

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**Instituto de Investigação e Formação Avançada**

***DINÂMICAS IDENTITÁRIAS DOS GESTORES HOTELEIROS***  
**NA EX-COSTA AZUL**

[Volume 1]

Tese elaborada para a obtenção do Grau de Doutor em Turismo

**Maria Clara Camacho Pereira Rebola**

Orientada por:

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Professor Doutor António Ricardo Mira

Évora, 20 de Março de 2012

***“a vida é uma viagem perpétua”***

Vincent Le Blanc (1554)

À memória dos meus queridos pais

Luísa e Mário

## Agradeço

Às minhas filhas Dora, Vera e Sara pelo apoio que me deram, cada uma na sua própria forma, ao meu genro Paulo pela ajuda com as estatísticas e quadros;

Aos meus amigos e amigas Eduarda, Bete, Fernando, Helena, Nádia, Avó que me apoiaram, escutaram e incentivaram em momentos difíceis da minha vida;

Ao meu irmão e sobrinho pelo carinho que me têm demonstrado;

Aos meus alunos que me estimularam ao conhecimento;

À ex-Costa Azul, actualmente Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, pelo apoio institucional e financeiro;

Ao Senhor Professor Doutor Carlos Alberto da Silva, meu Orientador da Tese de Doutoramento, porque desde o primeiro momento me apoiou, orientou e estimulou;

Ao Senhor Professor Doutor António Ricardo Mira, meu co-Orientador da Tese de Doutoramento, pela sua orientação, compreensão, ajuda, estímulo e amizade que sempre me demonstrou;

Ao Instituto de Investigação e Formação Avançada da Universidade de Évora, pelo apoio institucional e acolhimento académico com que me receberam e que considero hoje também o meu Instituto e a minha Universidade.

## ***Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul***

### **RESUMO**

Os recursos humanos representaram e continuam a representar uma mais-valia no sector turístico em Portugal, assumindo o seu interventor, entre os quais os gestores hoteleiros, um papel preponderante na dinamização do desenvolvimento do turismo numa dada região.

O presente estudo, realizado entre 2006 e 2011, pretende caracterizar a matriz identitária sócio-profissional dos gestores de hotelaria da ex-Costa Azul. Em termos estritos, a investigação realizada incidiu sobre as especificidades e, paralelamente, os percursos destes profissionais de turismo, tendo em atenção os seus contributos, no contexto do crescimento e desenvolvimento territorial da hotelaria na ex-Costa Azul, hoje parte integrante do novo órgão regional de turismo intitulado Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo.

Para o efeito, tomando como pano de fundo uma perspectiva plural sobre a “construção identitária” e de “identidade de grupo”, enquanto processos inacabados e em permanente construção, produção, reprodução e transformação, adoptámos uma orientação qualitativa na pesquisa realizada, para explorar as trajectórias profissionais dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul, tendo para isso utilizado como técnicas privilegiadas de recolha de informação, a entrevista e a observação directa junto de 20 gestores do espaço sócio-geográfico do estudo.

Os principais resultados do estudo sugerem que o perfil do gestor hoteleiro que opera na região da ex-Costa Azul apresenta determinadas especificidades identitárias e trajectórias profissionais, onde exacerba uma certa matriz assimétrica do género, podendo esta, constituir-se, como um dos principais elementos que interfere com a gramática das vivências e práticas profissionais e, conseqüentemente, “modela” com uma geometria variada o seu contributo para o sucesso do sector.

Palavras-Chave: Gestor Hoteleiro, Turismo, Género, Vivências Profissionais, Representações Identitárias Profissionais

## ***Dynamics Identities of Hotel Managers in ex-Blue Cost***

### **ABSTRACT**

Human resources represented and still represent added value in Portugal touristic sector, assuming its intervener, among which are hotel managers, who have a preponderant role in carrying out tourism development in a certain region.

The present research was done between 2006 and 2011 and intends to characterize the socio-professional identity matrix of hotel managers in the ex-Blue Coast region. In strict terms, the investigation fell upon specifications and, simultaneously, the courses of these tourism professionals, having in mind their contributions, in the context of hotel and catering territorial growing and development in the ex-Blue Coast region, today part of the new regional tourism administration known as *Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo*.

