

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

As Mulheres e o feminino na Cultura Organizacional Hoteleira

RUTE DO ROSÁRIO SERÔDIO SIMÕES

MESTRADO EM TURISMO E COMUNICAÇÃO

Lisboa, Outubro de 2013

As Mulheres e o feminino na Cultura Organizacional Hoteleira

RUTE DO ROSÁRIO SERÔDIO SIMÕES

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em:
Turismo e Comunicação**

**Realizada sob a orientação científica do
Professor Doutor Jorge Ferraz**

Lisboa, Outubro de 2013

À memória da minha Mãe

Nota Prévia

Neste trabalho de investigação não se utilizou o novo acordo ortográfico e seguiu-se a Norma APA.

Agradecimentos

Ao meu orientador o Professor Doutor Jorge Ferraz, pela disponibilidade e grande elevação com que sempre me foi encaminhando na busca pelo valor científico deste trabalho final, sobretudo pelo sua honestidade e generosidade intelectual. O rigor e precisão das suas reflexões foram imprescindíveis na elaboração e finalização desta dissertação.

Aos coordenadores do curso e a todos os Professores que foram desenvolvendo a curiosidade, mas também a responsabilidade acadêmica de produzir um pensamento crítico e inovador.

Aos meus pares, com quem aprendi a reflectir sobre a complexidade do mundo contemporâneo.

À minha colega Carina pela amizade e constante disponibilidade. Pela enorme capacidade para me ajudar sempre a encontrar as melhores soluções para os inúmeros problemas que foram aparecendo ao longo do curso. Pela ajuda na formatação da dissertação, sem a qual não teria conseguido cumprir o prazo de entrega.

Ao meu filho pela paciência de suportar, principalmente nos momentos mais difíceis, as minhas angústias intelectuais. Pela grandeza e magia do seu espírito criativo.

Ao meu pai e aos meus irmãos.

Aos meus amigos, sem eles, esta dissertação nunca teria existido.

Resumo

Este estudo teve como objectivo mais genérico conhecer a problemática da cultura organizacional, em particular investigar o lugar da mulher e do feminino na hotelaria. A questão dos recursos humanos e a problemática da cultura organizacional na hotelaria são assuntos cruciais não só para compreender o papel da mulher neste ambiente sócio-laboral, mas também porque se trata de um sector caracterizado pela grande mobilidade e rotatividade de pessoal, pela sazonalidade da actividade, pela reivindicação de uma cultura muito peculiar e por intensa competição. No mundo contemporâneo em que há cada vez mais espaço para desigualdades em função, da idade, do sexo e da formação, pretendemos, enquanto expressão de objectivo mais circunscrito e no quadro do objectivo geral atrás apontado, saber se há ou não um “tecto de vidro” que impossibilite as mulheres de atingirem cargos de direcção na organização hoteleira e como é representada a questão do género que lhe possa estar associada. Conclui-se através da análise de conteúdo ao disposto na legislação, nas decisões judiciais e ao obtido através de questionários por nós realizados que, não podemos, no nosso estudo empírico, confirmar a existência de um “tecto de vidro” que impeça as mulheres de exercerem cargos de director de hotel ou que sustente discriminação de género. Encontramos sim, um grande nível de opacidade no discurso e no acesso ao mundo da hotelaria, e a indicação da existência de uma eventual “parede de vidro” que encerrará as pessoas em papéis associados ao género. Por outro lado, para validar a inexistência de desigualdades de género ou a ausência de identificação de determinadas áreas funcionais ou níveis hierárquicos com um dos sexos, haveria ainda que proceder a muitos outros estudos e retirar o véu que cobre os posicionamentos observados. Assim, o estatuto de trabalho de reflexão teórica e exploração empírica, as dificuldades encontradas e o que retiramos dos estudos empíricos e teóricos sobre as questões do género, do trabalho na hotelaria e da sua cultura organizacional não nos permitem conclusões claras. Deste modo, ousámos introduzir um novo conceito, concluindo que se não encontramos “tectos de vidro exteriores”, tal não implica que não possam os inquiridos ou a organização terem “tectos de vidro interiores”, aqueles que a opacidade atrás aludida não permite ver e cujo aprofundamento teremos que deixar para investigação futura.

Palavras-Chave

Cultura Organizacional; “Tecto de Vidro”; Género; Hotelaria; Mulher.

Abstract

This study aims to consider general subject of organizational culture, particularly investigate the role of women and the feminine in the hotel. Human resources and organizational culture in hospitality are crucial issues not only to understand the role of women in social-labour framework, but also because it is a sector characterized by high mobility and turnover, seasonal activity, the claim of a culture in a very peculiar and intense market competition. In the contemporary world where there is an increasing scope of inequalities based in age, sex and education, this study intend, as an expression of more limited purpose and the overall objective to pointed out, whether or not there is a ' ceiling glass ' that prevents women from reaching senior positions in the hospitality organization. How the gender is represented and what may be associated with. We have concluded through content analysis of legislation, judicial decisions and surveys, that we cannot, in our empirical study, confirm the existence of a " glass ceiling " that prevents women from reaching the position of hotel director. However we found a high level of opacity in speech and access to the hospitality world, an indication of the existence of a " glass wall " that closes people in roles associated with gender. On the other hand, to validate the absence of gender inequality or lack of identification of specific functional areas and hierarchical levels in one sex, there still scope for many studies to reveal the opacity observed. Thus, the theoretical and empiric exploration, the difficulties we encountered empirical on gender issues, working in hospitality and its organizational culture does not allow clear conclusions. Hence, we dared to introduce a new concept, concluding that we did not found a "outside glass ceiling " , but this does not imply the organization do not have a "inside glass ceilings", behind the opacity alluded, whose depth we have to leave for future research .

Key Words

Organizational Culture; Ceiling Glass; Gender; Hotel; Women.

1. Índice Geral

Índice

Nota Prévia.....	II
Agradecimentos.....	III
Resumo	IV
Palavras-Chave	V
Abstract	V
Key Words	V
1. Índice Geral	VI
2. Índice de Figuras	VII
3. Índice de Tabelas.....	VIII
5. Capítulo I - Introdução.....	10
5.1. Tema.....	10
5.2. Objectivos	10
5.3. Metodologia	11
6. Capítulo II – Enquadramento Teórico	12
6.1 O género e a cultura organizacional na hotelaria.....	12
6.2 As mulheres no mercado de trabalho e o conceito de <i>glass ceiling</i>	19
6.3 O direito das mulheres na hotelaria.....	21
7. Capítulo 3 – Enquadramento Factual	24
7.1 O caso de Portugal - Enquadramento jurídico e dimensões culturais.....	24

7.2	Estudo empírico específico: Modelo e campo de análise	32
1.	Identificação do material	34
8.	Capítulo 4 – Estudo Empírico: descrição e análise dos materiais	41
8.1	Acórdãos	41
8.2	Questionários	44
9.	Capítulo 5 – Conclusões	64
9.1	Conclusões	64
9.2	Limitações e sugestões para investigação futura.....	66
10.	Referências	67
11.	Anexos	70
A.	Anexo I – Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa 0075284	70
B.	Anexo II – Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça 08S3081.....	70
C.	Anexo III – Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça 2412/06	70
D.	Anexo IV – Questionário # 1	70
E.	Anexo V – Questionário # 2	70
F.	Anexo VI – Questionário # 3	70
G.	Anexo VII – Questionário # 4	70
H.	Anexo VIII – Questionário # 5	70
I.	Anexo IX – Questionário # 6	70
J.	Anexo X – Questionário # 7	70
K.	Anexo XI – Questionário # 8.....	70
L.	Anexo XII – Questionário # 9.....	70
M.	Anexo XIII – Questionário #10.....	70
N.	Anexo XIV – Dec-Lei n.º 192/2012 de 22 de Junho.....	70

2. Índice de Figuras

Figura 1	Dimensão dos 5-D.....	28
----------	-----------------------	----

3. Índice de Tabelas

Tabela 1 Adaptação da tabela de Hofstede - Diferenças Chave entre as Sociedades Masculinas e Femininas	29
Tabela 2 Identificação	35
Tabela 3 Caracterização do Hotel	36
Tabela 4 Os colaboradores e a Ligação à Empresa	37
Tabela 5 Hierarquização por sector	38
Tabela 6 Factores a hierarquizar.....	39
Tabela 7 Símbolos e Rituais.....	40
Tabela 8 O Imaginário na Hotelaria.....	41
Tabela 9 Amostra	46
Tabela 10 Análise geral dos questionários.....	47
Tabela 11 Resultados por género	48
Tabela 12 Missão	50
Tabela 13 Objectivos.....	51
Tabela 14 Slogan	52
Tabela 15 Valores	53
Tabela 16 Símbolos e Rituais.....	55
Tabela 17 Sector Recepção	56
Tabela 18 Sector Recepção sem função de gestão.....	58
Tabela 19 Sector F&B	58
Tabela 20 Sector F&B sem função de gestão.....	59
Tabela 21 Sector Alojamento	59
Tabela 22 Sector Alojamento sem função de gestão.....	60
Tabela 23 Sector Comercial	61
Tabela 24 Sector Comercial sem função de gestão.....	61
Tabela 25 Acções de Formação.....	62

5. Capítulo I - Introdução

5.1. Tema

O hotel no mundo contemporâneo global é cada vez mais um ponto de intersecção, uma recepção para o vasto conceito de turismo, julgamos que no complexo mundo em movimento, a hotelaria é “hospitalidade” mas é também um vasto mundo de ambiente sócio-organizacional.

É exactamente neste ponto preciso que nasce o nosso estudo, o processo de investigação e a utilidade que dele pretendemos retirar baseia-se neste conjunto de factores, que chamaremos recursos, que vão desde o social, jurídico, económico, patrimonial, cultural e humano.

Focamos a nossa atenção precisamente na cultura organizacional hoteleira em particular no estudo da mulher e do feminino no ambiente da hotelaria, pretendemos compreender o papel da mulher, nosso objecto de estudo, como recurso nesta teia de valores desta unidade sócio-organizacional vocacionada para a hospitalidade.

Neste sector com tantas especificidades, em que o mercado de trabalho se vê influenciado em função da sazonalidade e consequente precariedade, pela mobilidade e rotatividade, pela consequente competição. Havendo um quadro jurídico/laboral de protecção para impedir discriminações em função do sexo, da idade e do sexo.

Importa-nos estudar se existe ou não um “tecto de vidro” que impeça as mulheres de exercerem funções de direcção no hotel.

5.2. Objectivos

Apresentado o tema e o objecto de estudo cumpre-nos delimitar e precisar o objectivo do nosso trabalho. O nosso estudo nasce de uma primeira interrogação: Qual é o papel e a representação do feminino e da mulher na cultura organizacional do hotel?

A nossa investigação tem como objectivo mais específico e empírico procurar o lugar das mulheres na cultura organizacional da hotelaria e perceber se há coincidência ou não com o lugar que ocupam no quadro da legislação laboral e dos direitos fundamentais e da não discriminação em função do género. Contudo, ainda podemos ter um enfoque mais preciso, o de uma pergunta inicial mais concreta: haverá ou não mulheres a exercer funções de director de hotel e, em caso afirmativo (o que nos parece ser o mais óbvio), como representam elas e os homens que exercem iguais funções, as questões da cultura organizacional e do género no ambiente em causa?

Tendo como consequente o problema que formulamos como reflexão teórica inicial, o do “tecto de vidro”, há que perguntar: podem ou não as informações obtidas através das perguntas atrás formuladas, bem como o que os casos judiciais revelam, dar resposta pertinente para a confirmação ou infirmação da hipótese de uma barreira invisível que impede a igualdade do género na organização hoteleira?

Começaremos por fazer uma revisão da literatura sobre o tema, um enquadramento teórico que nos ofereça, quer uma ampla compreensão da temática, quer uma detalhada informação dos conceitos e definições.

Tendo em conta o objectivo específico deste trabalho procuraremos fazer a nossa viagem na investigação acompanhados e acompanhando os percursos científicos feitos. Goethe afirma, numa carta escrita em Verona em 1786, que não fazia a viagem para se iludir a si mesmo, mas para se conhecer melhor, a partir dos objectos que contemplava, comprovando que estas viagens acabavam por constituir um processo de conhecimento mas também de crescimento. (Goethe, 2002).

