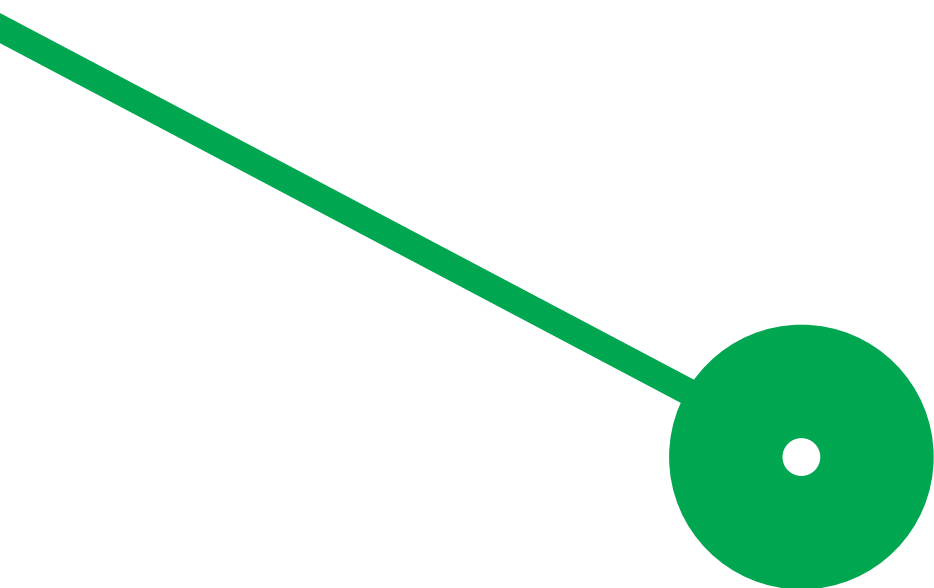




# A Gestão da Diversidade e as Práticas de inclusão no Pestana Chelsea Bridge

Margarida Gomes Pinto

12/2025



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Margarida Gomes Pinto

**“A Gestão da Diversidade e as Práticas de inclusão no Pestana Chelsea Bridge”**

Relatório de Estágio  
**Mestrado em Direção Hoteleira**  
Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Silva

Vila do Conde, dezembro de 2025

Margarida Gomes Pinto

**“A Gestão da Diversidade e as Práticas de inclusão no Pestana Chelsea Bridge”**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hotelaria

### **Membros do Júri**

Presidente

Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo,  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Doutora Mónica Pereira de Oliveira  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, dezembro de 2025

## AGRADECIMENTOS

Ao encerrar esta fase da minha vida, percebo com ainda mais clareza que aquilo que verdadeiramente importa são as pessoas que temos ao nosso lado, a nossa família e os nossos amigos. Eles são a nossa base, o nosso alicerce. São aqueles que permanecem quando tudo o resto vacila, que nos impedem de cair, que nos puxam para a realidade quando nos desviamos do caminho. A todos eles, o meu mais sincero obrigado por fazerem parte da minha caminhada.

Um agradecimento especial à minha Ana Mara, que nunca me deixou em paz – e ainda bem! Obrigada por seres essa presença constante, por me apoiares mesmo nos momentos em que talvez nem eu mesma soubesse o que precisava. À minha “Carrot”, que tantas vezes foi o juízo que me faltava, agradeço por nunca desistir de mim, mesmo quando era difícil.

Ao meu amigo Machado, um enorme obrigado pelo apoio, mesmo que nos vejamos com a frequência de um eclipse. A tua amizade é daquelas que resiste ao tempo e à distância, e isso é raro.

À minha Miriam – a minha salvadora. Trouxe-te comigo dos meus caóticos seis meses em Londres, e ainda bem. Se não fosses tu, não sei onde estaria hoje. A ti devo mais do que consigo expressar e por isso estarei ao teu lado até ao meu último suspiro.

Ao meu querido Andrés, um especial obrigado. Mesmo que nunca tenha discutido contigo a minha dissertação, não faltaste em nenhum momento especial deste meu ano e nem desde 2022.

À minha mãe, à minha irmã, à minha avó e ao meu pai: vocês são o meu pilar. A vossa presença e o vosso amor incondicional foram a força silenciosa que me sustentou em todos os momentos.

Por fim, um agradecimento singular à minha orientadora, a Professora Doutora Susana Silva, pela sua orientação excecional e pelo apoio decisivo que foram fundamentais para a conclusão deste percurso.

A todos vocês, agradeço do fundo do coração. Sem este suporte, sem este amor, eu não seria metade da pessoa que sou hoje. Sou eternamente grata.

## RESUMO ANALÍTICO

A presente dissertação teve como objetivo examinar a gestão da diversidade e as práticas de inclusão no Pestana Chelsea Bridge Hotel & Spa, que faz parte do grupo Pestana situado em Londres. A pesquisa teve como finalidade compreender como estas práticas são executadas e percebidas pelos colaboradores, além de reconhecer o efeito que estas exercem na coesão, motivação e desempenho no local de trabalho.

Para alcançar este objetivo, foi implementada uma abordagem qualitativa, baseada na condução de entrevistas semiestruturadas a doze colaboradores de variadas nacionalidades, cargos e hierarquias. Através da análise temática das respostas, foi possível entender os entendimentos pessoais sobre a representatividade, a equidade e do respeito no ambiente da empresa, ligando-as às estratégias de gestão de pessoas no hotel.

Os resultados revelaram que os colaboradores identificam a diversidade como uma característica distintiva e enriquecedora do Pestana *Chelsea Bridge*, contribuindo para um clima de trabalho mais dinâmico e colaborativo. No entanto, observou-se que as práticas inclusivas ainda dependem fortemente da iniciativa individual das chefias e da comunicação interna, carecendo de uma estratégia institucional mais estruturada e consistente.

Este estudo pretende constituir um contributo prático para o setor hoteleiro, salientando a importância de políticas organizacionais claras e sustentáveis no domínio da diversidade e inclusão. Através da análise do caso do Pestana Chelsea Bridge, reforça-se a necessidade de transformar a diversidade num elemento estratégico de gestão, capaz de gerar valor humano, social e competitivo para as organizações.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade; Inclusão; Recursos Humanos; Hotelaria; Pestana Chelsea Bridge.

## **ABSTRACT**

This dissertation aimed to examine diversity management and inclusion practices at the Pestana Chelsea Bridge Hotel & Spa, part of the Pestana Group located in London. The research sought to understand how these practices are implemented and perceived by employees, as well as to identify their impact on cohesion, motivation, and performance in the workplace.

To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews conducted with twelve employees of different nationalities, roles, and hierarchical levels. Through thematic analysis of the responses, it was possible to understand individual perceptions regarding representativeness, equity, and respect within the organizational environment, linking them to the hotel's human resource management strategies.

The results demonstrate that employees recognize diversity as a distinctive and enriching feature of the Pestana Chelsea Bridge, contributing to a more dynamic and collaborative work environment. However, it was found that inclusive practices still rely heavily on the individual initiative of managers and on internal communication, lacking a more structured and consistent institutional strategy.

This study aims to serve as a practical contribution to the hospitality sector, highlighting the importance of clear and sustainable organizational policies in the field of diversity and inclusion. The analysis of the Pestana Chelsea Bridge case, it reinforces the need to transform diversity into a strategic management element capable of generating human, social, and competitive value for organizations.

**Keywords:** Diversity Management; Inclusion; Human Resources; Hospitality; Pestana Chelsea Bridge.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| RESUMO ANALÍTICO .....   | 5  |
| ABSTRACT .....   | 6  |
| LISTA DE TABELAS .....   | 9  |
| LISTA DE FIGURAS .....   | 9  |
| INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| 1 REVISÃO DA LITERATURA .....                                    | 15 |
| 1.1 Enquadramento dos Recursos Humanos .....                     | 15 |
| 1.2 Gestão dos Recursos Humanos .....                            | 18 |
| 1.3 Gestão da Diversidade .....                                  | 23 |
| 1.3.1 Práticas de Gestão da Diversidade no Setor Hoteleiro ..... | 26 |
| 2 ESTÁGIO .....  | 29 |
| 2.1 Entidade de acolhimento .....                                | 29 |
| 2.2 Objetivos do estágio .....                                   | 32 |
| 2.3 Tarefas .....  | 33 |
| 3 ESTUDO EMPÍRICO .....  | 37 |
| 3.1 Metodologia Qualitativa .....                                | 37 |
| 3.1.1 Objetivos .....  | 37 |
| 3.1.2 Metodologia .....  | 39 |
| 3.1.3 Caracterização dos participantes .....                     | 41 |
| 3.1.4 Técnica e procedimento de recolha de dados .....           | 43 |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....                             | 44 |
| Representatividade e Pertença no Ambiente de Trabalho .....      | 45 |
| Conexões de Diversidade e Inclusão .....                         | 46 |
| Postura e Estratégia Organizacional .....                        | 48 |
| Dia-a-dia: entre o Respeito e a Exclusão .....                   | 49 |
| Práticas de Gestão da Diversidade .....                          | 51 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                                | 52 |
| Representatividade e Pertença no Ambiente de Trabalho .....      | 52 |
| Diversidade e Inclusão .....                                     | 53 |
| Postura e Estratégia organizacional .....                        | 54 |

|   |    |
|---|----|
| Dia-a-dia: Entre o Respeito e a Exclusão..... | 55 |
| Práticas de Gestão da Diversidade.....        | 56 |
| CONCLUSÃO.....                                | 59 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....               | 61 |
| ANEXOS.....                                   | 67 |
| Anexo A – Consentimento Informado.....        | 67 |
| Anexo B – Guião da Entrevista.....            | 68 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Alinhamento entre objetivos, perguntas e fundamentação teórica.....                  | 38 |
| Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados.....                                       | 42 |
| Tabela 3 - Códigos e n do tema: Representatividade e pertença no ambiente de trabalho.<br>..... | 45 |
| Tabela 4- Códigos e n do Tema: Conexões de Diversidade e Inclusão.....                          | 46 |
| Tabela 5- Códigos e n do tema: Postura e Estratégia Organizacional.....                         | 48 |
| Tabela 6- Códigos e n do Tema: Dia-a-Dia: entre o Respeito e a Exclusão.....                    | 49 |
| Tabela 7- Códigos e n do Tema: Práticas de Gestão da Diversidade. ....                          | 51 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Quarto Deluxe Family .....        | 32 |
| Figura 2 - Quarto King Deluxe.....           | 32 |
| Figura 3 - Casa de Banho do Quarto TAC ..... | 32 |
| Figura 4 - Sala de uma Suite.....            | 32 |

## Glossário

**Arrivals** - Lista ou relatório dos hóspedes com chegada prevista para um determinado dia.

**Asset** - Ativo ou recurso valioso. No contexto organizacional, refere-se a algo ou alguém que traz vantagem ou valor para a empresa.

**Check-in** - Processo de receção e registo de um hóspede à sua chegada ao hotel.

**Check-out** - Processo de encerramento de conta e despedida de um hóspede por ocasião da sua partida do hotel.

**CQS** - *Commitment to Quality Services*.

**Departures** - Lista ou relatório dos hóspedes com partida prevista para um determinado dia.

**E** - Entrevistado

**F&B** - Abreviatura de Food & Beverage (Alimentação e Bebidas). Departamento responsável pelos serviços de restauração, bares e catering do hotel.

**Feedback** - Retorno ou avaliação fornecida sobre um desempenho, serviço ou produto, com o objetivo de informar melhorias.

**Front Office** - Departamento de receção ou "frente da casa". Área operacional do hotel com contacto direto com o hóspede, responsável pelo atendimento, check-in, check-out, reservas, informações e gestão da estadia.

**GRH** - Gestão dos Recursos Humanos.

**Guest in House** - Relatório que indica o número total de hóspedes que estão atualmente hospedados no hotel.

**Insights** - Compreensões aprofundadas ou conclusões valiosas extraídas da análise de dados ou da observação de situações.

**Insumos** - Materiais, ingredientes ou recursos consumidos ou transformados no processo de produção de um bem ou serviço (ex.: no departamento de F&B, alimentos e bebidas).

**Landmark** - Ponto de referência ou marco importante e reconhecível numa cidade (ex.: monumento, praça, edifício icônico).

**Modus operandi** - Modo de funcionamento ou procedimento padrão de uma organização ou indivíduo.

**Open balance** - Relatório que lista as contas dos hóspedes que têm um saldo pendente (em dívida) para pagamento.

**Opera (PMS)** - Property Management System. Sistema informático de gestão hoteleira integrado utilizado para administrar reservas, estadias, faturação e operações do dia a dia. "Opera" é uma marca de software líder neste setor.

**RH** - Recursos humanos.

**Shadowing** - Técnica de aprendizagem em que um estagiário ou novo colaborador observa e acompanha de perto um profissional experiente durante as suas tarefas.

**Soft skills** - Competências comportamentais e interpessoais (ex.: comunicação, trabalho em equipa, empatia), em oposição a competências técnicas (hard skills).

**TAC** - *Twin Access Room*

**Traces** - No contexto hoteleiro, são notas ou alertas inseridos no sistema (ex.: Opera PMS) relativos a um hóspede ou reserva, para comunicar informações específicas (ex.: preferências, pedidos especiais) a todos os departamentos.

**TTS** - Teoria da Troca Social. Ou SET

**Vacant Rooms** - Relatório que lista os quartos que estão disponíveis, limpos e prontos para ser ocupados por novos hóspedes.

## INTRODUÇÃO

A crescente globalização dos mercados e a facilidade com que profissionais e clientes se movem pelo mundo têm transformado profundamente o setor hoteleiro de forma marcante. A diversidade cultural, tem-se tornado uma característica intrínseca das equipas de trabalho, refletindo a pluralidade das sociedades contemporâneas. Neste contexto, a habilidade das empresas em gerir e valorizar esta diversidade é um fator determinante para o seu desempenho, reputação e sustentabilidade. A inclusão, entendida como a prática de garantir que todos os indivíduos se sintam respeitados, valorizados e envolvidos, surge como o complemento essencial à diversidade, traduzindo-se em políticas e ações que promovem equidade e pertença no ambiente laboral.

O setor da hotelaria, pela sua natureza intensamente relacional e multicultural, constitui um terreno fértil para o estudo destas temáticas. A interação constante entre colaboradores e hóspedes de diferentes origens e contextos culturais exige não só habilidades técnicas, mas também sensibilidade intercultural, empatia e capacidade de adaptação. Assim, a gestão da diversidade e as práticas de inclusão são fundamentais para construir equipas unidas e oferecer experiências de serviço personalizadas e de alta qualidade.

