com Martins & Machado (2003), a elevada rotatividade no setor, os estabelecimentos hoteleiros devem apostar na formação e desenvolvimento dos colaboradores. A sazonalidade é uma característica específica do turismo, principalmente na hotelaria, e influencia bastante o emprego. Para o pessoal de RH, o emprego sazonal exige muito tempo e requer recursos extras para o todo processo de planeamento necessário dos recursos humanos, por forma a recrutar, selecionar, admitir, acolher e integrar, fazer formações e deste modo separar-se desse funcionário. A sazonalidade não afeta somente o empregado, mas também o empregador e toda a sociedade local, por isso, é crucial realizar uma gestão competente dos RH como uma estratégia de gestão da sazonalidade e ter capacidade de relacionar a frequência das contratações e despedimentos (*turnover*) com a qualidade do serviço. Realizar a formação dos colaboradores para aumentar a qualidade do serviço e produto (Pimentel & Araújo, 2010).

A satisfação dos clientes está intimamente relacionada com o desempenho e a satisfação dos colaboradores, e as organizações precisam de perceber esta relação e promover ambas (Martins & Machado, 2003). O sistema de avaliação de desempenho foca-se nos objetivos da qualidade do serviço da organização e no comportamento dos colaboradores que ajudam a obter essa qualidade (Nickson, 2013). De acordo com Cerovic (2020), para melhorar o desempenho dos funcionários, a organização deve apostar na aprendizagem, formação, preparação, educação e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para desempenhar certos trabalhos ou tarefas com sucesso.

A avaliação de desempenho, a motivação e a recompensa dos colaboradores, é considerada uma questão complexa e por vezes sensível (Cerovic, 2020). A ausência de constantes avaliações de desempenho na hotelaria, é a principal razão para os funcionários se afastarem do setor. Trabalhar na hotelaria, é assim, visto como um trabalho temporário, sem perspectivas para o futuro, ou até mesmo como um trabalho humilhante (Boella & Gross-Turner, 2013). Para os funcionários se sentirem motivados, as organizações precisam de encorajar a realização do trabalho através de recompensas (Cerovic, 2020). O setor hoteleiro enfrenta uma das questões mais difíceis de gerir, que é equilibrar o orçamento para pagar as remunerações aos trabalhadores, os custos com o pessoal e continuar a operar num mercado cada vez mais competitivo. Assim, terão de descobrir novas formas de compensar os colaboradores, de maneira a motivá-los e a satisfazê-los (Martins & Machado, 2003). Para Nickson (2013), o sistema de recompensas deve ser utilizado para recompensar os funcionários que atingem os objetivos a serem cumpridos. As recompensas podem ser monetárias ou não monetárias, apesar do dinheiro ser apenas um aspeto pelo qual as pessoas são recompensadas, é aquele que mais consideram como importante e pelo qual trabalham.

Segundo Boella e Gross-Turner (2013), na hotelaria, existem várias oportunidades para os trabalhadores aumentarem os seus ganhos, principalmente aqueles que trabalham diretamente com o cliente (receção, bar...) ou outras áreas como *catering*, etc. Estes tipos de incentivos, incluem as gorjetas, as taxas de serviço, bónus, comissões, entre outros.

II- Metodologia

Entende-se por metodologia “a estratégia, o plano de ação, o processo estratégia ou a conceção subjacente à escolha e à utilização de um determinado método e que liga a escolha e a utilização dos métodos aos resultados desejados” (Crotty, 1998, p.3). Neste capítulo pretende-se não só fundamentar as opções metodológicas utilizadas, como referir os objetivos principais e descrever em detalhe o processo da elaboração do estudo desta dissertação.

5. Questão de partida e Objetivos

Devido aos conhecimentos sobre turismo adquiridos na licenciatura, ao explorar o tema da diversidade cultural no mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos surgiu como pergunta de partida: “Qual a importância das políticas e práticas de GRH na gestão da diversidade cultural dos trabalhadores no setor hoteleiro?”.

A partir desta questão seguiu-se o objetivo geral desta dissertação, que será identificar e caracterizar as práticas de GRH na gestão de trabalhadores do setor hoteleiro com diferentes nacionalidades e estudar de que modo a diversidade cultural pode influenciar este setor em Portugal. Este estudo tem um enfoque essencialmente sobre os trabalhadores estrangeiros a trabalhar em Portugal.

Deste modo, existem cinco objetivos específicos:

- (i) Verificar a existência de trabalhadores de outras nacionalidades no setor hoteleiro;
- (ii) Verificar as eventuais políticas e práticas utilizadas na gestão da diversidade cultural;
- (iii) Compreender se os trabalhadores sentem algum tipo de discriminação por parte de colegas e/ou entidade empregadora;
- (iv) Identificar as vantagens e desvantagens na contratação de trabalhadores estrangeiros;
- (v) Compreender de que maneira a diversidade cultural pode constituir uma vantagem competitiva para o setor hoteleiro.

6. Tipo de abordagem

A investigação científica visa a examinar fenómenos por forma a obter respostas às questões que surgem durante um estudo. O processo da investigação científica possibilita que o investigador adquira novos conhecimentos de forma ordenada e sistemática. As investigações surgem consoante as questões que são colocadas, e existe dois métodos que

a auxiliam, o quantitativo e o qualitativo (Fortin, 1999). Para Creswell (2007) os métodos utilizados na investigação são o quantitativo, qualitativo e métodos misto.

O método misto compreende os métodos quantitativos e qualitativos (Creswell, 2007). De acordo com Bryman (2004) o caminho óbvio a percorrer será fazer a fusão dos dois métodos e beneficiar dos pontos fortes de ambas as abordagens. A abordagem quantitativa consiste num processo dedutivo, no qual os dados numéricos são os que fornecem conhecimentos objetivos no que toca a variáveis em estudo.

O termo de pesquisa qualitativa foi utilizado, durante muito tempo, como uma alternativa à pesquisa quantitativa (Flick, 2009). O método qualitativo era diferente do método tradicional, o quantitativo (Creswell, 2007). A pesquisa qualitativa utiliza o texto como material de estudo, e não números, preocupando-se com as perspetivas dos participantes (Flick, 2009). A abordagem qualitativa estuda o ser humano que é dotado do saber e de experiências. É um método que compreende os fenómenos segundo a perspetiva dos sujeitos, sendo a observação descrita sobre forma narrativa (Fortin, 1999). Segundo Coutinho (2014), o desenrolar de uma investigação qualitativa começa com recolha de dados por parte do investigador, se seguida vem o levantamento de questões, depois a categorização de dados, a busca de padrões e por último a construção de teoria. Na ciência social, as pesquisas podem ser realizadas por estudo de casos, levantamento, experimentação, pesquisas históricas e análise de informação em arquivos (Yin, 2001).

Conforme Flick (2013), existem vantagens e desvantagens em relação aos métodos de investigação. As vantagens do método qualitativo é o detalhe e precisão da análise que é realizada ao longo da pesquisa e o facto de que os participantes têm mais liberdade em relatar o que acham mais importante. No entanto, o autor aponta duas desvantagens, nomeadamente, sobre o tempo demorado em fazer essas análises, e “só é possível generalizar os resultados para as massas amplas de uma maneira muito limitada” (Flick, 2013, p. 25).

Segundo Stake (1995), não se deve fazer uma generalização através de um caso ou de alguns casos, é necessário realizar micro generalizações no decorrer desse estudo.

Pretende-se identificar e caraterizar as práticas de GRH na gestão de trabalhadores do setor hoteleiro com diferentes nacionalidades e estudar de que modo a diversidade cultural pode influenciar este setor em Portugal, dessa forma, a pesquisa qualitativa é a mais adequada a esta investigação.

7. Técnicas de recolha de informação

O método qualitativo utiliza a observação, as entrevistas, os documentos e os materiais áudio e/ou vídeo como técnicas de recolha de dados (Creswell, 2007). A abordagem qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais, o que pode incluir as notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais (Dezin & Lincoln, 2003, cit in, Flick, 2009). Stake (1995), discorda quando se diz que há mais interpretação por parte da metodologia qualitativa do que na quantitativa, mas acrescenta que na recolha de dados, o pesquisador qualitativo deve fazer uma interpretação mais profunda.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados. Pode ser definida como a técnica que o investigador utiliza para realizar perguntas ao investigado, com o intuito de obter dados para a sua investigação. É uma forma de interação social, nomeadamente por forma de diálogo, onde uma parte busca recolher dados e a outra parte apresenta-se como fonte de informação (Gil, 2008).

Para Creswell (2007), o pesquisador realiza a entrevista face a face com o participante, por telefone ou em grupos focais. As entrevistas por telefone têm algumas vantagens em relação às entrevistas face a face, tais como a rapidez e a facilidade de obter informações, mas constitui desvantagens especialmente na menor coleta de informação ou à dificuldade de descrever características e circunstâncias do entrevistado e da entrevista (Gil, 2008).

Nas entrevistas constam poucas perguntas não estruturadas e abertas, com o objetivo de recolher a opinião e a visão do sujeito. Na entrevista as perguntas podem ser variadas e não ter uma sequência específica. Os entrevistados podem responder com as suas próprias palavras e decidir o que responder (Flick, 2013). Este método auxilia o investigador a reunir dados confiáveis e informações ou elementos ricos para a sua reflexão, que mais tarde vão tornar-se relevantes para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A entrevista pode ser padronizada ou estruturada e é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. É também despadronizada ou não estruturada, o que consiste na possibilidade de o entrevistador ter mais liberdade em explorar os assuntos e realizar perguntas de maneira mais informal (Marconi & Lakatos, 2003). De acordo com Flick (2013), as entrevistas semiestruturadas contêm perguntas para orientar o entrevistador; a entrevista narrativa pressupõe relatos longos e coerentes do entrevistado; a entrevista episódica engloba a semiestruturada e a narrativa; os grupos focais e discussões em grupo permite discussões em grupo o que faz com que os indivíduos se expressem mais. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), as entrevistas estão divididas em semidirigida, centrada e entrevistas aprofundadas. Já Gil (2008) classifica as entrevistas em informal, focalizada, por pautas e estruturada.

De acordo com Gil (2008), a melhor maneira de registrar as respostas de uma entrevista é com a ajuda de um gravador, uma vez que a memória não possibilita a retenção de todas as repostas dadas pelo participante. Se o participante não aceitar gravações, o entrevistador deverá pedir permissão para tomar notas.

Apesar das entrevistas dependerem do objetivo do investigador e das circunstâncias que a envolvem, há alguns aspetos que a maioria das entrevistas contém: preparação do roteiro da entrevista, estabelecer o contacto inicial, formular as perguntas, estimular respostas completas, manter o foco (não abordar assuntos políticos, religião ou outros), cuidado com perguntas delicadas, registrar as respostas e conclusão da entrevista (Gil, 2008).

Existem vantagens e limitações associadas à entrevista como técnica de recolha de informação. As vantagens da utilização da entrevista são principalmente o grau de profundidade da recolha e análise de dados, bem como “a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros e referencias” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.194). No ponto de vista de Marconi e Lakatos (2003), as vantagens do uso da entrevista está em conseguir alcançar a população alfabetada e analfabetada; no esclarecimento da pergunta ou da resposta; avaliar o entrevistado; obter dados que não se encontram registados; e obter informações precisas.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) uma das limitações é a própria flexibilidade, uma vez que, se por um lado há investigadores que têm dificuldades em se expressar de forma mais livre e não seguir um guião à risca, outros podem achar que têm o direito de conversar de qualquer maneira com os participantes. Gil (2008), considera algumas limitações no uso da entrevista: falta de vontade por parte do participante em responder às perguntas; não compreensão das perguntas; respostas falsas; incapacidade em responder adequadamente; a presença do entrevistador pode ter influência no entrevistado; as respostas do entrevistado pode influenciar a opinião do entrevistador.

O questionário é uma técnica de recolha de dados que é composto por um conjunto de questões, aplicados a pessoas, com o objetivo de recolher informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expetativas, aspirações, temores, comportamentos, etc. Os questionários são normalmente propostos por escrito aos inquiridos, mas quando as suas perguntas são realizadas oralmente, são designados questionários com entrevista ou formulários. A construção do questionário consiste na construção de questões que vão de acordo com os objetivos do estudo e que requer uma serie de cuidados (Gil, 2008).

Segundo Hill e Hill (1998), a construção de um bom questionário necessita especificar em detalhe os objetivos da investigação, as hipóteses, as escalas de resposta das perguntas

do questionário e o método para analisar dados. As questões podem ser abertas, o inquirido tem de dar a sua própria resposta; questões fechadas, o inquirido tem de responder uma das questões apresentadas; e questões dependentes, que são questões que só fazem sentido para alguns respondentes e que estão relacionadas com outras perguntas (Gil, 2008).

Esta investigação pretende utilizar o inquérito por entrevista (no caso a entrevista semiestruturada) e inquéritos por questionário como forma de técnicas de recolha de informação. A entrevista foi aplicada diretores e diretores de RH dos hotéis procura-se a resposta a questões sobre a importância dos RH na hotelaria, a razão da contratação de trabalhadores estrangeiros e as suas vantagens e desvantagens, a existência das eventuais políticas e práticas na gestão a diversidade cultural, como é realizada a integração dos trabalhadores estrangeiros e as dificuldades apresentadas, a se há vantagem competitiva na contratação de trabalhadores estrangeiros, e a percepção dos clientes a essa diversidade cultural nos estabelecimentos hoteleiros. Por outro lado, o questionário procura saber a motivo de estar a trabalhar na hotelaria, se se sentem integrados no trabalho atual, as vantagens e desvantagens de trabalhar noutro país e as dificuldades sentidas, e a discriminação laboral, de colegas ou no trabalho atual.

8. Técnicas de tratamento de dados

Depois das técnicas de recolha de informação, é necessário proceder ao tratamento dos dados qualitativos. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que visam a aperfeiçoar constantemente os discursos diversificados (Bardin, 2016). Segundo Guerra (2006), todos os materiais recolhidos durante uma investigação são sujeitos a uma análise de conteúdo. A escolha das técnicas para analisar o material, varia consoante o objetivo e a situação do estudo, o tratamento dos dados é diferente para cada pesquisa e investigador. A análise de conteúdo trata de forma organizada as informações e os testemunhos com um certo nível de profundidade e complexidade. Incide principalmente sobre obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco diretivas. A análise de conteúdo trata de forma metódica informações e testemunhos com um certo nível de profundidade e complexidade.