5.3. Metodologia

Quanto ao processo de construção do nosso estudo, como temos vindo a revelar, depois do enquadramento teórico, através da revisão da literatura, faremos um trabalho empírico que terá características de um estudo exploratório para obter informações

preparativas acerca do respectivo objecto de interesse. Para tal iremos fazer a análise de decisões judiciais bem como da análise de conteúdo qualitativa de questionários Os estudos de cultura organizacional podem ser divididos em duas categorias, os que se baseiam em informação qualitativa e intangível os que procuram resultados tangíveis, quantitativos.

Certos autores afirmam que os estudos qualitativos porque intangíveis estão mais associados a sociedades femininas (Turner, 1987) e é nesta intangibilidade feminina, que norteamos o nosso processo.

Depois de leituras sobre o nosso tema, e subsequente período de reflexão, faremos um enquadramento teórico das linhas que nos guiarão e dos modelos que pretendemos considerar. Estando conscientes do limite temporal e até de espaço na nossa investigação, escolheremos os material a analisar, com o objectivo de conhecer melhor a matéria que nos propomos investigar.

6. Capítulo II – Enquadramento Teórico

6.1 O género e a cultura organizacional na hotelaria

Para fazermos um estudo sobre a cultura organizacional na hotelaria em Portugal sob o ponto de vista do género e do Direito da Mulher, começamos por olhar para os estudos feitos – o Estado de Arte.

O tema é demasiado específico porque entrecruzamos vastas realidades, mas desconstruindo um pouco o panorama, iniciamos a nossa investigação pelo próprio conceito de Género, no pós Revolução Industrial já na dramática definição de feminilidade descrita como “cicatriz de mutilação social” (Adorno 1989, fragmento 59, 95).

Por esta altura, a sociedade começa a sofrer profundas alterações com o aparecimento das novas tecnologias e avanços nas telecomunicações.

Ora este modelo faz nascer novas realidades nas estruturas económicas, com o crescimento da oferta e produção de bens e serviços, implicando modificações na cultura organizacional e estrutura socioprofissional, no direito do trabalho, na empregabilidade e, principalmente, no perfil dos trabalhadores.

Fala-se, então, de uma nova economia e sociedade pós-industrial (Bell, 1977).

Com o modelo burocrático dos serviços nascem as diferenças do ponto de vista do género. A organização das empresas assenta em normas masculinas de domínio e controlo patriarcal que subordina e oprime a mulher (cf. Kanter, 2003, 34-48).

Não obstante os avanços teóricos e normativos da igualdade dos géneros, a organização do trabalho continua a obedecer a princípios de normativo masculino, perpetuando-se, assim, na prática os mecanismos de discriminação de género. (eg Pollert, 1981; Wajcman, 1998; Bolton 2005)

Mas com o surgimento de novas perspectivas sobre as pessoas e as lógicas sociais e simbólicas investidas nas organizações, a empresa começa a ser entendida como um espaço também de sentimentos (Albrow, 1997) e é descrita como uma “arena de emoções” (Fineman, 2003).

A organização empresarial passa a ser estudada também como um espaço de conflitos e frustrações, de sucessos e invejas, de emoções e competições.

Começa, então, a ser reconhecido no espaço da cultura organizacional a sexualidade (Amâncio 1991).

Para o nosso estudo interessa-nos investigar como está estruturado o hotel na sua cultura organizacional, que valores, princípios e que normas existirão?

Bem como o modo como essas regras se reflectem nos seus trabalhadores.

Importa-nos investigar se há uma cultura organizacional em função da tarefa ou do género, da função exercida ou do sujeito que a exerce?

De acordo com algumas perspectivas críticas, as emoções constituem uma dimensão fundamental do trabalho prestado pelos trabalhadores dos serviços interpessoais.

O trabalho que envolve relações com os consumidores finais, tem características de um novo proletariado, o proletariado emocional (Macdonald & Sirianni, 1996).

No âmbito da sociologia do trabalho e do emprego, (Adkins & Lury 1999) reflectiram sobre a crescente “estetização” das várias esferas da vida em sociedade, tendo então recorrido ao conceito de *trabalho de identidade (labour identity)* para descrever a dimensão performativa do trabalho, mobilizadora da subjectividade, da autoridade e do corpo.

Nenhum ser humano é essencialmente masculino ou essencialmente feminino, esta uma teoria largamente estudada por (Hochschild 1983), em que trabalhadores e trabalhadoras são seleccionadas, formadas e controladas de modo a regular e reprimir as suas emoções privadas (genuínas) e, assim, corresponder à expressão emocional ou aparência estética desejada e normativa da administração da empresa.

Para os autores alinhados neste pensamento mais crítico, o trabalho emocional e estético representa a mercantilização das emoções e dos corpos.

Num outro registo mais contemporâneo, os teóricos da sociedade de consumo defendem que, relativamente à era industrial e moderna, o trabalho prestado na sociedade de consumo da estética adquire comunicabilidade, harmonia e integração (Bauman, 1998).

Bryman (2009) reconhece que as pessoas a quem é requerido trabalho emocional tendem a aceitá-lo enquanto parte integrante das suas funções profissionais.

A dimensão emocional é então enquadrada no actual contexto de “disneyização do trabalho” (*disneyzation of work*) e de “disneyização” da sociedade em geral., com especial ênfase no caso do trabalho no sector do turismo, em particular nos parques temáticos.

Este conceito de Bryman reflecte sobre a crescente proeminência do trabalho como uma verdadeira performance, no qual os empregados devem demonstrar emoções e causar impressões como se estivessem a trabalhar num evento teatral; o crescente significado do controle e vigilância na cultura do consumidor.

No seu entender, este cenário traduz a constatação que os princípios inerentes aos parques temáticos da Disney estão a dominar os vários sectores das economias e das sociedades contemporâneas.

Trata-se de um modelo assente em quatro tendências:

Tematização (*theming*) nas diversas áreas de actividade, espaços comerciais e os respectivos ambientes são temáticos, com os trabalhadores vestidos de acordo com o tema;

“desdiferenciação” (*dedifferentiation os consumption*) relaciona-se com a crescente hibridação do consumo, como pode ser confirmado, por exemplo, quando certos espaços comerciais oferecem actividades culturais e de lazer;

merchandising – compreende actividades de promoção de bens e serviços por via de logótipos e imagens corporativas;

e trabalho emocional (*emotional labour*) – refere-se às exhibições emocionais frequentemente requeridas aos trabalhadores que prestam directamente serviços ao público (*front-line service workers*).

Sendo a hotelaria uma actividade de prestação de serviços de hospitalidade no recrutamento além de habilitações específicas é necessário também atributos humanos ou emocionais como a amabilidade, cortesia, simpatia e cordialidade.

Dependo a hotelaria da procura turística, as empresas do ramo hoteleiro adoptam também frequentemente comportamentos comerciais sazonais, mas também variáveis

em cada dia e semana. Estas características afectam as funções desempenhadas pelas pessoas que trabalham no sector hoteleiro dos países desenvolvidos em termos de oferta de produtos e serviços, contribuindo para a definição de características na esfera dos recursos humanos, resumidas por (Mayhew, 1999) Keep & Mayhew (1999, p. 8-9) da seguinte forma:

“Tendência para salários baixos, excepto no caso de falta de mão-de-obra qualificada;
Prevalência do trabalho fora do período normal e de modelos de distribuição de turnos pouco favoráveis à família;
Escassez de políticas de igualdade de oportunidades e maior domínio do sexo masculino, que é mais bem remunerado;
Carreiras profissionais pouco estruturadas ou inexistentes;
Práticas de recrutamento informais;
Ausência de modelos formalizados de boas práticas no âmbito da gestão e desenvolvimento de recursos humanos;
Ausência de uma presença sindical relevante;
Níveis elevados de rotação de mão-de-obra;
Dificuldades no recrutamento e retenção de trabalhadores.”

Fazendo uma referência àquele que é o objectivo do nosso estudo sobre a posição da Mulher e do feminino na cultura organizacional, partimos do conceito mais macro de *cross-culture* de (Hofstede 1991) que define cultura como o modelo mental colectivo das pessoas que distingue os membros de um grupo dos membros do outro.

Assim, para Hofstede, apesar de não haver uma definição modelo, ele acredita que a maioria dos autores concordaria que cultura organizacional é:

Holística: refere-se ao todo como sendo a soma das partes;

Determinada historicamente: reflecte a história da organização;

Relacionada com estudos antropológicos: como rituais e símbolos;

Construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização;

Soft;

Difícil de mudar;

Schein e Hofstede divergem quanto à formação dos valores.

Para Schein os valores do grupo são os valores dos líderes, partilhados.

Schein (1990) define Cultura Organizacional como sendo as normas compartilhadas, valores e pressupostos de que os grupos e organizações são compostos. Para este autor, a cultura manifestar-se-ia através de: artefactos observáveis – fenómenos que as pessoas vêem, ouvem e sentem; valores manifestos – normas e regras; pressupostos básicos, seriam as realidades assumidas como verdadeiras e que, efectivamente, indicam aos indivíduos como perceber, pensar e agir diante dos factos.

Hofstede acentua a relevância dos valores dos membros da organização para a formação da cultura da própria organização, mas defende que as percepções partilhadas das praticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura organizacional e não os valores.

O estudo de Hofstede (1980 e 1984) identificou quatro dimensões que afectavam o pensamento humano, as organizações e as instituições.

O autor refere quatro dimensões Hofstede (1991)

A distância hierárquica: “ a medida de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” Hofstede (1991, p. 42).

Nesta dimensão o autor explora as relações de poder, autoridade e dependência. Assim culturas com pequena distância hierárquica teriam características de pouca dependência, fácil acessibilidade de pessoas a cargos hierárquicos superiores e chefias mais democráticas.

As culturas com grande distância hierárquica teriam características de dependência dos indivíduos em relação às estruturas superiores, sendo o poder autocrático, de certa forma paternalista.

Controlo da Incerteza: “ o grau de inquietude dos nacionais face às situações desconhecidas ou incertas” (Hofstede 1991, p. 135)

Numa cultura nacional com grande controlo de incerteza, os indivíduos necessitam de regras e de políticas mais detalhadas e interventivas.

Individualismo e Colectivismo: “ o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima.

O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que os protegem para a vida toda, em troca de uma lealdade inquestionável. (Hofstede 1991, p. 69).

Masculinidade e Feminilidade: “serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados. O homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida; assim são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos de sobrepõem, isto é, tanto homens como mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida” Hofstede, 1991, p. 103.

Nas teorias interculturais, Hofstede (1991, p 210) define a cultura organizacional como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização das outras”.

Assim, a cultura organizacional, refere-se aos usos de pessoas que trabalhando juntas adquirem, para si como praticas que são repetidas com a convicção da sua obrigatoriedade.

Estes costumes podem ser espontâneos ou podem ser mais ou menos impostos, como normas formais ou informais, pelas direcções ou administrações das empresa, dos hotéis.

Na hotelaria, por se tratar da prestação de um serviço de hospitalidade adquire uma dimensão mais simbólica.

Os símbolos são os sinais mais visíveis da cultura (também organizacional) a nome ou marca, o logótipo, os slogans, o fardamento, as cerimónias etc.

Mas porque envolve emoções, de tratamento e conforto humano, de necessidades primárias, adquire particular importância a forma como se podem diferenciar no mercado, não só na oferta ao consumidor final, mas ao que no nosso estudo importa no mercado de trabalho e na oferta que faz ao trabalhador.

O turismo é a forma mais superficial de contacto intercultural. (Hofstede 2003 p. 248)

“Com o turismo de massas, um viajante pode passar duas semanas em Marrocos, Bali ou Cancun, sem descobrir absolutamente nada sobre a cultura local. O pessoal que trabalha nas instalações turísticas dos países visitados aprenderá algo mais sobre as culturas dos turistas, mas a sua imagem de como vivem os turistas no seu país será completamente distorcida. O que cada um aprende do outro grupo situa-se ao nível dos símbolos: palavras, artigos de moda, música etc.”

As pessoas que trabalham na hotelaria apreendem mais sobre a cultura dos turistas do que propriamente os turistas sobre a cultura dos países visitados no espaço do hotel, que sugere uma espécie de bolha ecológica cultural num espaço social – o hotel - capaz de acolher as diferentes culturas.

De facto, na comunicação mais explícita, a língua, os turistas são recebidos pelas pessoas na hotelaria na sua própria língua. Apenas as emoções os gestos, os valores e outras contribuem para que o turista, em ambiente de hotel perceba a cultura do país que visita.

6.2 As mulheres no mercado de trabalho e o conceito de *glass ceiling*

Originalmente inventado por jornalistas na década de 1980, o “tecto de vidro” refere-se a um tipo específico de mercado de trabalho, como uma desvantagem encontrada por mulheres em avançar para as primeiras posições nas hierarquias organizacionais.