Neste contexto, o presente estudo concentra-se no Pestana *Chelsea Bridge* Hotel & Spa, uma unidade hoteleira do grupo português Pestana localizada em Londres – uma das cidades mais cosmopolitas do mundo. O contexto da investigação é particularmente relevante por juntar dois aspetos complementares: a internacionalização de uma marca de origem portuguesa e a diversidade cultural e profissional inerente ao mercado londrino. O estudo procura compreender como as políticas e práticas de gestão da diversidade e inclusão são percecionadas pelos colaboradores e de que modo influenciam a coesão, a motivação e a qualidade do serviço.

Os objetivos gerais da investigação são: (1) conhecer as estratégias implementadas pelo Pestana Chelsea Bridge para a gestão da diversidade; (2) identificar as políticas e práticas de inclusão adotadas; e (3) compreender a perceção dos colaboradores relativamente à diversidade e à inclusão no local de trabalho. Para alcançar estes objetivos, foi utilizada uma metodologia qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas a doze colaboradores de diferentes departamentos e

nacionalidades, seguida de uma análise temática dos dados. Esta abordagem permitiu uma compreensão aprofundada das experiências e percepções individuais, revelando padrões de significado e dimensões latentes relacionadas com a vivência da diversidade no contexto organizacional.

A relevância científica e prática desta investigação reside na sua contribuição para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas no setor da hotelaria, demonstrando que a diversidade, quando combinada com uma cultura inclusiva, pode constituir para uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, o estudo contribui para o debate sobre a importância das políticas de inclusão na promoção do bem-estar, da satisfação e do envolvimento dos colaboradores, aspetos cruciais para a retenção de talento e para a excelência do serviço.

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura, abordando o enquadramento dos recursos humanos, a gestão de recursos humanos, a gestão da diversidade e as práticas de inclusão. O segundo capítulo descreve a entidade de acolhimento e o estágio, contextualizando o ambiente organizacional e as funções desempenhadas. O terceiro capítulo expõe a metodologia qualitativa adotada, incluindo os objetivos, o desenho de investigação, a caracterização dos participantes e os procedimentos de recolha e análise de dados. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos, identificando os principais temas emergentes. Por fim, o quinto capítulo dedica-se à discussão e conclusões, destacando as implicações teóricas e práticas do estudo, as limitações encontradas, e sugestões para futuras investigações.

Assim, este relatório propõe uma reflexão crítica sobre a forma como a diversidade é gerida e vivida no contexto hoteleiro, sublinhando que o verdadeiro potencial das organizações reside na capacidade de transformar a diferença em valor e a inclusão em cultura organizacional.

# 1 REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1 Enquadramento dos Recursos Humanos

O setor hoteleiro é reconhecido pela sua intensa dependência do capital humano para assegurar a entrega de serviços de elevada qualidade. A experiência do cliente, elemento central da competitividade neste setor, é moldada, em grande medida, pelas interações entre os hóspedes e os colaboradores da linha de frente (Nguyen et al., 2023; Rabiul et al., 2025). Neste contexto, a gestão estratégica de recursos humanos (GRH) torna-se uma alavanca essencial para o desenvolvimento organizacional e a diferenciação no mercado. A centralidade dos recursos humanos reflete-se no grau de contacto interpessoal e na natureza intangível dos serviços oferecidos, o que implica que a qualidade do serviço prestado depende substancialmente das competências, atitudes e comportamentos dos colaboradores (Papademetriou et al., 2024). Estudos recentes apontam para uma ligação direta entre práticas eficazes de RH e o compromisso com a qualidade dos serviços, frequentemente designado como *Commitment to Quality Services* (CQS), sendo este compromisso considerado um indicador determinante de sucesso no setor (Rabiul et al., 2025).

As práticas de Recursos Humanos, quando bem implementadas, criam ambientes organizacionais positivos, seguros e motivadores, o que aumenta significativamente a probabilidade de os colaboradores se sentirem valorizados e envolvidos, refletindo-se numa entrega de serviços mais consistente e personalizada (Saks, 2006; Cropanzano et al., 2017). A Teoria da Troca Social (TTS) sustenta que os colaboradores, ao receberem benefícios organizacionais tangíveis e intangíveis, desenvolvem um sentimento de reciprocidade, retribuindo à organização com maior empenho, envolvimento e comportamentos de cidadania organizacional. Este processo é particularmente evidente em setores como a hotelaria, onde a experiência do cliente depende diretamente da interação humana. A GRH deixa assim de ser uma função meramente administrativa para assumir um papel estratégico, alinhando-se aos objetivos globais da organização e contribuindo diretamente para a sua proposta de valor (Kilroy et al., 2024).

Os recursos humanos constituem um dos elementos mais relevantes nos custos operacionais da maioria das organizações inseridas no setor da hospitalidade. Em particular, observa-se que, em estabelecimentos hoteleiros, os gastos com a folha de

pagamento representam frequentemente o principal item de despesa. Já em restaurantes e bares, esses custos figuram geralmente em segundo lugar, ficando atrás apenas dos custos com insumos e materiais. Além do aspecto financeiro, é importante salientar que os colaboradores são, na maioria das vezes, o primeiro ponto de contato direto com os clientes, exercendo papel essencial na construção da experiência de consumo. Além disso, a gestão estratégica e eficiente dos recursos humanos revela-se fundamental para o êxito organizacional. Em algumas empresas, a administração de pessoal costuma ser realizada diretamente pelos gestores operacionais, que muitas vezes acumulam a função de proprietários. Em contrapartida, nas empresas de maior porte, esses gestores contam com o suporte de departamentos especializados em gestão de pessoas, com profissionais responsáveis pelas práticas RH ou de pessoal. As diretrizes relativas à gestão de pessoas geralmente estão integradas à política institucional da organização, a qual é composta por um conjunto de princípios e normas que orientam a sua atuação. O grau de prioridade atribuído às políticas de recursos humanos dentro dessa estrutura pode ser interpretado como um indicador da importância atribuída aos ativos humanos e ao papel estratégico dessa área dentro da organização (Ivanović, Ivanović & Blažević, 2008).

Todas as decisões administrativas impactam, direta ou indiretamente, os colaboradores. Tais decisões costumam estar alinhadas a um quadro normativo institucional, que pode ser formalmente documentado ou informalmente estabelecido. As políticas internas expressam os objetivos e valores da organização, funcionando como referência para as ações gerenciais. Muitas organizações optam por explicitar essas diretrizes em declarações de missão, enquanto outras as manifestam de forma implícita por meio de suas práticas cotidianas (Ivanović, Ivanović & Blažević, 2008).

Além disso, a literatura evidencia que o envolvimento organizacional atua como mediador essencial entre práticas de RH e qualidade do serviço. Rabiul et al. (2025) demonstram que colaboradores mais envolvidos tendem a demonstrar maior compromisso com a prestação de um serviço de excelência, numa lógica de reciprocidade com a organização que os valoriza. Este envolvimento traduz-se em comportamentos mais proativos, maior retenção de talento e maior capacidade de adaptação às exigências dos clientes. No entanto, este processo não ocorre de forma isolada. Fatores como a intenção de rotatividade e a adaptabilidade dos colaboradores

influenciam significativamente o impacto das práticas de RH. Colaboradores com elevada intenção de saída tendem a apresentar menor envolvimento, mesmo em contextos organizacionais favoráveis (Ajzen, 1991), ao passo que uma elevada capacidade de adaptação permite aos profissionais responder com eficácia às exigências dos clientes, reforçando o compromisso com a qualidade dos serviços (Hartline & Ferrell, 1996).

Num cenário empresarial cada vez mais volátil, a gestão estratégica de pessoas torna-se fundamental para garantir a capacidade das organizações se reinventarem continuamente. A ambidestria organizacional, conceito que descreve a capacidade simultânea de explorar novas oportunidades (*exploration*) e otimizar práticas existentes (*exploitation*), emerge como uma resposta eficaz à complexidade dos mercados atuais (Varandas, Fernandes, & Veiga, 2024). A GRH desempenha aqui um papel instrumental, ao desenhar práticas e políticas que estimulem tanto a eficiência como a inovação. Investir em formação contínua, criar sistemas de avaliação orientados para a aprendizagem e adotar estilos de liderança flexíveis são exemplos de medidas que fortalecem a ambidestria organizacional (Junni et al., 2013; Prieto & Pérez Santana, 2012).

Neste contexto, destaca-se o papel da liderança ambidestra, capaz de equilibrar exigências aparentemente contraditórias, promovendo a estabilidade sem inibir a inovação (Mom et al., 2009). Esta liderança cria ambientes psicológicos seguros onde os colaboradores são encorajados a experimentar e a errar, contribuindo para uma cultura de aprendizagem contínua. A cultura organizacional, por sua vez, atua como elemento estruturante que alinha comportamentos e valores organizacionais em torno da inovação, da excelência e da orientação para o cliente (Tushman & O'Reilly, 1996). Uma cultura forte, coerente e aberta à mudança é, assim, uma das condições essenciais para a construção de vantagem competitiva sustentável no setor hoteleiro (March, 1991).

Outra dimensão crucial está na valorização do capital intelectual, que inclui o capital humano, social e organizacional. A literatura recente enfatiza a interdependência entre GRH e estes ativos intangíveis, que constituem a base da inovação e da diferenciação competitiva (Kang & Snell, 2009). Através da gestão eficiente do conhecimento e da promoção de redes colaborativas internas, as organizações hoteleiras podem desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitem responder de forma ágil e inovadora às exigências do mercado. A GRH, neste quadro, é entendida como um

sistema estratégico que influencia diretamente a estrutura organizacional, os processos de aprendizagem e a capacidade de geração e retenção de conhecimento (He & Wong, 2004).

Apesar das evidências sobre os benefícios da GRH estratégica, existem desafios persistentes que dificultam a sua implementação. A rotatividade elevada, a escassez de mão de obra qualificada e a sazonalidade da procura são obstáculos estruturais frequentes no setor. Acresce a crescente digitalização dos serviços e o aparecimento de novas tecnologias, que exigem um reequilíbrio das competências, tanto técnicas como comportamentais, bem como uma reconfiguração profunda dos sistemas tradicionais de formação, recrutamento e avaliação (Davras & Davras, 2024). Estes desafios exigem uma abordagem proativa, integrando tecnologia, inovação e bem-estar dos colaboradores numa estratégia coerente de gestão de pessoas.

Assim, a investigação futura deve expandir-se para além das abordagens tradicionais e explorar a integração de ferramentas tecnológicas emergentes – como inteligência artificial e análise preditiva – na personalização da experiência dos colaboradores e na tomada de decisões baseada em dados. Os hotéis que conseguirem articular estas dimensões de forma integrada estarão mais bem posicionados para responder às exigências do mercado, manter níveis elevados de satisfação do cliente e assegurar a sustentabilidade do negócio.

Os recursos humanos não representam apenas um fator funcional, mas sim um elemento central da proposta de valor na hotelaria. O seu papel na construção de experiências memoráveis, na fidelização dos clientes e na diferenciação competitiva é incontestável. A gestão estratégica do capital humano, alicerçada em práticas sólidas, cultura organizacional coerente e liderança eficaz, emerge como uma condição indispensável para a competitividade, sustentabilidade e crescimento do setor hoteleiro no século XXI.

## **1.2 Gestão dos Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos é geralmente compreendida como uma filosofia que orienta a forma de administrar as pessoas dentro do ambiente organizacional. Essa abordagem é ampla e concentra-se em políticas e práticas destinadas a gerir as relações de trabalho, com o objetivo de alcançar tanto os resultados da organização quanto a

satisfação das necessidades dos colaboradores. No contexto das organizações de turismo e hospitalidade, os recursos humanos são amplamente considerados como componentes essenciais para um desempenho eficaz e sustentável.

Nos cenários organizacionais atuais, a gestão de recursos humanos (GRH) destaca-se como uma componente estratégica essencial, contribuindo diretamente para a construção de vantagens competitivas duradouras e para a melhoria do desempenho empresarial. A sua atuação centra-se na otimização do capital humano, reconhecendo os colaboradores como elementos-chave para o êxito organizacional (Vardarlier, 2016).

No contexto dos serviços turísticos e hoteleiros, onde a produção e o consumo ocorrem simultaneamente e envolvem uma forte interação interpessoal, os colaboradores tornam-se uma parte visível e essencial do próprio serviço. Assim, a imagem da organização é frequentemente construída através do comportamento, aparência e atitude dos seus profissionais. Por conseguinte, a forma como os recursos humanos são selecionados, treinados e motivados tem um impacto direto na qualidade do serviço e no desempenho da organização (Kusluvan et al., 2010).

A GRH tem assumido um papel cada vez mais relevante no fortalecimento da competitividade e no desenvolvimento organizacional. Atualmente, constitui um dos pilares fundamentais das instituições, promovendo uma atuação integrada e orientada para a obtenção de melhores resultados. No setor hoteleiro, em particular, verifica-se uma crescente atenção à eficácia das práticas de gestão de pessoas, as quais contribuem diretamente para uma abordagem mais estratégica e sustentável da gestão organizacional (Kusluvan et al., 2010).

Mais do que uma função administrativa tradicional, o departamento de recursos humanos assume múltiplas responsabilidades, abrangendo a promoção da competitividade, a resposta às dinâmicas do mercado global, a integração de inovações tecnológicas, o cumprimento da legislação laboral e a mediação nas relações sindicais. Além disso, este departamento exerce um papel central na preservação da cultura organizacional, sendo o guardião dos valores e princípios que norteiam a atuação da empresa. A GRH preocupa-se ainda com a afetação eficiente dos colaboradores, assegurando que estes ocupem as funções adequadas no momento certo, de modo a favorecer o cumprimento das metas estratégicas da organização. Ao promover a convergência entre os interesses individuais e os objetivos institucionais, contribui para

o aumento da satisfação no trabalho, a redução de custos operacionais e a melhoria da rentabilidade global. Com uma missão orientada para o desenvolvimento organizacional através da valorização das pessoas, a GRH posiciona-se ao mesmo nível das demais áreas estratégicas da empresa. O seu campo de atuação envolve a capacitação de competências, a promoção do bem-estar laboral, a implementação de políticas de reconhecimento e o acompanhamento constante da performance dos colaboradores (Vardarlier, 2016).

A GRH compreende o conjunto de práticas destinadas a garantir que uma organização disponha de colaboradores qualificados, em número suficiente, para alcançar os seus objetivos estratégicos. As principais funções tradicionalmente associadas à GRH incluem a organização do trabalho, o recrutamento, a seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e a remuneração. Estas práticas são estruturadas de modo a responder às necessidades específicas de cada organização. O recrutamento, por exemplo, visa fornecer aos candidatos informações relevantes sobre os cargos disponíveis, utilizando estratégias como anúncios em jornais, agências de emprego ou recomendações de colaboradores internos. (Robert-Huot, G., & Cloutier, J., 2020).