No método quantitativo a análise dos dados é considerada extensiva devido ao grande número de dados a ser analisados, mas no método qualitativo, a análise de conteúdo é intensiva, porque apesar da informação analisada ser reduzida, a complexidade e o pormenor do conteúdo são elevados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo compreende três fases: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na pré-

análise o objetivo é organizar os dados da pesquisa. A primeira fase consiste na escolha dos documentos, formular hipóteses e objetivos e indicadores fundamentais para a interpretação final. Os pesquisadores vão construir um *corpus* através dos documentos com base nas regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade. A formulação de hipóteses são afirmações que serão comprovadas ou refutadas no final do estudo e o objetivo é a finalidade que se pretende atingir. O pesquisador deve escolher os índices e formular indicadores e antes da análise necessita de preparar o material. A fase da exploração do material corresponde à análise propriamente dita e consiste nas operações de codificação, decomposição e enumeração.

Dos métodos inerentes à análise de conteúdo qualitativa está a categorização. A categorização, apesar de não ser uma etapa obrigatória, a maioria dos procedimentos de análise utiliza um processo de categorização. A categorização reúne elementos em grupos com características comuns através de critérios previamente definidos. Os critérios de categorização podem ser semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos. A categorização abrange duas etapas, o inventário no qual o investigador deve separar os elementos, e, a classificação onde os elementos devem ser organizados. Os procedimentos são efetuados manualmente ou executados com apoio do computador. Na fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados brutos são tratados por forma a conter significado e a serem válidos. O investigador pode propor inferências e realizar interpretações com base nos objetivos. A inferência é uma interpretação controlada, que pode apoiar-se em elementos comunicacionais: por um lado pode ser a mensagem (significado e código) e o seu canal de suporte; e por outro a emissão e a receção dessa mensagem. O resultado pode levar a uma nova análise ou utilizá-los para fins teóricos ou pragmáticos (Bardin, 2016).

Para além do tratamento de dados através da análise de conteúdo e categorização, procedeu-se ao tratamento de alguns dados estatísticos dos questionários no programa estatístico SPSS. A estatística descritiva é a forma de recolher, organizar, reduzir e apresentar dados estatísticos através de tabelas, gráficos ou medidas estatísticas. A tabela de frequências é utilizada quando é necessário resumir um conjunto de dados, composto por n observações, que “disponibiliza um acesso rápido ao número, à percentagem ou proporção de elementos observados com uma determinada característica ou valor ou intervalo de valores (as chamadas classes de valores)”. A tabela de contingência apresenta dados bivariados quer tipo qualitativo ou quantitativo, e são classificados segundo dois critérios (Afonso & Nunes, 2019, p.7), no qual só é possível medir a sua associação quando um ou ambos são variáveis nominais. Só é possível fazer correlações quando são variáveis de escala ou ordinal (Guimarães, s.d.).

III- Apresentação e discussão de resultados

Esta dissertação tem como objetivo geral a investigação das práticas de GRH na gestão de trabalhadores do setor hoteleiro com diferentes nacionalidades e estudar de que modo a diversidade cultural pode influenciar este setor em Portugal, para tal, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a diretores ou a diretores RH de hotéis em Portugal e à aplicação de questionários aos colaboradores de nacionalidade estrangeira, incluindo os de dupla nacionalidade. Esta investigação é dirigida aos trabalhadores estrangeiros que estão a trabalhar atualmente no setor hoteleiro em Portugal.

Dos hotéis contactados, apenas 5 concordaram em colaborar na realização desta dissertação, onde dois deles pertencem à mesma cadeia de hoteleira, e dessa forma à mesma gestão, assim, serão analisados em conjunto, de modo a obter os resultados necessários e chegar a uma conclusão sobre este estudo. Esses hotéis encontram-se localizados em Lisboa, no Porto e na Madeira:

- B&B Hotel Lisboa Aeroporto

Hotel de 3 estrelas localizado na região de Lisboa, em Portela. Com cerca de 14 colaboradores, onde foram colocados questionários aos 3 trabalhadores estrangeiros existentes. Entrevista com o diretor do hotel.

- Lumen Hotel & The Lisbon Light Show

Hotel de 4 estrelas localizado em Lisboa. Não foi possível saber a quantidade exata de colaboradores, foram aplicados os questionários onde somente 11 responderam. A entrevista foi realizada com o diretor geral do hotel.

- Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton

Hotel de 5 estrelas, localiza-se em Vila Nova de Gaia, no Porto. Encontram-se 70 colaboradores no hotel, dos quais 20 são trabalhadores estrangeiros. A entrevista foi realizada com a diretora de RH e não houve resposta aos questionários.

- Hotel Allegro Madeira e Barceló Old Town.

São dois hotéis, que pertencem à mesma cadeia hoteleira, e estão presentes na Ilha da Madeira. O Hotel Allegro Madeira tem 4 estrelas e o Barceló Old Town tem 5 estrelas. Nestas duas unidades encontram-se 52 pessoas a trabalhar, no qual 25 são estrangeiras. A entrevista foi realizada com a diretora de RH e foram respondidos apenas 6 questionários.

Quadro 5- Caracterização dos hotéis contactados

Hotel	B&B Hotel Lisboa Aeroporto	Lumen Hotel & The Lisbon Light Show	Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton	Hotel Allegro Madeira	Barceló Old Town
Classificação	3 estrelas	4 estrelas	5 estrelas	4 estrelas	5 estrelas
Localização	Portela, Lisboa	Lisboa	Vila Nova de Gaia, Porto	Ilha da Madeira	
Nº total de colaboradores	14	-	70	52	
Nº de trabalhadores estrangeiros	3	11*	20	25	
Função do responsável	Diretor do Hotel	Diretor Geral do Hotel	Diretora de RH	Diretora de RH	

*Apenas 11 responderam aos questionários

Fonte: Realização Própria

9. Inquérito por Entrevista

A entrevista foi aplicada a 4 diretores e diretores de RH de hotéis da região de Lisboa, Porto e Madeira. Foram aplicadas entrevistas, das quais uma foi presencial e as outras foram através de videochamada. A primeira parte da entrevista corresponde às perguntas relativamente às características demográficas (sexo, idade e nacionalidade) e no que refere ao percurso e atividade no setor hoteleiro (a quantidade de tempo que estão a trabalhar na hotelaria; a quantidade de tempo que estão a trabalhar no hotel atual; e qual a função que está a desempenhar).

A segunda parte da entrevista corresponde a perguntas relativamente à importância do RH na hotelaria, a razão da contratação de trabalhadores estrangeiros e as suas vantagens e desvantagens, a existência das eventuais políticas e práticas na gestão a diversidade cultural, como é realizada a integração dos trabalhadores estrangeiros e as dificuldades apresentadas, a se há vantagem competitiva na contratação de trabalhadores estrangeiros, e a perceção dos clientes a essa diversidade cultural nos estabelecimentos hoteleiros.

Foram entrevistados dois diretores de hotel e duas diretoras de RH, e as idades estão compreendidas entre 26 e 41 anos, e são todos de nacionalidade portuguesa. O tempo a

trabalhar na hotelaria varia muito, uma vez que há um deles a trabalhar já há 23 anos no setor e outro há apenas 1 ano. A trabalhar na unidade hoteleira atual, nenhum deles ultrapassa os 4 anos.

Quadro 6- Características dos entrevistados

Hotel Perguntas	B&B Hotel Lisboa Aeroporto	Lumen Hotel & The Lisbon Light Show	Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton	Hotel Allegro Madeira Barceló Old Town
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Idade	26	41	36	41
Nacionalidade	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa
Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro	4 anos	23 anos	4 anos	1 ano
Há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira	2 anos	2 anos	4 anos	5 meses
Qual a função que desempenha	Diretor de Hotel	Diretor Geral de Hotel	Diretora de Recursos Humanos	Diretora de Recursos Humanos

Fonte: Realização Própria

De seguida, estão as perguntas e as repostas da entrevista realizada. Para melhor compreensão das respostas provenientes das entrevistas, os entrevistados foram ordenados na seguinte forma:

Entrevistado 1 – Diretor do Hotel do B&B Hotel Lisboa Aeroporto

Entrevistado 2 – Diretor Geral do Lumen Hotel & The Lisbon Light Show

Entrevistado 3 – Diretora de RH do Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton

Entrevistado 4 – Diretora de RH do Hotel Allegro Madeira e do Barceló Old Town

9.1. Importância da gestão de RH na hotelaria

A primeira pergunta procura perceber de que maneira é que a GRH pode ser importante para a hotelaria. Os entrevistados revelaram que os RH são indispensáveis ao

setor hoteleiro. A hotelaria depende bastante dos recursos humanos, devido a ser uma indústria prestadora de serviços (Martins & Machado, 2002). Segundo Cerovic (2020), não há nenhum estabelecimento hoteleiro que tenha sucesso sem as pessoas. Dentro de uma organização, todos os recursos são relevantes, mas aquele que é o mais essencial, é sem dúvida os recursos humanos. Na hotelaria, a qualidade do atendimento e serviço, é vista como uma vantagem competitiva no setor, que só é possível devido às práticas de GRH no recrutamento, seleção e retenção de pessoas competentes e que colaborem para atingir os objetivos da organização (Martins & Machado, 2002).

As respostas apesar de diferentes, tiveram todas algo em comum: as pessoas. De acordo com os entrevistados, a hotelaria compreende tanto colaboradores como clientes e a GRH possibilita a gestão e a retenção de bons funcionários para proporcionarem o melhor atendimento possível.

“... havendo uma boa gestão de Recursos Humanos é possível reter os bons funcionários...”. Entrevistado 1

É necessário existir um cuidado com o recrutamento para conseguir construir uma equipa com boas competências para proporcionar um serviço com qualidade.

“Para ter essa equipa implica ter um cuidado muito grande no recrutamento”. Entrevistado 2

Apesar de todos os hotéis serem iguais, o que diferencia cada um deles são os colaboradores que lidam direta ou indiretamente com o cliente todos os dias e que oferecem um serviço de excelência.

“... todos os hotéis têm camas, mesinhas de cabeceira, televisões, o quer que seja, portanto, as pessoas são quem faz a diferença”. Entrevistado 3

“...é impossível ter clientes com as suas necessidades satisfeitas... se não tivermos colaboradores... aptos e qualificados para um serviço de hotelaria”. Entrevistado 4

9.2. Razão da contratação de trabalhadores estrangeiros

Para os entrevistados, a falta de mão de obra qualificada parece ser a maior razão para a contratação de trabalhadores estrangeiros, visto que os portugueses não querem trabalhar na hotelaria. A hotelaria representa uma grande fonte de emprego, sendo um dos principais criadores de emprego, o que naturalmente, emprega um maior número de jovens trabalhadores, mulheres e migrantes (Baum, 2012). Os aspetos negativos relacionados com

a hotelaria são os baixos salários, os horários pouco flexíveis, instabilidade, a falta de reconhecimento, a sazonalidade, a não conciliação da vida profissional com a vida familiar, originando cansaço e stress. A falta de mão de obra em Portugal, deve-se questão demográfica e à dificuldade de encontrar trabalhadores qualificados e experientes. Devido às fracas condições de trabalho, alguns funcionários saíram e não pretendem voltar para o setor hoteleiro (Costa, et al., 2023).

“...Portugal tem uma tendência demográfica negativa e, portanto, muito daquilo que tem sucedido para nos conseguir encontrar aqui algumas soluções para o nosso mercado de trabalho ficar mais equilibrado é recorrer a trabalhadores estrangeiros.” Entrevistado 4

“...nota-se a diferença entre o português e o estrangeiro, existe mais vontade de trabalhar por parte de uma pessoa de outra nacionalidade.” Entrevistado 1

Para além da falta de mão de obra, a contratação de trabalhadores de outras nacionalidades tornou-se uma questão fundamental. Para o Entrevistado 2, os trabalhadores estrangeiros vêm de diferentes culturas, que por sua vez, podem ser uma das mais-valias para a hotelaria na criação de novas ideias em conjunto com todos os outros trabalhadores. De acordo com o Entrevistado 3, o próprio hotel tem toda uma filosofia de diversidade e inclusão, sendo um aspeto bastante positivo existir uma equipas diversificadas para atender clientes, também eles de diferentes origens.

9.3. Vantagens e desvantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros

Segundo os autores anteriormente referidos no enquadramento teórico, algumas vantagens da contratação de trabalhadores são principalmente, o aumento da criatividade, a promoção da inovação e uma maior capacidade na abordagem e na resolução de problemas (Cox, 1993; Mazur, 2010; Adler & Gundersen, 2008; Roberege & Dick, 2010). As desvantagens estão relacionadas com as dificuldades na comunicação, na integração e na coesão dos grupos (Adler & Gundersen, 2008; Cox, 1993).

Os entrevistados apontaram algumas vantagens e desvantagens em relação à contratação de estrangeiros. O primeiro entrevistado, considerou que não há vantagens de ter trabalhadores estrangeiros no hotel, a não ser a questão linguística, o que não se verifica, uma vez que os trabalhadores são de nacionalidade brasileira. Já no caso das desvantagens, considera que muitas vezes a pessoa não está totalmente integrada no nosso país.

“...tudo o que tem a ver com leis, procedimentos, todas essas burocracias, podem não ser exatamente iguais ao país de origem desse trabalhador, e isso pode ser uma desvantagem, até estar cem por cento adaptado”. Entrevistado 1

O Entrevistado 2 aponta a motivação como uma vantagem. Verifica na maior parte das nacionalidades, a motivação para trabalhar. Os trabalhadores estrangeiros encontram-se extremamente motivados e vivem apenas para o trabalho, enquanto o trabalhador português preza mais a qualidade de vida. A única desvantagem que aponta é a comunicação, uma dificuldade que pode surgir de algumas nacionalidades.

O terceiro entrevistado acredita que as vantagens que o trabalhador estrangeiro pode trazer para o hotel, é o conhecimento, a sua visão, e até as suas diferentes formas de interagir, o que resulta na empatia entre os colegas de equipa. As desvantagens são a falta de qualificações, principalmente na questão da linguagem, não falam o português ou não falam outras línguas fundamentais tal como o inglês.

“...o mercado do Brasil acaba por ser o próprio Brasil e então eles não têm essa necessidade do inglês, do francês... nós portugueses temos essa necessidade e o próprio ensino assim o estimula”. Entrevistado 3

A diretora de RH aponta mais uma desvantagem que corresponde ao aspeto da identidade, da tradição e do que é ser português.

“Outra desvantagem tem a ver com a identidade, a identidade do projeto, da cidade, de quem está na equipa. Os clientes gostam muito de saber onde é que vais jantar com a tua família, o que é tradicional, o que é que é típico... e tendo uma equipa cada vez com mais estrangeiros pode-se perder um bocadinho esse lado genuíno e ser típico e temos de arranjar formas de compensar isso, de outra maneira”. Entrevistado 3

Dependendo da nacionalidade, o Entrevistado 4 indica algumas vantagens, tais como, a mão de obra qualificada, a grande flexibilidade horária e grande capacidade de adaptação a diferentes funções no hotel. As desvantagens são a barreira linguística, a complexidade nos processos de autorização de residência para exercício de atividade profissional, rotação elevada, e a rápida resposta de necessidades imediatas de curta duração.