A metáfora evoca a imagem de uma invisível barreira impenetrável que impede as mulheres de promoção na hierarquia de gestão: podem ser promovidas na base da pirâmide hierárquica, mas não no topo.

Diversos estudos sociológicos debruçaram-se sobre este conceito e procuraram estabelecer critérios rigorosos para definir e caracterizar este fenómeno (Cotter, 2001) e a respectiva verificação empírica (Maume, 2004)

A alegação de “tecto de vidro” não se trata apenas de um resultado de género e/ou desigualdade racial, mais importante ainda, é uma afirmação sobre as mulheres e as experiências adversas das minorias no processo de avançar para posições de topo.

Em contraste com a inegável evidência da desigualdade de representação, os estudos que examinam as promoções, provavelmente, falham por não conseguir encontrar um padrão claro e robusto de variação de género e que está na base da escassez de mulheres e gestores de grupos minoritários de topo. Alguns estudiosos relatam que mulheres e outras minorias são menos propensos a ser promovidos (Becker, 1983) Maume,1999)(James, 2000; Gjerde, 2002); Outros autores encontram outras diferenças a favor das mesmas constatações (Powell & Butterfield, 1994, 1997); Petersen & Saporta, 2004); Ainda outros autores não encontram diferenças de género na promoção e chegada ao topo do cargos de gestão e decisão (Yamagata et al., 1997; Booth et al., 2003; Smith, 2005).

Perante esta controversa questão (Zeng, 2011) apresenta um estudo em que põe em causa este conceito dada a falta de consistência empírica do fenómeno.

A divisão sexual do trabalho, na sua forma mais simples, consiste numa alocação de determinados tipos de trabalho a certas categorias de pessoas (Connell, 1987; Wharton, 2000). De acordo com Connell (1987), este tipo de divisão constitui uma estrutura social na medida em que a alocação se torna um constrangimento nas práticas posteriores. Em primeiro lugar, a divisão prévia do trabalho torna-se uma regra social, colocando pessoas em diferentes funções. Ou seja, quando um candidato é admitido numa organização, é-lhe atribuída uma determinada função se for mulher e uma outra função se for homem (Connell, 1987; Wharton, 2000; Vallas e outros, 2009). A segregação com base no género consiste na concentração de homens e de mulheres em diferentes funções e profissões. Podemos observar que diversas profissões tendem a concentrar um elevado número de mulheres ou de homens, sendo rara uma distribuição equitativa (Vallas e outros, 2009). De acordo com Oliveira e Amâncio (2002), existe uma clara divisão sexual das ocupações. As mulheres tendem a concentrar-se em

profissões que coincidem com o estereótipo tradicional de feminilidade, enquanto os homens podem desempenhar qualquer profissão, obtendo até maior sucesso em termos salariais e de progressão na carreira, mesmo em ocupações tipicamente femininas. Ferreira (1993) refere também a concentração de mulheres nos empregos menos remunerados de cada sector de actividade, profissão ou nível de qualificação. Como consequência, as profissões tendem a assumir as características daqueles que as desempenham (Oliveira e Amâncio, 2002; Vallas e outros, 2009).

6.3 O direito das mulheres na hotelaria

Apesar do importante papel da cultura organizacional interna e regulamentar da empresa, não só porque nos aproxima do objecto de estudo, não deixa de ter importância o papel da legislação, principalmente em matéria laboral – o Direito do Trabalho e a sua intervenção normativa no que se refere ao género.

Interessa-nos conhecer e estudar os modelos de Direito contemporâneo, no que diz respeito ao relacionamento entre homens e mulheres e de que modo eles vão conseguir influenciar ou não comportamentos não discriminatórios.

Procurando apreender o papel do Estados no estímulo (ou não) à participação da mulher na esfera laboral em particular e na vida pública em geral, as análises feministas têm desenvolvido uma reflexão crítica relativamente à tipologia de Estados.

Os modelos identificam três tipos ideais de Estado-providência: o liberal ou anglo-saxónico, o continental ou corporativo, e o social-democrata. Segundo o pensamento de Esping-Anderson (1990), os Estados inspirados na filosofia política da Social democracia intervêm no sentido de regular o mercado de trabalho, tendem a desenvolver amplas políticas sociais, além de promoverem a solidariedade e a cidadania social por via da igualdade e da universalidade de direitos.

As políticas sociais têm uma abrangência universal e não se limitam à vinculação laboral e contributiva (elemento fundamental de desmercadorização), ao invés do que sucede com os Estados-providência continental e liberal.

(Lewis ,1992) propõe uma tipologia alternativa, procurando integrar a forma como os papéis sociais de homens e mulheres são perspectivados pelos diferente Estados-providência. À luz do pensamento da autora todos os Estados modernos subscreveram de algum modo o ganha-pão masculino (*the breadwinner model*), ainda que com cambiantes e evoluções relativamente diferenciadas.

É então possível identificar três tipos de Estados-providência:

O Estado-providência assente no modelo de ganha-pão masculino (*strong male-breadwinner state*);

O Estado-providência parcialmente assente no modelo de ganha-pão masculino (*modified male breadwinner countries*)

O Estado-providência pouco assente no modelo de ganha-pão masculino (*weak male breadwinner countries*)

(Pfau-Effinger,1998) salienta que as características das políticas públicas estão marcadas por representações dominantes acerca do papel social dos homens e das mulheres.

A partir do conceito de *gender arrangement*, que integra a dimensão estrutural e a relacional, a autora identifica pelo menos seis modelos culturais que vão desde o tradicionalista, onde o homem é o provedor da subsistência económica e a mulher a prestadora de cuidados), passando pelo modelo intermédio (sendo o homem provedor de subsistência económica e a mulher acumula um emprego a tempo parcial com provisão de cuidados à família), até ao modelo assente na divisão simétrica do trabalho pago e não pago, que se traduz na partilha equitativa de responsabilidades, deveres e direitos entre homens e mulheres.

Por fim, a pesquisa na literatura turística, existem poucos trabalhos que se centrem nas experiências das mulheres como consumidoras em vez de produtoras de turismo (Apostolopoulos, Sonmez & Dallen, 2001).

A verdade é que havendo, cada vez mais, consumidoras mulheres, indicia só por si que as mulheres estão a adquirir um papel na comunidade civil e está longe de ser dividido por géneros, cabendo-lhes apenas a educação dos filhos e a permanência em casa a cuidar das tarefas do lar.

A mulher contemporânea reclama, e goza em pleno, o direito ao trabalho remunerado, e portanto deve também ser alvo de estudos diferenciados em todas as suas dimensões.

A mobilidade é uma das características do mercado de trabalho na indústria hoteleira, principalmente em função do género e da idade.(Riley 1991)

O facto da mobilidade laboral se tornar tão frequentemente visível como um problema no turismo, e depois como uma solução, deve-se, em larga medida, ao facto dos recursos humanos, ao contrário dos recursos patrimoniais serem encarados como dinâmicos e funcionais, sinal de que o mercado é eficiente.(Riley, 1991)

Para se ter um panorama, mais próximo da realidade, é necessário olhar para mobilidade juntamente com outros factores, como os salários, nível de emprego e capacidade, horários de trabalho.

Por exemplo a sazonalidade é uma das características de uma empresa que opere no sector turístico, mas é também um desafio às diversas funções que são requeridas de todos e de qualquer um dos trabalhadores da indústria hoteleira.

A flexibilidade, termo tão recorrente em toda a literatura visitada, anuncia cada vez mais a rapidez com que os trabalhadores vão ter que se adaptar à nova realidade trazida, não só pelas novas tecnologias, mas acima de tudo pelas novas maneiras de gerir as empresas turísticas.

Não haverá mais lugar para trabalho sem qualificação, as funções serão cada vez mais exercidas por pessoas, independentemente do género e não simplesmente ocupadas por trabalhadores.

A mobilidade é também vista como uma utilidade, uma especialização.

Observemos o Princípio de (Riley, 1991): é irrelevante para qualquer sector com um mercado competitivo, onde existem diferenciais de conhecimento entre organizações e onde qualquer nível de capacidade pode ser facilmente adquirido.

Esta é uma perspectiva positiva acerca da mobilidade do trabalho e que acentua a sua função de aprendizagem, reflecte-se na estruturação de carreiras.

Utilizar a mobilidade laboral como um instrumento de aprendizagem está reflectida na maneira como as carreiras são geridas.

Vários estudos sobre carreiras mostram um papel central no mercado de trabalho e na educação vocacional. (Ladkin & Riley, 2004) sugerem que o modelo burocrático convencional de carreiras não se ajusta ao padrão requerido para directores de hotel.

Defendem um modelo híbrido, em que a ascensão na hierarquia se faz de forma interorganizacional e não intra-organizacional.

Por fim, não podemos deixar de mencionar Foucault (1988), destacando-o:

‘Because the body is arguably the location from which all social life begins, it is the logical starting point for studying society and culture’.

7. Capítulo 3 – Enquadramento Factual

7.1 O caso de Portugal - Enquadramento jurídico e dimensões culturais

A CRP estipula no art.º 58º que todos têm direito ao trabalho incumbindo, por conseguinte ao Estado, assegurar a igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais.

O art.º 24º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro), garante o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento no acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho.

A Lei n.º 9/2001, de 21 de Maio, veio reforçar os mecanismos de fiscalização e punição das práticas laborais discriminatórias em função do sexo.

Pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (Código do Trabalho) considera-se como contra-ordenação muito grave, a circunstância da trabalhadora ou candidata a emprego ser prejudicada ou privada de qualquer direito, em razão do sexo, ou a existência de qualquer prática discriminatória, directa ou indirecta, em função do sexo.

Situações de assédio são consideradas, igualmente, como contra-ordenação muito graves.

Toda a exclusão ou restrição ao emprego, actividade profissional e formação em função do sexo, é considerada como um contra-ordenação muito grave.

O art.º 23.º da Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro (Código do Trabalho) estabelece a definição de discriminação indirecta, a qual existe quando uma disposição, critério ou prática aparentemente neutra seja susceptível de colocar pessoas numa posição de desvantagem em relação a outras, em razão, por exemplo, do sexo, estado civil ou situação familiar.

Em situações de qualquer prática discriminatória cabe a quem alegar a discriminação fundamentá-la, incumbindo ao empregador provar que as diferenças de condições de trabalho, não assentam em nenhum dos factores de discriminação previstos na lei (ónus da prova).

Parece não haver dúvidas que sendo Portugal um Estado Democrático, estarão assegurados todos os direitos fundamentais, em particular o direito igual no acesso ao trabalho.

Mas o panorama jurídico não se esgota na função legislativa do Estado é sobretudo na função jurisdicional que se percebe a realidade concreta.

No sistema jurídico em Portugal as decisões dos tribunais só vinculam no caso concreto (caso julgado), ao contrário do que acontece com o *Common Law* em que a orientação seguida pelos tribunais vincula os mesmos ou outros tribunais no julgamento de casos futuros da mesma espécie (Silva, 2006).

«... a igualdade consagrada na Constituição não será alcançada por mera obra da lei, tão fundas são as raízes sociais, económicas e políticas em que assenta a discriminação das mulheres.»

(in preâmbulo do Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de Setembro)

Depois a destacar as atribuições do Turismo de Portugal:

“O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), que vigorará no período 2007-2013, assume como desígnio estratégico a qualificação dos recursos humanos, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sócio-cultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.

A prossecução deste desígnio estratégico é assegurada pela concretização, com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão, por todos os Programas Operacionais, no período 2007-2013, de duas grandes Agendas Temáticas:

Agenda para o Potencial Humano, que congrega o conjunto das intervenções visando a promoção das qualificações escolares e profissionais dos portugueses e a promoção do emprego e da inclusão social, bem como as condições para a valorização da **igualdade de género** e da cidadania plena;

Neste contexto, o Turismo de Portugal, I.P., enquanto organismo de referência do sector do turismo terá por atribuição promover a execução das medidas de política pública que, no âmbito das suas competências, se enquadrem no QREN, bem como assegurar a gestão dos instrumentos financeiros de apoio que tenham o sector por objecto, nos termos das disposições aplicáveis.”

No entanto, na nossa investigação, era imperioso, procurarmos saber, junto dos Tribunais, se neste caso particular da hotelaria, nas relações jurídicas que se estabelecem, através dos vínculos laborais (contractos de trabalho), como decidem os tribunais?

A simples leitura dos textos legais, sem uma análise que contextualize e enquadre a sua aplicação ao caso concreto, tornaria a investigação, no caso particular dos direitos das mulheres, menos compreensível.