A Gestão de Recursos Humanos representa cada vez mais a parte estratégica nas organizações, contribuindo significativamente para o alcance dos seus objetivos globais. Através da definição de políticas internas e da implementação de práticas que promovem a motivação, o compromisso e a satisfação dos colaboradores, a GRH influencia positivamente o desempenho organizacional (Godinho, 2021). Entre as suas funções essenciais está o planeamento e a utilização eficaz dos recursos humanos disponíveis, potenciando a produtividade, a rentabilidade e a eficiência da organização. As práticas associadas à GRH incluem atividades como o planeamento de necessidades de pessoal, os processos de recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento de competências, a gestão do desempenho, a motivação dos trabalhadores, a segurança e bem-estar no local de trabalho, a promoção de boas relações interpessoais e a gestão de processos de saída (Godinho, 2021).

Segundo Godinho (2021), a valorização dos colaboradores enquanto ativos estratégicos tem vindo a ganhar destaque, sendo o investimento na sua motivação e desenvolvimento uma estratégia central para alcançar vantagens competitivas

sustentáveis. As competências, atitudes e comportamentos dos colaboradores são moldados pelas políticas e práticas de gestão de recursos humanos (GRH), bem como pela cultura e clima organizacional. Estas práticas influenciam diretamente a satisfação dos clientes, a lealdade à marca e a performance organizacional. Modelos como a cadeia do lucro em serviços e o modelo das lacunas da qualidade reforçam essa ligação entre os colaboradores e os resultados da empresa (Kusluvan et al., 2010).

As práticas da GRH podem ainda ser agrupadas em duas dimensões principais: a dimensão monetária, relacionada com os custos, rentabilidade e resultados financeiros; e a dimensão não monetária, que inclui aspetos como o grau de compromisso, a satisfação no trabalho, as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores e a pressão associada ao exercício das suas funções (Godinho, 2021)

A base conceptual das práticas de GRH está fundamentada na valorização do capital humano, promovendo o aperfeiçoamento contínuo das capacidades individuais necessárias à atuação empreendedora. Adicionalmente, os benefícios percebidos pelos colaboradores – como oportunidades de crescimento, reconhecimento e aquisição de novos conhecimentos – contribuem para o fortalecimento do senso de responsabilidade individual. Esse comprometimento ampliado tende a resultar em maior dedicação e empenho pessoal na busca pelos resultados organizacionais, especialmente no contexto hoteleiro (Surucu & Sesen, 2019).

As práticas de gestão de pessoas estão articuladas com os principais processos organizacionais – planeamento, organização, liderança e controlo – adaptando-se às exigências específicas da função. Neste contexto, a GRH desdobra-se em atividades fundamentais como recrutamento, formação, avaliação de desempenho, remuneração e gestão de carreiras, criando uma abordagem integrada que fortalece a relação entre empresa e colaborador, desde o ingresso até à saída da organização.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel estratégico essencial na contratação e no desenvolvimento do capital humano, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos. Isso é especialmente relevante em setores que dependem intensamente da interação pessoal, como a hospitalidade. A implementação de práticas de recursos humanos alinhadas às estratégias organizacionais pode contribuir para enfrentar desafios típicos desse segmento, tais como a crescente concorrência e as rápidas transformações tecnológicas. Dessa maneira, é possível

promover melhorias significativas na experiência do cliente e aumentar a atratividade do estabelecimento (Souza Meira et al., 2022).

Apesar disso, o departamento de recursos humanos é frequentemente encarado pelos gestores como um centro de custo, devido à dificuldade em mensurar diretamente os retornos financeiros advindos de suas ações. No entanto, o investimento em gestão de pessoas é reconhecido como uma vantagem competitiva importante, capaz de gerar ganhos expressivos no desempenho das organizações.

A gestão de recursos humanos consiste numa abordagem estratégica e integrada voltada para a contratação e o desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações. As práticas relacionadas a recursos humanos englobam as ações implementadas para materializar a filosofia, as diretrizes e os planos organizacionais, através do estabelecimento de procedimentos e métodos específicos, denominados processos. Sob a ótica da teoria baseada em recursos, os recursos humanos são considerados um ativo valioso que pode impactar significativamente aspectos como a rotatividade, a motivação e a satisfação dos empregados. Dessa forma, as práticas de gestão de pessoas podem ser analisadas a partir desse referencial teórico (Souza Meira et al., 2022).

No contexto do setor hoteleiro, marcado por um cenário altamente competitivo, os colaboradores desempenham um papel estratégico fundamental, sendo reconhecidos como um dos principais recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. Estudos na área da hospitalidade ressaltam que a oferta de experiências de alta qualidade ao cliente é crucial para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. Desta forma, as práticas de recursos humanos assumem uma função estratégica no aprimoramento da qualidade da experiência do cliente e no desempenho geral das organizações, além de que, vários estudos enfatizam que os trabalhadores são responsáveis por proporcionar experiências memoráveis aos clientes, consolidando, assim, uma vantagem competitiva para as empresas (Souza Meira et al., 2022)

As práticas GRH exercem um papel fundamental no fortalecimento do conhecimento, das habilidades, das competências e da motivação dos colaboradores, elementos considerados essenciais para a promoção de comportamentos empreendedores no ambiente organizacional hoteleiro. Estudos prévios destacam a

relevância dessas práticas no estímulo a atitudes empreendedoras entre os funcionários (Surucu & Sesen, 2019).

No contexto dos hotéis, as práticas de GRH configuram-se como instrumentos estratégicos capazes de alinhar as atitudes e condutas dos colaboradores aos objetivos institucionais, além de favorecerem um ambiente propício ao desenvolvimento de comportamentos empreendedores. Truss e Gratton (1994) citado por Surucu e Sesen (2019) já sugeriam que tais práticas são determinantes para a capacitação dos empregados e para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao empreendedorismo. Deste modo, a gestão de pessoas torna-se uma via significativa para fomentar a proatividade e a inovação entre os indivíduos que integram a organização.

De acordo com Silva & Gonçalves (2025), as práticas de gestão de recursos humanos constituem um instrumento essencial na capacitação técnica e comportamental dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento das suas competências, conhecimentos e aptidões, de forma a fomentar uma atuação mais proativa e empreendedora no contexto organizacional. No setor hoteleiro, esta orientação traduz-se numa maior eficácia na comunicação com os clientes e numa capacidade acrescida de resposta às suas necessidades específicas, possibilitando um atendimento personalizado e orientado para a excelência. A excelência do serviço, especialmente em segmentos de elevada exigência, depende em grande medida da implementação contínua de práticas inovadoras de gestão de pessoas. Estas devem ser concebidas com vista a acompanhar a evolução das expectativas dos clientes, bem como a assegurar o crescimento profissional e o bem-estar dos colaboradores. A consolidação de políticas eficazes neste domínio potencia, assim, não apenas o desempenho individual, mas também a sustentabilidade e o êxito organizacional a longo prazo.

### **1.3 Gestão da Diversidade**

A diversidade presente no seio das organizações, refletida em dimensões como a idade, o género, a etnia, entre outras, bem como a gestão estratégica dessa diversidade – que inclui práticas de recrutamento, formação, retenção e valorização de indivíduos com características visíveis e invisíveis – constitui um recurso organizacional com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável, especialmente no atual contexto empresarial globalizado. Ao longo das últimas duas décadas, investigadores e

profissionais de recursos humanos têm salientado, com base em evidência empírica e na experiência prática, os efeitos positivos associados valorização da diversidade nas organizações. Estes benefícios manifestam-se em diversas áreas, nomeadamente na melhoria do desempenho financeiro, na criação de uma cultura organizacional mais inclusiva, no aumento da moral e da motivação dos colaboradores, bem como na sua retenção. Entre os impactos mais significativos destaca-se o fortalecimento da capacidade de atração e recrutamento de novos talentos (Manoharan & Singal, 2017)

Este cenário torna-se ainda mais relevante no setor hoteleiro, caracterizado por uma força de trabalho que é marcada por uma grande diversidade entre os seus colaboradores. Numa indústria onde a qualidade do serviço e a personalização da experiência são cruciais para a perceção do consumidor, a gestão da diversidade assume um papel estratégico. Estudos indicam que práticas informais e conscientes de diversidade, quando bem aplicadas, podem contribuir significativamente para a inovação e a eficácia financeira das organizações hoteleiras (Manoharan, Sardeshmukh, & Gross, 2019), reforçando a importância de integrar a diversidade como pilar da gestão de pessoas no setor.

Para Gajjar e Okumus (2018) a diversidade pode ser entendida como uma característica intrínseca aos grupos sociais, manifestando-se em dois níveis principais: o nível superficial, que envolve atributos facilmente observáveis, como o género ou a idade; e o nível profundo, que inclui características menos visíveis, como a formação académica, as convicções religiosas ou outros valores e crenças pessoais. Adotar uma abordagem mais abrangente do conceito de diversidade revela-se essencial, uma vez que indivíduos com diferenças não visíveis também podem experienciar formas de discriminação no ambiente profissional. Estas formas de exclusão têm o potencial de comprometer a plena expressão das suas competências e de limitar o seu desempenho no contexto organizacional. Neste sentido, a diversidade deve ser compreendida como um conceito inclusivo, que abarca todas as dimensões e vivências que tornam cada indivíduo único, considerando tanto os aspetos visíveis como os invisíveis da identidade humana.

De forma paradoxal, o conceito de diversidade carece de uma definição consensual, sendo frequentemente descrito de maneira ambígua e alvo de diferentes interpretações. Para tal, a utilização indistinta de termos como variação,

heterogeneidade, distinção, divergência e disparidade, segundo alguns acadêmicos, poderá contribuir para a dificuldade em estabelecer uma definição uniforme e amplamente aceite do conceito, uma vez que o seu uso acaba por gerar ambiguidade na sua compreensão (Manoharan & Singal, 2017).

No panorama organizacional contemporâneo, a gestão da diversidade tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante, refletindo-se tanto na produção científica como na prática empresarial. Este aumento de atenção tem conduzido à realização de múltiplos estudos orientados para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno. A sua importância decorre, por um lado, do impacto positivo que pode exercer na melhoria das condições laborais e, por outro, da sua influência significativa nos resultados organizacionais, nomeadamente ao nível da produtividade, da coesão interna e da capacidade de adaptação das empresas a contextos multiculturais (García-Rodríguez, Dorta-Afonso, & González-de-la-Rosa, 2020).

Segundo Manoharan et al., (2023), a gestão da diversidade pode ser compreendida como o processo de conceção e aplicação de sistemas e práticas organizacionais que visam otimizar os benefícios decorrentes da diversidade entre os colaboradores, enquanto procuram atenuar os eventuais desafios associados à mesma.

Deste modo, a diversidade refere-se às distinções existentes entre os indivíduos que integram o quadro de colaboradores de uma organização. Já a gestão da diversidade compreende o conjunto de políticas e práticas implementadas com o propósito de reconhecer, valorizar e integrar essas diferenças, enquanto as utiliza estrategicamente para alcançar objetivos organizacionais, tais como o aumento da satisfação dos clientes, o estímulo à inovação, o cumprimento de compromissos de responsabilidade social ou a obtenção de vantagem competitiva que se reflita em melhor desempenho organizacional (Manoharan & Singal, 2017).

O setor da hotelaria tem demonstrado um crescente compromisso com a implementação de práticas inclusivas voltadas para a integração de pessoas com diferentes características. Este segmento apresenta, de facto, um elevado potencial de empregabilidade para este grupo, dada a natureza diversificada das funções disponíveis. Diversas empresas hoteleiras têm vindo a adotar iniciativas específicas que visam promover a inclusão. Entre essas ações destacam-se a oferta de programas de formação adaptados, o estabelecimento de parcerias com organizações da comunidade, a

disponibilização de apoio durante os processos de recrutamento e seleção, bem como a criação de planos de carreira inclusivos. Empresas que alinham estas práticas com as suas estratégias organizacionais têm obtido reconhecimento público e institucional, refletindo o impacto positivo destas medidas na reputação e responsabilidade social corporativa (Manoharan et al., 2023).

### **1.3.1 Práticas de Gestão da Diversidade no Setor Hoteleiro**

As práticas associadas à gestão da diversidade compreendem um conjunto articulado de políticas de recursos humanos que visam promover e sustentar a heterogeneidade no ambiente de trabalho. A eficácia destas práticas reside na sua capacidade de orientar ações específicas para alcançar metas relacionadas com a diversidade, enquanto se procura eliminar desigualdades e situações discriminatórias no seio das organizações (Madera, 2013).

Esta gestão tornou-se uma prioridade em setores com elevada interação interpessoal, como a hospitalidade. Kim (2006) citado por Madera (2013), propôs um modelo de quatro dimensões para a gestão da diversidade, identificando os seguintes benefícios: criação de ideias novas, crescimento organizacional, melhoria da imagem da empresa e valorização dos recursos humanos. A diversidade nos grupos de trabalho é apontada como uma fonte de inovação, ao oferecer perspectivas distintas que facilitam a resolução de problemas complexos. Além disso, uma força de trabalho que reflita a diversidade dos clientes permite uma estratégia de marketing mais eficaz e personalizada. A literatura também demonstra que práticas formais de gestão da diversidade estão associadas a melhorias nas atitudes organizacionais dos colaboradores, o que contribui para um melhor desempenho individual e coletivo. Em ambientes hoteleiros, onde o atendimento ao cliente é essencial, tais atitudes são particularmente importantes, pois refletem-se diretamente na qualidade percebida do serviço.

Outro benefício identificado é a contribuição da diversidade para a imagem corporativa. Empresas reconhecidas pelas suas práticas inclusivas tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, enquanto alegações de discriminação têm o efeito oposto. Por fim, embora a diversidade demográfica seja um primeiro passo, a sua eficácia

depende da implementação de políticas integradas e sustentadas de inclusão (Madera, 2013).

As práticas de gestão da diversidade têm como finalidade principal apoiar as organizações na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e representativos. A implementação de políticas estruturadas e devidamente formalizadas revela-se eficaz na promoção da diversidade, uma vez que contribui para uma maior presença de indivíduos de diferentes origens em todos os níveis hierárquicos, incluindo posições de liderança. A eficácia destas práticas está, em grande medida, associada à sua capacidade de orientar o foco organizacional para ações e resultados que favoreçam a inclusão e a equidade, combatendo simultaneamente possíveis formas de discriminação no contexto profissional (Madera, Dawson, & Neal, 2016).