9.4. Utilização de políticas e práticas na gestão da diversidade cultural

Através da quarta pergunta, pretendia-se verificar as eventuais políticas e práticas utilizadas nos hotéis na gestão da diversidade cultural. Numa organização, “a diversidade

pode ser incluída no conjunto de práticas de gestão humana, garantindo um alinhamento entre as estratégias de recursos humanos e os objetivos de gestão de diversidade” (Jabour et al., 2011, p. 60). Para aumentar a diversidade, as organizações utilizam práticas de forma a promover essa diversidade através essencialmente da eliminação de obstáculos ao emprego de grupo minoritários (ex.: mulheres); programas de igualdade, ações afirmativas, formação, orientação e defesa da diversidade, entre outras abordagens (Yang & Konrad, 2011; Hur & Strickland, 2015).

Enquanto o Entrevistado 1 e o Entrevistado 4 revelam que os hotéis onde operam, não se encontram política e pratica associada à gestão da diversidade cultural, os outros dois entrevistados enumeram algumas práticas relacionadas com a diversidade.

O Entrevistado 2 refere que uma das práticas é a contratação de colaboradores estrangeiros através das plataformas do IEFP (Instituto do Emprego e da Formação Profissional), que por sua vez tem protocolos com alguns países, principalmente com os PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa). À partida, sabem que não vão ter uma única resposta por parte de um português, visto que, os anúncios nas plataformas do IEFP estão diretamente direcionados para os trabalhadores estrangeiros. O hotel tenta ter o cuidado de equilibrar os trabalhadores no género e na organização das equipas onde deixam algumas vagas para os trabalhadores estrangeiros, porque acreditam que é uma mais-valia para o hotel.

O Entrevistado 3 afirma que o hotel tem uma plataforma de diversidade e inclusão, que são estimuladas através do conhecimento e da formação contra o preconceito. Dão muita formação a nível do preconceito, porque os colaboradores lidam com colegas e clientes de outras culturas todos os dias. A Hilton é uma cadeia de hotéis, e por vezes, são envidados colaboradores para outros hotéis noutros países por um algum tempo, e recebem também, colaboradores de outras regiões, o que incentiva a saber lidar com toda a diversidade. Outras políticas e praticas são a realização de ações de sensibilização, *webinars*, *entre outros*. Na contratação de novos candidatos, os RH tentam sempre ter em mente o recrutamento de um candidato com um *background* diferente.

9.5. A integração dos trabalhadores estrangeiros

Numa organização, os trabalhadores por vezes podem não se sentir valorizados pelo seu esforço ou trabalho, o que leva ao sentimento de exclusão. A inclusão é essencial para todos os trabalhadores, mas principalmente para a diversidade da força de trabalho, quanto à raça, cor, religião, sexo, origem nacional, idade e incapacidade (Mor Borak, 2015; Baum,

2021; Kochan, et al., 2003). As organizações devem estabelecer uma cultura de inclusão, onde promova a integração de trabalhadores, no qual respeita as suas diferenças, tal como, as suas semelhanças, com o intuito de trabalharem em conjunto para alcançar os objetivos organizacionais (Plees e Maak, 2004).

Os entrevistados referem que a integração dos trabalhadores estrangeiros é realizada de igual forma à dos trabalhadores portugueses.

“A integração, acaba por ser feita da mesma forma que a dos portugueses...”

Entrevistado 1

“O mais natural possível e é de igual forma como um colaborador nacional...”

Entrevistado 2

“Diria que é da mesma forma que é feita para os colaboradores locais”. Entrevistado 4

O Entrevistado 1 e o Entrevistado 2 acreditam que é incorreto fazer uma integração dos trabalhadores estrangeiros diferente da dos trabalhadores portugueses, o que pode resultar na exclusão do indivíduo. Dois entrevistados referem medidas de apoio aos trabalhadores estrangeiros, tais como a assistência por parte da equipa a qualquer dificuldade apresentada:

“...se houver alguma coisa que a pessoa não perceba ou que precise algum tipo de assistência para se integrar, toda a equipa ajuda nesse sentido.” Entrevistado 1

“...um sistema de budie, portanto, há sempre alguém que apoia essa pessoa, acaba por até haver grupos e formas de integrar.” Entrevistado 3

O Entrevistado 3 menciona mais forma de apoiar os trabalhadores estrangeiros, na medida em que, ajudam na parte burocrática e até têm protocolos com os bancos para facilitar todo o processo; apostam na formação tanto dos novos trabalhadores, como os colegas que irão interagir com os mesmos, por forma a integrar os trabalhadores estrangeiros da melhor forma possível.

Segundo o Entrevistado 4, há uma grande facilidade em integrar estrangeiros, uma vez que já é habitual na Madeira haver trabalhadores principalmente de nacionalidade Venezuelana e atualmente há mais trabalhadores brasileiros, por esse motivo, não é sentem uma grande diferença cultural. A Diretora de RH indica que para trabalhar nas duas unidades hoteleiras é necessário falar inglês corretamente ou dominar o espanhol, e torna-se difícil

integrar por exemplo trabalhadores de outras nacionalidades, vindas do Bangladesh ou do Nepal, porque apresentam muitas dificuldades na questão da linguagem.

9.5.1. As principais dificuldades dos trabalhadores estrangeiros

Depois da integração, procurou-se entender quais as dificuldades dos trabalhadores estrangeiros apresentam quando estão a exercer funções no hotel. Os trabalhadores imigrantes exibem dificuldades, essencialmente na linguagem; normalmente têm baixas qualificações ou demasiadas qualificações para um determinado cargo; desempenha funções diferentes para a qual foi contratado inicialmente; não têm um grande poder ou conhecimento para exigir mais sobre as condições de trabalho. Estas particularidades prejudicam negativamente a sua inserção laboral (Valente, et al., 2016).

Os entrevistados assinalaram algumas dificuldades e as respostas mais comuns foram a questão da linguagem que resulta na dificuldade de comunicação e na compreensão, a forma de trabalhar e as diferenças culturais.

“A questão linguística, apesar de a nacionalidade brasileira falar português, existem palavras bastante diferentes... A forma de trabalhar... na Europa, existe um ritmo muito mais acelerado... sente mais dificuldades no início em adaptar-se, em apanhar esse ritmo de trabalho...” Entrevistado 1

“...a parte da língua, a parte cultural... há por vezes um choque cultural... apesar de a hotelaria quebrar muitas fronteiras... há coisas de cultura inerentes” Entrevistado 3

“A língua, a compreensão de alguns procedimentos, de algumas praticas, de algumas instruções de trabalho... se não tiverem uma noção intermedia ou avançada da língua, tem muitas barreiras associadas...” Entrevistado 4

O Entrevistado 2 refere que há dificuldades de comunicação com algumas nacionalidades e culturais. As nacionalidades que estão mais presentes em Portugal como os cabo-verdianos, os angolanos ou os brasileiros apresentam menos dificuldades do que as nacionalidades que têm surgido, tal como os indianos, os nepaleses ou os paquistaneses, que apresentam uma maior dificuldade na comunicação.

Segundo o Entrevistado 3, o facto de haver diversidade cultural no hotel faz com que tenham mais atenção às refeições apresentadas na cantina porque há trabalhadores que não comem certos tipos de comidas e que são comportamentos próprios das suas culturas. Há

também outra dificuldade, que é a dificuldade das línguas, mas principalmente da língua portuguesa.

De acordo com o Entrevistado 4, na época alta contratam trabalhadores temporários, e, muitos deles são trabalhadores estrangeiros com baixas qualificações. Esses trabalhadores, apesar não trabalharem numa função de front office e não atender o cliente diretamente, existe sempre uma barreira linguística que dificulta a relação com os colegas e o seu próprio trabalho e dos outros. Essas dificuldades linguísticas são o principal motivo para a não contratação de trabalhadores estrangeiros de certas nacionalidades, porque para eles precisam de ter algumas bases da língua portuguesa.

9.6. Vantagem competitiva associada à diversidade de trabalhadores

O objetivo da sexta pergunta era saber se os entrevistados consideravam que ter uma diversidade de trabalhadores de diferentes nacionalidades constituía uma vantagem competitiva ou não, e a maioria respondeu que sim. Numa organização é essencial haver diversidade de trabalhadores, porque os mesmos possuem experiências, competências e pontos de vistas diferentes e que têm outras perspetivas na solução de problemas, o que constitui uma vantagem competitiva em relação a outras organizações. A valorização da diversidade origina uma maior criatividade e inovação por parte dos colaboradores, onde as pessoas com as suas diferenças e semelhanças trabalham em prol do sucesso da organização (APPDI [Associação Portuguesa Para a Diversidade e a Inclusão], s.d.).

“Sim. Eu considero que quanto mais diversidade ou variedade houver no local mais completo é.... considero que mesmo para o cliente, a percepção melhora quando existe mais variedade” Entrevistado 1

O propósito das seguintes perguntas era entender as opiniões relativamente a essa diversidade cultural e como é que constitui uma vantagem competitiva para a unidade hoteleira onde os entrevistados trabalham e de que forma essa diversidade seria relevante para a hotelaria em geral.

9.6.1. No caso do Hotel em questão

Para o Entrevistado 1 devido à proximidade com o aeroporto, recebem diversas nacionalidades, e segundo ele, quantos mais idiomas forem falados no seu hotel melhor, o objetivo é conseguir comunicar com o cliente.

Em relação ao Entrevistado 2, a diversidade de colaboradores, se for devidamente aproveitada, pode trazer vantagens para o hotel. Como são de diferentes culturas, utilizam produtos diferentes, etc., têm ideias diferentes, e então, são incluídos nos processos criativos para trocas de ideias. O entrevistado ainda diz que para eles, o trabalhador estrangeiro não é colocado a realizar funções menores, eles trabalham no mesmo que o trabalhador português.

Conforme o Entrevistado 3, já não se trata apenas de uma vantagem competitiva, devido à falta de mão-de-obra têm de recorrer à contratação de trabalhadores estrangeiros: *“Já nem é uma questão de vantagem competitiva, é uma questão da própria sobrevivência do setor”*. A visão dos trabalhadores portugueses sobre o setor hoteleiro não é boa, e o mesmo tem de mudar *“...para atualizar salários, fazer-se mais atrativo, ou então vamos estar sempre dependentes destes trabalhadores estrangeiros.”* Refere também como constitui uma necessidade básica, dependem muito de mão-de-obra estrangeira.

9.6.2. No caso do setor hoteleiro

Em geral, as repostas dos primeiros três entrevistados foram iguais às suas respostas anteriores. O Entrevistado 1 reforça a ideia de quantos mais idiomas forem falados num hotel, melhor será o atendimento ao cliente. O Entrevistado 2 diz que a diversidade pode não ser devidamente aproveitada por outros estabelecimentos hoteleiros, porque colocam os funcionários estrangeiros a realizar funções de menor estatuto.

Para o Entrevistado 3, a diversidade é um ponto muito importante que torna as pessoas mais empáticas e menos preconceituosas, o serviço de atendimento é melhor devido às diferentes abordagens e conhecimentos para com o cliente. Há uma grande necessidade de mão-de-obra, e quem está disponível para trabalhar no setor hoteleiro são os estrangeiros.

O Entrevistado 4, escolheu responder às perguntas anteriores em conjunto, e afirma que todos os trabalhadores *“...são a vantagem competitiva de qualquer organização”*. Dá o exemplo de quando é necessário construir uma equipa, que é preferível juntar pessoas de diferentes nacionalidades do que ter pessoas semelhantes, porque essa equipa vai ficar limitada no ponto de vista da criatividade e inovação. *“Quanto maior as experiências que esta equipa trazer maior a riqueza daquilo que eles vão produzir”*

9.7. Perceção dos clientes sobre a diversidade cultural no hotel

Esta questão surgiu espontaneamente durante a primeira entrevista, quando o Entrevistado 1 diz que o cliente gosta de ver essa diversidade no hotel, na pergunta sobre a vantagem competitivas. Para Martins e Machado (2002), para o cliente se encontrar satisfeito

é necessário ter uma qualidade de excelência no atendimento e serviço. Esta pergunta foi realizada aos outros entrevistados e as respostas foram positivas.

Segundo o Entrevistado 1, apesar de não ser um ponto importante, os clientes ficam contentes e alegres porque encontraram um funcionário da mesma nacionalidade, o mais importante é a questão da língua, quantos mais idiomas forem falados, melhor.

Para o Entrevistado 2, em geral os clientes valorizam ver essa diversidade no hotel, mas também acredita que pode ser um fator negativo. A maioria dos clientes acha interessante ver trabalhadores de outras nacionalidades, mas o mesmo pode não acontecer quando há dificuldades na comunicação e o cliente pode se sentir constrangido.

O Entrevistado 3 conta que os clientes ficam muito contentes pelo facto de terem uma pessoa no check-in que fala neerlandês; já os franceses, valorizam e estão à espera que seja falado francês correntemente. Acredita que tem muito a ver com os idiomas, porque há uma maior aproximação entre as pessoas. Diz que isto acontece, principalmente com os clientes estrangeiros, mas que os clientes portugueses não apreciam - *“Há muito aquela tendência de que se estamos em Portugal as pessoas deviam só falar português”*.

O Entrevistado 4 fala que têm tido boas experiências entre os trabalhadores estrangeiros e os clientes. Refere até que têm uma colaboradora venezuelana e os clientes adoram-na pelo facto de falar espanhol, um português carregado de espanhol, e inglês. Outra colaboradora que fala ucraniano, russo e português. *“Portanto, não temos esse tipo de problemáticas pelo fato de serem estrangeiros a atenderem o cliente, bem pelo contrário”*

Para uma melhor análise das respostas dos diretores e diretoras de RH ao inquérito por entrevista, encontra-se uma tabela de categorização no Apêndice IV.

10. Inquéritos por Questionário

Os inquéritos por questionário foram dirigidos aos colaboradores estrangeiros dos cinco hotéis contactados, com o objetivo de os questionar sobre a motivação de estar a trabalhar no setor hoteleiro; o sentimento de integração, vantagens e desvantagens de trabalhar noutro país; as suas maiores dificuldades; relativamente à discriminação em Portugal, em contexto laboral, por parte dos colegas, e no trabalho atual. Os inquéritos por questionário

Dos hotéis contactados, todos forneceram as respostas dos colaboradores aos questionários, menos o Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton. As repostas recebidas aos questionários são:

- B&B Hotel Lisboa Aeroporto - 3 respostas
- Lumen Hotel & The Lisbon Light Show - 11 respostas
- Hotel Allegro Madeira e do Barceló Old Town – 6 respostas

No total, vão ser analisadas as questões e um total de 20 respostas de colaboradores estrangeiros aos questionários.