Ao contrário do que acontece no sistema jurídico espanhol, em que abundam normas expressas e codificadas dirigidas à igualdade do género. Em Portugal a grande maioria

da situação jurídica da mulher tem que ser observada no uso que os tribunais fazem do Direito legislado (Beleza, 2010).

Os acórdãos dos tribunais, principalmente das Instancias Superiores tem a dupla vantagem de serem muito bem fundamentados e fazerem referência quer à Doutrina dominante quer à legislação aplicável.

Mas no nosso estudo, a análise de acórdãos adquire um papel fundamental.

Indica-nos com precisão se o meio judicial é ou não um recurso utilizado pelas mulheres, nosso objecto de estudo.

Também nos dá uma indicação, se não precisa, pelo menos indicativa da quantidade com que esse expediente ocorre.

Assim, investigaremos na base de dados dos Tribunais Superiores, utilizando uma pesquisa por tema, e descritor, todos os casos em que foi violado o principio da igualdade nas relações de trabalho na hotelaria.

Com a recolha destes importantes dados, faremos uma escolha dos mais representativos para os objectivos do nosso estudo, a compreensão da cultura organizacional do hotel.

Importa-nos, na sua análise, não só descrever mas sobretudo enquadrá-los na cultura organizacional da empresa (hotel).

Conhecer o sentido das decisões, embora seja importante, não é o nosso objectivo principal.

Foi há mais de um século que Pound escreveu *Law in Books and Law in Action*(Pound, 1910) e não deixam de ser actuais as suas reflexões acerca das relações entre o direito e o desenvolvimento sócio-económico.

Mais do que a dimensão jurídica, é a dimensão social, que nos importa retirar dos acórdãos. As sentenças judiciais tem a particularidade de descrever com grande rigor e precisão, os factos *sub judice*, numa narrativa que ilustra a não só a orgânica hoteleira, as diversas funções desempenhadas, o tipo de vínculos laborais que se estabelecem, como são prestados os serviços, é no fundo uma análise profunda e rigorosa dos bastidores da complexa e específica organização do hotel, como empresa.

Adquirem por isso um papel fundamental na nossa investigação, como ferramenta para compreensão de uma realidade que poderá ser abordada de inúmeras dimensões e dissecada sob diversos pontos de vista.

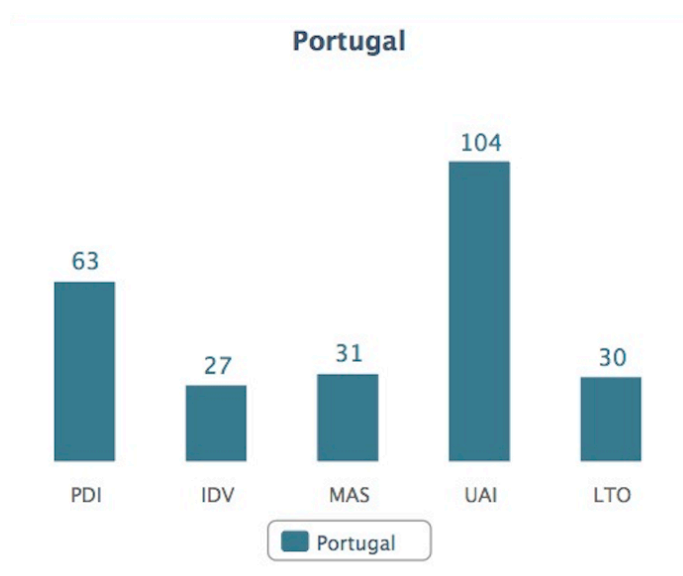
Quanto às estatísticas, em Portugal, encontrámos um obstáculo, uma vez que não se encontram disponíveis no INE, dados suficientemente actualizados e abrangentes, para que possamos retirar observações robustas com impacto significativo na nossa investigação.

Ainda assim não deixaremos de ter conta dados importantes para o nosso estudo, que servirão de pano de fundo onde iremos, à semelhança da velha tradição artesanal, bordando ponto a ponto os nossos diferentes resultados.

Há no entanto estudos internacionais que nos ajudam a compreender o fenómeno que nos propusemos estudar.

Como é o caso do estudo de Hofstede sobre as dimensões da cultura dos países.

Figura 1 Dimensão dos 5-D



Fonte: Geert Hofstede (2001)

Seguindo o modelo 5- D de Hofstede na sua comparação com outros países a dimensão.

Masculinidade / Feminilidade (MAS) uma pontuação mais alta (masculino) nesta dimensão indica que a sociedade é impulsionado pela concorrência, realização e sucesso, com sucesso que será definido pelo vencedor, o melhor em campo - um sistema de valores que começa na escola e continua durante todo o comportamento organizacional.

Uma pontuação baixa (feminino) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e qualidade de vida. A sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal de sucesso e destacar-se da multidão não é apreciado. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostar do que se faz (feminino).

Portugal tem uma pontuação de 31 nesta dimensão, é um país onde a palavra-chave é o consenso. Assim, a polarização não é bem considerada nem a competitividade excessiva apreciada.

Nos países femininos o foco é "trabalhar para viver", os gestores procuram o consenso, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade nas suas vidas profissionais. Os conflitos são resolvidos por acordo e negociação. Incentivos, tais como tempo livre e flexibilidade são favorecidos. O foco está no bem-estar, o *status* não é importante. Um gestor eficaz é um gestor que apoie, as decisões são tomadas através do envolvimento.

Tabela 1 Adaptação da tabela de Hofstede - Diferenças Chave entre as Sociedades Masculinas e Femininas

Sociedades Femininas	Sociedades Masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros	Valores dominantes: o sucesso e progresso material
Importância das pessoas e das relações calorosas	A importância do dinheiros e das coisas
Trabalha-se para viver	Vive-se para trabalhar
Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso	Os gestores devem ser decisivos e não auto-afirmativos
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a performance
Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso	Os conflitos são resolvidos através do confronto

Fonte: Geert Hofstede (2001)

Se há uma dimensão que define Portugal de forma muito clara , é o Controlo de Incerteza. (UAI)

Portugal tem a pontuação 104 nesta dimensão e, portanto, tem uma elevada tendência para evitar a insegurança. Países que apresentam alta aversão à incerteza mantêm rígidos códigos de crença e de comportamento e são intolerantes com o comportamento pouco ortodoxo e com os ideais. Nestas culturas , há uma necessidade emocional de regras (mesmo que as regras pareçam nunca funcionar) o tempo é dinheiro , as pessoas têm um impulso interior para se ocupar a trabalhar duro, precisão e pontualidade são a norma , parece haver uma resistência à inovação e a segurança é um elemento importante na motivação individual.

Controlo da Incerteza é a dimensão que tem a ver com a maneira que a sociedade lida com o facto de que o futuro não pode ser conhecido : devemos tentar controlar o futuro ou apenas deixar isso acontecer ? Essa ambiguidade traz consigo a ansiedade e as diferentes culturas têm aprendido a lidar com essa ansiedade de maneiras diferentes. A medida como os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e criaram crenças e instituições que tentam evitar estas situações reflecte-se na pontuação (UAI) .

A Dimensão individualismo (IDV) a questão fundamental abordada por esta dimensão é o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus membros. Tem a ver com o facto de a auto-imagem das pessoas ser definida em termos de " eu " ou "nós" .

Nas sociedades individualistas as pessoas devem cuidar de si e só da sua família directa. Nas sociedades colectivistas as pessoas pertencem a " grupos " que cuidam delas em troca de lealdade.

Portugal , em comparação com o resto dos países europeus (excepto Espanha) é Colectivista (por causa da sua pontuação neste dimensão 27). Isso manifesta-se no compromisso de longo prazo para com o "grupo", seja uma família , família extensa, ou relacionamentos prolongados. Lealdade numa cultura colectivista é fundamental, e as

sobrevaloriza-se leis e outras regras da sociedade. A sociedade promove relacionamentos fortes onde todos assumem a responsabilidade para com os outros membros do seu grupo. Nas sociedades colectivistas a ofensa leva à vergonha e perda de face, relações empregador e empregado são percebidas em termos morais (como um vínculo familiar) , as decisões de contratação e promoção têm em conta o funcionário dentro do grupo , a gestão é a gestão de grupos.

A distância hierárquica (PDI) é a dimensão que lida com o facto de que todos os indivíduos nas sociedades não são iguais, expressa a atitude da cultura para essas desigualdades entre todos.

Distância hierárquica (PDI) é definida como o grau em que os membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual .

A pontuação de Portugal a esta dimensão (63) reflecte que a distância hierárquica é aceite e aqueles que mantêm as posições mais poderosas e admitem ter privilégios para a sua posição.

Controles de gestão , ou seja, o chefe pede informações aos seus subordinados e estes esperam que seu chefe para controlá-los. A falta de interesse para com um subordinado significaria que este não é relevante para a Organização . Ao mesmo tempo, isso tornaria o empregado desmotivado .

O feedback negativo é muito angustiante, assim para o empregado é muito difícil fornecer ao seu chefe informações negativas . O chefe precisa estar consciente dessa dificuldade e procura pequenos sinais , com a finalidade de descobrir os verdadeiros problemas e evitar torná-los relevantes.

A Quinta Dimensão foi adicionado em 1991 com base numa pesquisa feita por (Bond, 1987) que realizou um estudo internacional adicional com os alunos este instrumento de pesquisa foi desenvolvido em conjunto com funcionários chineses e gestores.

Essa dimensão, baseado no dinamismo de Confúcio, é a orientação de longo prazo (LTO) e foi aplicada a 23 países.

A dimensão de orientação a longo prazo está intimamente relacionado com os ensinamentos de Confúcio e pode ser interpretada da seguinte forma, como lidar com a busca da sociedade através da virtude? É medida em que a sociedade mostra uma perspectiva orientada para o futuro pragmática, ao invés de ter um objectivo a curto prazo e mais convencional.

A pontuação de Portugal é 30, tornando-se uma cultura de orientação de curto prazo. Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente apresentam grande respeito pelas tradições, uma parte relativamente pequena de propensão a poupar, e forte pressão social para "manter as aparências", a impaciência para alcançar resultados rápidos, e uma forte preocupação com o estabelecimento da verdade através de normas. Sociedades ocidentais têm, tipicamente, pouca pontuação nesta dimensão, assim como os países do Médio Oriente.

Parece ser uma sociedade pouco permeável a que exista uma cultura organizacional, espontânea, intuitiva, onde a iniciativa individual poderá ser difícil ou inexistente e onde a resistência à inovação poderá contagiar os processos na construção de uma cultura organizacional clara e amplamente implementada.

Por fim os hotéis em Portugal, de realçar o papel do turismo de Portugal cujo Dec-Lei n.º 129/2012 de 22 de Junho (Anexo XIV) regula as suas atribuições e destacamos:

“Artigo 3.º /n.º 2

h) Incentivar e desenvolver a política de formação e qualificação de recursos humanos do turismo, e a respectiva investigação técnico pedagógica, bem como coordenar, executar e reconhecer os cursos e as acções de formação profissional para essa área, além de certificar a aptidão profissional para o exercício das profissões turísticas.”

7.2 Estudo empírico específico: Modelo e campo de análise

(Bachelard, 2006) resumiu o processo científico em poucas palavras: o facto científico é conquistado, construído e verificado. É neste enquadramento que construímos o nosso

modelo de análise, dado o escassez espaço/temporal do nosso trabalho, depois de feito um breve e circunscrito apenas ao essencial enquadramento teórico, definindo as várias dimensões da problemática, iremos observar o caso de Portugal, recorrendo à análise de dados, estatísticos, legais e estudo de caso.

Delimitámos o nosso estudo aos hotéis localizados em Lisboa, recorrendo ao registo no Turismo de Portugal, I.P limitámos a nossa escolha aos hotéis de 3 e 4 estrelas. Fizemos uma selecção aleatória de 30 hotéis e procedemos à elaboração de um inquérito, baseado na revisão da literatura e tendo em vista colocar as questões que queríamos ver respondidas, desde logo, interessava-nos compreender no nosso estudo, a cultura organizacional no hotel, para investigar se haveria ou não uma barreira invisível que impedia as mulheres de chegar a cargos de topo?

Durante o mês de Junho enviámos o Inquérito por E-mail aos hotéis, para o departamento de Recursos Humanos, com uma carta de apresentação, em que explicávamos a importância do estudo. Identificando-nos como discente de Mestrado em Turismo e Comunicação, nomeando as três Instituições envolvidas, a ESHTTE, a FLUL e o IGOT. Mais, realçávamos o seu anonimato e para que tivesse validade científica teria que ser respondido na totalidade.