Entre as ações habitualmente incluídas nesses programas destacam-se iniciativas de apoio ao crescimento profissional de grupos sub-representados, como redes de mentoria e desenvolvimento de carreira. É também comum a criação de estruturas internas específicas para a gestão dessas práticas, incluindo funções executivas dedicadas à sua supervisão. Além disso, muitas organizações procuram estabelecer parcerias externas com entidades representativas da diversidade, por exemplo, através de políticas de aquisição junto de fornecedores pertencentes a grupos minoritários. Por fim, a formação e sensibilização dos colaboradores sobre questões relacionadas com a diversidade constitui uma componente essencial e transversal a estes programas (Madera, Dawson, & Neal, 2016).

Embora o setor da hotelaria e do turismo se destaque por empregar uma proporção mais elevada de trabalhadores pertencentes a grupos minoritários, a investigação sobre a gestão da diversidade nestes contextos ainda se encontra numa fase inicial. Apesar da existência de algumas contribuições relevantes no que diz respeito à identificação de boas práticas e à oferta de formação nesta área, persistem lacunas significativas tanto no setor em causa como noutras áreas organizacionais.

A crescente diversidade nas equipas de trabalho exige que as organizações adotem práticas que promovam a valorização das diferenças individuais e demográficas. Ainda que a sua implementação apresente desafios práticos, estas iniciativas podem proporcionar benefícios significativos para as operações quotidianas das equipas e da organização como um todo. Nos últimos anos, têm surgido evidências que apontam para

um impacto positivo da gestão da diversidade no desempenho das empresas de hotelaria (García-Rodríguez, Dorta-Afonso, & González-de-la-Rosa, 2020). Adicionalmente, foi identificado que a aplicação eficaz de práticas de gestão da diversidade está associada a níveis mais elevados de satisfação profissional, fenómeno observado em vários setores de atividade. Este conjunto de evidências sugere que, também no setor da hotelaria, as perceções dos colaboradores sobre a diversidade organizacional podem influenciar positivamente o seu grau de satisfação no trabalho.

Neste contexto, foi verificado que, na ausência de práticas eficazes de gestão da diversidade, os colaboradores tendem a perceber o ambiente de trabalho como injusto, com evidências de desigualdades nas oportunidades de progressão, no tratamento recebido e nos processos de tomada de decisão. Esta perceção pode intensificar-se em áreas operacionais específicas, como os departamentos de *front-office*, onde a falta de critérios equitativos pode resultar em decisões discriminatórias. Em contraste, quando são adotadas práticas inclusivas e bem estruturadas de gestão da diversidade, os colaboradores tendem a sentir-se tratados de forma mais justa, independentemente das suas características individuais. A aplicação consistente destas práticas permite atender às necessidades específicas dos trabalhadores, que levam a um ambiente mais equitativo. Este tipo de abordagem é geralmente valorizado pelos colaboradores, reforçando o sentimento de pertença e satisfação no contexto organizacional. Deste modo, é possível afirmar que a perceção positiva das práticas de diversidade pode ter um impacto direto na satisfação e realização profissional dos trabalhadores no setor da hotelaria (García-Rodríguez, Dorta-Afonso, & González-de-la-Rosa, 2020).

Consequentemente, uma gestão eficaz da diversidade está associada a uma redução na intenção de rotatividade dos colaboradores e a uma maior retenção de funcionários. Estas evidências sugerem que perceções positivas sobre a justiça organizacional e a igualdade no tratamento dos trabalhadores reforçam o sentimento de pertença destes ao local de trabalho. Assim, no contexto hoteleiro, é plausível que a perceção de uma aplicação adequada de práticas de diversidade contribua para diminuir a vontade dos colaboradores de deixar a organização, aumentando, por sua vez, o seu compromisso e satisfação no trabalho.

## 2 ESTÁGIO

### 2.1 Entidade de acolhimento

O Pestana *Hotel Group*, fundado em 1972 por Manuel Pestana e atualmente liderado pelo seu filho Dionísio Pestana, é uma das maiores e mais prestigiadas cadeias hoteleiras de origem portuguesa e encontra-se entre os 30 maiores grupos hoteleiros na Europa. Com mais de 100 unidades distribuídas por 16 países, o grupo consolidou-se como a maior rede de hospitalidade em Portugal e uma referência no setor turístico global, destacando-se pela diversidade e sofisticação dos seus serviços e pela capacidade de aliar a tradição portuguesa a conceitos contemporâneos de luxo e conforto (Pestana, n.d.).

As operações do grupo estruturam-se em quatro áreas principais: Hotéis, Resorts, Pousadas de Portugal (numa parceria exclusiva com o governo português para a preservação do património nacional), Empreendimentos Imobiliários e também possui e opera campos de golfe. Cada segmento é cuidadosamente planeado para atender a diferentes perfis de hóspedes, desde turistas que procuram experiências culturais e históricas até viajantes de negócios e consumidores de luxo. Entre as suas marcas encontram-se o Pestana *Hotels & Resorts*, conhecido pela versatilidade e conforto das suas unidades, o Pestana *Collection Hotels*, que agrupa hotéis boutique em edifícios históricos e localizações exclusivas e o Pestana *CR7 Lifestyle Hotels*, uma colaboração com o renomado futebolista Cristiano Ronaldo, que incorpora uma experiência contemporânea e sofisticada de hospitalidade dirigida a públicos mais jovens e urbanos (Pestana, n.d.).

Gradualmente, o grupo Pestana tem sido amplamente reconhecido pela sua excelência no setor hoteleiro, bem como pelas competências empresariais que possui e, também, de liderança sustentada. Para comprovar este mérito e o prestígio da marca foram atribuídas ao grupo diversas distinções nacionais e internacionais como por exemplo: O Pestana *Palace* Lisboa foi classificado em 7<sup>o</sup> lugar entre 230 hotéis lisboetas, de acordo com o ranking dos melhores hotéis de Lisboa feito pela *U.S News & World Report*, em 2017; no mesmo ano, o grupo foi considerado uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, segundo o estudo *Randstad Employer Brand Research 2017*; no ano de 2016 foi distinguido com o prémio Marca de Confiança, que resultou da elevada

avaliação obtida nos atributos de Qualidade e Compreensão das necessidades dos clientes, entre muitas outras distinções (Pestana, n.d).

Em Londres, uma das metrópoles mais dinâmicas e culturalmente ricas da Europa, o grupo possui o Pestana *Chelsea Bridge Hotel & Spa*, estrategicamente situado nas proximidades do Chelsea Bridge, do emblemático *Battersea Park*, e do elegante bairro de Chelsea. Esta unidade reflete a identidade cosmopolita e o compromisso do Grupo Pestana em proporcionar uma experiência de luxo acessível, com enfoque na excelência e na hospitalidade portuguesa. Com uma estrutura arquitetónica moderna e serviços de alto padrão, o hotel oferece um conjunto de comodidades exclusivas que incluem um spa, piscina interior, e centro de fitness, concebidos para garantir o bem-estar e a conveniência dos seus hóspedes. A sua localização privilegiada facilita o acesso a importantes marcos culturais e áreas de negócios da cidade, atraindo tanto o turista internacional quanto o viajante de negócios.

O Pestana *Chelsea Bridge Hotel & Spa* não é apenas um espaço de alojamento, mas um ambiente imersivo que traduz os valores do grupo: acolhimento, sofisticação, e a autenticidade da cultura portuguesa adaptada a um contexto urbano e global. Esta unidade hoteleira é, portanto, um símbolo do sucesso do Pestana *Hotel Group* na internacionalização da marca e na promoção do charme e elegância de Portugal além-fronteiras, oferecendo uma experiência que combina a funcionalidade e o design contemporâneo com a tradição e hospitalidade portuguesas.

Uma unidade hoteleira composta por 217 quartos, afirma-se no mercado através de uma identidade marcadamente contemporânea, de um apurado rigor ao pormenor e de uma estrutura abrangente de serviços e infraestruturas. A gama de acomodações estende-se desde os *Twin Access Room* (TAC), adaptados a hóspedes com mobilidade reduzida, até às *Two Bedroom Suites*, que proporcionam uma experiência distintamente exclusiva e confortável. Entre as categorias Standard, incluem-se os *King Deluxe* e os *Twin Deluxe*, que se diferenciam exclusivamente pela configuração de cama – casal ou duas individuais, respetivamente. Os quartos *Twin* podem, contudo, ser adaptados mediante a colocação de um *topper*, convertendo-se em camas de casal, sob solicitação. Os quartos *King Superior* e *Twin Superior* distinguem-se dos *Standard Deluxe* por uma área interior mais ampla. Por sua vez, os quartos *Premium* – disponíveis nas modalidades *King* ou *Twin* – mantêm uma dimensão semelhante à categoria *Superior*,

mas incorporam sofás de superior qualidade e conforto, bem como uma máquina de café, elemento exclusivo a partir deste nível. Nas categorias de menor valor, os hóspedes dispõem de uma chaleira elétrica com chá, café instantâneo, leite e umas bolachas de acompanhamento.

Os *Deluxe Family Rooms* destinam-se a famílias, assemelhando-se aos *Standard Deluxe King/Twin*, mas integrando um sofá-cama, geralmente destinado a crianças. A possibilidade de acrescentar uma cama extra está disponível em quase todas as tipologias, com exceção das suites, uma vez que o pavimento é em madeira e há risco de danos, tal opção não é viável.

As suites de um quarto são compostas por uma área de estar independente e duas casas de banho, uma das quais em suite. As suites de dois quartos incluem um segundo quarto, tornando-as ideais para estadias familiares ou de longa duração. Refira-se ainda que o 11.<sup>o</sup> andar é o único que disponibiliza quartos com varanda, oferecendo uma experiência mais exclusiva e vistas privilegiadas sobre os arredores de *Chelsea*.

Para complementar, em todas as acomodações, os hóspedes beneficiam de um conjunto de *amenities* cuidadosamente selecionadas, incluindo champô, condicionador, creme hidratante e sabonetes.

Neste hotel existem, também, outras comodidades como o spa, salas de conferências para variados eventos, ginásio aberto 24h, bar que também serve almoço e jantar e, por fim, *room service* das 12h até as 22h.



Figura 1 - Quarto Deluxe Family

Fonte: [www.pestana.com](http://www.pestana.com), retirado a agosto de 2025



Figura 2 - Quarto King Deluxe

Fonte: [www.pestana.com](http://www.pestana.com), retirado a agosto de 2025



Figura 3 - Casa de Banho do Quarto TAC

Fonte: [www.pestana.com](http://www.pestana.com), retirado a agosto de 2025



Figura 4 - Sala de uma Suite

Fonte: [www.pestana.com](http://www.pestana.com), retirado a agosto de 2025

## 2.2 Objetivos do estágio

Um estágio no Pestana *Chelsea Bridge Hotel*, como estudante de mestrado em direção hoteleira, oferece uma oportunidade valiosa para adquirir competências práticas e expandir conhecimentos teóricos aplicados ao setor da hotelaria. Os principais objetivos incluem:

⇒ Desenvolver competências de gestão

Adquirir competências acerca da gestão diária do hotel, incluindo operações de *front office*, *housekeeping*, restauração e manutenção.

Desenvolver habilidades de liderança e comunicação ao colaborar com diferentes departamentos e equipas.

⇒ Conhecer padrões de qualidade e excelência no setor da hotelaria.

Implementar os padrões de qualidade de um hotel de 4 estrelas internacional.

Garantir a satisfação do cliente e a experiência de luxo, alinhando-se à filosofia da marca Pestana.

⇒ Desenvolver competências interculturais aplicadas ao setor da hotelaria.

Reconhecer as necessidades num ambiente multicultural, desenvolvendo uma compreensão mais ampla de diferentes culturas e necessidades dos hóspedes.

Desenvolver a fluência em línguas estrangeiras, como o inglês, essencial para o turismo internacional.

Criar conexões estratégicas com profissionais da hotelaria, incluindo *managers*, colaboradores e parceiros, para fortalecer oportunidades de colaboração e crescimento na carreira.

Demonstrar competências e profissionalismo durante o estágio, assegurando recomendações valiosas que possam apoiar futuras oportunidades no setor.

Desenvolver a capacidade de lidar com desafios em tempo real, garantindo soluções eficazes e uma abordagem proativa, habilidades essenciais para liderar no setor hoteleiro.

### **2.3 Tarefas**

O estágio foi realizado no Pestana Chelsea Bridge Hotel, no departamento de Receção com início a 10 de novembro e com fim a 4 de maio.

Durante os primeiros meses, houve uma solidificação de tudo o que foi experienciado no período inicial, assistido de uma maior segurança e familiaridade, o que fez com que a adaptação se tornasse mais segura ao andamento da operação do hotel.

No terceiro mês de estágio, foi observado um maior número de desafios e aprendizagens, o que levou ao desenvolvimento de novas competências fundamentais a este departamento.

Os três meses procedentes e finais destacaram-se pela consolidação das competências e pela execução de tarefas mais complexas, principalmente na coordenação de reservas, o que tornou a autossuficiência muito mais reforçada.

O período inicial de integração no departamento de Receção, que incluiu a apresentação da equipa e das instalações, foi fundamental para compreender que o

*modus operandi* de uma unidade hoteleira vai muito além de processos técnicos. Representou o primeiro contacto com a cultura organizacional e a dinâmica interpessoal da equipa, um pequeno universo da diversidade que caracteriza o setor. A estratégia de *shadowing* permitiu assimilar não só os procedimentos, mas também observar as *soft skills* que os colaboradores aplicavam para interagir com uma clientela internacional, antecipando assim a complexidade humana inerente ao cargo. Importa salientar ainda que foram introduzidas as principais tarefas a serem feitas nas primeiras semanas, que se tornou relevante para a compreensão das responsabilidades.

Dias após a introdução, foram atribuídas tarefas simples, como a organização da bagagem, que se revelou um primeiro desafio prático. Mais do que uma mera ação de apoio, foi uma lição sobre a importância da eficiência operacional como suporte à experiência do cliente. O desafio inicial residiu na necessidade de ser rápido e discreto, sendo preciso a adaptação a diferentes tipologias de hóspedes e às suas expectativas específicas, o que exigiu uma grande capacidade de observação e adaptação. Entre estas tarefas, foi prestada assistência nos *check-ins* e *check-outs* apoiando, assim, a fluidez da operação.

No decorrer do estágio, a imersão na plataforma Opera (PMS) foi onde a teoria e a prática se encontraram de forma mais evidente. Nos estudos académicos, os sistemas de gestão são frequentemente abordados como ferramentas de eficiência. Na prática, compreendeu-se que constituem o sistema nervoso central do hotel, e que a sua correta utilização é crucial para a personalização do serviço.