10.1. Respostas ao Questionário

A primeira parte do questionário é sobre as características dos colaboradores, nomeadamente, o sexo, idade, nacionalidade, há quanto tempo reside em Portugal, há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro, há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira, e qual função desempenha. A segunda parte tem questões sobre qual o motivo de estar a trabalhar no setor hoteleiro; o sentimento de integração, vantagens e desvantagens de trabalhar noutra país; as principais dificuldades; e sobre o sentimento de discriminação em Portugal, em contexto laboral, por parte dos colegas, e no trabalho atual.

Quadro 7- Sexo

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	13	65,0	65,0	65,0
	Masculino	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Quando ao sexo dos participantes, verifica-se no Quadro 7, uma maior quantidade de pessoas do sexo feminino, do que do sexo masculino nestas unidades hoteleiras. Das 20 respostas, 13 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino.

Quadro 8- Grupo Etário

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1,00	8	40,0	40,0	40,0
	2,00	8	40,0	40,0	80,0
	3,00	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Conforme o Quadro 8, a idade dos participantes variou entre os 19 e os 53 anos. Para facilitar a compreensão, as idades foram divididas em grupos etários. O grupo 1 são as idades inferiores a 25 anos, o grupo 2 são as idades compreendidas entre os 26 e 34 anos, e o grupo 3 são as idades superiores a 35 anos. Com uma média de 29,75 anos, verifica-se que há mais pessoas do grupo 1 e 2, do que do grupo 3, o que significa há mais estrangeiros a trabalhar nestes hotéis com menos de 34 anos.

Quadro 9- Nacionalidade em função do hotel

Hotel	Nacionalidade							Total
	Brasileira	Colombiana	Cabo-Verdiana	Guineense	Portuguesa/Angolana	Portuguesa/Indiana	Venezuelana	
B&B Hotel Lisboa Aeroporto	2	0	0	0	0	1	0	3
Lumen Hotel & The Lisbon Light Show	1	1	7	1	1	0	0	11
Hotel Allegro Madeira e Barceló Old Town.	1	1	0	0	0	0	4	6
Total	4	2	7	1	1	1	4	20

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Observamos no Quadro 9, que no B&B Hotel Lisboa Aeroporto, apesar de ser um número inferior de trabalhadores estrangeiros, predomina a nacionalidade brasileira. No Lumen Hotel & The Lisbon Light Show há uma maior diversidade de nacionalidades, mas a nacionalidade cabo-verdiana é a que está em maior número. Nos hotéis Allegro Madeira e Barceló Old Town, a nacionalidade predominante é a venezuelana. Em geral, há uma maior quantidade de cabo-verdianos, que conta com 7 pessoas; de seguida 4 brasileiros e 4 venezuelanos; 2 colombianos; 1 guineense; e as duplas nacionalidades, 1 português/angolano e 1 português/indiano.

Quadro 10- Tempo de residência em Portugal

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,4	1	5,0	5,0	5,0
	,6	1	5,0	5,0	10,0
	1,0	3	15,0	15,0	25,0
	1,3	1	5,0	5,0	30,0
	1,5	1	5,0	5,0	35,0
	2,0	1	5,0	5,0	40,0
	3,0	2	10,0	10,0	50,0
	6,0	3	15,0	15,0	65,0
	7,0	1	5,0	5,0	70,0
	10,0	1	5,0	5,0	75,0
	14,0	1	5,0	5,0	80,0
	17,0	1	5,0	5,0	85,0
	18,0	1	5,0	5,0	90,0
	20,0	1	5,0	5,0	95,0
	21,0	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Relativamente à pergunta “Há quanto tempo reside em Portugal”, observa-se no Quadro 10 trabalhadores que estão há poucos meses em Portugal, e trabalhadores que já vivem há muito tempo no nosso país. O mínimo é 5 meses, enquanto o máximo de anos verificados é 21 anos. Há três indivíduos que estão a viver há 1 ano, dois estão há 3 anos, e outros três estão há seis anos.

Quadro 11- Tempo de trabalho no setor hoteleiro

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,0	1	5,0	5,3	5,3
	,3	2	10,0	10,5	15,8
	,4	1	5,0	5,3	21,1
	,5	2	10,0	10,5	31,6
	1,0	4	20,0	21,1	52,6
	2,0	3	15,0	15,8	68,4
	4,0	2	10,0	10,5	78,9
	5,0	1	5,0	5,3	84,2
	6,0	1	5,0	5,3	89,5
	10,0	2	10,0	10,5	100,0
		Total	19	95,0	100,0
Omisso	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Fonte. Realização Própria (SPSS)

Na pergunta “há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro”, houve um total de 19 respostas verificando-se um omissos como mostra no Quadro 11. Observa-se que há colaboradores estrangeiros a trabalhar recentemente no setor hoteleiro, e pessoas que já têm de 10 anos de experiência. Cerca de 20% dos participantes está a trabalhar há 1 ano no setor hoteleiro e 15% a trabalha há 2 anos.

Quadro 12- Tempo de trabalho na unidade hoteleira

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	,0	1	5,0	5,0	5,0
	,1	1	5,0	5,0	10,0
	,2	1	5,0	5,0	15,0
	,3	2	10,0	10,0	25,0
	,4	2	10,0	10,0	35,0
	,5	2	10,0	10,0	45,0
	1,0	4	20,0	20,0	65,0
	1,5	1	5,0	5,0	70,0
	2,0	5	25,0	25,0	95,0
	6,0	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Analisando o Quadro 12, observa-se que os colaboradores estão recentemente empregados nestas unidades hoteleiras, onde o máximo de anos empregado é 6 anos. A trabalhar na unidade hoteleira há 2 anos, estão quatro indivíduos e cinco a trabalhar há 2 anos.

Quadro 13- Função desempenhada

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Empregado de Andares	8	40,0	40,0	40,0
	Empregado de Bar	1	5,0	5,0	45,0
	Cozinheiro	6	30,0	30,0	75,0
	Empregado de Mesa	2	10,0	10,0	85,0
	Rececionista	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Dos 20 colaboradores, oito trabalham na função de empregado de andares, seis na cozinha, três na recepção, dois como empregado de mesa e um como empregado de bar.

10.1.1. Motivo para estar a trabalhar numa unidade hoteleira

Dos 20 participantes, apenas 19 responderam a esta questão. As respostas mais comuns foram o surgimento da oportunidade, a proposta para trabalhar no hotel ou o primeiro trabalho que apareceu. Alguns falaram sobre o gosto pela hotelaria, enquanto outros responderam que aceitaram o trabalho pela experiência, aprendizagem e explorar novos conhecimentos. Outras respostas foram, a necessidade de trabalhar, os benefícios que o hotel oferecia, e uma colaboradora respondeu que era licenciada em gestão de empresas turísticas.

Observou-se que, a maior parte dos colaboradores que desempenhavam funções na cozinha, responderam que começaram a trabalhar no hotel por causa do seu gosto pela cozinha

10.1.2. Integração no trabalho atual

Na questão sobre se os colaboradores se sentiam integrados no seu trabalho, 19 pessoas que responderam que se sim, enquanto 1 pessoa respondeu que não, como é possível observar no Quadro 14.

Quadro 14- Integração no trabalho atual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	1	5,0	5,0	5,0
	Sim	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

10.1.3. Vantagens e desvantagens de trabalhar noutro país

Dos 20 participantes, apenas 19 respostas são válidas, visto que houve uma omissa. Nesta questão, 5 pessoas responderam que não há vantagens nem desvantagens, duas delas disseram que era porque viviam já a algum tempo em Portugal; e um colaborador não apontou nenhuma desvantagem.

As vantagens apontadas pelos colaboradores são nomeadamente o conhecimento de novas culturas, nacionalidades e pessoas. Alguns indicam que trabalhar noutro país resulta em novas oportunidades de trabalho, mais rendimentos monetários, melhores condições de vida e segurança. Outros apontam o amadurecimento e experiência pessoal e profissional, as novas perspetivas e hábitos de vida, ou até a aprendizagem de uma nova profissão.

A principal desvantagem de trabalhar noutro país, para a maior parte dos colaboradores, é ficar longe da família e dos amigos, não conhecer ninguém e sentir-se isolado dos novos colegas de trabalho. Outros apontaram a difícil adaptação inicial, a

necessidade de aprender uma nova língua por obrigação e não por vontade, a falta de documentação, maus tratos e xenofobia; baixos salários em comparação ao trabalho que é pedido.

10.1.4. Principais dificuldades de viver e trabalhar noutro país

Esta questão pretendeu saber quais as maiores dificuldades de trabalhar noutro país. Das 20 respostas, apenas 19 são válidas, uma delas foi omissa. Para seis colaboradores não sentem nenhuma dificuldade; duas pessoas responderam que é a falta da família; alguns responderam que foi difícil se adaptar-se, houve muita informação no início, dificuldades de integração em Portugal; dificuldades na comunicação, em perceber o idioma ou o sotaque. Uma pessoa respondeu há dificuldades no trabalho, porque a falta de mão-de-obra faz que seja necessário fazer as tarefas de dois funcionários. Dois colaboradores não entenderam a pergunta e deram respostas que não são relevantes para o tema.

10.1.5. Discriminação e preconceito em Portugal

Na pergunta sobre se sentiram alguma vez discriminação ou preconceito em Portugal, houve uma resposta omissa, 13 pessoas responderam que não e 6 pessoas responderam que sim.

Quadro 15- Discriminação e preconceito em Portugal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	5,0	5,0	5,0
Não	13	65,0	65,0	70,0
Sim	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

10.1.6. Discriminação em contexto laboral

Na questão sobre se sentiram algum tipo de discriminação em contexto laboral, 17 colaboradores responderam que não e 3 responderam que sim. Para os que responderam que sim, era perguntado qual o tipo de discriminação, ao qual responderam:

“Por ser de outra nacionalidade, o hóspede disse que eu era incompetente”.

“Sendo mais nova todos achavam que não tinha nada para aprender, faziam de mim ‘a sua escrava’, mandavam-me fazer trabalhos que eles não queriam fazer”.

“Xenofobia, por parte das chefias que por si influenciou os colegas”.

Quadro 16- Discriminação em contexto laboral

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	17	85,0	85,0	85,0
	Sim	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

10.1.7. Discriminação por parte dos colegas

Na questão sobre a discriminação por parte dos colegas, 18 colaboradores responderam que não sentiram, e 2 responderam que já. Para os que responderam que sim, era perguntado em que contexto, ao qual os dois colaboradores descrevem:

“Já fui assediada muitas vezes no trabalho e falavam comigo como se eu fosse uma ignorante”

“Ouvi a chefia dizer que era melhor quando não existia brasileiros em Portugal”.

Quadro 17- Discriminação por parte dos colegas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	18	90,0	90,0	90,0
	Sim	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fonte: Realização Própria (SPSS)

10.1.8. Discriminação no trabalho atual

Na questão sobre se sentiu alguma discriminação no trabalho atual, todos os colaboradores responderam que não.

Quadro 18- Discriminação no trabalho atual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	20	100,0	100,0	100,0

Fonte: Realização Própria (SPSS)

Conclusão

A presente dissertação procurou desenvolver o tema sobre a diversidade cultural e as práticas de GRH no setor hoteleiro, sendo o objetivo geral, identificar e caracterizar as práticas de GRH na gestão de trabalhadores do setor hoteleiro com diferentes nacionalidades e estudar de que modo a diversidade cultural pode influenciar este setor em Portugal. Os objetivos específicos do estudo são: verificar a existência de trabalhadores de outras nacionalidades no setor hoteleiro; verificar a existência de trabalhadores de outras nacionalidades no setor hoteleiro; compreender se os trabalhadores sentem algum tipo de discriminação por parte de colegas e/ou entidade empregadora; identificar as vantagens e desvantagens na contratação de trabalhadores estrangeiros; compreender de que maneira a diversidade cultural pode constituir uma vantagem competitiva para o setor hoteleiro.

Este estudo utilizou uma metodologia qualitativa, e foi realizado junto de cinco hotéis em Portugal, localizados no Porto, Lisboa e ilha da Madeira. Foram aplicados inquéritos por entrevista a dois diretores e duas diretoras de RH desses hotéis, e inquéritos por questionário a colaboradores estrangeiros que trabalhavam nesses hotéis. Ao todo responderam 20 pessoas, três do B&B Hotel Lisboa Aeroporto, onze do Lumen Hotel & The Lisbon Light Show, seis do Hotel Allegro Madeira e o Barceló Old Town, e zero respostas do Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton. Na recolha e tratamento de dados também foi utilizado o método quantitativo. Após a recolha, seguiu-se o tratamento dos dados através da análise de conteúdo e categorização, bem como a utilização do programa de SPSS para estatística descritiva e análise de frequências.

Verifica-se não só, a existência de trabalhadores estrangeiros no setor hoteleiro, como a predominância de certas nacionalidades consoante a região e as práticas relacionadas com a diversidade cultural do hotel. No Lumen Hotel & The Lisbon Light Show é utilizado o IEFP para a contratação de estrangeiros de alguns países PALOP, assim observar-se que há uma quantidade elevada de cabo-verdianos neste hotel. O Hotel Allegro Madeira e o Barceló Old Town, localizados na Madeira, recentemente começou a observar outras nacionalidades, mas sempre houve uma grande quantidade de venezuelanos na região, podendo constatar que há mais venezuelanos nestes hotéis.

Dos entrevistados, observa-se que apenas o Lumen Hotel & The Lisbon Light Show e o Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton, têm políticas e práticas de GRH da diversidade cultural. O Lumen Hotel & The Lisbon Light Show tem algumas práticas na contratação de colaboradores estrangeiros de alguns países PALOP, o cuidado em equilibrar os trabalhadores do género feminino e masculino no hotel e abrir sempre espaço nas equipas para os trabalhadores estrangeiros. O Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by

Hilton, aposta na formação, ações de sensibilização, webinars, entre outros, a todos os colaboradores do hotel principalmente a nível do preconceito, o destacamento de trabalhadores para outros hotéis noutros países, e no recrutamento ter sempre em consciência a contratação de um candidato com um *background* diferente.

É possível verificar, que há o sentimento de discriminação por parte dos colaboradores em Portugal, em contexto laboral, e por parte dos colegas. Os colaboradores não sentem discriminação no seu trabalho atual. Para compreender melhor esta discriminação, na questão da entrevista aos diretores sobre qual era a perceção dos clientes sobre a diversidade cultural no hotel, um diretor do hotel apontou isso como um fator negativo devido à má comunicação, deixando o cliente constrangido; uma diretora de RH diz que os clientes portugueses não apreciam essa diversidade, pela tendência do pensamento de que se estamos em Portugal, as pessoas deviam só falar português. Isto reforça a ideia da discriminação e preconceito, ainda presente em Portugal, e tal como Costa (2021) refere, os portugueses aceitam atualmente melhor os imigrantes, mas ainda persiste a xenofobia, o racismo e o discurso de ódio, e nas razões de um dos colaboradores verifica-se ainda o assédio no trabalho.