Referíamos ainda a importância de i inquérito ser distribuído para ser respondido pelos diferentes colaboradores de cada hotel, independentemente da função exercida.

Depois era importante para o nosso estudo, através da análise de conteúdo, conhecer não só representatividade da mulher na estrutura organizacional do hotel, mas também a forma como era percebido o género na cultura organizacional de cada hotel.

Dada a limitação de tempo e recursos do nosso estudo, construímos um modelo próprio de inquérito, com questões genéricas e tendo em conta apenas as dimensões mais genéricas que fomos obtendo através do enquadramento teórico. Recorreríamos na sua análise ao *fishing expeditions*, como dizem os anglo-saxónicos querendo referir-se às análises exploratórias, para “ver o que há”.

1. Identificação do material

Antes de passarmos à descrição e análise dos materiais, importa identificá-los. Na procura exaustiva na base de dados dos Tribunais, que possui uma pesquisa por tema e por descritor, utilizámos as palavras hotelaria, contrato de trabalho e violação do Princípio da Igualdade.

O Acórdão de 30 de Setembro de 1992 (Anexo I) é um Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa e o facto que está na sua origem é a violação do princípio da igualdade.

O Acórdão de 29 de Abril de 2009 (Anexo II) do Supremo Tribunal de Justiça (STJ) tendo como facto gerador do acórdão um despedimento sem justa causa e onde se levanta uma questão incidental, mas com grande importância para o nosso estudo, que é o de saber quem é de facto o efectivo empregador, e quem exerce o poder de dar ordens, e o dever de obediência do trabalhador na estrutura hierárquica dentro da organização do hotel e no âmbito de um contrato de trabalho.

O Acórdão de 23 de Novembro de 2011 (Anexo III) também do STJ que decide sobre uma situação de assédio moral (mobbing) no trabalho.

Para o estudo do caso:

Elaborámos um questionário com algumas perguntas abertas típicas de uma entrevista semi-directiva. Apesar de haver perguntas que aparentemente têm pouco a ver com a temática mais específica do trabalho, como por exemplo o modelo de relação com os colaboradores e o seu recrutamento, considerámos importantes, não só porque visam aferir diferenças no discurso dos homens e mulheres sobre dimensões da cultura organizacional, mas também porque procuram evitar que o inquirido tente controlar o protocolo de inquirição respondendo com o politicamente correcto sobre as questões do género. Foi com este questionário que nos apresentámos, identificando-nos com o nosso

nome completo, apresentando-nos como discentes no Mestrado em Turismo e Comunicação. Apresentámos os objectivos genéricos da nossa dissertação e salientámos o carácter científico e confidencial com que trataríamos toda a informação.

Sublinhámos a importância de ser respondido na totalidade, e a obrigatoriedade de ser anónimo.

Numa primeira parte quisemos identificar a pessoa que como mostra a tabela 2:

Tabela 2 Identificação

IDENTIFICAÇÃO	
1	Idade?
2	Sexo?
3	Formação: Grau académico e Área de formação
4	Há quanto tempo ocupa esta função?
5	A sua formação académica foi feita antes de ingressar no sector da hotelaria ou após?
6	Como vê o trabalho na hotelaria?
7	Como é que entende a sua função no âmbito do hotel?

Elaboração própria

Depois para a caracterização do hotel foram colocadas as seguintes questões, tabela 3:

Tabela 3 Caracterização do Hotel

CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL	
1	Dimensão/ n. ° de quartos
2	Trata-se de uma Cadeia?
3	Nacional?
4	Não Nacional?
5	Trata-se de uma Unidade Independente?
6	Encontra-se associada com outras redes de hotéis?
7	Como descreveria a missão e os objectivos da empresa?
8	O Hotel/Cadeia tem um slogan ou um mote?
9	Usado para o Exterior?
10	Usado para o interior?
11	Qual é?
12	Se não tem, qual pensa que deveria ser?

Elaboração própria

Quanto ao 3º tema foram as seguintes questões, tabela 4:

Tabela 4 Os colaboradores e a Ligação à Empresa

**OS COLABORADORES, A SUA LIGAÇÃO À EMPRESA E O MODELO DE
RELACIONAMENTO ENTRE COLABORADORES E GESTÃO/DIRECÇÃO**

1	Quantos colaboradores tem o hotel? Em termos genéricos quais as faixas etárias, habilitações literárias e género?
2	Os colaboradores conhecem os valores da empresa? Se sim, Como? Se não, porquê?
3	Como vê a articulação entre a iniciativa individual e o trabalho em equipa?
4	Quais as áreas onde os colaboradores têm autonomia para gerir as suas tarefas quotidianas e quais aquelas onde isso não acontece: Porquê?
5	Há reuniões gerais com todo o pessoal ou com o pessoal afecto por área? Se sim? Para quê?
6	Quais os mecanismos mais frequentes de auscultação dos colaboradores?

Elaboração própria

Depois elaborámos perguntas de respostas pré-definidas ou fechadas em que pedíamos aos inquiridos que hierarquizassem por grau de importância, atribuindo de 1 (mais importante) até 6 (menos importante) nas diferentes áreas.

Tabela 5 Hierarquização por sector

Diferentes áreas	
I	Recepção para colaboradores c/ funções de Gestão ou coordenação
II	Recepção para colaboradores s/ funções de Gestão ou coordenação
III	F&B para colaboradores c/ funções de Gestão ou coordenação
IV	F&B para colaboradores s/ funções de Gestão ou coordenação
V	Alojamento/ Andares para colaboradores c/ funções de Gestão ou coordenação
VI	Alojamento/ Andares para colaboradores s/ funções de Gestão ou coordenação
VII	Comercial para colaboradores c/ funções de Gestão ou coordenação
VIII	Comercial para colaboradores s/ funções de Gestão ou coordenação

Elaboração própria

Os seguintes factores:

Tabela 6 Factores a hierarquizar

Hierarquizar de 1 (mais importante) a 6 (menos importante)
a) Habilitações específicas
b) Idade
c) Experiência prévia na área de recrutamento
d) Sexo
e) Motivação específica para trabalhar na hotelaria
f) Apresentação e aparência

Elaboração própria

No tema 4 efectuámos questões mais características de uma entrevista de forma a obter elementos de natureza mais qualitativa:

Tabela 7 Símbolos e Rituais

SÍMBOLOS E RITUAIS	
1	Qual a importância que tem para si o uso de fardamento na hotelaria?
2	Qual a importância que tem para si o uso de logótipos em objectos como toalhas, cinzeiros, sabonetes, champôs, etc.?
3	Como vê a utilização de crachá com nome do hotel e do colaborador? Porquê?
4	O hotel tem alguma(s) festa(s) ou data(s) comemorativa(s)?
5	Porquê e como acontecem?
6	Que valor atribui a isso?
7	É aberta à família dos colaboradores ou não?

Elaboração própria

Por fim com o tema 5 quisemos indagar como era percebido o imaginário na hotelaria, a propósito de uma série de dimensões que ancoramos no que a teoria do género e da cultura organizacional hoteleira nos fornecem, procurando, deste modo, perceber a representação e posicionamento dos inquiridos:

Tabela 8 O Imaginário na Hotelaria

O IMAGINÁRIO NA HOTELARIA	
O que se lhe oferece dizer a propósito das seguintes expressões:	
1	Masculino
2	Feminino
3	Lar
4	Trabalho
5	Acolhimento
6	Serviço
7	Vocação
8	Profissão
9	Chefia
10	Liderança

Elaboração própria

8. Capítulo 4 – Estudo Empírico: descrição e análise dos materiais

8.1 Acórdãos

Acórdão de 8 de Janeiro 1991 do Tribunal da Relação de Lisboa (Anexo I)

Factos:

Dois trabalhadores A. (sexo masculino) e B. (sexo feminino) prestam serviço para a mesma empresa R. (empresa do ramo hoteleiro) e Ré neste processo.

Ambos os trabalhadores desempenham funções de controladores de room-service, ambos têm a mesma categoria Profissional.

Têm como funções: atender, coordenar e canalizar os serviços para os quartos dos clientes, controlando bebidas e alimentos destinados ao room-service; nesse controlo elaboram as respectivas facturas que posteriormente são entregues no serviço de contabilidade.

Para além disso, quando há banquetes ambos controlam e facturam bebidas e alimentos para esse efeito.

A. é Autor no processo por entender que pertence à mesma categoria profissional que a sua colega B. desempenhando exactamente as minhas funções, embora em turnos diferentes.

A. trabalha no turno da manhã e B. trabalha no turno da tarde, sendo que a duração dos turnos é a mesma.

A. auferir um salário inferior a B.

O autor, do sexo masculino, invoca a violação do princípio da igualdade consagrado no art. n.º 60º, n.º1, a) da CRP (hoje art.º n.º 59º n.º 1, a):

“Artigo 59.º Direitos dos trabalhadores

1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:

a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;”

A decisão deu razão a A. e condenou a Ré a pagar o mesmo salário com os devidos juros de mora.

Da leitura deste acórdão retira-se da descrição que se faz dos factos que neste hotel há uma divisão de trabalho por turnos com tarefas idênticas e que para o mesmo trabalho realizado, não auferem a mesma remuneração.

Observamos que o trabalho está organizado por categorias profissionais.

Salientamos o facto do Autor ser filiado no Sindicato da Hotelaria.

Terá sido o facto do trabalhador ser sindicalizado, que o levou a escolher esta via (judicial) para a resolução da situação de conflito laboral?

Obrigatoriamente não podemos deixar de referir que o quem invoca a violação do Princípio da Igualdade é um Homem e que a desigualdade se refere a uma colega sua Mulher.

Acórdão de 29 de Abril de 2009 do Supremo Tribunal de Justiça (Anexo II)

Neste acórdão gostaríamos de referir que a descrição que se faz do poder de direcção, resultando no poder de dar ordens genéricas sobre a actividade a desenvolver e o modo e local da sua realização.

Só existindo o correlativo dever de obediência se a voz do empregador for unívoca, sem conflitos, tensões e ordens directivas dissonantes. Não deverá existir no espírito do subordinado qualquer dúvida sobre quem é o seu superior hierárquico.

No caso em apreço surgiu uma disputa do poder de direcção entre os sócios da sociedade proprietária do hotel.

Nestes casos a quem deve o trabalhador obedecer?

A quem se vinculou por contrato?

A quem exerce o poder de direcção de facto?

Não entrando nas questões de direito, que são tangenciais ao objectivo do nosso estudo, gostaríamos de destacar uma expressão “*pater familias*” utilizada logo no início do referido acórdão e que vem do direito e direito romano e se tem mantido como resquício quer no direito da família quer no direito do trabalho e que nos importa no estudo da cultura organizacional. Compara o acórdão ao “*pater familias*” o “*empregador razoável*” o que nos remete para a noção de Heróis de Hofstede (supra) sendo pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias que servem de modelo para a cultura da organização.

Acórdão de 23 de Novembro de 2011 do Supremo Tribunal de Justiça (Anexo III)

Neste acórdão é descrita uma situação de assédio moral ou *mobbing*, um comportamento indesejado do empregador com efeitos hostis no trabalhador. Nos casos em que esta situação acontece, o trabalhador para alegar que está a ser vítima de *mobbing* tem que alegar também que está a ser vítima de uma discriminação.

A autora, mulher, desempenhava funções na direcção financeira do hotel sendo vítima por parte da sua superior hierárquica, também mulher, de atitudes de hostilização.

A autora é filiada no sindicato de Hotelaria, Turismo, Restaurantes e Similares do Sul.

Para além das questões de direito releva a descrição do ambiente de trabalho em que a situação ocorreu, havendo descrições de alteração de software e da necessária formação que a trabalhadora teria que fazer para poder desempenhar as suas funções.

Daqui importa relevar a importância da cultura organizacional, que deve incorporar comportamentos pelo menos cordiais, sendo essencial que o trabalho hierarquizado não significa que se possa mal tratar os subordinados. Com resulta da descrição que é feita no acórdão, a trabalhadora foi objecto de assédio moral praticado directamente pela sua superiora hierárquica, que afectou a sua dignidade, causando-lhe um ambiente intimidatório, hostil, degradante, humilhante e destabilizador.

8.2 Questionários

Numa primeira constatação, dos 30 (trinta) questionários enviados por correio electrónico em Junho, em Agosto ainda não tínhamos obtido nem uma resposta. O

nosso estudo do caso estava estagnado, mas como o nosso estudo tem carácter científico, esse facto suscitou-nos no espírito desde logo duas questões:

Estará a Academia tão fechada em si mesma, que apenas produz trabalho científico para dentro da própria academia, e não consegue dialogar com os actores do mercado?