Simultaneamente, iniciou-se o contacto com ferramentas operacionais complementares, destacando-se a análise de relatórios que tem de ser retirados, confirmados e lidos todos os dias. Entre estes sobressai o relatório “*Arrivals*”, que apresenta as reservas com chegada prevista para o dia e possibilita a identificação de pedidos especiais. Este relatório permite ainda distinguir hóspedes pertencentes ao programa de fidelização *Pestana Member Club*, que recebem um acolhimento personalizado, reforçando a experiência do cliente.

A análise crítica do relatório de *Arrivals* transformou-se numa atividade estratégica. Cada pedido especial (uma cama extra, uma alergia alimentar) deixou de ser apenas um dado, mas sim uma oportunidade para superar expectativas e garantir a inclusão e o conforto de todos os hóspedes, independentemente das suas necessidades.

Esta prática de analisar reservas para sinalizar membros de programas de fidelização ou necessidades específicas é a aplicação direta da gestão da relação com o cliente. Além disso, a análise dos dados, contribui para uma gestão estratégica da ocupação, permitindo a atribuição eficiente de quartos. A partir deste ponto, são elaborados os *Traces* que são enviados por e-mail posteriormente aos departamentos de *Housekeeping* e *F&B* com todas as informações do relatório *Arrivals*, facilitando a sua preparação antecipada. Este processo revelou-se fundamental para a compreensão da importância da comunicação interdepartamental que é um aspeto central para um funcionamento eficiente e para uma clientela satisfeita.

Foi introduzido, também, o processo de *check-out* que, por sua vez, mostrou-se muito mais do que um encerramento de conta. Esta etapa possibilitou a realização prática dos *check-outs*, com base na consulta prévia no Opera de todos os quartos que iriam sair no dia, onde também se conseguia verificar contas associadas às reservas e eventuais pendências de pagamento. Foi uma oportunidade privilegiada para observar a diversidade da clientela e a forma como a equipa, igualmente diversa, se adapta a diferentes culturas e perfis. O desafio aqui foi lidar com situações de stress, como disputas de faturação, mantendo a calma e a empatia. A recolha de *feedback* direto no momento da partida proporcionou *insights* valiosos sobre a perceção de valor de diferentes culturas, informação crucial para qualquer gestor hoteleiro que pretenda melhorar a qualidade de forma contínua e inclusiva.

A interação direta com os hóspedes, prestando informações turísticas, foi o ponto onde as competências de comunicação e a gestão da diversidade mais se destacaram. Esta função exigiu não apenas domínio de línguas, mas também inteligência cultural – a capacidade de recomendar um restaurante tradicional português a um casal francês é diferente de sugerir um *landmark* histórico a uma família brasileira. A equipa da receção, com os seus próprios *backgrounds* diversos, servia-se dessa mesma diversidade para se relacionar com os hóspedes, seja através de uma língua materna partilhada ou de um conhecimento cultural específico.

Ao longo da evolução do estágio constatou-se uma progressiva consolidação das tarefas anteriormente observadas e um incremento gradual das responsabilidades atribuídas. Uma das principais atividades desta fase constituiu na atualização contínua de relatórios operacionais, como *Departures*, *Arrivals*, *Open balance*, *Guest in House* e

*Vacant Rooms*. Estes documentos, atualizados de hora em hora, garantiam toda a informação necessária caso aconteça alguma falha no sistema Opera, assegurando assim a continuidade das operações numa eventualidade dessas. Felizmente as falhas no sistema não são muito frequentes, mas durante o estágio essa situação ocorreu uma vez, no início do turno das 7h da manhã, quando a equipa do turno da noite não tinha atualizado os documentos, o que resultou em falhas na execução das tarefas nas horas seguintes. Esta experiência reforçou a importância da atualização destes 5 documentos a cada hora.

Nesta fase, iniciou-se também a realização supervisionada de *check-ins*, com foco na verificação de dados e principalmente de pagamentos que era a parte que poderia ser mais confusa e criar situações indesejadas caso não fosse interpretado da maneira correta. Paralelamente, foi obtido o acesso a caixa de e-mail geral do hotel, o que proporcionou o desenvolvimento de competências de comunicação escrita e profissionalismo na interação com clientes e parceiros.

Entre as novas responsabilidades, inclui-se ainda o atendimento telefónico, abrangendo pedidos informativos, alterações de reservas e encaminhamento de chamadas para outros departamentos.

Posteriormente, já uma boa quantidade de semanas de estágio realizado, foi observada uma maior autonomia na execução de *check-ins*, na atribuição de quartos e na realização dos *traces* para o dia seguinte, o que prova um progresso significativo nas competências operacionais.

Durante os primeiros meses, a prática contínua e estruturada permitiu a interiorização de todos os procedimentos a serem executados no dia-a-dia e o aperfeiçoamento das competências técnicas e interpessoais, o que levou a uma maior fluidez no atendimento e capacidade de adaptação às exigências operacionais do hotel.

Em conclusão, a experiência prática na receção forneceu *insights* profundos sobre a gestão da diversidade na equipa. Foi percebido que uma equipa diversa não é apenas um reflexo da sociedade global, mas uma vantagem competitiva crucial. A pluralidade de nacionalidades, idiomas e experiências pessoais da equipa mostrou-se um *asset* inestimável para conectar com uma clientela globalmente diversificada, criar empatia e resolver problemas com uma perspetiva mais abrangente. Esta experiência demonstrou que a verdadeira excelência em gestão hoteleira reside na capacidade de

harmonizar processos técnicos padronizados com a flexibilidade humana necessária para acolher e celebrar a diversidade, tanto dos colaboradores como dos hóspedes.

### 3 ESTUDO EMPÍRICO

#### 3.1 Metodologia Qualitativa

##### 3.1.1 Objetivos

Este capítulo estabelece o quadro de referência que orienta e delimita o presente estudo. A sua finalidade é dupla: por um lado, fundamentar a pertinência da questão em análise e, por outro, definir um rumo metodológico claro para a investigação. O foco central incide sobre a percepção dos colaboradores relativamente às políticas de diversidade e inclusão, um aspeto crucial para aferir a eficácia e o impacto real destas práticas no ambiente organizacional.

Para garantir um trajeto de pesquisa coerente e focado, foi delineada uma questão de investigação principal, que serve como fio condutor para todo o estudo:

"Como é que os colaboradores do Pestana Chelsea Bridge percebem e avaliam as práticas de diversidade e inclusão implementadas no local de trabalho?"

De modo a decompor e a operacionalizar esta questão central, tornando-a passível de análise, foram definidos três objetivos:

- Conhecer as estratégias implementadas pelo Pestana Chelsea Bridge para a gestão da diversidade.
- Identificar as políticas e práticas de inclusão adotadas pelo Pestana Chelsea Bridge.
- Compreender a percepção dos colaboradores do Pestana Chelsea Bridge sobre a gestão da diversidade e as práticas de inclusão.

Para garantir uma coerência e alinhamento metodológico robustos, a Tabela 1 sintetiza e articula de forma explícita os objetivos definidos, as questões de investigação deles derivadas e os fundamentos teóricos que sustentam cada dimensão do estudo.

Tabela 1 - Alinhamento entre objetivos, perguntas e fundamentação teórica

| Objetivos  | Perguntas  | Fundamentação Teórica   |
|--|--|---|
| <p>Conhecer as estratégias implementadas pelo Pestana Chelsea Bridge para a gestão da diversidade.</p>   | <p>6. Que tipos de ações ou práticas já observou na empresa que, na sua opinião, promovem a diversidade?</p>                                 | <p>Madera et al., (2016).</p>   |
|  | <p>7. Que tipos de ações ou práticas já observou na empresa que, na sua opinião, promovem a inclusão?</p>                                    |   |
| <p>Identificar as políticas e práticas de inclusão adotadas pelo Pestana Chelsea Bridge.</p>             | <p>6. Que tipos de ações ou práticas já observou na empresa que, na sua opinião, promovem a diversidade</p>                                  | <p>Madera et al., (2016); Godinho, (2021); Manoharan et al., (2023); Madera, Dawson &amp; Neal, (2016); He &amp; Wong, (2004).</p>  |
|  | <p>7. Que tipos de ações ou práticas já observou na empresa que, na sua opinião, promovem a inclusão?</p>                                    |   |
|  | <p>8. Pode partilhar alguma experiência de formação, conversa ou atividade na empresa relacionada com diversidade?</p>                       |   |
|  | <p>9. Pode partilhar alguma experiência de formação, conversa ou atividade na empresa relacionada com a inclusão?</p>                        |   |
|  | <p>10. De que forma sente que os processos de recrutamento consideram diferentes perfis e promovem a participação de todos?</p>              |   |
|  | <p>11. Se alguém enfrentasse uma situação de discriminação que caminhos ou recursos acredita que estariam disponíveis dentro da empresa?</p> |   |
|  | <p>17. Se pudesse implementar uma iniciativa para promover a inclusão, qual implementaria?</p>   |   |
| <p>Compreender a perceção dos colaboradores do Pestana Chelsea Bridge sobre a gestão da diversidade.</p> | <p>1. Como descreveria a representatividade de pessoas com características semelhantes às suas na equipa de trabalho?"</p>                   | <p>Madera et al., (2016); Gajjar &amp; Okumus, (2018); Manoharan &amp; Singal, (2017); García-Rodríguez et al., (2020); Madera, (2013); Mom et al., (2009); Kim (2006); Madera, (2013); Saks, (2006); Cropanzano et</p> |
|  | <p>2. O que significa para si 'diversidade' no contexto do seu local de trabalho?</p>  |   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | 3.Como descreveria a postura da empresa em relação a diversidade?  | al., (2017); García-Rodríguez et al., (2020); He & Wong, (2004). |
|  | 4.Há algo na forma como é tratado/a no trabalho que o/a faz sentir-se especialmente respeitado ou desvalorizado?                 |  |
|  | 5.Pode partilhar alguma experiência que tenha tido ou observado relacionada com inclusão ou exclusão do trabalho?                |  |
|  | 12. Como descreveria o ambiente da empresa no que toca à liberdade de expressão e ao respeito pelas diferenças entre as pessoas? |  |
|  | 13. De que forma a diversidade da equipa influencia, na sua perspetiva, a qualidade do serviço prestado ao cliente?              |  |
|  | 14. O que o(a) faz sentir-se mais (ou menos) motivado/a no seu trabalho nesta empresa?   |  |
|  | 15. O que acha que poderia ser melhorado na forma como a empresa lida com a diversidade?   |  |
|  | 16. O que acha que poderia ser melhorado na forma como a empresa lida com a inclusão?  |  |
|  | 17. Se pudesse implementar uma iniciativa para promover a inclusão, qual implementaria?  |  |

### 3.1.2 Metodologia

Para atingir os objetivos definidos, será utilizada uma metodologia qualitativa. A investigação envolverá a realização de entrevistas semiestruturadas, cujas informações serão analisadas tematicamente para interpretação e entendimento posterior.

A abordagem qualitativa é um domínio de investigação focado na compreensão detalhada dos fenómenos sociais, culturais e psicológicos, procurando explorar os significados que indivíduos atribuem às suas experiências. Em contraste com a investigação quantitativa, que foca na medição objetiva e na generalização estatística, a metodologia qualitativa valoriza a subjetividade, a complexidade e a particularidade dos

contextos humanos. O objetivo principal é compreender como os sujeitos constroem a realidade, interpretam os acontecimentos e atribuem significado às suas práticas e interações (Braun & Clarke, 2006).

Assim, trata-se de uma metodologia que vai além da simples descrição de comportamentos ou opiniões, procurando revelar a multiplicidade de camadas de significado presentes nos discursos, nas narrativas e nas práticas sociais. A epistemologia que fundamenta esta abordagem assenta na ideia de que o conhecimento é contextual, situado e intersubjetivo, surgindo da interação entre investigador, participantes e contexto. Desta forma, a neutralidade total é vista como inatingível, e a reflexividade do investigador – ou seja, a consciência crítica sobre o seu papel ativo na produção do conhecimento – assume um lugar central no processo analítico (Clarke & Braun, 2017).

Um dos aspetos distintivos desta metodologia é a sua habilidade de captar tanto dimensões explícitas (semânticas) como implícitas (latentes) dos dados. Isto implica que o investigador pode analisar, por um lado, o conteúdo manifesto dos discursos e, por outro, os significados subjacentes, as ideologias e os enquadramentos culturais que moldam tais discursos. Esta distinção, enfatizada por Braun e Clarke (2006), destaca a ampla interpretação que caracteriza a investigação qualitativa.

Nesta metodologia, a análise temática estabelece-se como um método central para a análise de dados, sendo amplamente reconhecida pela sua flexibilidade teórica e aplicabilidade a diferentes paradigmas de investigação. Conforme argumentam os autores Braun e Clarke (2006), a análise temática é uma técnica de identificação, organização e interpretação de padrões de significado – denominados temas – dentro de um conjunto de dados qualitativos. A sua relevância resulta do facto de não estar rigidamente associada a um quadro epistemológico único, o que lhe confere versatilidade para ser utilizada tanto em abordagens essencialistas/realistas como em perspetivas construtivas. Neste sentido, esta técnica revela-se particularmente útil para investigadores em início de carreira, pois fornece uma base metodológica acessível que pode ser posteriormente expandida para métodos qualitativos mais complexos.

Estes autores reforçam a ideia de que a análise temática deve ser compreendida como um método, funcionando como uma ferramenta transversal para a análise de dados qualitativos. Os autores destacam que a sua principal finalidade é permitir a produção de análises rigorosas e de elevada qualidade, oferecendo procedimentos

sistemáticos para a codificação dos dados e para a construção de temas. Estes, por sua vez, não constituem meros resumos descritivos, mas estruturas interpretativas que organizam os significados centrais identificados no *corpus* empírico. Desta forma, os redatores Braun e Clarke (2006) propõem um guia em seis fases para a condução da análise temática: (1) familiarização com os dados; (2) geração de códigos iniciais; (3) procura de temas; (4) revisão dos temas; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) produção do relatório. Tal processo, embora sistemático, é inerentemente flexível e requer uma postura reflexiva contínua por parte do investigador.

Clarke e Braun (2017) salientam ainda que esta ponderação é indispensável, na medida em que o investigador desempenha um papel ativo na construção dos temas e na interpretação do material empírico, afastando-se de ideias reducionistas que pressupõem que os temas simplesmente “emergem” dos dados.

### **3.1.3 Caracterização dos participantes**

A presente investigação, de natureza qualitativa e exploratória, contou com uma amostra intencional composta por 12 colaboradores do hotel Pestana Chelsea Bridge em Londres. O recrutamento dos participantes exigiu apenas o tempo mínimo de tempo de 3 meses na empresa, com o objetivo principal de entender a perceção dos colaboradores às práticas de diversidade e inclusão no hotel.