Há opiniões relativamente contraditórias sobre as vantagens e desvantagens. Enquanto uma diretora de RH diz que há mão de obra qualificada por parte dos trabalhadores estrangeiros e identifica como uma vantagem, a outra diretora diz que esses trabalhadores não têm qualificações e reconhece isso como uma desvantagem. Esse aspeto consta como uma das dificuldades dos trabalhadores estrangeiros, que têm baixas qualificações ou demasiadas qualificações para um determinado cargo (Valente, et al., 2016). Os trabalhadores estrangeiros apresentam dificuldades principalmente na questão da linguagem que resulta na dificuldade de comunicação e na compreensão, a forma de trabalhar e as diferenças culturais.

Outras vantagens são a variedade de idiomas falados, a motivação, o conhecimento, a visão e formas de interagir, flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes funções no hotel; e as desvantagens apontadas são a demorada integração em Portugal, dificuldade na comunicação, ao aspeto da identidade e tradição portuguesa, a complexidade nos processos de autorização de residência, a rotação elevada, e a rápida resposta de necessidades imediatas de curta duração. Para os colaboradores estrangeiros, as vantagens de trabalhar noutro país são o conhecimento de novas culturas, nacionalidades, pessoas, oportunidades de trabalho mais rendimentos monetários, melhores condições de vida e segurança, amadurecimento e experiência pessoal e profissional e as novas perspetivas e hábitos de vida; as desvantagens são ficar longe da família e dos amigos não conhecer, sentir-se isolado, difícil adaptação inicial, falta de documentação, xenofobia e baixos salários.

Ainda de acordo com os diretores, percebemos que os RH são importantes para a hotelaria, na medida em que é possível gerir e reter os melhores funcionários de forma a conseguirem proporcionar um bom atendimento ao cliente. Há uma certa facilidade na integração de trabalhadores estrangeiros, já que é realizada tal e qual como a dos trabalhadores portugueses, verificando-se algumas medidas de apoio por parte desses hotéis. A maior parte dos colaboradores sentem-se integrados, observando-se algumas dificuldades de adaptação e da própria integração, e por isso é importante a aplicação de práticas de GRH.

De um modo geral, o objetivo principal e os objetivos específicos deste estudo foram alcançados. Apesar de não conseguir generalizar para todo o setor hoteleiro, é possível tirar algumas conclusões a partir deste estudo, em que, conseguimos identificar algumas práticas de GRH e medidas de apoio aos trabalhadores estrangeiros, que por sua vez, influenciam positivamente este setor. A hotelaria beneficia com os trabalhadores estrangeiros, a sua contratação não se deve apenas à filosofia da diversidade, mas principalmente devido à falta de mão de obra nacional existente em Portugal. Os trabalhadores são a vantagem competitiva de qualquer organização, mas os trabalhadores estrangeiros por serem de outras nacionalidades e por virem de outros países, têm ideias diferentes, outro tipo de conhecimento, falam outros idiomas, o que melhora o atendimento ao cliente, gerando mais empatia e menos preconceito.

As limitações ligadas a esta investigação são nomeadamente a dificuldade em realizar o estudo em mais hotéis, devido principalmente à razão número um, que era a rejeição na participação do estudo, que era comunicada, ou muitas vezes não havia resposta. Alguns hotéis não apresentavam as condições necessárias, que era existência de trabalhadores estrangeiros. Inicialmente o que eram para ser entrevistas, resultaram em inquéritos por questionário, devido a algumas restrições por parte dos hotéis, essencialmente a não disponibilidade dos colaboradores. Outra limitação foi a pouca adesão e a demora por parte dos colaboradores na resposta aos questionários. Verificou-se que a quantidade total de trabalhadores em dois hotéis não respondeu ao questionário.

Para investigação futura, seria interessante aplicar este estudo a mais hotéis e comparar uma maior quantidade de respostas dos responsáveis do hotel ou representantes de RH e dos seus colaboradores estrangeiros.

Bibliografia

- Adler, N., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5ª ed.). Thomson South-Western. https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/MDFjYzkyNzA4YTVjMzlyODYzNDdiZWJjNjYxYWM2ZDZhZWI4N2MxYg==.pdf.
- Afonso, A., & Nunes, C. (2019). Probabilidades e Estatística. Aplicações e Soluções em SPSS [Book, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora.
- Alves, M., & Galeão-Silva, L. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE*, 44(3), 20-29. <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>.
- APPDI. (s.d.). Guia para um recrutamento inclusivo. https://www.appdi.pt/wp-content/uploads/2021/09/Guia_Recrutamento_Inclusivo.pdf.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13ª ed.). Kogan Page Limited.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70. <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>
- Barretto, M. (2009). Interfaces entre turismo e migrações: uma abordagem epistemológica. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(1), 1-11.
- Baum, B. (2021). Diversity, equity, and inclusion policies: are organizations truly committed to a workplace culture shift? *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 33(2), 11-23.
- Baum, T. (2012). *Migrant workers in the international hotel industry*. International labour office, Genebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_180596.pdf.
- Boella, M., & Gross-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: a guide to best practice* (9ª ed.). Routledge.
- Bok, D. (2009). Foreword. In Deardoff, D., *The sage handbook intercultural competence* (p.ix-x). Sage Publications, Inc. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_7764/objava_67219/fajlovi/Interkulturalna%20kometencija.pdf.
- Bryman, A. (2004). Quantity and quality in social research. Routledge.
- Cabral, F. (2021, maio 5). *Escravidão em Odemira*. Renascença. <https://rr.sapo.pt/artigo/francisco-sarsfield-cabral/2021/05/05/escravatura-em-odemira/237362/>.
- Cerovic, S. (2020). Human resource management in hospitality industry. Singidunum University, Belgrade.

- Costa, A. (2021). *Discurso de ódio e imigração em Portugal*.
<https://casadobrasilidelisboa.pt/wp-content/uploads/2022/01/relatorio-migramyths-202111-1.pdf>.
- Costa, C., Malta, A. & Martins, M. (2023). *Estudo do Mercado de Trabalho para o Setor do Turismo*.
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/formacao/relatorio-estudo-mercado-trabalho-tdp-ua-jan-2023.pdf>.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Edições Almedina S.A.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Artmed Editora S.A.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. Allen & Unwin.
<https://fasstasticmethodologygroup.files.wordpress.com/2009/09/crotty1998.pdf>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Decreto-lei nº 80/2017 da Economia. (2017). *Diário da República: I série, nº 125*.
<https://files.dre.pt/1s/2017/06/12500/0331503338.pdf>.
- Dias, C. (2017, janeiro 18). *Autarca denuncia "trabalho escravo" no Alqueva*. PÚBLICO.
<https://www.publico.pt/2017/01/18/sociedade/noticia/falta-de-maodeobra-no-alqueva-alimenta-novas-formas-de-escravatura-1758670>.
- Finuras, P. (2018). *Globalização e gestão das diferenças culturais* (2ª ed.). Edições Sílabo, Lda. <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726189657.pdf>.
- Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2018). *Tourism principles and practice* (6ª ed.). Pearson Education Limited.
[https://holycrosshigh.co.za/LydiaMaterials/Tourism%20principles%20and%20practice%20by%20Fletcher,%20John%20Edward%20Fyall,%20Alan%20Gilbert,%20David%20Wanhill,%20Stephen%20\(z-lib.org\).pdf](https://holycrosshigh.co.za/LydiaMaterials/Tourism%20principles%20and%20practice%20by%20Fletcher,%20John%20Edward%20Fyall,%20Alan%20Gilbert,%20David%20Wanhill,%20Stephen%20(z-lib.org).pdf).
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed Editora S.A.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia da pesquisa*. Penso Editora LTDA.
- Fonseca, M. (2005). *Migrações e território. Estudos para o Planeamento Regional e Urbano nº 64*. Centro de Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa. http://edicoes-ceg.vitraldigital.com/_fich/4/LF_EPRU_64.pdf.

- Fortin, M. (1999). O processo de investigação: da concepção à realização. Lusociência – edições técnicas e científicas, Lda.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2006). Cross-functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 15(4), 431-458.
- Giddens, A. (2008). Sociologia (6ª ed). Fundação Calouste Gulbenkian. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3114970/mod_resource/content/1/Anthony_Giddens_Sociologia.pdf.
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Editora Atlas S.A. <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Góis, P., & Marques, J. (2018). Retrato de um Portugal migrante: a evolução da emigração, da imigração e do seu estudo nos últimos 40 anos. *E-Cadernos CES*, 29(2018), 125-152.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Príncipe Editora, Lda.
- Guimarães, P. (s.d.). Análise de Correlação e medidas de associação. <https://docs.ufpr.br/~jomarc/correlacao.pdf>.
- Harris, M. (1997). Human resource management: a practical approach. Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Hill, M., & Hill, A. (1998). A construção de um questionário. Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica [Working Paper, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf.
- Holmgren, D., & Jossen, A. (2013). Cultural diversity in organizations: A study on the view and management on cultural diversity [Tese de Mestrado]. Umeå School of Business and Economics. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:634168/FULLTEXT01.pdf>.
- Hur, Y., & Strickland, R. (2015). Diversity management practices, do they make a difference? Examining consequences of their adoption in local governments. *Public Administration Quarterly*, 39 (2), 325-357.
- INE. (2022a). *Estatísticas do Turismo 2021*. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=567575902&att_display=n&att_download=y.
- INE. (2022b). *Censos 2021 Resultados Definitivos – Portugal*. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=585793364&att_display=n&att_download=y.

- INE. (2022c). *O que nos dizem os Censos sobre a população de nacionalidade estrangeira residente em Portugal*.
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=589802592&att_displasy=n&att_download=y.
- IOM. (2022). World migration report 2022. https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022_0.pdf.
- Jabour, C, Gordon, F., Oliveira, J., Martinez, J., & Battistelle, R. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* 40(2), 256-282.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Negotiation_and_Conflict_Management/Jehn-ASQ-1995.pdf.
- Katerina, R., & Aneta, R. (2014). The impact of globalization on the business. *Economic Analysis*, 47(3-4), 83-89. <https://core.ac.uk/download/pdf/33812244.pdf>.
- Kochan, T, Bezrukova, K., Ely, R., Jackson S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Lopez-Rocha, S. (2006). Diversity in the workplace issues, strategies, and perspectives. *International journal of the diversity*, 5(5), 11-18.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Editora Atlas S.A.
[http://joinville.ifsc.edu.br/~thiago.alencar/Tecnologo_Mecatronica/TCC1/outros/Fundamentos%20de%20Metodologia%20Cien%20-%20Eva%20Maria%20Lakatos\(1\).pdf](http://joinville.ifsc.edu.br/~thiago.alencar/Tecnologo_Mecatronica/TCC1/outros/Fundamentos%20de%20Metodologia%20Cien%20-%20Eva%20Maria%20Lakatos(1).pdf).
- Martins, C., & Machado, C. (2002). *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro* [Artigo, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB.
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2240/3/cmartins%20rh-08.pdf>.
- Martins, C., & Machado, C. (2003). *Human resources management in the hospitality industry: A case study of the northern Portugal* [Artigo, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB.
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3391/1/Human%20HRM%20in%20the%20Hospitality%20Industry%20EAWOP%20.pdf>.
- Marvin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3(4), 419-433.

- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
<https://publisherspanel.com/api/files/view/7178.pdf>.
- Mor Barak, M. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39 (2), 83-88.
- Neves, A. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão e Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.
- Nickson, D. (2013). Human resource management for the hospitality and tourism industries (2ª ed.). Routledge.
- Offermann, L., & Basford, T. (2013). Inclusive human resource management: best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229-259). Jossey-Bass.
<https://learning.oreilly.com/library/view/diversity-at-work/9781118415153/>.
- OIM. (2009). *Glossário sobre a Migração*.
<https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml22.pdf>.
- Oliveira, C. (2022). *Indicadores de Integração de Imigrantes: relatório estatístico anual 2022*.
<https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/383402/Relatorio+Estatistico+Anual++Indicadores+de+Integracao+de+Imigrantes+2022.pdf/eccd6a1b-5860-4ac4-b0ad-a391e69c3bed>.
- Peixoto, J. (2008). Imigração e mercado de trabalho em Portugal: investigação e tendências recentes. *Revista Migrações*, 2, 19-46.
https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/183863/migracoes2_art1.pdf/ce2dc450-5548-4512-971f-a2d4c44e1e68.
- Pimentel, E., & Araújo, M. (2010). A gestão da sazonalidade do turismo através dos recursos humanos: uma abordagem conceptual. *Revista científica do ISCET*, 2(2), 32-40.
https://percursosideias.iscet.pt/wp-content/uploads/2022/03/PI_2010_N02_TR04.pdf.
- Pordata. (2023). *Balança de viagens e turismo*.
<https://www.pordata.pt/portugal/balanca+de+viagens+e+turismo-2583-211700>.
- Plees, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Gravida Publicações Lda.
<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>.

- Ramos, A., & Magalhães, P. (s.d.). *Os valores dos portugueses: Resultados do European Values Study*. https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2021/06/FCG_FutureForum_Studies01_PT_30jun.pdf.
- REM. (2012). *Glossário de migração e asilo: uma ferramenta para a melhoria de comparabilidade*. https://www.emn.at/wp-content/uploads/2017/01/EMN_Glossary_PT_Version.pdf.
- Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- Roberge, M., & Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20 (2010), 295-308. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000795/pdf?isDTMRedir=true&download=true>.
- SEF. (2021). *Relatório de imigração, fronteiras e asilo*. <https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2021%20vfin2.pdf>.
- Sotshangane, N. (2002). What impact Globalization has on cultural diversity? *Turkish Journal of International Relations*, 1(4), 214-231. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/19399>.
- SHRM. (2009). Global diversity and inclusion: Perceptions, practices, and attitudes. https://blog.shrm.org/sites/default/files/reports/Diversity_and_Inclusion_Report.pdf.
- Stake, R. (1995). *A arte da investigação de estudos de caso* (2ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stewart, V. (2007). Becoming citizens of the world. *educational leadership*, 64(7), 8-14. <https://www.education.ne.gov/wp-content/uploads/2017/07/ASCD.pdf>.
- Storey, J. (2016). Human Resource Management – Defining the Field. In Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) *Encyclopedia of Human Resource Management*, Edward Elgar.
- Syed, J., & Tariq, M. (2017). Global diversity management. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Teixeira, T., Grave, R., Aires, R., & Pereira, C. (2021). Isto não é um glossário: in/definições de géneros e sexualidades. Repositório Aberto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/136001/2/492883.pdf>.
- Turismo de Portugal. (2022). Classificação de empreendimentos turísticos. https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx.