Será o correio electrónico, na sociedade contemporânea um meio tão democratizado que caiu em descrédito com a sua banalização?

Não funcionando este meio, recorremos ao trabalho de campo, literal e com os questionários impressos em papel fomos pessoalmente aos hotéis, pedir o seu preenchimento. As barreiras foram imensas e dos 30 (trinta) entregues apenas conseguimos 5 (cinco) respostas. Nesta nossa intervenção directa, foi-nos logo dado a conhecer através da observação, quando nos dirigíamos à recepção, que o acolhimento era eficiente, quando pedíamos para falar com o Director/a de Hotel ou com o responsável pelos Recursos Humanos e explicávamos que pretendíamos fazer um Inquérito, no âmbito de uma investigação académica, logo obstáculos se levantavam. O Director/a ou não estava, ou estava em reunião.

Ao mesmo tempo decidimos utilizar a nossa rede social para que fizessem chegar a Directores de hotel o nosso Inquérito dos 40 (quarenta) pedidos, obtivemos 4 (quatro) respostas. Sendo 3 (três) de mulheres e 1 (um) de homem.

A persistência ajudou-nos, e indo todos os dias aos hotéis alertando os Directores para a importância dos estudos académicos, colheu algumas respostas positivas. Uma primeira foi o contacto com um responsável dos recursos humanos, que era mulher, depois de muita insistência e negociação quanto ao prazo de entrega, acedeu a responder ao inquérito. Por esta altura importa referir, que quando fomos recolher o inquérito respondido, passado uma semana, a inquirida, não só mostrou abertura como mostrou interesse em que lhe fosse enviado o trabalho final.

Pelo que nos foi dado observar na visita que fizemos a este escritório onde se situava o departamento de Recursos Humanos, observámos 3 (três) mulheres no atendimento do Centro de Reservas, e escutámos, numa sala, sem sabermos a função que desempenhava,

uma voz masculina.

Por fim, para um total de 100 questionários enviados, acabámos por recolher uma amostra de 10 (dez) questionários respondidos, sendo que 1 (um) foi resposta ao email enviado e pertence a um homem, 4 (quatro) obtidas pessoalmente, e as restantes 5 (cinco) através da nossa rede social de contactos, como se observa na seguinte tabela:

Tabela 9 Amostra

QUESTIONÁRIOS	TOTAL	RESPONDERAM	NÃO RESPONDERAM
Enviados por correio electrónico	30	1	29
Entregues pessoalmente	30	5	25
Enviados através da n/ rede social	40	4	36
Total	100	10	90

Elaboração própria

Dada a escassez de questionários respondidos não nos foi possível testar, como era nossa intenção, fazendo um pré-inquérito. Permitindo-nos detectar deficiências, esquecimentos e ambiguidades, e eventualmente reformular o inquérito, evitando, como se veio a demonstrar que certas questões não fossem respondidas.

Na tabela 10 abaixo fizemos uma panorâmica da nossa amostra.

Tabela 10 Análise geral dos questionários

	IDENTIFICAÇÃO SEXO/IDADE/FORMAÇÃO	HOTEL- UNIDADES DIMENSÃO/N.º	COLABO- RADORES	SÍMBOLOS E RITUAIS	FEMININO NO IMAGINÁRIO DA HOTELARIA
#1	M/73/Gestão Hoteleira	Indep./ 20	10	Farda	Mulher
#2	M/44/Hotelaria	Indep. / 20	10	Farda/logo	n/r
#3	M/38/Gestão Hoteleira	Cadeia/ 139	62	Farda/Crachá	Mulher
#4	F/43/Gestão Hoteleira	Cadeia/ 144	30	Farda/log	Sorriso
#5	M/31/Economia/Gestão	Cadeia/ 185	62	Farda/logo	Sexo-Mulher
#6	M/35/Gestão Hoteleira	Indep./ 70	35	Farda	n/r
#7	F/36/Gestão Hoteleira	CadeiaNac.5H/ 538	250	Marca	Andares
#8	F/nr/ Secretária	CadeiaNac./92	24	Farda/logo	n/r
#9	F/33/Gestão de RH	CadeiaNac./65	30	Farda/logo	n/r
#10	M/33/ Dança	Indep./ 20	13	n/r	sexo

Elaboração própria

Numa primeira análise dos resultados verificamos que 8 (oito) inquiridos têm formação superior na área da hotelaria e que 2 (dois) inquiridos têm formação superior noutras áreas, 1 (um) masculino na área de Dança e 1 (um) feminino com o curso superior de secretária.

Resulta ainda do questionário, que as idades dos Directores de hotel variam entre os 33 e os 45 anos, havendo uma excepção de um inquirido masculino de 73 anos.

Dos 10 (dez) inquiridos 6 (seis) pertencem ao sexo masculino e 4 (quatro) são do sexo feminino.

Tabela 11 Resultados por género

QUESTIONÁRIOS	HOMENS	%	MULHERES	%
10	6	60%	4	40%

Elaboração própria

Nesta amostra 9 (nove) inquiridos são directores de hotel e 1 (um) pertencendo ao sexo feminino é directora de recursos humanos.

Constatamos na nossa amostra uma grande variedade de categorias de hotéis, quer pela sua dimensão, traduzida em número de quartos, quer pelo facto de alguns pertencerem a uma cadeia e outros serem unidades independentes.

O número de colaboradores varia entre os 10 (dez) nos hotéis de pequena dimensão e os 250 (duzentos e cinquenta) nos hotéis de maior dimensão e integrados em cadeias.

Quanto aos símbolos e rituais do quadro x vemos que a maioria dá uma grande importância ao fardamento e ao logótipo e que só 1 (um) inquirido # 7 (Anexo IX) refere a importância da farda e do logótipo como importante para a comunicação da “marca”.

No que diz respeito, numa primeira análise geral, o feminino é percebido no imaginário da hotelaria, pela maioria dos inquiridos como representação da Mulher, à excepção do inquirido # 4 (Anexo VII) em que a inquirida é mulher e atribui o “sorriso”, uma emoção à representação que faz do feminino na hotelaria.

Também no questionário # 7 (Anexo X) em que a inquirida também é mulher, o feminino é percebido como a área/sector em que função é exercida “andares”.

Ainda nesta primeira análise exploratória é de referir que dos 10 (dez) inquiridos, embora não tivéssemos feito essa pergunta directa, ao longo do estudo e já na fase de análise, percebemos por observação ou conhecimento directo que são também proprietários do hotel, pelo menos 4 (quatro) inquiridos o inquirido # 1 (Anexo IV), o inquirido # 2 (Anexo V), a inquirida # 4 (Anexo VII) (mulher) e o inquirido #10 (Anexo XIII), resultando o nosso desconhecimento deste facto quanto aos restantes.

Por isso, decidimos analisar com maior detalhe o que haveria de comum entre estes 4 (quatro) inquiridos que os diferenciava dos restantes.

Desde logo, constatámos que todos conferem grande importância à iniciativa individual dos seus colaboradores, veja-se as respostas dadas na pergunta 3. d) do nosso questionário referindo-se à iniciativa individual como “obrigatória”, “estamos todos a trabalhar para o mesmo” e “com muito respeito”.

Passaremos à análise de conteúdo categorial-temática e frequencial as várias dimensões objecto da nossa análise.

Quando questionados sobre a Missão da Empresa da análise dos dados surge-nos a tabela 12.

Tabela 12 Missão

DIMENSÃO MISSÃO	RESPOSTAS	%
Satisfação do cliente	4	40%
Satisfação dos colaboradores	0	0%
Satisfação colaboradores e clients	1	10%
Outras respostas	2	20%
n/r	3	30%

Elaboração própria

Resulta que 40% dos inquiridos refere a “satisfação do cliente” como a missão da empresa.

De realçar que os 30% dos inquiridos que não responde a esta pergunta são mulheres.

Ainda a este propósito referir a resposta do inquirido do Questionário # 1 (Anexo IV) “satisfação completa de todos os clientes, trabalhadores, fornecedores, etc.” vendo a empresa como um complexo de relações em que é prestadora de serviço, empregadora, e também cliente, de outras empresas prestadoras de serviços. Demonstram assim, 10% dos inquiridos na sua Missão uma responsabilidade na satisfação, não só dos clientes fonte imediata da sua receita económica, mas também dos seus colaboradores e até fornecedores.

Quanto aos objectivos da empresa da análise dos dados resulta a tabela 13.

Tabela 13 Objectivos

DIMENSÃO OBJECTIVOS	RESPOSTAS	%
Qualidade/preço	2	20%
Lucro	2	20%
Expansão para mais unidades	1	10%
Outras respostas	2	20%
n/r	3	30%

Elaboração própria

Voltamos a verificar que os 30% dos inquiridos não responde, os mesmos que não respondem à questão da Missão (mulheres), importou-nos explorar mais a fundo e analisar o questionário dos inquiridos que não responderam para tentar analisar o contexto organizacional e pessoal para esta não resposta, questionário # 7 (AnexoX), tem 36 anos é do sexo feminino, tem uma licenciatura em Gestão Hoteleira e uma Pós Graduação em gestão de Recursos Humanos, exerce a função há 6 anos. Na questão n.º1 f) “Como vê o trabalho na hotelaria?” responde: “Inesgotável mas cada vez menos humano”, entende a sua função como um “elo de ligação entre os colaboradores e os cargos superiores.” Este hotel pertence a uma cadeia de 5 hotéis, com aproximadamente 530 (quinhentos e trinta) quartos e tem 250 (duzentos e cinquenta) colaboradores que não tem um slogan, nem tem reuniões gerais com todo o pessoal. Quanto à questão “ Como vê a articulação entre a iniciativa individual e o trabalho em equipe” responde que “é mal interpretada pelos seus pares”. Quando lhe foi pedido para hierarquizar de 1 (mais importante) a 6 (menos importante) para o recrutamento de colaboradores os vários factores nas diferentes áreas, constatamos que na Recepção, no F&B com ou sem

funções atribuí como menos importante o factor sexo, na área de alojamento/andares atribuí ao factor sexo, o grau 2, 2º mais importante a seguir ao factor que dá maior importância: experiência prévia na área. Quanto ao imaginário na hotelaria, esta inquirida quando questionada sobre “Masculino” responde “cozinha” e quando questionada sobre “feminino” responde “andares” na questão “vocação”, esta inquirida responde “ Tem que existir” (sublinhado da inquirida, cf. Anexo X) sugerindo os estereótipos dos papéis e das ideologias em torno do género assumidos pela mulher, isto é, um “tecto de vidro” que dificulta a igualdade, ainda mais forte pois vem de mulheres sancionando a aloca de espaços e tarefas que têm poderes diferentes aos diferentes géneros..

Na tabela 14 apresentamos a dimensão sobre o slogan do hotel

Tabela 14 Slogan

DIMENSÃO SLOGAN	RESPOSTAS	%
Não tem	3	30%
Tem para o exterior	5	50%
Tem para o interior	5	50%
Slogan refere o Hotel	2	20%
Slogan refere a Cidade	3	30%
Não tendo deveria ter	1	10%
n/r	1	10%

Elaboração própria

Na análise desta dimensão salientamos 30% dos inquiridos que referem no slogan a cidade (cf. Anexo IV) “ TAKE THE BEST OF LISBON” (cf. em maiúsculas do

inquirido); (Anexo V): “Lisboa cidade luz” e (Anexo VII): “ A Europa está em Lisboa”. Ao analisar de forma integrada verificamos que no caso de ser um hotel integrado numa cadeia internacional, o slogan é em língua inglesa “Creating a Rewarding Experience” (cf. Anexo VI Inquérito # 3)

A propósito da dimensão dos valores como mostra a tabela seguinte.

Tabela 15 Valores

DIMENSÃO VALORES	RESPOSTAS	%
São conhecidos pelos colaboradores	7	70%
Não são conhecidos pelos colaboradores	2	20%
Os colaboradores têm iniciativa/autonomia	7	70%
Há reuniões gerais	6	60%
Não há reuniões gerais	3	30%
Há regulamento Interno	2	20%
n/r	3	30%

Elaboração própria

Verificamos que 70 % dos inquiridos responde que os valores são conhecidos pelos colaboradores, exactamente a mesma percentagem de 70% que referem que os colaboradores têm iniciativa e autonomia. Nesta dimensão encontramos uma resposta do inquirido do inquérito # 5 (Anexo VIII) que responde que os “colaboradores não conhecem os valores porque nunca foram discriminados, existe o princípio geral do respeito e do bom profissionalismo simplesmente. Este é o mesmo inquirido que depois afirma que em relação à articulação entre a iniciativa individual e o trabalho em equipe “a articulação entre as diversas secções nem sempre é fácil” para conhecermos melhor o perfil deste inquirido, quando questionado sobre o modo como vê o trabalho na hotelaria, responde que “ é um trabalho aliciante, diversificado, onde existe uma grande diversidade de experiências ao nível social, cultural e profissional. Sector que apesar da crise tem margem de progressão”.