Para garantir o anonimato e a confidencialidade, princípios éticos fundamentais neste tipo de investigação, todos os nomes reais foram substituídos pela letra “E” que representa o entrevistado, seguido de um número contínuo.

O perfil socioprofissional dos participantes encontra-se sintetizado na Tabela 2, sendo subsequentemente descrito de forma narrativa.

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados

| Entrevistado | Idade | Género    | Nacionalidade | Escolaridade  | Grupo minoritário         | Cargo                 | Tempo na empresa | Tempo na função  |
|--------------|-------|-----------|---------------|---------------|---------------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| E1           | 30    | Masculino | Português     | Licenciatura  | Não                       | Rececionista          | 1 ano            | 5 anos           |
| E2           | 23    | Feminino  | Britânica     | Licenciatura  | Sim, tenho etnia italiana | Rececionista          | 8 meses          | 8 meses          |
| E3           | 23    | Masculino | Ucraniano     | Licenciatura  | Não                       | Porteiro              | 1 ano e 2 meses  | 2 anos           |
| E4           | 27    | Masculino | Português     | Mestrado      | Sim                       | Rececionista          | 1 anos e 6 meses | 2 anos e 3 meses |
| E5           | 32    | Feminino  | Brasileira    | 12º ano       | Sim                       | Supervisora de F&B    | 4 anos           | 2 anos           |
| E6           | 33    | Masculino | Romena        | 12º ano       | Não                       | Técnico de manutenção | 5 anos           | 5 anos           |
| E7           | 36    | Feminino  | Búlgara       | 9ºano         | Sim                       | Empregada de andares  | 3 anos           | 4 anos           |
| E8           | 20    | Feminino  | Portuguesa    | 12º ano       | Não                       | Rececionista          | 6 meses          | 6 meses          |
| E9           | 18    | Feminino  | Portuguesa    | 12º ano       | Não                       | Empregada de mesa     | 7 meses          | 7 meses          |
| E10          | 31    | Feminino  | Albanesa      | Pós-Graduação | Não                       | Rececionista          | 3 anos           | 3 anos           |
| E11          | 24    | Feminino  | Portuguesa    | Licenciatura  | Não                       | Rececionista          | 9 meses          | 9 meses          |
| E12          | 22    | Feminino  | Britânica     | Licenciatura  | Sim, sou congolesa        | Rececionista          | 1 ano e 4 meses  | 1 ano e 4 meses  |

A Tabela 2 sumariza o perfil sociodemográfico dos 12 colaboradores entrevistados. A amostra é maioritariamente jovem, com idades compreendidas entre os 18 e os 36 anos, perfazendo uma média de idades de aproximadamente 26,6 anos.

No que diz respeito ao género, verifica-se uma predominância do sexo feminino, que constitui a maioria da amostra (66,7%, n=8), enquanto o sexo masculino está representado por quatro participantes (33,3%, n=4).

Quanto à nacionalidade, observa-se uma notória diversidade. Quase metade dos inquiridos possui nacionalidade portuguesa (41,7%, n=5). Os restantes participantes apresentam origens variadas: dois são de nacionalidade britânica (16,7%) e um de cada das seguintes nacionalidades: ucraniana, brasileira, romena, búlgara e albanesa (8,3% cada).

No âmbito da escolaridade, a maioria dos entrevistados possui um nível de formação superior. Especificamente, detêm uma licenciatura (41,7%, n=5) e um possui um mestrado (8,3%). Um participante completou uma pós-graduação (8,3%). Quatro entrevistados concluíram o 12.<sup>o</sup> ano (33,3%, n=4) e um possui o 9.<sup>o</sup> ano de escolaridade (8,3%).

No que se refere à identificação com grupos minoritários, a maioria dos participantes (58,3%, n=7) não se identifica com nenhum grupo desta natureza. Os restantes cinco (41,7%) afirmaram pertencer a uma minoria, sendo a étnica a mais comum.

No campo profissional, as funções exercidas são variadas, destacando-se a de rececionista, que é desempenhada por sete dos doze inquiridos (58,3%). As restantes funções – porteiro, supervisora de *Food & Beverage* (F&B), técnica de manutenção, empregada de andares e empregada de mesa – estão distribuídas de forma equitativa, sendo cada uma representada por um único indivíduo (8,3%).

Finalmente, analisando a experiência profissional, constata-se que o tempo de exercício na função atual varia entre um mínimo de 6 meses e um máximo de 5 anos.

Esta heterogeneidade em termos de nacionalidade, funções e background educativo revelou-se um trunfo metodológico fundamental, permitindo analisar o fenómeno em estudo a partir de um leque alargado de experiências e contextos culturais internos, o que será evidente na riqueza dos dados qualitativos analisados e discutidos nas secções seguintes.

### **3.1.4 Técnica e procedimento de recolha de dados**

O recrutamento de participantes com o perfil desejado decorreu ao longo de aproximadamente um mês e quinze dias. O processo consistiu no contacto direto, através de mensagens privadas enviadas via WhatsApp, a um total de 15 potenciais colaboradores. Deste conjunto, três não responderam e doze manifestaram interesse em participar, constituindo assim a amostra final. As entrevistas foram realizadas maioritariamente por videoconferência na plataforma Zoom, e uma minoria conduzida por e-mail.

O instrumento de recolha de dados consistiu numa entrevista semiestruturada, previamente delineada e organizada em dois blocos temáticos: um primeiro com

questões de carácter sociodemográfico constituído por sete perguntas e o segundo mais extenso, dedicado ao tema central da investigação, integrando dezassete questões como se pode observar no Anexo B. Durante a condução das entrevistas, foi facultada aos participantes a possibilidade de acrescentarem declarações adicionais, enriquecendo, deste modo, a compreensão do fenómeno em estudo.

Previamente à recolha de dados propriamente dita, o protocolo de entrevista foi sujeito a um pré-teste, que permitiu aperfeiçoar a formulação linguística de algumas questões. A realização de um segundo pré-teste confirmou a coerência do guião final e a sua capacidade para gerar um diálogo fluente e produtivo.

Todas as entrevistas foram precedidas da obtenção do consentimento informado dos participantes, assegurando o respeito pelos princípios étnicos da investigação. Com a devida autorização, as entrevistas foram integralmente gravadas, de forma a garantir a fidelidade do registo, e posteriormente transcritas na íntegra para uma análise rigorosa e detalhada.

Para o tratamento dos dados, optou-se por uma abordagem qualitativa de análise temática. Após uma leitura imersiva e exaustiva das transcrições, procedeu-se à codificação do material. Os códigos significativos identificados foram subsequentemente agrupados em temas emergentes, conforme a reincidência dos conteúdos. O subsequente refinamento dos temas assegurou a sua coerência interna e consistência lógica, permitindo a identificação de padrões e perspetivas essenciais para responder aos objetivos da investigação.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A abordagem metodológica qualitativa empregada permitiu a identificação de cinco eixos temáticos centrais que são: Representatividade e Pertença no Ambiente de Trabalho; Conexões de Diversidade e Inclusão; Postura e Estratégia Organizacional; Dia-a-dia: entre o Respeito e a Exclusão; Práticas de Gestão da Diversidade. Cada um destes temas é composto por códigos específicos que refletem diferentes dimensões da diversidade, representatividade e inclusão no ambiente de trabalho. Para assegurar consistência e rigor analítico, foram incluídos apenas os códigos que registaram um mínimo de cinco ocorrências, garantindo assim a saturação teórica necessária para a validação das conclusões.

## Representatividade e Pertença no Ambiente de Trabalho

Tabela 3 - Códigos do tema: Representatividade e pertença no ambiente de trabalho.

| Códigos              | <i>n</i> |
|----------------------|----------|
| Representatividade   | 6        |
| Diversidade cultural | 5        |

Este tema aborda a forma como os colaboradores percecionam a sua integração e identificação no contexto organizacional, refletindo sobre o papel da representatividade e da diversidade cultural na construção do sentimento de pertença. As respostas evidenciam que o reconhecimento da própria identidade no grupo de trabalho, bem como a valorização das diferenças culturais, têm um impacto direto na forma como os profissionais se sentem incluídos e reconhecidos dentro da equipa.

O código Representatividade evidencia a relevância de ver refletidas, na composição da equipa, características semelhantes às do próprio colaborador. Esta identificação é descrita como promotora de proximidade, conforto e familiaridade, fatores que facilitam a adaptação e fortalecem o sentimento de pertença. Um dos participantes afirmou: *“Existe uma boa representatividade de pessoas com características semelhantes às minhas, caucasiano.”* (E1). Outro acrescentou: *“Tenho vários colegas com experiências parecidas às minhas, por isso sinto-me representado e integrado.”* (E4).

Contudo, alguns participantes evidenciam o contrário dessa experiência, mostrando que a falta de identificação com colegas pode gerar distanciamento e afetar o sentimento de pertença. Alguns colaboradores relataram que, em contextos onde não encontram semelhanças com outros membros da equipa, tendem a sentir-se menos integrados. Este aspeto suscitou um conjunto polarizado de respostas, que se dividiram entre: *“Não encontrei ninguém com características semelhantes às minhas.”* (E3), *“Não há uma quantidade significativa de pessoas com as mesmas características que eu.”* (E12), *“Na minha área somos quase todos homens, de idades semelhantes, e sinto que falta diversidade.”* (E6) e *“Como uma pessoa com um background Albanês, não encontrei muitos com a mesma etnia”* (E10).

Paralelamente, o código Diversidade cultural mostra que, para muitos colaboradores, a coexistência de diferentes origens e perspectivas é uma fonte de enriquecimento, tanto a nível pessoal como profissional. A convivência com colegas de várias nacionalidades e culturas é descrita como uma oportunidade de aprendizagem e de crescimento coletivo. Como referiu um entrevistado: “A diversidade melhora o serviço, porque nos permite compreender melhor diferentes culturas e oferecer um atendimento mais personalizado.” (E4).

Assim, o tema revela que a perceção de representatividade e a valorização da diversidade coexistem como dimensões complementares na experiência dos colaboradores.

### Conexões de Diversidade e Inclusão

Tabela 4- Códigos do Tema: Conexões de Diversidade e Inclusão.

| Códigos      | <i>n</i> |
|--------------|----------|
| Inclusão     | 9        |
| Igualdade    | 11       |
| Participação | 6        |
| Apoio        | 10       |
| Respeito     | 6        |

O tema Conexões de Diversidade e Inclusão evidencia a forma como os colaboradores associam diversidade e inclusão, destacando que a diversidade só é verdadeiramente valorizada quando acompanhada por práticas que asseguram integração, igualdade de tratamento e respeito. Este conjunto de perceções reflete não apenas a importância do acolhimento organizacional, mas também das relações diárias estabelecidas entre colegas.

O código Inclusão, o mais mencionado pelos entrevistados, traduz a ideia de que sentir-se parte da equipa é fundamental para que a diversidade seja vivida de forma positiva tal como ficou evidente no relato: “*Significa criar um ambiente onde cada pessoa, independentemente da sua origem, possa contribuir sem se sentir diferente ou*

*excluída.*" (E5). Para os colaboradores, a diversidade, quando acompanhada por práticas inclusivas, promove a pertença e reduz sentimentos de distanciamento.

De forma complementar, o código Igualdade surge como dimensão essencial para garantir que todos os colaboradores são tratados de forma justa e equitativa. A percepção de imparcialidade fortalece a confiança e legitima a vivência da diversidade no quotidiano laboral. Um entrevistado sintetizou esta visão ao afirmar: "*A empresa demonstra compromisso em acolher pessoas de várias origens e em criar um ambiente justo, onde todos têm oportunidade de crescer.*" (E4).

O Apoio aparece igualmente como um pilar da inclusão, sendo descrito como fundamental para facilitar a adaptação, sobretudo no momento de entrada na organização. A partilha de experiências e a ajuda entre colegas foram apontadas como práticas que contribuem para criar um ambiente mais inclusivo e solidário. Um dos participantes sublinhou: "*Observei que os novos colegas de origens internacionais são feitos sentir bem-vindos através de mentoria e do apoio da equipa.*" (E2).

Já o código Respeito reforça a importância do reconhecimento mútuo e da valorização das diferenças. Este aspeto foi destacado como condição necessária para que a diversidade seja percecionada como enriquecedora e promotora de cooperação. Tal fica evidente na afirmação: "Era ótimo, promovia a liberdade de expressão e o respeito de uns pelos outros. Sentiam-se ouvidos e realizados." (E9).

Por fim, o código Participação, ainda que menos frequente, sublinha que a inclusão não se esgota na integração formal, mas implica também a possibilidade de contribuir ativamente para as decisões e atividades da equipa. Um colaborador referiu: "*Sinto-me incluída quando as minhas opiniões são tidas em conta, quando sou mantida informada sobre assuntos relacionados com a minha função.*" (E10). Esta percepção demonstra que a inclusão é vivida não apenas como presença, mas como envolvimento efetivo nos processos coletivos.

## Postura e Estratégia Organizacional

Tabela 5- Códigos do tema: Postura e Estratégia Organizacional.

| Códigos                  | <i>n</i> |
|--------------------------|----------|
| Comunicação              | 13       |
| Práticas organizacionais | 10       |
| Inclusão institucional   | 10       |
| Apoio organizacional     | 10       |
| Valores estratégicos     | 11       |

Este tema reflete a forma como os colaboradores percebem a atuação estratégica da organização no que diz respeito à diversidade e inclusão. As respostas evidenciam que a postura institucional se traduz tanto em práticas formais e políticas estruturadas como em valores comunicados e vividos no cotidiano.

O código Comunicação foi apontado como um dos pilares da estratégia organizacional, sendo descrito como um meio de transmitir mensagens de valorização da diversidade e de alinhamento das equipas. Para os entrevistados, a clareza da comunicação favorece a integração e reforça o sentimento de pertença: “*O ambiente é acolhedor e respeitoso, incentivando a comunicação aberta e valorizando as perspectivas individuais.*” (E2).

O código Práticas organizacionais traduz as iniciativas formais que procuram dar resposta às necessidades de integração. Foram mencionadas medidas que revelam esforço por parte da organização, “*Recrutam pessoas de muitos países e há abertura para diferentes religiões e estilos de vida.*” (E12), mas também limitações na sua aplicação, o que gera percepções de desigualdade. Um colaborador referiu: “*A empresa fala muito de diversidade, mas na prática acho que ainda há barreiras. Por exemplo, nota-se mais aposta na área da receção ou do F&B do que noutras.*” (E6). Assim, embora a postura institucional seja reconhecida, a consistência na implementação surge como um desafio.