- Turismo de Portugal. (2023). *Visão Geral*.
https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx.
- Thomas, Jr., R. R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. AMACOM.
- Travel BI. (2023). *Turismo em números - 2022*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-2022/>.
- Tsaur, S-H., Lin, Y-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25 (4), 471-481.
- UN (2010). *Tourism satellite account: recommended methodological framework 2008*.
https://www.oecd.org/cfe/tourism/TSA_EN.pdf.
- UNESCO. (1982, julho 26 – agosto 6). Informe final. [Conferência]. Conferencia Mundial sobre las políticas culturales, México.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505_spa/PDF/052505spab.pdf.multi.
- UNESCO. (2002). *Declaração universal sobre a diversidade cultural*.
<https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20obre%20a%20Diversidade%20Cultural%20da%20UNESCO.pdf>.
- UNWTO. (2008). *International recommendations for tourism statistics*.
https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/SeriesM_83rev1e.pdf#page=21.
- UNWTO. (2019). *Tourism definitions*. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420858>.
- UNWTO. (2023). *World tourism barometer*.
https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Newsletters/Newsletterfeb23/unwto_barometer.pdf.download.pdf/UNWTO_Barom23_01_January.pdf.
- Valadares, J. (2023, fevereiro 13). *PSP detém três jovens (e identifica outros oito) pela agressão de imigrante em Olhão. Têm entre 14 e 16 anos*. MAGG.
<https://magg.sapo.pt/atualidade/atualidade-nacional/artigos/psp-detem-tres-jovens-e-identifica-outros-oito-pela-agressao-de-imigrante-em-olhao-tem-entre-14-e-16-anos>.
- Valente, A., António, J., Correia, T., & Costa, L. (2016). *Imigrantes desempregados em Portugal e os desafios das políticas ativas de emprego*. Observatório das Migrações.
<https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/177157/Estudo+OM+59.pdf/ef6513fc-c350-4bef-a8c1-c29f176a31c7>.
- Yang, Y., & Konrad, A. (2011). *Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory*. *Sage Publications*, 36(1), 6–38.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf.

Apêndices

Apêndice I- Guião do inquérito por entrevista aos gestores e diretores de RH ou do Hotel

GUIÃO DE ENTREVISTA

DIRETOR DO HOTEL/GESTOR DE RH

Sexo?

Idade?

Nacionalidade?

Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro?

Há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira?

Qual a função que desempenha?

1. Qual a importância da gestão de RH na hotelaria?
2. Porque é que contratam os trabalhadores estrangeiros/ há alguma razão?
3. Quais as vantagens e desvantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros?
4. Existem políticas e práticas na gestão da diversidade cultural utilizadas no hotel?
 - 4.1. Quais são?
5. De que modo é feita a integração dos trabalhadores estrangeiros?
 - 5.1. Quais as dificuldades que mais apresentam?
6. Considera que a diversidade de trabalhadores contribui para uma vantagem competitiva?
 - 6.1. De que modo para a sua unidade hoteleira onde trabalha atualmente?
 - 6.2. De que modo para a Hotelaria em geral?

Apêndice II- Inquéritos por questionário aplicados aos trabalhadores estrangeiros

QUESTIONÁRIO/ QUESTIONNAIRE

TRABALHADORES DE NACIONALIDADE ESTRANGEIRA/
WORKERS OF FOREIGN NATIONALITY

1. Sexo? / Sex? _____

2. Idade? / Age? _____

3. Nacionalidade? / Nationality? _____

4. Há quanto tempo reside em Portugal? / How long have you resided in Portugal?

5. Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro? / How long have you worked in the hotel industry?

6. Há quanto tempo trabalha nesta unidade hoteleira? / How long have you worked in this hotel unit?

7. Qual a função que desempenha? / What is your position?

8. Qual o motivo para estar a trabalhar numa unidade hoteleira? / O que o/a levou a trabalhar na hotelaria? / What is your reason for working in a hotel unit? / What led you to work in the hotel business?

9. Sente-se integrado/a no seu trabalho atual? / Do you feel integrated in your current job?

10. Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar noutra pais? / What are the advantages and disadvantages of working in another country?

11. Quais as maiores dificuldades sentidas? / What are the biggest difficulties experienced?

12. Já sentiu discriminação/preconceito em Portugal? / Have you ever felt discrimination/prejudice in Portugal?

13. Já sentiu algum tipo de discriminação no contexto laboral? Se a resposta foi sim, de que tipo? / Have you ever experienced any kind of discrimination in the work context? If yes, what kind?

14. Já sentiu discriminação por parte dos colegas? Se a resposta é sim, em que contexto? / Have you ever experienced discrimination from colleagues? If yes, in what context?

15. Já sentiu discriminação no trabalho atual? Se a resposta é sim, em que situação? / Have you ever experienced discrimination at your current job? If yes, in what situation?

Apêndice III- Respostas ao inquérito por entrevista

Entrevistado 1 - Diretor do Hotel do B&B Hotel Lisboa Aeroporto

Sexo? Masculino

Idade? 26

Nacionalidade? Portuguesa

Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro? Trabalho no setor hoteleiro desde 2018.

Há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira? No B&B Hotels, trabalho há cerca de um ano e meio ou dois anos.

Qual a função que desempenha? Trabalhei como rececionista durante meio ano, e fui promovido a diretor, que é o cargo que desempenho atualmente.

1. Qual a importância da gestão de RH na hotelaria?

Eu considero os recursos humanos bastante importantes na medida em que, o setor hoteleiro tem uma rotatividade muito grande, e havendo uma boa gestão de Recursos Humanos é possível reter os bons funcionários. Se não existir uma boa gestão de Recursos Humanos, esses bons funcionários acabam por ir embora, seja por vontade própria ou por outras razões.

2. Porque é que contratam os trabalhadores estrangeiros/ há alguma razão?

Sem dúvida que sim. Existe muita falta de mão de obra qualificada nesta área em Portugal e que pretendam realmente trabalhar. Como diretor já contratei muitas pessoas, e o que aconteceu foi que já tive de contratar pessoas que não são portuguesas. Isso não tem mal nenhum, desde que sejam qualificadas. Aparecem, em grande parte, candidatos de nacionalidade brasileira, e outros candidatos da Argentina, Venezuela... Ou seja, aparecem muitos candidatos de outras nacionalidades, e poucos portugueses. E eu considero que

“estão mal-habitados”, os portugueses querem um trabalho onde não tenham de realmente se esforçar. E numa semana, ou meia dúzia de dias, nota-se a diferença entre o português e o estrangeiro, existe mais vontade de trabalhar por parte de uma pessoa de outra nacionalidade. Então, claro, quando vejo um candidato que é de nacionalidade estrangeira, mas que tem vontade de trabalhar, não penso duas vezes, essa pessoa fica à frente da outra, mesmo que seja portuguesa. A razão principal para contratar trabalhadores estrangeiros é a predisposição para trabalhar, de uma forma que vai de encontro ao que nós precisamos.

3. Quais as vantagens e desvantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros?

As desvantagens, não de uma forma generalizada, têm muitas vezes a ver com o facto da pessoa em questão, ainda não estar a cem por cento integrada no nosso país. Ou seja, tudo o que tem a ver com leis, procedimentos, todas essas burocracias, podem não ser exatamente iguais ao país de origem desse trabalhador, e isso pode ser uma desvantagem, até estar cem por cento adaptado. Eu considero que não há vantagens. Só por ser estrangeiro isso não traz vantagem nenhuma. A não ser uma questão linguística, o que não é o caso aqui, as pessoas de nacionalidade brasileira falam também português. Se for de nacionalidade espanhola, mas que saiba português também é uma vantagem. Se for espanhol que não saiba português, já é desvantagem.

4. Existem políticas e práticas na gestão da diversidade cultural utilizadas no hotel?

Diria que não temos nenhuma política ou prática no B&B Hotel Lisboa Aeroporto, pelo menos que me seja possível identificar.

5. De que modo é feita a integração dos trabalhadores estrangeiros?

A integração, acaba por ser feita da mesma forma que a dos portugueses, porque nós não conseguimos fazer uma diferenciação e eu considero que seria incorreto fazê-lo. Portanto, neste caso é exatamente igual. Claro que se houver alguma coisa que a pessoa não perceba ou que precise algum tipo de assistência para se integrar, toda a equipa ajuda nesse sentido. Não costuma ser o caso, a não ser do próprio funcionamento, do nosso trabalho propriamente dito, agora, em termos de integração tem a ver mais com relacionamentos no trabalho, entre os colegas, e não é diferente entre alguém que é de nacionalidade portuguesa ou estrangeira.

5.1. Quais as dificuldades que mais apresentam?

A questão linguística, apesar de a nacionalidade brasileira falar português, existem palavras bastante diferentes. A forma de trabalhar pode também ser uma dificuldade se não estiverem habituados a este ritmo. Eu tenho uma ideia de que o ritmo de trabalho muda de país para país ou de zona para zona... Portanto na Europa, existe um ritmo muito mais acelerado, que na América do Sul, ou num país como o Brasil. E quem vem desses países para Portugal ou para a Europa em geral, sente mais dificuldades no início em adaptar-se, em apanhar esse ritmo de trabalho, e estão habituados em ser muito mais espaçados, ou seja, fazem as coisas com mais calma.

6. Considera que a diversidade de trabalhadores contribui para uma vantagem competitiva?

Sim. Eu considero que quanto mais diversidade ou variedade houver no local mais completo é, seja num local de trabalho, numa equipa. Claro que isto depende da existência de um bom relacionamento, de todos se darem bem. Mas, considero que mesmo para o cliente, a perceção melhora quando existe mais variedade.

6.1. De que modo para a sua unidade hoteleira onde trabalha atualmente?

Como estamos perto do aeroporto, recebemos nacionalidades muito variadas, e os trabalhadores quanto mais completos em termos de idiomas, melhor, essencialmente para conseguirmos comunicar com cliente.

6.2. De que modo para a Hotelaria em geral?

Tudo o que foi dito anteriormente. Quanto mais idiomas melhor.

7. Qual é a perceção dos clientes? Acha que os clientes apreciam ver essa diversidade cultural no hotel?

Além de alguns trabalhadores de nacionalidade brasileira, temos também muitos hóspedes que são brasileiros, aqui neste hotel e em Portugal em geral. O que acontece muito é que o hóspede quando chega, ao perceber que o funcionário que está a atendê-lo é da mesma nacionalidade, ele fica logo muito mais contente, com uma alegria diferente porque encontrou aqui alguém que é da mesma nacionalidade que ele. É claro que isso não é um ponto muito importante. A diversidade de trabalhadores tem muito a ver com os idiomas que falam, e, portanto, quanto mais idiomas aqui forem falados, melhor. Se eu tivesse aqui alguém que falasse chinês era melhor ainda, não é o caso, mas, quanto mais melhor.

Entrevistado 2- Diretor Geral do Lumen Hotel & The Lisbon Light Show

Sexo? Masculino

Idade? 41

Nacionalidade? Portuguesa

Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro? 23 anos

Há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira? 2 anos

Qual a função que desempenha? Direção geral de hotel

1. Qual a importância da gestão de RH na hotelaria?

A importância da gestão de recursos humanos é toda porque nós podemos ter o melhor produto, o melhor hotel com as melhores infraestruturas, mas se não tivermos um quadro de pessoal que consiga corresponder aquilo que são os nossos objetivos, aquilo que é o nosso *mindset*, aquilo que são os nossos *standards*, de nada vale de ter um hotel espetacular e se não tivermos uma equipa que consiga corresponder. Para ter essa equipa implica ter um cuidado muito grande no recrutamento. Resumidamente, a importância dos recursos humanos na hotelaria é absolutamente fulcral, pois, independentemente de termos um hotel com as melhores infraestruturas, se não tivermos uma equipa de excelência não se consegue atingir os objetivos que se pretende.

2. Porque é que contratam os trabalhadores estrangeiros/ há alguma razão?

Há, e neste momento existe duas razões. A primeira é uma questão de necessidade clara nos dias de hoje, porque há uma falta de mão se obra muito grande do mercado nacional e então necessariamente temos de ir ao mercado internacional para colmatar essa falta que existe atualmente. O segundo motivo pretende-se com uma questão se simbiose, ou seja, nós aproveitarmos o que as outras culturas nos podem trazer e tirar partido de alguns detalhes das mesmas misturando com as nossas e criando coisas novas, o que é uma mais-valia para a hotelaria.

3. Quais as vantagens e desvantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros?

A vantagem, por norma, em quase todas as nacionalidades, mas isto é também algo que varia de nacionalidade para nacionalidade, mas à partida é a motivação. São pessoas que estão

cá em Portugal para trabalhar e estão altamente motivados, vivem para o trabalho e não para a vida deles, enquanto o trabalhador nacional preza mais a qualidade de vida. O trabalhador estrangeiro está altamente motivado, vive para o trabalho, quer evoluir, quer aprender e quer ganhar dinheiro. A desvantagem é essencialmente a comunicação. As dificuldades de comunicação que podem advir de algumas nacionalidades.

4. Existem políticas e práticas na gestão da diversidade cultural utilizadas no hotel?

4.1. Quais são?

Existem, no sentido em que nós colocamos inclusivamente anúncios em plataformas como o IEFP, que têm protocolos com alguns países, essencialmente a nível dos países, em que nós colocamos as nossas ofertas e sabemos que numa determinada plataforma do IEFP elas são direcionadas para colaboradores estrangeiros. Então aí, sabemos necessariamente que o anúncio que vamos colocar não vamos ter uma única resposta de trabalhadores portugueses, serão tudo respostas de trabalhadores estrangeiros. Depois tentamos também ter esse cuidado, ou seja, temos uma equipa em que tentamos não só equilibrar no género, temos trabalhadores de sexo masculino e sexo feminino e tentamos equilibrar. Como também a nível de nacionalidade, por norma quando estamos a fazer a equipa tentamos sempre deixar uma, duas ou três vagas em cada seção para um colaborador estrangeiro porque acreditamos que de facto acaba por ser uma mais-valia a longo prazo.

5. De que modo é feita a integração dos trabalhadores estrangeiros?

O mais natural possível e é de igual forma como um colaborador nacional, porque não acreditamos que tentar tratar um colaborador de uma forma diferente acaba por o colocar um bocadinho bem à parte. Por isso a melhor de nós fazermos uma correta integração é tratá-lo exatamente da mesma maneira do que um colaborador português, porque se fizermos de outra forma estamos a diferenciar e isso poderá ser mau.

5.1. Quais as dificuldades que mais apresentam?

Comunicacionais, essencialmente, porque todas as outras como culturas e etc., eles quando estão a trabalhar adaptam-se. Por isso, essencialmente a dificuldade é de comunicação com algumas nacionalidades. Nos últimos anos em Portugal tem vindo a aparecer mais algumas nacionalidades como indianos, nepaleses, paquistaneses, e esses têm mais dificuldade comunicacional porque as outras nacionalidades já estavam muito presentes em Portugal, como é o caso dos cabo-verdianos, os angolanos, os brasileiros e aí o grau de dificuldade já é menor.