Destacamos a referência à experiência social, cultural e profissional e à progressão na carreira. E destacamos as contradições no discurso do inquirido que espelham traços de cultura e ideologia dominante.

Símbolos e rituais é a dimensão que podemos observar na tabela 16.

Tabela 16 Símbolos e Rituais

SÍMBOLOS E RITUAIS	RESPOSTAS	%
Muito importante o uso de fardamento	9	90%
Pouco importante o uso de fardamento	0	0%
Muito importante o uso de logótipo	7	70%
Pouco importante o uso de logótipo	2	20%
Muito importante o uso de crachá	9	90%
Pouco importante o uso de crachá	0	0%
Festa de Aniversário	4	40%
Festa de Natal	2	20%
Não tem Festas	5	50%
Festa aberta a familiares	3	30%
Festa só para colaboradores	1	10%
n/r	1	10%

Elaboração própria

90 % dos inquiridos acham o uso do fardamento e do crachá muito importante. Explorando as respostas reparamos que um inquirido considera o uso do fardamento

fundamental por razões de higiene e disciplina (cf. Anexo VI questionário # 3), não será importante para o cliente identificar quem trabalha no hotel? Como refere outro inquirido (cf. Anexo XII questionário # 9). Outro inquirido vê no fardamento uma forma de identificar o hotel (cf. Anexo XI questionário # 8) outro ainda refere que centra a atenção na marca (cf. Anexo X questionário # 7) . Curiosamente das 4 (quatro) mulheres presentes no nosso estudo, 3 (três) inquiridas referem não haver festas.

Quando no questionário pedimos aos inquiridos para hierarquizarem, pelo grau de importância, sendo 1 (mais importante) e 6 (menos importante) diversos factores que considerariam para o recrutamento dos colaboradores, esperávamos fazer uma análise quantitativa dos dados, tendo por objectivo apresentar uma hierarquia fiável da nossa amostra, consoante os graus atribuídos. Na elaboração do nosso questionário, pensámos que a questão estava explícita e que os inquiridos iriam responder hierarquizando os factores que lhes apresentámos. Mas isso não aconteceu, com os inquiridos a atribuírem o mesmo grau de importância a mais do que um factor. Ainda assim, decidimos seguir com a análise dos dados e fizemos uma tentativa de quantificação, que não sendo rigorosa, oferece-nos uma indicação do grau de importância que é atribuído a cada um dos factores.

Na tabela abaixo mostramos os resultados:

Tabela 17 Sector Recepção

RECEPÇÃO C/ FUNÇÃO DE GESTÃO/ COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	40%	10%	20%	20%	20%	10%	0%
Idade	0%	10%	20%	50%	20%	0%	0%
Experiência prévia na área	30%	30%	10%	20%	0%	10%	0%
Sexo	0%	10%	10%	10%	10%	60%	0%
Motivação para trabalhar na hotelaria	30%	10%	30%	10%	0%	20%	0%
Apresentação e aparência	10%	30%	30%	10%	20%	0%	0%

Elaboração própria

Da análise realçamos que 60% dos inquiridos, no recrutamento de colaboradores para a recepção com funções de gestão ou coordenação, atribuem o grau 6 (menos importante) ao factor sexo, quando vamos analisar os nossos inquiridos, constatamos que dos inquiridos que são mulheres, apenas 2 (duas) atribuem o grau 6 (menos importante) ao factor sexo, cf. questionário # 4 (Anexo VII) e questionário # 7 (Anexo X), sendo que as restantes atribuem ao mesmo factor grau 5 (cinco) e grau 4 (quatro) cf. Respectivamente questionário # 8 (Anexo XI) e questionário # 9 (Anexo XII).

Ainda da tabela 17 gostaríamos de destacar os 40% que atribuem como grau 1 (mais importante) as habilitações específicas. Mais uma vez observamos que os inquiridos do sexo feminino se dividem. Duas inquiridas atribuem 1 (mais importante) a este factor cf. questionário # 7 (Anexo X) e questionário # 8 (Anexo XI) e as restantes atribuem ambas grau 5 (cinco) a este mesmo factor cf. questionário # 4 (Anexo VII) e questionário # 9 (Anexo XII).

Relevamos ainda que 0% atribui o grau 1 (mais importante) ao factor idade e ao factor sexo. Precisamente ao contrário do que os estudos empíricos e a estrutura do mercado laboral do turismo provam, o que demonstra que provavelmente esta resposta resulta de uma formulação mais ideológica ou politicamente correcta do que propriamente fundada nos factos materiais.

Observando a tabela 18 relativa ao recrutamento para recepção mas sem funções de gestão ou coordenação.

Tabela 18 Sector Recepção sem função de gestão

RECEPÇÃO S/ FUNÇÃO DE GESTÃO/ COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	20%	0%	30%	20%	10%	0%	20%
Idade	0%	10%	30%	30%	10%	0%	20%
Experiência prévia na área	10%	40%	10%	0%	10%	10%	20%
Sexo	0%	10%	10%	10%	10%	40%	20%
Motivação para trabalhar na hotelaria	30%	10%	20%	0%	10%	10%	20%
Apresentação e aparência	10%	20%	20%	10%	20%	0%	20%

Elaboração própria

Destacamos 40% que atribuem o grau 6 (menos importante) ao factor sexo e 0% dos inquiridos atribuem 1 (mais importante) aos factores idade e sexo.

Em seguida apresentamos duas tabelas relativas ao recrutamento para F&B:

Tabela 19 Sector F&B

F&B- C/ FUNÇÕES DE GESTÃO/COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	30%	0%	0%	30%	10%	0%	30%
Idade	0%	10%	20%	20%	10%	10%	30%
Experiência prévia na área	30%	10%	0%	20%	0%	10%	30%
Sexo	10%	10%	0%	10%	10%	30%	30%
Motivação para trabalhar na hotelaria	0%	30%	10%	20%	0%	10%	30%
Apresentação e aparência	0%	10%	30%	10%	20%	0%	30%

Elaboração própria

Tabela 20 Sector F&B sem função de gestão

F&B- S/ FUNÇÕES DE GESTÃO/COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	20%	0%	20%	10%	10%	0%	40%
Idade	0%	10%	20%	20%	10%	0%	40%
Experiência prévia na área	10%	20%	10%	0%	0%	20%	40%
Sexo	0%	10%	0%	10%	10%	30%	40%
Motivação para trabalhar na hotelaria	10%	10%	30%	0%	0%	10%	40%
Apresentação e aparência	0%	20%	10%	10%	10%	10%	40%

Elaboração própria

Destas duas tabelas destacamos os 30% e 40% que não responderam a esta questão.

Destas duas tabelas relativas ao recrutamento para a alojamento e andares com e sem funções de gestão e coordenação:

Tabela 21 Sector Alojamento

ALOJAMENTO/ANDARES C/ FUNÇÕES DE GESTÃO E/OU COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	10%	10%	30%	10%	10%	0%	20%
Idade	0%	10%	20%	10%	30%	0%	20%
Experiência prévia na área	40%	0%	0%	20%	10%	0%	20%
Sexo	0%	20%	10%	20%	0%	20%	20%
Motivação para trabalhar na hotelaria	0%	30%	20%	10%	0%	10%	20%
Apresentação e aparência	0%	10%	20%	0%	40%	0%	20%

Elaboração própria

Tabela 22 Sector Alojamento sem função de gestão

ALOJAMENTO/ANDARES S/ FUNÇÕES DE GESTÃO E/OU COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	0%	0%	40%	10%	10%	10%	30%
Idade	0%	10%	20%	20%	20%	0%	30%
Experiência prévia na área	40%	10%	0%	0%	10%	10%	30%
Sexo	0%	10%	10%	10%	30%	10%	30%
Motivação para trabalhar na hotelaria	10%	30%	20%	0%	0%	10%	30%
Apresentação e aparência	0%	20%	20%	0%	20%	10%	30%

Elaboração própria

Evidenciamos que o factor sexo continua a não ser muito importante, com 0 % a atribuir o grau 1 (mais importante) no entanto da análise que fazemos das respostas integradas verificamos que no questionário # 7 (Anexo X) a inquirida atribui o grau 2 (dois) ao factor sexo para o recrutamento de colaborador com funções de gestão, atribui o grau 5 (cinco) para a mesmo factor, sexo, para alojamento mas sem funções de gestão. Mas o que queremos realçar é o facto da mesma inquirida quando questionada na pergunta 5. Sobre o imaginário na hotelaria, responde “andares” quando confrontada com “feminino” na 5.b) cf. questionário # 7 (Anexo X); mais uma vez a hipótese de estamos presente as contradições do imaginário ideológico.

Na área comercial apresentamos os seguintes resultados:

Tabela 23 Sector Comercial

COMERCIAL C/ FUNÇÕES DE GESTÃO E/OU COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	20%	0%	0%	30%	0%	10%	40%
Idade	0%	0%	20%	10%	30%	0%	40%
Experiência prévia na área	20%	20%	0%	20%	0%	0%	40%
Sexo	0%	20%	10%	0%	0%	30%	40%
Motivação para trabalhar na hotelaria	0%	30%	10%	10%	10%	0%	40%
Apresentação e aparência	0%	30%	20%	0%	10%	0%	40%

Elaboração própria

Tabela 24 Sector Comercial sem função de gestão

COMERCIAL S/ FUNÇÕES DE GESTÃO E/OU COORDENAÇÃO	1	2	3	4	5	6	N/R
Habilitações específicas	0%	0%	20%	0%	20%	20%	40%
Idade	0%	0%	30%	30%	0%	0%	40%
Experiência prévia na área	10%	20%	10%	10%	0%	10%	40%
Sexo	0%	10%	30%	0%	10%	10%	40%
Motivação para trabalhar na hotelaria	20%	30%	10%	0%	0%	0%	40%
Apresentação e aparência	20%	20%	10%	0%	10%	0%	40%

Elaboração própria

Da sua análise destacamos os 40 % de inquiridos que não responderam a esta questão.

Por fim foi questionado se os colaboradores tinham acções de formação, a sua frequência e se era feita internamente ou externamente. Apresentamos a seguinte tabela:

Tabela 25 Acções de Formação

ACÇÕES DE FORMAÇÃO DOS COLABORADORES	N.º DE RESPOSTAS	%
Sim	5	50%
Línguas	1	10%
Segurança/higiene	2	20%
Interna	2	20%
Externa	3	30%
n/r	5	50%

Elaboração própria

Apenas 50% respondeu a esta questão, das 50% de respostas positivas observamos que 2 (dois) inquiridos fazem internamente e 3 (três) inquiridos responderam que são realizadas por empresas externa certificadas.

Por último a tabela relativa ao imaginário na hotelaria:

IMAGINÁRIO NA HOTELARIA	INQUIRIDO 1 (M)	INQUIRIDO 2 (M)	INQUIRIDO 3 (M)	INQUIRIDO 4 (M)	INQUIRIDO 5 (F)	INQUIRIDO 6 (F)
Masculino	Sexo	Sexo Homem	Homem	Homem	Manutenção	Cozinha
Feminino	Sexo	Sexo (Mulher)	Mulher	Mulher	Sorriso	Andares
Lar	Trabalho	Hotel	Família	Conforto	Hotel	Hotel
Trabalho	Lar	Árduo/aliciante	Árduo	Segurança	Muitas horas	Muito
Acolhimento	Humano/simpático/responsável	Saber receber	Hospitalidade	Missão	Sorriso Disponibilidade	Ótimo
Serviço	Profissional	Qualidade	Qualidade	Excelência	Fazer tudo ao cliente	Qualidade
Vocação	Importante	Sucesso	Amor à arte	Sucesso	Hotelaria	Tem que existir
Profissão	Perfeita	Exigente	Formação	Escolha	Trabalho	Gosto
Chefia	Quanto baste	Muito importante	Liderança	Exemplo	Nem sempre São bons	Não é fácil
Liderança	Quanto baste	Forte	Forte e acutilante	Responsabilidade	Alguém que seguimos	Competência extrema

Elaboração própria

Relativamente a esta questão só obtivemos 6 (seis) respostas onde observamos, claramente, uma diferença quanto às resposta dos inquiridos do sexo masculino e do sexo feminino.