A Inclusão institucional constitui outra dimensão central, refletindo a existência de políticas estruturadas para integrar colaboradores de diferentes contextos. Para muitos participantes, estas iniciativas representam um posicionamento claro da empresa face à diversidade: “*A empresa demonstra compromisso em acolher pessoas de*

*várias origens e em criar um ambiente justo, onde todos têm oportunidade de crescer:"* (E4).

O Apoio organizacional foi igualmente salientado, destacando recursos e medidas disponibilizados pela instituição para facilitar a adaptação de novos colaboradores. Esta percepção vai além do apoio interpessoal, abrangendo mecanismos institucionais que reforçam a integração. Um dos entrevistados ilustrou esta visão ao afirmar: "*Observei que os novos colegas de origens internacionais são recebidos de forma acolhedora através de mentoria e do apoio da equipa.*" (E2). No entanto, existem vários entrevistados que, quando confrontados com adversidades não acreditam que a empresa tenha recursos para ajudar ou não acreditam que seriam de confiança: "*Não acredito que haja recursos disponíveis, sendo que estive numa situação semelhante e ignoraram as minhas preocupações, pondo em risco a minha segurança e confortabilidade na empresa.*" (E8); "*Existem muitas formas, mas muitas colegas não se sentem confiantes em utilizá-los, com medo de represálias.*" (E7); "*Há canais oficiais, mas muitos colegas não confiam neles e preferem não falar.*" (E6).

O código Valore Estratégicos, que integra dimensões como respeito e motivação, mostra-se essencial para compreender a postura da organização. Estes valores são vistos como princípios que orientam a atuação da empresa e moldam as relações internas. Como afirmou um colaborador: "*A nossa empresa valoriza a diversidade e isso reflete-se no staff, que representa uma variedade de nacionalidades, origens culturais e experiências profissionais.*" (E10).

### **Dia-a-dia: entre o Respeito e a Exclusão**

Tabela 6- Códigos do Tema: Dia-a-Dia: entre o Respeito e a Exclusão.

| <b>Códigos</b> | <b><i>n</i></b> |
|----------------|-----------------|
| Respeito       | 11              |
| Motivação      | 9               |
| Exclusão       | 6               |

Este tema aborda as vivências quotidianas dos colaboradores em relação à diversidade, evidenciando percepções de respeito, apoio, motivação e também de

exclusão. Os relatos mostram como estas dimensões influenciam diretamente o sentimento de pertença, a integração nas equipas e a forma como cada trabalhador se posiciona no ambiente organizacional.

O código Respeito destaca-se como um dos fatores mais valorizados, sendo descrito como condição fundamental para a convivência positiva entre colegas. Os entrevistados referem que sentir-se respeitado fortalece a confiança e aumenta a sensação de valorização dentro da equipa. Um colaborador referiu: “*Sinto-me respeitada quando colegas ou gestores pedem a minha opinião sobre como melhorar o atendimento a hóspedes de diferentes culturas.*” (E12). Este testemunho evidencia que a vivência do respeito está intimamente ligada ao reconhecimento individual e à harmonia nas relações de trabalho.

A Motivação também foi apontada como resultado das interações vividas no contexto de diversidade. Os colaboradores relataram que o ambiente inclusivo, aliado ao respeito e ao apoio, reforça a motivação para desempenhar as suas funções e participar ativamente na equipa. Um participante destacou: “*Sinto-me motivada quando me sinto útil e valorizada, quando vejo que estou a contribuir de forma significativa para a equipa.*” (E10). Estes dados indicam que a motivação não depende apenas de fatores externos, mas também da forma como cada trabalhador se sente integrado e valorizado no dia a dia.

Por outro lado, o código Exclusão evidencia as experiências negativas associadas à diversidade, ainda que menos frequentes. Foram relatadas situações de distanciamento ou falta de reconhecimento, que fragilizam o sentimento de pertença e podem afetar a coesão da equipa. Um colaborador partilhou: “*Sinto-me desvalorizada quando os hóspedes ou até colegas olham para o nosso trabalho como se fosse 'menos importante'.*” (E7); outro disse: “*Já vi colegas com dificuldades de comunicação em inglês a ficarem isolados, porque não havia acompanhamento suficiente para os integrar.*” (E6).

## Práticas de Gestão da Diversidade

Tabela 7- Códigos do Tema: Práticas de Gestão da Diversidade.

| Códigos                | <i>n</i> |
|------------------------|----------|
| Celebrações culturais  | 6        |
| Formações              | 9        |
| Mentoria               | 8        |
| Recrutamento inclusivo | 6        |
| Apoio linguístico      | 9        |

Este tema reúne as iniciativas mencionadas pelos colaboradores como promotoras da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, bem como os desafios associados à sua aplicação. As respostas evidenciam a existência de práticas que contribuem para a integração, mas também apontam limitações e fragilidades na sua consistência.

O código Celebrações Culturais foi referido como uma prática que valoriza a diversidade e promove o reconhecimento das diferentes identidades presentes na organização. As atividades comemorativas são vistas como momentos de integração, capazes de reforçar o sentimento de pertença. Um colaborador sublinhou: “(...), *reconhecimento de feriados culturais e abertura para que cada um celebre a sua cultura.*” (E5).

O código Formações destacou-se como prática essencial, embora muitas vezes considerada insuficiente em termos de frequência e profundidade. Os colaboradores reconhecem o potencial das formações para promover a consciencialização, mas apontam a necessidade de maior continuidade. Como relatou um entrevistado: “*Seria útil haver mais formações contínuas, e não apenas ocasionais, sobre o tema da diversidade.*” (E4). Esta perceção evidencia que a formação é entendida como ferramenta central, mas ainda pouco explorada.

A Mentoria foi igualmente valorizada, sendo identificada como facilitadora do processo de adaptação de novos colaboradores. A relação de acompanhamento por colegas mais experientes é vista como forma de apoio estruturado e de integração. Um participante referiu: “*O facto de mesmo sendo estagiária me terem integrado e*

*acompanhado de perto ajudou-me bastante.”* (E9). Estes relatos evidenciam o impacto positivo desta prática no acolhimento e na partilha de conhecimento.

O Recrutamento Inclusivo foi mencionado como sinal do compromisso organizacional com a diversidade. Os entrevistados destacaram a preocupação em integrar pessoas de diferentes origens, considerando este esforço como contributo direto para a riqueza cultural da equipa. Um colaborador afirmou: *“Recrutam pessoas de muitos países e há abertura para a diversidade.”* (E12). Assim, o recrutamento é percecionado como prática formal que influencia diretamente a composição e diversidade da equipa.

O código Apoio Linguístico foi também salientado, refletindo a importância de criar condições de comunicação que favoreçam a integração. Para os colaboradores, esta prática representa um recurso concreto para ultrapassar barreiras linguísticas, facilitando a cooperação no dia a dia. Como relatou um participante: *“Já vi colegas com pouca fluência em inglês serem ajudados pelos outros.”* (E4).

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente secção visa interpretar os resultados obtidos à luz da literatura e dos objetivos delineados, procurando compreender de que forma os colaboradores do Pestana *Chelsea Bridge* percecionam as práticas de diversidade e inclusão implementadas na organização. A discussão é estruturada em torno dos cinco temas emergentes da análise qualitativa articulando-os com os contributos teóricos que sustentam a contextualização teórica.

### **Representatividade e Pertença no Ambiente de Trabalho**

Os resultados revelaram que a perceção de representatividade constitui um elemento central para o sentimento de pertença dos colaboradores. A possibilidade de reconhecer, na equipa de trabalho, pessoas com características semelhantes – seja em termos culturais, linguísticos ou de valores – surge associada a um maior conforto psicológico e a uma integração mais fluida no contexto laboral. Esta observação converge com a literatura sobre a gestão da diversidade, que reconhece a representatividade como um fator promotor da identificação organizacional e da coesão entre membros de equipas multiculturais (Madera et al., 2016; Manoharan & Singal, 2017).

Tal constatação reforça que o reconhecimento das semelhanças entre colegas não é apenas um aspecto emocional, mas um mecanismo estruturante de integração organizacional. Quando os colaboradores se sentem representados, a sua noção de justiça e pertença aumenta, potenciando comportamentos de colaboração e compromisso com a empresa, tal como sublinhado por Cropanzano et al., (2017).

Contudo, a ausência dessa representatividade foi igualmente evidenciada como uma fonte de distanciamento, conduzindo a sentimentos de isolamento e menor participação. Essa dualidade reforça a premissa de que a diversidade, por si só, não garante inclusão efetiva, exigindo estratégias institucionais que assegurem a equidade na participação e o reconhecimento das diferenças (García-Rodríguez et al., 2020). Em linha com esta perspetiva, a inclusão deve ser entendida como um processo ativo de gestão e não como um resultado espontâneo da diversidade. Assim, a representatividade é vivida simultaneamente como fator de segurança identitária e como indicador da maturidade inclusiva da organização.

Adicionalmente, verificou-se que a diversidade cultural é percecionada como uma mais-valia, tanto para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores como para a qualidade de serviço prestado ao cliente. Esta perceção encontra sustentação nos contributos de Kim (2006) e Madera (2013), que destacam a diversidade como potenciadora da inovação, da empatia e da capacidade de resposta às exigências de diferentes perfis de clientes. No contexto hoteleiro, onde a inserção interpessoal é um elemento estruturante da experiência do consumidor, esta diversidade assume uma importância estratégica para o desempenho organizacional.

## **Diversidade e Inclusão**

O tema Diversidade e Inclusão evidenciou a forte ligação entre os conceitos de diversidade e inclusão. Para os colaboradores, a diversidade apenas se torna significativa quando acompanhada de práticas inclusivas que assegurem igualdade de tratamento, respeito e apoio mútuo. Esta perceção está em consonância com a literatura, que distingue entre a mera heterogeneidade demográfica e a efetiva integração de grupos diversos (Madera, Dawson & Neal, 2016; Manoharan et al., 2023).

Os discursos dos entrevistados apontam que a inclusão é vivida através do acolhimento e da valorização das diferenças individuais, promovendo um ambiente em

que todos se sentem legitimados a participar e contribuir. O respeito e a igualdade foram mencionados como pilares centrais deste processo, reforçando a ideia de que a justiça organizacional e a imparcialidade são determinantes para o sucesso das políticas de diversidade (Cropanzano et al., 2017; Saks, 2006). Esta percepção confirma que a inclusão não depende apenas da existência de políticas formais, mas sobretudo da consistência entre o discurso institucional e as práticas quotidianas. Quando os colaboradores percebem coerência entre aquilo que a organização declara e aquilo que efetivamente pratica, tendem a desenvolver maior confiança e compromisso organizacional (Saks, 2006).

O apoio interpessoal e o espírito de equipa foram também identificados como mecanismos de inclusão prática, refletindo um processo de socialização informal que complementa as políticas institucionais. Esta constatação encontra eco na Teoria da Troca Social, segundo a qual o apoio e a reciprocidade no ambiente de trabalho fomentam comportamentos colaborativos e aumentam o envolvimento organizacional (Saks, 2006). Assim, no Pestana Chelsea Bridge, a inclusão manifesta-se tanto na dimensão estrutural através das políticas e normas – como na dimensão relacional – nas interações diárias entre colegas. Esta coexistência entre dimensões estruturais e relacionais demonstra que a inclusão é um fenómeno multidimensional: depende simultaneamente da liderança institucional e das práticas quotidianas, tal como apontam Madera et al. (2016).

### **Postura e Estratégia organizacional**

Este tema abordou a percepção dos colaboradores sobre a postura institucional face à diversidade e inclusão. De forma geral, foi reconhecido o compromisso da organização com estes princípios, ainda que com discrepâncias entre o discurso oficial e a aplicação prática. Esta divergência é comum em contextos empresariais que se encontram em fases iniciais de consolidação de políticas inclusivas (Manoharan et al., 2023).

A comunicação organizacional foi identificada como um elemento estratégico para o alinhamento interno, funcionando como veículo de disseminação dos valores corporativos. Uma comunicação clara e coerente reforça a confiança e a sensação de

pertença, conforme defendem He e Wong (2004) ao descreverem a importância da coerência entre valores, práticas e mensagens institucionais.

Paralelamente, as práticas formais de gestão – nomeadamente o recrutamento multicultural e a abertura para diferentes perfis – foram reconhecidas como contributos positivos. Todavia, alguns colaboradores destacaram lacunas na uniformidade de aplicação dessas políticas entre departamentos, o que revela a necessidade de maior consistência e monitorização. Esta observação corrobora os estudos de Madera (2013), que sublinham que a eficácia das práticas de diversidade depende da sua implementação transversal e sustentada, e não apenas da sua formulação. A aplicação desigual entre áreas funcionais indica que a diversidade ainda não é tratada como eixo estratégico transversal, mas como um conjunto de ações isoladas. Este cenário confirma a importância de integrar a diversidade nos sistemas de gestão de pessoas e de desempenho, conforme sugerido por Madera, Dawson & Neal (2016), garantindo coerência entre políticas e práticas quotidianas.

A existência de recursos institucionais de apoio, como canais de denúncia ou programas de mentoria, foi mencionada, mas também alvo de descrédito por parte de alguns participantes, o que demonstra falta de confiança na sua eficácia. Esta perceção reflete a importância de promover não apenas mecanismos formais, mas também uma cultura organizacional de confiança psicológica, condição apontada por Dom et al. (2009) como essencial para o desenvolvimento de ambientes inclusivos e inovadores. A confiança psicológica, neste contexto, funciona como um indicador da maturidade inclusiva da organização: quando os colaboradores sentem que podem expressar-se sem receio de represálias, a diversidade transforma-se em fonte de aprendizagem e inovação (Dom et al., 2009). Por isso, mais do que criar instrumentos formais, torna-se crucial garantir a sua legitimidade através da ação consistente das lideranças e da transparência institucional.

### **Dia-a-dia: Entre o Respeito e a Exclusão**

Os resultados relacionados com a vivência quotidiana dos colaboradores evidenciam a coexistência de experiências de respeito e de situações percecionadas como excludentes. Este equilíbrio frágil entre inclusão e exclusão quotidiana é característico de organizações em processo de maturação cultural no domínio da

diversidade (García-Rodríguez et al., 2020). Este resultado confirma que a inclusão é um fenómeno dinâmico e relacional, sujeito a oscilações que refletem o grau de internalização dos valores inclusivos pela organização. Tal como defendem Madera et al. (2016), a consolidação de uma cultura verdadeiramente inclusiva requer não apenas a presença de diversidade, mas também a existência de práticas consistentes de reforço comportamental e simbólico.