6. Considera que a diversidade de trabalhadores contribui para uma vantagem competitiva?

6.1. De que modo para a sua unidade hoteleira onde trabalha atualmente?

Sim, ao fim ao cabo já respondi há pouco. Contribui de uma forma positiva essa diversidade porque existe sempre essa troca de ideias. Não temos um espírito de que o trabalhador estrangeiro de alguma forma, renegado para funções menores, não, fazem as mesmas funções de que o trabalhador nacional. E quando estamos num processo criativo, tentamos englobar esses mesmos colaboradores, e surgem ideias fora da caixa porque têm culturas diferentes, utilizam produtos diferentes, e por isso, sem dúvida que é essa diversidade que os colaboradores estrangeiros nos trazem, se for devidamente aproveitada, trazem mais-valias.

5.1. De que modo para a Hotelaria em geral?

Na prática é o mesmo. O problema é que nem todos aproveitam essa diversidade, ou seja, na hotelaria em geral é um bocadinho diferente porque há colaboradores de algumas nacionalidades que são relegadas para algumas funções, depois existe tanta liberdade que já não se consegue tirar tanto partido da diversidade que eles nos podem trazer.

7. Qual é a perceção dos clientes? Acha que os clientes apreciam ver essa diversidade cultural no hotel?

Eu acho que sim, que eles valorizam, mas também pode ser um fator negativo. Porque eu acho que sim, valorizam, acham piada quando veem um colaborador brasileiro aqui em Portugal e que são clientes brasileiros que são cá turistas e acham interessante. São capazes de não achar tão interessante quando têm algumas dificuldades comunicacionais. Se para nós internamente, a partir do momento que os contratamos sabemos que temos de ter alguns cuidados em explicar as coisas de outra maneira, para o cliente estrangeiro alguns podem não achar tanta piada, porque se deslocam a um espaço do hotel e falam e o colaborador não percebe logo à primeira, a situação pode não ser aceite com tanta facilidade. Por isso, valorizam, regra geral sim, acham piada que tenhamos aqui várias nacionalidades, por outro lado pode haver alguns pequenos constrangimentos.

Entrevistado 3 - Diretora de RH do Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Curio Collection by Hilton

Sexo? Feminino

Idade? 36

Nacionalidade? Portuguesa

Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro? Trabalho há 4 anos.

Há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira? Há 4 anos.

Qual a função que desempenha? Diretora de Recursos Humanos.

1. Qual a importância da gestão de RH na hotelaria?

De uma forma geral, mas também de uma forma privilegiada, no hotel por estarmos associados à marca Hilton, que dá muita prevalência aos recursos humanos como um verdadeiro *business partners*. Nós fazemos verdadeiramente parte da mesa das decisões, da gestão, não é só aquela visão tradicional que os recursos humanos são aquele departamento que está ali e que vamos quando há um problema, não, e acho que a importância vem muito disto o quão proativos e preventivos nós podemos ser na gestão, na criação da estratégia, tendo um input do lado dos recursos humanos, a parte também mais humana, a parte financeira que também é importantíssima e os números associados aos recursos humanos... mas dar a nossa visão também daquilo que são as tendências, aquilo que nós ocultamos, os nossos colaboradores, o que é que nós sentimos no mercado de trabalho, as dificuldades, tudo no hotel nós fazemos de forma a que também seja apelativo para potenciais colaboradores e para os nossos colaboradores em si. Há uma medida que eu posso dar, que por exemplo da importância dos recursos humanos e de perceber quem nós temos na estratégia do próprio negócio, nós temos uma atividade que é a entrega de um voucher a todos os nossos colaboradores, após eles fazerem três de contrato para eles experimentarem o nosso hotel como um cliente; ficam uma noite, podem ir jantar, têm direito a duas bebidas no bar... Depois respondem a um inquérito, mais honestamente possível, e esse inquérito só vai para mim e para o diretor do hotel. Isto serve para perceberem qual é o outro lado, o lado do cliente, as dificuldades dos outros colegas também, portanto, criar aqui empatia. A hotelaria depende muito da vertente humana, o serviço de excelência, porque todos os hotéis têm camas, mesinhas de cabeceira, televisões, o quer que seja..., portanto as pessoas são quem faz a diferença na hotelaria. São as pessoas, do ponto de vista do atendimento, mas também as pessoas no ponto de vista da estratégia, que vão criar as experiências diferentes para o cliente, packs diferentes, por isso, esse lado da criatividade que é tão importante.

2. Porque é que contratam os trabalhadores estrangeiros/ há alguma razão?

Há duas razões. Por um lado, sem dúvida, a filosofia da diversidade, da inclusão, é um cuidado que temos no hotel, que a Hilton nos incute, e que nós também, individualmente

assim fazemos. A hotelaria é um negócio que tem uma panóplia diversa de clientes, de culturas, portanto é bom que no lado de cá das equipas haja essa diversidade. Vai haver ideias mais criativas, mais inclusivas, e daí essa importância. Mas por outro lado, neste momento, é uma questão de necessidade, porque os portugueses não querem trabalhar na hotelaria. A hotelaria foi vista como salvadora da pátria aqui há uns anos, numa época de crise, mas neste momento, não é apelativa, não é “sexy”, como se costuma dizer... E estamos a refugiar aqui muito na parte dos estrangeiros e dos imigrantes para muitos setores como o *food and drinks*, na parte da cozinha, *housekeeping*.

3. Quais as vantagens e desvantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros?

Uma das vantagens tem muito a ver com esta diversidade, com o conhecimento, com estas maneiras diferentes de ver o mundo, diferentes formas de interagir... isto entre colegas, dentro da equipa é muito interessante. Há aqui bons resultados na própria empatia.... Tenho colegas que passam por as dificuldades que é vir sozinho para este país, e os outros colegas começam a ver estas questões da própria imigração de forma diferente e com um caráter mais empático. Há desvantagens também, as pessoas muitas vezes não têm qualificações, não estão preparadas, não falam a língua, ou o português ou então não falam inglês e até podem ter alguma experiência em hotelaria mas falavam muito a sua língua nativa... o que me faz pensar muito no caso dos brasileiros porque o mercado do Brasil acaba por ser o próprio Brasil e então eles não têm essa necessidade do inglês, do francês e então é um bocadinho uma desvantagem, porque nós portugueses temos essa necessidade e o próprio ensino assim o estimula. Outra desvantagem tem a ver com a identidade, a identidade do projeto, da cidade, de quem está na equipa. Os clientes gostam muito de saber onde é que vais jantar com a tua família, o que é tradicional, o que é que é típico... e tendo uma equipa cada vez com mais estrangeiros pode-se perder um bocadinho esse lado genuíno e ser típico e temos de arranjar formas de compensar isso, de outra maneira.

4. Existem políticas e práticas na gestão da diversidade cultural utilizadas no hotel?

4.1. Quais são?

Temos toda uma plataforma de diversidade e inclusão na Hilton, estimulamos isto através do conhecimento e da formação que damos às pessoas para não terem a parte do próprio preconceito. Nós abordamos muito um termo que é o *unconscious bias*, aquele preconceito sistémico, o preconceito que pensamos que não temos, mas que depois se formos analisar as nossas decisões e ações friamente, vemos que está ali qualquer coisa. Damos muita formação a esse nível porque vamos ter de lidar com colegas que são de outras culturas, mas

também, porque temos tantas culturas à nossa frente que são os nossos clientes, portanto esta parte da formação é muito importante. Também a parte da partilha de experiências pelo mundo fora, há muito esta interação, com outros hotéis, com outros países... para podermos ultrapassar isso. Há mesmo uma plataforma de diversidade e inclusão, há os embaixadores da diversidade e inclusão pela Hilton fora. Temos situações em que os nossos colaboradores vão para outros países durante x tempo ajudar os colegas desse país e também recebemos outros, o que estimula o lado da diversidade e aceitar a diversidade e saber viver com ela. Fazemos essas ações de sensibilização, *webinars*... e tentamos também fazer aquelas decisões entre dois candidatos que têm as mesmas qualificações e experiência, que estão no mesmo nível, e ter esta consciência de chamar alguém com um *background*, ter sempre em mente também nas próprias decisões de recursos humanos.

5. De que modo é feita a integração dos trabalhadores estrangeiros?

Nós damos bastante apoio a nível de tudo o que seja burocracias necessárias, uma vez que, estamos a falar de pessoas que por vezes chegam ao país completamente sozinhas, não falam a língua, ficam muito desamparadas, e, então nós damos muito esse apoio. Criamos também aqui um sistema de *budie*, portanto, há sempre alguém que apoia essa pessoa, acaba por até haver grupos e formas de integrar. Tentamos através disso e da própria formação, destas conversas um a um, estarmos um bocadinho atentos a estas pessoas para ver como é que elas estão a sentir. Mas acho que, essencialmente, é muito bom dar apoio na parte burocrática, porque as pessoas sentem-se mesmo perdidas. Nós temos até protocolos com bancos, para ajudar nesse sentido; com pessoas que falam outras línguas que é para poder aproximar um bocadinho as partes, apostar pela formação de todos os colegas para que saibam integrar estas pessoas da melhor forma.

5.1. Quais as dificuldades que mais apresentam?

Acho que as dificuldades estão associadas às desvantagens que mencionei anteriormente, a parte da língua, a parte cultural... há por vezes um choque cultural, o facto de que temos de ter mais atenção na nossa cantina às comidas que apresentamos, há muitas pessoas que não comem porco, temos esses cuidados, e acaba por ser esse choque cultural, apesar de a hotelaria quebrar muitas fronteiras, mas ao mesmo tempo há coisas de cultura inerentes. E também a questão das línguas e da língua portuguesa.

6. Considera que a diversidade de trabalhadores contribui para uma vantagem competitiva?

6.1. De que modo para a sua unidade hoteleira onde trabalha atualmente?

Neste momento é uma vantagem competitiva porque temos de recorrer a esta força de trabalho, mesmo que não queiramos, porque é quem está disponível para trabalhar. Já nem é uma questão de vantagem competitiva, é uma questão da própria sobrevivência do setor. Estamos aqui a falar do Porto e estão muitos hotéis constantemente a abrir e eu pergunto muitas vezes “quem é que vai trabalhar nestes hotéis?”, portanto, é uma questão de sobrevivência. A forma como o setor é encarado, atualmente pelos nacionais, ou muda muito, e aí, o setor tem muita responsabilidade nisto como um todo, para mudar, para atualizar salários, fazer-se mais atrativo, ou então vamos estar sempre dependentes destes trabalhadores estrangeiros. Aqui em específico, no Boeira, acaba por não ser diferente de outros hotéis, porque falo com colegas e é a mesma coisa. É uma necessidade básica, a força de trabalho, é esta a mão de obra.

6.2. De que modo para a Hotelaria em geral? Mas acho que já respondeu a esta pergunta, é devido à sobrevivência.

Acho que passamos todos um pouco por isso, mas não descorando obviamente tudo o que disse para trás. Acho que é importante ter esta diversidade, porque isto vai fazer com que as pessoas sejam mais empáticas, menos preconceituosas, têm outra abordagem e já vão ter mais conhecimentos também perante os clientes, portanto o serviço vai ser sempre melhor. Mas ao mesmo tempo, sejamos sinceros, é uma necessidade porque é quem existe e está disponível para trabalhar neste setor.

7. Qual é a perceção dos clientes? Acha que os clientes apreciam ver essa diversidade cultural no hotel?

Sim, noto muita diferença. Por exemplo, no *check-in* nós temos uma pessoa que é originalmente de Aruba, mas viveu muitos anos na Holanda nos países baixos, a questão de termos alguém que fala *dutch* é um máximo, porque as pessoas não estão nada à espera, os clientes ficam muito contentes. Os franceses, querem tipicamente falar só francês, portanto valorizam muito que haja esse conhecimento e se há alguém com esse *background*, que fale francês perfeito. Isto tem muito a ver com as línguas, e nós temos um *check-in* mais calmo, temos uma receção sentada, portanto as pessoas têm mais conversas e gostam de saber e dizem “Ah sério, os meus pais são de lá”, ou o quer que seja, eles gostam desse ponto de contacto, mas vou ser brutalmente honesta, isto para os nossos clientes estrangeiros, para os nossos clientes portugueses, sinceramente acho que não apreciam. Há muito aquela tendência de que se estamos em Portugal as pessoas deviam só falar português, e nós muitas

vezes temos de dizer que somos uma companhia internacional, temos até outros colegas que vêm de outros hotéis também trabalhar para nós, temos esta mobilidade dentro da Hilton o que é ótimo, e o inglês é muito falado e há esta diversidade.

Entrevistado 4 – Diretora de RH do Hotel Allegro Madeira e do Barceló Old Town

Sexo? Feminino

Idade? 41

Nacionalidade? Portuguesa

Há quanto tempo trabalha no setor hoteleiro? Há cerca de 1 ano.

Há quanto tempo trabalha na unidade hoteleira? Há meses, cerca de 5 meses.

Qual a função que desempenha? Direção de Recursos Humanos

1. Qual a importância da gestão de RH na hotelaria?

Fulcral, porque a hotelaria é um negócio de pessoas, clientes por um lado e colaboradores por outro. Porque é impossível ter clientes com as suas necessidades satisfeitas ou com os seus desejos satisfeitos se não tivermos colaboradores no primeiro momento estejam aptos e qualificados para um serviço de hotelaria.

2. Porque é que contratam os trabalhadores estrangeiros/ há alguma razão?

A questão não se põe muito no ponto de vista de contratar trabalhador estrangeiros ou não contratar trabalhadores estrangeiros, a questão é, nós necessitamos de pessoal. Pessoal esse, qualificado, na medida do possível, e em algumas áreas sabemos que Portugal tem uma tendência demográfica negativa e, portanto, muito daquilo que tem sucedido para nos conseguir encontrar aqui algumas soluções para o nosso mercado de trabalho ficar mais equilibrado é recorrer a trabalhadores estrangeiros. É por isso que temos assistido no país a grandes vagas de trabalhadores por exemplo brasileiros, aqui na Madeira em específico, muitos trabalhadores da Venezuela, de países como o Nepal, Bangladesh... E que acabam por vir compensar as faltas de pessoal local que esteja habilitado para fazer determinadas funções.

3. Quais as vantagens e desvantagens da contratação de trabalhadores estrangeiros?

Respondo-lhe em função daquele que é o nosso sector de atividade (hotelaria) e do que com maior frequência assistimos. As vantagens: dependendo da nacionalidade, mão de obra qualificada; usualmente trabalhadores com grande disponibilidade horária; trabalhadores com grande capacidade de adaptação a diferentes tipos de funções; e as desvantagens: barreiras linguísticas; dependendo da nacionalidade, os processos de autorização de residência para exercício de atividade profissional podem ser complexos; rotação elevada; respondem a necessidades imediatas e de curta duração.