Analisemos em detalhe. Quanto ao Masculino e Feminino, os inquiridos homens são unânimes em atribuir uma característica biológica, a força e poder. Já as inquiridas mulheres, atribuem funções a emoções. Ora, estes factos sugerem-nos que há uma ideologia/imaginário subjacente à atribuição de diferentes representações do feminino no exercício das funções.

9. Capítulo 5 – Conclusões

9.1 Conclusões

Da análise que efectuámos nos diversos materiais que estudámos, os textos legais, as decisões judiciais e os questionários.

Os resultados obtidos, diferem um pouco dos resultados esperados. Do estudo feito resulta que há mulheres directoras de hotel. Numa amostra aleatória de 10 (dez) hotéis com várias dimensões e todos eles situados em Lisboa, 4 (quatro) são mulheres que assumem as funções de direcção. Não encontramos diferenças nas qualificações, na idade, nem na forma como aparentemente exercem a função de direcção. Contudo, apesar de, aparentemente, não existirem necessariamente obstáculos à progressão na carreira, a visão reducionista que muita literatura sobre o “tecto de vidro” tem, haverá porventura um outro “tecto” mais sólido e fundo: o da ideologia/imaginário e da representação dos papéis em função do género, participando muitas vezes as mulheres nesse processo ideológico.

Do material que recolhemos e da análise que fizemos podemos concluir que a realidade de facto não permite concluir que haja notória e indiscutível contradição entre os casos judiciais e os pressupostos consagrados nas questões de igualdade de género. No entanto, a escassez de dados de enquadramento para a raridade de casos judiciais (ao invés do que acontece noutras áreas de actividade laboral) que se contradiz com as características da mobilidade no trabalho na hotelaria apresentada por vários estudos citados, obriga-nos a cuidados. Além de que a quantidade de casos inquiridos não permite generalizações num sentido ou noutro.

Constatámos que na cultura organizacional hoteleira predomina, ainda, como resquício de uma sociedade baseada na família, os valores próprios de uma cultura que assenta na segurança e na qualidade do trabalho. Da cultura jurisdicional concluimos que há uma

ideia de que o empregador deverá exercer a sua função com zelo à semelhança do “*Pater Familias*” romano, um modelo de pai ou herói que também encontramos nas respostas dos nossos inquiridos, directores de hotel que são também proprietários, estabelecendo como valores o dialogo e respeito com todos os colaboradores. Ainda da análise das decisões judiciais importa desconstruir o “mito” que o princípio da igualdade em função do sexo é um mecanismo legal que visa proteger, só e apenas, as mulheres. Como vimos este mesmo princípio foi alegado em juízo por um homem. Outro “mito” também presente na percepção que temos que o assédio moral no trabalho é exercido por homens a mulheres, no caso que estudámos, verificámos que foi feito entre mulheres, a superiora hierárquica exerceu *mobbing* em relação à sua subordinada.

Do estudo que fizemos não podemos afirmar que haja um “tecto de vidro” que impeça as mulheres de chegar ao topo. Mas também não é evidente da análise que efectuámos, no estudo de caso que as mulheres tenham chegado à função de direcção, progredindo da base até ao topo da pirâmide organizacional. Afirmamos assim que os lugares de direcção de hotel, não têm um “tecto de vidro” para o mercado de trabalho que impeça as mulheres de os ocuparem, o que designamos de “tecto de vidro exterior”. O que não pudemos afirmar é que esse “tecto de vidro” não exista no interior da própria organização, impedindo a mulher de ser promovida a cargos superiores, ou a garantir verdadeira igualdade de género. Aliás o que retiramos da nossa análise de conteúdo sobre representações feitas por homens e mulheres acerca de aspectos que remetem para o feminino/masculino, leva-nos a levantar outra pista. A de que possa haver um outro “tecto de vidro”, ou melhor uma “parede de vidro” – a que encerra homens e mulheres em papeis diferenciados que não têm de passar pela, ou se reduzir necessariamente, à questão da hierarquia funcional. Ou então assumem, quando no mesmo cargo hierárquico, atitudes diferentes que poderão remeter para a diferença de género.

Poderíamos ser levados a pensar que quando chegam a lugares de gestão e decisão as mulheres desempenham as suas funções através de modelos, ditos masculinos, com ambição, autoritarismo, mas das decisões judiciais analisadas, dada a sua escassez, podemos inferir que os conflitos laborais a existirem, serão resolvidos por negociação com a entidade empregadora.

Há contudo no nosso estudo, inequívocas, indicações que as mulheres, no exercício da

função de directoras de hotel, fazem-no segundo o seu género, recorrendo às emoções, aos símbolos e imaginário feminino.

9.2 Limitações e sugestões para investigação futura

A principal limitação deste trabalho foi a dificuldade de acesso ao hotel, que nos impediu de aproximar mais do nosso principal objecto de estudo, as mulheres na hotelaria.

Outra grande dificuldade foi na recolha de dados, principalmente no que diz respeito aos questionários. Devido a esse facto não conseguimos testar o questionário, o que resultou num deficiente e preenchimento do mesmo, obstando à sua inteira validade representativa.

Apesar disso foi útil, a limitação, obrigando-nos a ir para o campo de análise, enriquecendo com esse trabalho no terreno, o nosso campo de observação.

Devido à falta de representatividade a nossa amostra este estudo tem a óbvia limitação de não poder ser utilizado para estudos posteriores, embora nos possa dar muitas pistas para desenvolvimento teórico e empírico. E não é esta a virtude e objectivo do trabalho exploratório? Pensamos que sim.

E é não só, mas também, devido às limitações, que se sugere para investigação futura um estudo mais aprofundado de toda a pirâmide na orgânica, recolhendo dados nos vários sectores de actividade intra-organizacional. Para que se possa obter informação evidente sobre o verdadeiro percurso promocional das mulheres aos cargos de topo, direcção e gestão.

Por último, gostaríamos de realçar a importância que a análise das decisões judiciais tiveram no nosso estudo. Sugerimos, por isso, aos investigadores, qualquer que seja o tema a investigar, certamente encontrarão uma riqueza material, se não também formal

nas decisões judiciais.

10.Referências

Bibliografia

- Adkins, L., & Lury, C. (1999). The Labour of identity: performing identities, performing economies. *Economy and Society* , 28-4, 598-614.
- Adorno, T. (1980). *Mínima Moralia*. Londres: Verso.
- Albrow, M. (1997). *Do Organizations Have Feelings?* London: Routlage.
- Amâncio, L. (1991). Assédio sexual no local de trabalho- Crime ou Castigo? *Organizações e trabalho* , 75 - 88.
- Apostolopoulous, Y., Sonmez, S., & Dallen, J. (2001). *Women as Producers and Consumers of Tourism in Developing Regions*. Westport: Praeger.
- Bauman, Z. (1998). *Work; Consumerism and the New Poor*. Buckingham: Open University.
- Becker, C., Olson, A., & Brian, E. (1983). Sex discriminationa in the promotion process. *Industrial and Labour Relations Review* (36), 624-641.
- Beleza, T. P. (2010). *Direito das Mulheres e da Igualdade Social: a construção jurídica das relações de género*. Coimbra: Edições Almedina.
- Bell, D. (1977). *O Advento da Sociedade Pós-Industrial*. São Paulo: Cultrix.
- Bolton, S. (2005). *Emotion Management in the Workplace Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bond, M. J. (1987). Chinese values and the Search for Free-Culture Dimensions of Culture. *Journal of Cross-culture Phsicology* (18), 143-164.
- Booth, A., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay and gender. *European Economic Review* (47), 295- 322.
- Bryan, A. (2009). The Dsneyization of society. In C. M. Marek Korczynsky, *Service Work, Critical Prespectives* (pp. 53-72). London: Routledge.
- Connell, R. W. (1987). *Gender & Power*. Stanford: Stanford.
- David A. Cotter, J. M. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces* , 80 (2), 655-681.

- Esping-Anderson, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Ferreira, V. (1993). Padrões de segregação das mulheres no emprego: uma análise do caso português no quadro europeu. In B. d. Santos, *Portugal: um retrato singular*. Porto: Afronta.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: Sage Publications.
- Foucault, M. (1998). *Michael Foucault: Politics, Philosophy, Culture*. (L. Kreitzman, Ed.) Nova Iorque: Routledge.
- Goethe, J. W. (2002). *Viagem a Itália*. Relógio d'Água.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley: University Califórnia Press.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações - compreender a nossa programação mental*. (A. Fidalgo, Trans.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kanter, R. M. (2003). Men and Women in corporation. In R. Ely, E. Foldy, & M. Scully, *Reader in Gender, Work and Organization* (pp. 34-48). Oxford: Blackwell Publishing.
- Lewis, J. (1992). Gender and the Develop of Welfare Regimes. *Journal of European* , 159-173.
- Macdonald, L. C., & Sirianni, C. (1996). *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple Iniversity Press.
- Maume, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random effects models of managerial attainment. *work and Occupations* (31), 250-274.
- Maume, D. J. (1999). Occupational segregation and carreer mobility of white men and women. *Social Forces* (77), 1433-1459.
- Mayhew, E. K. (1999). The assesment: Knowledge, Skills and Competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy* , 15 (1), 1-15.
- Oliveira, J. M., & Amâncio, L. (2002). Liberdades condicionais:o conceito de papel sexual revisitado. *Sociologia - Problemas e Práticas* (40), 46-61.
- Peterson, T., & Saporta, I. (2004). The Opportunity Structure for Discrimination. *American Journal of Sociology* , 109 (4), 852-902.
- Pfan-Effinger, B. (1998). Culture or Structure as explanation for differences in part-time work in Germany, Finland and the Netherlands? In J. O. Reilly, & C. Fagan, *Part- Time*

prospects- An international comparisson of part-time work in Europe, North America and teh Pacific Rim. London: Routlage.

Pollert, A. (1981). *Girls, Wives, Factory Lives.* London: The Macmillan Press.

Pound, R. (1910). Law in Books, Law in Action. *AM-L* , 44 Rev. 12.

Powell, G., & Butterfield, D. (1994). Investigating the " glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Managemant Journal* , 37, 68-86.

Riley, M. (2007). *Human Resources Management in the Hospitality and Tourism Industry.* Oxford: Butterworth- Heinemann.

Riley, M., Ladkin, A., & Szivas, E. (2002). *Tourism employment: Analysis and planning.* Clevedon: Chennelview Publications.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *America Psychologist* , 109-119.

Silva, G. M. (2006). *Introdução ao estudo do Direito.* Lisboa: Universidade Católica Editora.

Smith, R. A. (2005). Do the determinants of promotion differ for white men versus women and minorities? An exploration of intersectionalism throug sponsored and contest mobility processes. *American Behavioral Scientist* (48), 1157-1158.

Turner, S. G. (1987). *Real Men Don't Collect Soft Data.* Trento: Dipartimento di Politica Sociale, Università di Trento.

Vallas, S. P., Finlay, W., & Wharton, A. S. (2009). *Structures and Inequalities.* Nova Iorque: Oxford University Press.

Wajcman, J. (1998). *Managing Like Men, Women and Men in Corporate Management.* London: The Pennsylvania State University Press/Polity Press.

Wharton, A. S. (2000). Feminism at work. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* (571), 167-182.

Yamagata, H., Yeh, K., Stewman, S., & Dodge, H. (1997). Sex segregation and glass ceilings: a comparative statics model of women's career opportunity in the federal govenment over a quarter century. *American Journal of Sociology* , 103 (3), 566-632.

Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: evidence from a stock-flow analysis of authourity attainment. *Social Science Research* , 40 (1), 312- 325.

11.Anexos

- A. Anexo I – Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa 0075284**
- B. Anexo II – Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça 08S3081**
- C. Anexo III – Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça 2412/06**
- D. Anexo IV – Questionário # 1**
- E. Anexo V – Questionário # 2**
- F. Anexo VI – Questionário # 3**
- G. Anexo VII – Questionário # 4**
- H. Anexo VIII – Questionário # 5**
- I. Anexo IX – Questionário # 6**
- J. Anexo X – Questionário # 7**
- K. Anexo XI – Questionário # 8**
- L. Anexo XII – Questionário # 9**
- M. Anexo XIII – Questionário #10**
- N. Anexo XIV – Dec-Lei n.º 192/2012 de 22 de Junho**