O respeito surge como valor predominante, sendo reconhecido como traço distintivo da cultura do Pestana Chelsea Bridge. A maioria dos entrevistados descreveu o ambiente como acolhedor e respeitoso, o que se coaduna com o modelo de práticas de gestão de pessoas orientadas ao bem-estar e a motivação dos colaboradores (Godinho, 2021). Contudo, alguns participantes relataram experiências pontuais de desvalorização ou de perceção de desigualdade, sobretudo associadas a diferenças linguísticas, hierárquicas ou culturais. Tais experiências correspondem ao que Gajjar & Okumus (2018) designam como “microexclusões” – comportamentos subtis, frequentemente não intencionais, que enfraquecem a perceção de inclusão e o sentido de pertença.

Estes episódios, embora minoritários, revelam que a perceção de exclusão pode persistir mesmo em contextos de diversidade consolidada, sobretudo quando não existem canais eficazes de mediação e feedback. A literatura demonstra que a perceção de injustiça ou de falta de equidade está diretamente associada à diminuição do compromisso organizacional e ao aumento da intenção de rotatividade (García-Rodríguez et al., 2020). Assim, pequenas falhas na gestão quotidiana podem comprometer o sentimento de pertença e a confiança institucional.

Verifica-se, por conseguinte, que a promoção do respeito e da inclusão requer não apenas políticas estruturadas, mas também uma atenção contínua às microdinâmicas das relações de trabalho. A inclusão efetiva resulta de um processo coletivo e diário, que depende da consistência comportamental de todos os membros da organização, em especial das lideranças intermédias.

### **Práticas de Gestão da Diversidade**

Este tema centrou-se nas práticas concretas de gestão da diversidade implementadas no hotel. Os colaboradores reconhecem que a organização adota uma abordagem multicultural, refletida no recrutamento internacional e na convivência entre

múltiplas nacionalidades e línguas. Esta prática é coerente com as orientações da literatura, que identificam o setor hoteleiro como um dos contextos mais propícios à aplicação de políticas de diversidade (Manoharan, Sardeshmukh & Gross, 2019).

Contudo, a análise revelou que as práticas existentes tendem a assumir um caráter informal e reativo, mais dependente da cultura organizacional e da atitude das lideranças do que de políticas estruturadas e sistemáticas. Esta constatação vai ao encontro de Madera et al., (2016), que alertam para o facto de que a gestão da diversidade em hotelaria é frequentemente baseada em iniciativas pontuais, com impacto limitado quando não inseridas numa estratégia integrada de recursos humanos.

Verificou-se ainda que a formação em diversidade e inclusão é percecionada como insuficiente ou inexistente, o que indica uma oportunidade de melhoria. A literatura tem sublinhado a importância da formação contínua na consolidação de ambientes inclusivos, não apenas como instrumento de sensibilização, mas também como mecanismo de desenvolvimento de competências interculturais (Gajjar & Okumus, 2018). A ausência de programas formais de formação limita a consciencialização coletiva sobre o valor da diversidade e reduz a capacidade dos colaboradores para lidar com situações de conflito cultural. Como referem Madera (2013) e Gajjar & Okumus (2018), a formação constitui um fator crítico para transformar atitudes individuais em comportamentos consistentes, promovendo a empatia, a comunicação e a colaboração intercultural.

Por outro lado, a presença de uma equipa multicultural é apontada como uma vantagem competitiva, pois amplia a capacidade de comunicação com diferentes perfis de hóspedes e fortalece a imagem internacional do hotel. Esta perceção reforça o argumento de Manoharan & Singal (2017), segundo o qual a diversidade, quando devidamente gerida, constitui um ativo estratégico capaz de potenciar inovação, satisfação e desempenho.

Deste modo, os resultados confirmam que o verdadeiro potencial da diversidade se concretiza quando esta é integrada nas políticas de gestão de pessoas e reconhecida como fonte de valor organizacional. No contexto do Pestana Chelsea Bridge, a diversidade cultural não é apenas uma característica demográfica, mas um recurso estratégico que pode diferenciar a marca e contribuir para a vantagem competitiva

sustentável, desde que acompanhada de políticas de inclusão robustas e mensuráveis (Madera et al., 2016).

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal compreender como os colaboradores do Pestana Chelsea Bridge percebem e experienciam as práticas de gestão da diversidade e inclusão no local de trabalho. Através de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas, foi possível não só responder à questão de investigação, como também cumprir os três objetivos específicos delineados: conhecer as estratégias de gestão da diversidade, identificar as políticas de inclusão e compreender a percepção dos colaboradores sobre estas dinâmicas.

Em síntese, a investigação permitiu concluir que a diversidade é um pilar reconhecido e valorizado no Pestana Chelsea Bridge, constituindo-se como uma marca identitária da organização e uma vantagem competitiva no mercado cosmopolita de Londres. A equipa multicultural e multilíngue é vista como um ativo que enriquece as interações, melhora a qualidade do serviço e fortalece a imagem internacional do grupo Pestana.

No entanto, os resultados revelam que a inclusão efetiva nem sempre acompanha a diversidade demográfica. Enquanto a diversidade é uma realidade visível, a percepção de inclusão varia significativamente entre departamentos e indivíduos, dependendo fortemente de fatores como a representatividade, o respeito no dia a dia e a qualidade das relações interpessoais. Constatou-se que os colaboradores se sentem verdadeiramente incluídos não apenas pela existência de políticas formais, mas sobretudo quando se sentem ouvidos, valorizados e tratados com equidade no seu quotidiano profissional.

Uma das principais conclusões é a existência de uma desconexão entre o discurso organizacional e a prática. Apesar de a empresa manifestar um compromisso institucional com a diversidade e a inclusão, alguns colaboradores expressam ceticismo quanto à consistência da sua aplicação e à eficácia dos mecanismos de apoio disponíveis. Esta lacuna aponta para a necessidade de transformar a diversidade num elemento estratégico verdadeiramente integrado, com políticas mais estruturadas, comunicação clara e lideranças capacitadas para promover uma cultura inclusiva sustentável.

O contributo deste estudo é duplo: por um lado, enriquece a literatura académica sobre gestão da diversidade no setor hoteleiro, sobretudo em contextos de

internacionalização de marcas portuguesas; por outro, oferece recomendações práticas para a organização, salientando a importância de formação contínua, comunicação interna transparente e monitorização regular das práticas inclusivas.

Em termos de limitações, reconhece-se que a natureza qualitativa e a amostra reduzida condicionam a generalização dos resultados. Sugere-se, para investigações futuras, a expansão do estudo a outras unidades do grupo Pestana, a utilização de metodologias mistas e a realização de abordagens longitudinais que permitam analisar a evolução das perceções ao longo do tempo.

Por fim, e dado o carácter aplicado deste trabalho, deixam-se recomendações concretas para o hotel:

1. Reforçar a formação em diversidade e liderança inclusiva, especialmente para chefias intermédias;
2. Criar canais formais de escuta e participação que incentivem a partilha de experiências e propostas;
3. Implementar mecanismos de avaliação periódica do clima inclusivo, como inquéritos de satisfação focalizados;
4. Promover iniciativas internas que celebrem a diversidade cultural, reforçando o sentimento de pertença e orgulho organizacional.

Assim, esta investigação evidencia que a verdadeira gestão da diversidade vai além da composição heterogénea das equipas: exige uma estratégia intencional, contínua e humanizada, capaz de transformar diferenças em valor organizacional e a inclusão numa realidade vivida por todos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298.

<https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.

<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Davras, Ö., & Davras, C. (2024). Exploring the vital role of human resource management in the progress of Uzbekistan's tourism sector. *Technology in Society*, 76, 102474.

<https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2311002>

de Souza Meira, J. V., Hancer, M., Gadotti dos Anjos, S. J., & Eves, A. (2021). Studying the relationship between human resources practices, employee motivation, and online hotel reviews: An empirical approach to the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 196–208.

<https://doi.org/10.1177/14673584211024710>

Elsayed, Y., Ngo, L. V., Benítez-Núñez, R., & Wang, C. (2024). Human resource practices and service quality in hospitality. *Journal of Service Management*, 35(1), 123–140.

<https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2023-0304>

Gajjar, T., & Okumus, F. (2018). Diversity management: What are the leading hospitality and tourism companies reporting? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 905–925.

<https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1465505>

García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>

Godinho, J. P. G. (2021). *A incorporação da tecnologia na hotelaria e o impacto na gestão de pessoas* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. ESHTE.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.

<https://doi.org/10.1177/002224299606000404>

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Ivanović, S., Ivanović, V., & Blažević, M. (2008). Human resource management in the hospitality industry. *In Management of the Product Life Cycle and Competitiveness on the Tourist Market* (pp. 561–569). Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka.

<https://www.researchgate.net/publication/305721565>

Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2013). The role of strategic agility in mergers and acquisitions. *British Journal of Management*, 24(4), 627–644.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00815.x>

Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2024). Human resource management and well-being: Evidence from hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103380.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103380>

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.

<https://doi.org/10.1177/1938965510362871>

Madera, J. M. (2013). Best practices in diversity management in customer service organizations: An investigation of top companies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124–135.

<https://doi.org/10.1177/1938965513475526>

Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2016). Why investing in diversity management matters: Organizational attraction and person–organization fit. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(6), 931–959.

<https://doi.org/10.1177/1096348016654973>

Manoharan, A., & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77–91.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>

Manoharan, A., Hutchinson, C., Treuren, G. J. M., & Madera, J. M. (2023). Disability employment in the hospitality industry: A systematic literature review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(3), 362–377.

<https://doi.org/10.1177/19389655231214744>

Manoharan, A., Sardeshmukh, S. R., & Gross, M. J. (2019). Informal diversity management practices and their effectiveness: In the context of ethnically diverse employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 181–190.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.003>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>

Nguyen, T., Sigala, M., & Rabiul, M. K. (2023). Connecting human and information resources in the generation of competitive advantage. *In Proceedings of the International Conference on Tourism and Management Studies* (pp. 47–62).

Papademetriou, L., Sigala, M., & Rabiul, M. K. (2024). Service quality and human capital in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 23–31.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.002>

Pestana. (n.d.). *Overview*. Pestana. [https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/gp\\_overview/](https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/gp_overview/)

Prieto, I. M., & Pérez Santana, M. P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189–211.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21528>

Rabiul, M. K., Sigala, M., & Al Karim, R. (2025). Commitment to quality service in hospitality: Role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*.

<https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0288>

Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME: Une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101–146.

<https://doi.org/10.7202/1069285ar>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

S de Souza Meira, J. V., Hancer, M., Gadotti dos Anjos, S. J., & Eves, A. (2023). Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry: A cross-cultural research. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 157–167.

<https://doi.org/10.20867/thm.29.2.1>

Silva, S., & Gonçalves, M. (2025). How human resources management practices affect employee satisfaction and motivation: A study in the hospitality sector. *In Proceedings of the 8th International Conference on Tourism Research (ICTR 2025)* (pp. 298–304).

Surucu, L., & Sesen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 114–132. <https://doi.org/10.33788/rcis.66.8>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Varandas, C., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). Human resource management in ambidextrous organisations: A systematic literature review. *Technology in Society*, 77, 102504. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102504>

Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>

## ANEXOS

### **Anexo A – Consentimento Informado**

Este projeto de investigação está a ser desenvolvido no âmbito da elaboração da Dissertação Final para a obtenção do Grau de Mestre em Direção Hoteleira, pelo Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

O estudo tem como objetivo analisar de que modo os colaboradores do hotel Pestana Chelsea Bridge percebem as práticas de gestão da diversidade e inclusão no local de trabalho. Pretende-se compreender a forma como estas práticas influenciam o ambiente organizacional, a motivação e o bem-estar dos trabalhadores, bem como identificar as estratégias adotadas pela organização neste domínio.

A participação consiste na realização de uma entrevista individual, presencialmente ou por videoconferência, conforme a preferência do participante. As perguntas são de resposta aberta, e não existe qualquer obrigatoriedade de responder a todas.

A entrevista é voluntária e o participante poderá interromper ou desistir a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos, assegurando-se a confidencialidade e o anonimato de todos os participantes. Nenhuma informação pessoal identificável será divulgada ou associada às respostas fornecidas.

Assim, declaro que fui devidamente informado sobre os objetivos, metodologia e condições da investigação. Compreendi o conteúdo apresentado e aceito participar livremente nesta investigação, autorizando o uso dos dados obtidos para análise e redação da dissertação, com total garantia de anonimato e confidencialidade.

## **Anexo B – Guião da Entrevista**

### Sociodemográficas:

Qual é a sua idade?

Qual é o seu género?

Qual é a sua nacionalidade?

Qual é o seu nível de escolaridade?

Identifica-se com algum grupo minoritário (ex.: étnico, religioso, LGBTQIA+, deficiência)?

Qual é o seu cargo atual no Pestana Chelsea Bridge?

Há quanto tempo trabalha no hotel?

Há quanto tempo desempenha a atual função?

1. Como descreveria a representatividade de pessoas com características semelhantes às suas na equipa de trabalho?
2. O que significa para si 'diversidade' no contexto do seu local de trabalho?
3. Como descreveria a postura da empresa em relação a diversidade?
4. Há algo na forma como é tratado/a no trabalho que o/a faz sentir-se especialmente respeitado ou desvalorizado?
5. Pode partilhar alguma experiência que tenha tido ou observado relacionada com inclusão ou exclusão do trabalho?
6. Que tipos de ações ou práticas já observou na empresa que, na sua opinião, promovem a diversidade?
7. Que tipos de ações ou práticas já observou na empresa que, na sua opinião, promovem a inclusão?
8. Pode partilhar alguma experiência de formação, conversa ou atividade na empresa relacionada com diversidade?
9. Pode partilhar alguma experiência de formação, conversa ou atividade na empresa relacionada com a inclusão?
10. De que forma sente que os processos de recrutamento consideram diferentes perfis e promovem a participação de todos?

11. Se alguém enfrentasse uma situação de discriminação que caminhos ou recursos acredita que estariam disponíveis dentro da empresa?
12. Como descreveria o ambiente da empresa no que toca à liberdade de expressão e ao respeito pelas diferenças entre as pessoas?
13. De que forma a diversidade da equipa influencia, na sua perspetiva, a qualidade do serviço prestado ao cliente?
14. O que o(a) faz sentir-se mais (ou menos) motivado/a no seu trabalho nesta empresa?
15. O que acha que poderia ser melhorado na forma como a empresa lida com a diversidade?
16. O que acha que poderia ser melhorado na forma como a empresa lida com a inclusão?
17. Se pudesse implementar uma iniciativa para promover a inclusão, qual implementaria?