4. Existem políticas e práticas na gestão da diversidade cultural utilizadas no hotel?

4.1. Quais são?

Nós nestas unidades, portanto o Barceló Funchal como o Allegro Madeira, que são as duas unidades da Barceló cá na Madeira, nós não podemos dizer que, apesar de termos diferentes nacionalidades que sejam pessoas oriundas de países de costumes tão distintos dos nossos, e especificamente questões de religião. Por isso não podemos dizer que existe uma política orientada no sentido da diversidade e da multiculturalidade.

5. De que modo é feita a integração dos trabalhadores estrangeiros?

Diria que é da mesma forma que é feita para os colaboradores locais. Quando o trabalhador passa por um processo de recrutamento e lhe é apresentada uma proposta de trabalho para se vir incorporar, depois de toda a fase inicial de integração e pré-preparação, é idêntica a de um trabalhador local. Em termos de formalismos, o trabalhador estrangeiro, muitas vezes tem uma serie de questões burocráticas que é necessário tratar, mas em termos muito práticos da integração da pessoa no local de trabalho é muito rápido. Localmente, nós madeirenses estamos muito habituados a integrar pessoas provindas da Venezuela, é algo bastante comum. Por isso, não se sente muito esse diferencial cultural. Neste momento o que acaba por ser um novo movimento, porque há uns anos tínhamos venezuelanos, mas agora temos mais brasileiros cá na Madeira, que era algo que há uns 5 anos atrás não acontecia. Mais recentemente, nos últimos 2 anos tem vindo para a região trabalhadores do Nepal, Bangladesh, Índia..., portanto alguns países mais pobres. Nós não temos essas pessoas dessas localidades, internamente, em nenhuma das nossas unidades, porque eles apresentam algumas dificuldades a nível de língua. O português é praticamente nulo, o inglês é muito fraco, e no mínimo nós necessitaríamos para a integração das nossas unidades, o inglês correto ou o domínio do espanhol.

5.1. Quais as dificuldades que mais apresentam?

A língua, a compreensão de alguns procedimentos, de algumas práticas, de algumas instruções de trabalho, porque em cada país as coisas mudam e muitas vezes as pessoas quando chegam se não tiverem uma noção intermédia ou avançada da língua, tem muitas barreiras associadas. Por exemplo, para funções de muito baixas qualificações, um copeiro, um jardineiro, o que for, podemos pensar, “mas a barreira da língua é assim tão importante, a pessoa não precisa de falar com o cliente, não precisa de estar numa função de front office”, mas a verdade é, e a função de back office e a função de relação com os colegas. Nós ocasionalmente, contratamos trabalho temporário, quando temos picos de atividade e as vezes acontece e há dias dizia o chefe “Patrícia desculpe, mas eu não quero pessoas que sejam capazes de perceber pelo menos o português”, porque o fato de termos alguém que não percebe português, o inglês fala mal, mesmo que esteja numa função de copa, significa que vou ter alguém da minha equipa da cozinha sempre atenta aquilo que a pessoa está a fazer, para estar ali constantemente a corrigir, e isso não é viável. Pode ser viável num estabelecimento pequeno, mas numa unidade hoteleira, não é tão viável.

6. Considera que a diversidade de trabalhadores contribui para uma vantagem competitiva?

6.1. De que modo para a sua unidade hoteleira onde trabalha atualmente?

6.2. De que modo para a Hotelaria em geral?

Todos os trabalhadores, independentemente de serem estrangeiros ou não são a vantagem competitiva de qualquer organização. O fato de muitas vezes quase que formarem um melting pot, traz riqueza e diversidade, isto é a mesma coisa, vamos imaginar, vou constituir uma equipa de 10 e os 10 vão ter o mesmo perfil comportamental, a equipa fica pobre, o mesmo acontece aquela nacionalidade que eles trazem. Quanto maior as experiências que esta equipa trazer maior a riqueza daquilo que eles vão produzir.

7. Qual é a perceção dos clientes? Acha que os clientes apreciam ver essa diversidade cultural no hotel?

Sim. Nós temos uma pessoa, numa das nossas unidades que é o Barceló Funchal Old Town, nós temos uma colaboradora que é a Judite, é venezuelana, está na Madeira há muitos anos, mas tem aquele português carregado de espanhol, e os clientes adoram e acham imensa piada ao espanhol, português e inglês dela. Por isso sim, em todas as funções em que temos trabalhadores estrangeiros que sejam o rosto para o cliente, temos tido boas experiências. A nossa colaboradora que é ucraniana, ela domina o ucraniano, a sua língua mãe, o russo, fala

português como nós e só está a três anos em Portugal, o inglês fala melhor que algumas colegas que também são da área da receção. Portanto, não temos esse tipo de problemáticas pelo fato de serem estrangeiros a atenderem o cliente, bem pelo contrário.

Apêndice IV- Tabela de Categorização

Categoria	Subcategoria	Unidade de Sentido	Unidade de Contexto
Gestão de RH na hotelaria	Importância	A gestão de RH é bastante importante para a gestão, recrutamento e retenção de bons profissionais, de modo a oferecer o melhor serviço possível.	<p>E1: “Eu considero os recursos humanos bastante importantes na medida em que, o setor hoteleiro tem uma rotatividade muito grande, e havendo uma boa gestão de Recursos Humanos é possível reter os bons funcionários”.</p> <p>E2: “... a importância dos recursos humanos na hotelaria é absolutamente fulcral, pois, independentemente de termos um hotel com as melhores infraestruturas, se não tivermos uma equipa de excelência não se consegue atingir os objetivos que se pretende”.</p> <p>E3: “. A hotelaria depende muito da vertente humana..., portanto as pessoas são quem faz a diferença na hotelaria”.</p> <p>E4: “...é impossível ter clientes com as suas necessidades satisfeitas ou com os seus desejos satisfeitos se não tivermos colaboradores no</p>

			primeiro momento estejam aptos e qualificados para um serviço de hotelaria”.
Contratação de trabalhadores estrangeiros	Razão	Razões como a falta de mão de obra nacional e/ou por ser uma mais-valia para o hotel.	<p>E1: “Existe muita falta de mão de obra qualificada nesta área em Portugal e que pretendam realmente trabalhar”.</p> <p>E2: “...há uma falta de mão se obra muito grande do mercado nacional e então necessariamente temos de ir ao mercado internacional para colmatar essa falta que existe atualmente” e “...aproveitarmos o que as outras culturas nos podem trazer e tirar partido de alguns detalhes das mesmas misturando com as nossas e criando coisas novas, o que é uma mais-valia para a hotelaria”.</p> <p>E3: “... a filosofia da diversidade, da inclusão, é um cuidado que temos no hotel...” e “... neste momento, é uma questão de necessidade, porque os portugueses não querem trabalhar na hotelaria”.</p> <p>E4: “A questão não se poe muito no ponto de vista de contratar trabalhador estrangeiros ou não contratar trabalhadores</p>

			estrangeiros, a questão é, nós necessitamos de pessoal”
	Vantagens e Desvantagens	<p>Vantagens relativamente à mão de obra qualificada, idiomas, motivação, conhecimentos, visão, formas de interagir, flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes funções no hotel.</p> <p>Desvantagens são a mão de obra não qualificada, demorada integração em Portugal, dificuldade comunicacionais, ou do aspeto da identidade e tradição portuguesa, complexidade nos processos de autorização de residência, rotação elevada e a rápida resposta de necessidades imediatas de curta duração.</p>	<p>E1: Eu considero que não há vantagens. A não ser uma questão linguística, o que não é o caso aqui...” e “As desvantagens, não de uma forma generalizada, têm muitas vezes a ver com o facto da pessoa em questão, ainda não estar a cem por cento integrada no nosso país”.</p> <p>E2: “A vantagem, por norma, em quase todas as nacionalidades, mas isto é também algo que varia de nacionalidade para nacionalidade, mas à partida é a motivação” e “A desvantagem é essencialmente a comunicação”.</p> <p>E3: “Uma das vantagens tem muito a ver com esta diversidade, com o conhecimento, com estas maneiras diferentes de ver o mundo, diferentes formas de interagir...” e “Há desvantagens também, as pessoas muitas vezes não têm qualificações, não estão preparadas, não falam a língua...” “Outra desvantagem tem a ver com a identidade... o que é tradicional, o que é que é típico... e tendo uma equipa cada vez com mais estrangeiros pode-</p>

			<p>se perder um bocadinho esse lado genuíno e ser típico”.</p> <p>E4: “As vantagens: dependendo da nacionalidade, mão de obra qualificada; usualmente trabalhadores com grande disponibilidade horária; trabalhadores com grande capacidade de adaptação a diferentes tipos de funções; e as desvantagens: barreiras linguísticas; dependendo da nacionalidade, os processos de autorização de residência para exercício de atividade profissional podem ser complexos; rotação elevada; respondem a necessidades imediatas e de curta duração”.</p>
Gestão da diversidade cultural	Políticas e Práticas de GRH	<p>Algumas práticas relacionadas com práticas na contratação de colaboradores estrangeiros de alguns países Palop, o cuidado em equilibrar os trabalhadores do género feminino e masculino no hotel e abrir sempre espaço nas equipas para os trabalhadores estrangeiros; formações, ações de sensibilização, webinars, o destacamento de trabalhadores para outros hotéis noutros países e receber outros colaboradores, e no recrutamento ter sempre em consciência a contratação de um</p>	<p>E1: “Diria que não temos nenhuma política ou prática no B&B Hotel Lisboa Aeroporto, pelo menos que me seja possível identificar”.</p> <p>E2: “Existem, no sentido em que nós colocamos inclusivamente anúncios em plataformas como o IEFP, que têm protocolos com alguns países, essencialmente a nível dos palop..., temos trabalhadores de sexo masculino e sexo feminino e tentamos equilibrar...quando estamos a</p>

		<p>candidato com um <i>background</i> diferente.</p>	<p>fazer a equipa tentamos sempre deixar uma, duas ou três vagas em cada seção para um colaborador estrangeiro porque acreditamos que de facto acaba por ser uma mais-valia a longo prazo”.</p> <p>E3: “Temos toda uma plataforma de diversidade e inclusão na Hilton, estimulamos isto através do conhecimento e da formação que damos às pessoas... os nossos colaboradores vão para outros países durante x tempo ajudar os colegas desse país e também recebemos outros... Fazemos essas ações de sensibilização, <i>webinars</i>... e ter esta consciência de chamar alguém com um <i>background</i>, ter sempre em mente também nas próprias decisões de recursos humanos”.</p> <p>E4: “Por isso não podemos dizer que existe uma política orientada no sentido da diversidade e da multiculturalidade”.</p>
Trabalhadores estrangeiros	Integração	<p>A integração dos trabalhadores estrangeiros é realizada da mesma forma que a dos trabalhadores portugueses ou através de algumas práticas de integração</p>	<p>E1: “A integração, acaba por ser feita da mesma forma que a dos portugueses, porque nós não conseguimos fazer uma diferenciação e eu considero que seria incorreto fazê-lo”.</p>

			<p>E2: “O mais natural possível e é de igual forma como um colaborador nacional, porque não acreditamos que tentar tratar um colaborador de uma forma diferente acaba por o colocar um bocadinho bem à parte”.</p> <p>E3: “Criamos também aqui um sistema de <i>budie</i>, portanto, há sempre alguém que apoia essa pessoa... dar apoio na parte burocrática... Nós temos até protocolos com bancos, para ajudar nesse sentido... apostar pela formação de todos os colegas para que saibam integrar estas pessoas da melhor forma”.</p> <p>E4: “Diria que é da mesma forma que é feita para os colaboradores locais”.</p>
	<p>Dificuldades</p>	<p>Dificuldades na questão da linguagem que resulta na dificuldade de comunicação e na compreensão, a forma de trabalhar e as diferenças culturais.</p>	<p>E1: “A questão linguística... A forma de trabalhar pode também ser uma dificuldade se não estiverem habituados a este ritmo... sente mais dificuldades no início em adaptar-se...”.</p> <p>E2: “...essencialmente a dificuldade é de comunicação com algumas nacionalidades”.</p> <p>E3: “...parte da língua, a parte cultural... há por vezes um choque cultural...”.</p>

			E4: “A língua, a compreensão de alguns procedimentos, de algumas praticas, de algumas instruções de trabalho...”.
Vantagem Competitiva	Para o Hotel	A diversidade cultural dos trabalhadores, resulta em ideias mais criativas e na diversidade de idiomas. Está em causa também a própria sobrevivência do hotel devido à falta de mão de obra.	<p>E1: “...recebemos nacionalidades muito variadas, e os trabalhadores quanto mais completos em termos de idiomas, melhor, essencialmente para conseguirmos comunicar com cliente”.</p> <p>E2: “Contribui de uma forma positiva essa diversidade porque existe sempre essa troca de ideias. E quando estamos num processo criativo, tentamos englobar esses mesmos colaboradores, e surgem ideias fora da caixa porque têm culturas diferentes, utilizam produtos diferentes, e por isso, sem dúvida que é essa diversidade que os colaboradores estrangeiros nos trazem, se for devidamente aproveitada, trazem mais-valias”.</p> <p>E3: “Já nem é uma questão de vantagem competitiva, é uma questão da própria sobrevivência do setor”.</p>
	Para o Setor Hoteleiro	Todos os trabalhadores são importantes para uma organização, mas há uma falta	E1: “Quanto mais idiomas melhor”

		<p>de mão de obra no setor hoteleiro, por isso é necessário contratar estrangeiros. O próprio setor pode não tomar partido dessa diversidade, uma vez que pode vir a contribuir com algumas vantagens linguísticas.</p>	<p>E2: “O problema é que nem todos aproveitam essa diversidade...”</p> <p>E3: “Acho que é importante te esta diversidade, porque isto vai fazer com que as pessoas sejam mais empáticas, menos preconceituosas, têm outra abordagem e já vão ter mais conhecimentos também perante os clientes, portanto o serviço vai ser sempre melhor. Mas ao mesmo tempo, sejamos sinceros, é uma necessidade porque é quem existe e está disponível para trabalhar neste setor.”</p> <p>E4: “Todos os trabalhadores, independentemente de serem estrangeiros ou não são a vantagem competitiva de qualquer organização”.</p>
Percepção do cliente	Diversidade cultural	<p>Quase sempre positiva, mas em alguns casos é negativa</p>	<p>E1: “O que acontece muito é que o hóspede quando chega, ao perceber que o funcionário que está a atendê-lo é da mesma nacionalidade, ele fica logo muito mais contente, com uma alegria diferente porque encontrou aqui alguém que é da mesma nacionalidade que ele.”</p> <p>E2: “Eu acho que sim, que eles valorizam, mas também pode ser um fator negativo... quando têm</p>

			<p>algumas dificuldades comunicacionais”.</p> <p>E3: “...para os nossos clientes portugueses, sinceramente acho que não apreciam”</p> <p>E4: “Por isso sim, em todas as funções em que temos trabalhadores estrangeiros que sejam o rosto para o cliente, temos tido boas experiências”.</p>
--	--	--	--