Indeed, assuming the framing as a plural perspective about “identity construction” and “group identity”, while unended processes and in permanent construction, production, reproduction and transformation, we adopted a qualitative orientation in the investigation carried out, to explore the professional trajectories of hotel managers, in the ex-Blue Coast region, having for that, resorted to as privileged technics of gathering information, interview and direct observation, of 20 hotel managers of the socio-geographic area of this study.

The main results of the research suggest that the profile of hotel managers that work in the ex-Blue Coast region, presents certain identity specificities and professional trajectories, which exacerbates a certain gender asymmetrical matrix, allowing this, to establish itself, as one of the main elements that interferes with the grammar of professional experiments and practices and, consequently, “shapes” with a varied geometry, its contribution for the success of the sector.

Key-Words: Hotel manager, tourism, gender, professional experiments, professional identity representations.

## Índice Geral

AGRADECIMENTO .....	4
RESUMO .....	5
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABELAS.....	9
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	10
INTRODUÇÃO .....	14
<b>PARTE I - PERSPECTIVAS CONCEPTUAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>1. ESTUDO DOS ESPAÇOS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS TURÍSTICOS .....</b>	<b>24</b>
1.1. AS ORGANIZAÇÕES: ALGUMAS NOTAS BREVES .....	25
1.2. AMBIENTE CONTEXTUAL DA INTERVENÇÃO TURÍSTICA: O TURISMO E SUAS IMPLICAÇÕES HUMANAS, SOCIAIS E ECONÓMICO-EMPRESARIAIS .....	34
1.3. TURISMO E TURISTAS: ALGUMAS NOTAS BREVES .....	47
1.4. INDÚSTRIA HOSPITALAIREIRA - EVENTUAIS CONSEQUÊNCIAS E COMPROMISSOS NA ex-COSTA AZUL? .....	51
<b>2. EXPERIÊNCIAS E DINÂMICAS IDENTITÁRIAS DO INTERVENIENTE TURÍSTICO REGIONAL .....</b>	<b>75</b>
2.1. DA TEORIA À PRÁTICA: O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA E O CAMPO ORGANIZACIONAL.....	75
2.2. MATRIZ IDENTITÁRIA DO GESTOR: PESSOAL, PROFISSIONAL E SOCIAL.....	83
2.3. SABERES VIVIDOS E SABERES CONSTRUÍDOS / IDENTIDADE PROFISSIONAL .....	94
2.4. O COMPROMISSO EXPERIENCIAL E VIVENCIAL DO PROFISSIONAL DA “TURISTIFICAÇÃO” .....	97
2.5. O AGENTE HOTELEIRO: NOTAS BREVES SOBRE O ENQUADRAMENTO NORMATIVO E SUA FORMAÇÃO .....	103
<b>3. LÓGICAS FEMININAS E MASCULINAS.....</b>	<b>115</b>
3.1. AS REPRESENTAÇÕES DO GÉNERO: ANÁLISE E CONTEXTO GLOBAL .....	115
3.2. DIFERENCIAÇÃO E DESIGUALDADES DE GÉNERO NO SECTOR PRIVADO DO TURISMO .....	127
3.3. O FEMININO NO MUNDO LABORAL: TRABALHO “GENDERIZADO” NA ACTIVIDADE TURÍSTICA NACIONAL E BREVES PERSPECTIVAS A NÍVEL INTERNACIONAL .....	135
3.4. A AMBIÇÃO FEMININA - HARMONIZAÇÃO DO TRABALHO COM A FAMÍLIA .....	143

<b>4. O GESTOR HOTELEIRO: SO WHAT?.....</b>	<b>148</b>
4.1. A REPRESENTAÇÃO DO PAPEL DE GESTOR NA ACTIVIDADE TURÍSTICA .....	148
4.2. PERCEPÇÕES DOS CONTEÚDOS FUNCIONAIS DO GESTOR TURÍSTICO, NO MASCULINO E NO FEMININO .....	153
4.3. <i>PRESENTEEISM</i> COMO UM VALOR DE GESTÃO EM HOTELARIA.....	157
<b>5. PARA UMA SÍNTESE .....</b>	<b>159</b>
<b>PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>161</b>
<b>1. AS QUESTÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>162</b>
1.1. A INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA .....	162
1.2. PESQUISA E TÉCNICAS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO .....	165
1.3. GUIÃO PARA A ENTREVISTA.....	168
1.4. SELECÇÃO DOS PARTICIPANTES NA INVESTIGAÇÃO.....	177
1.5. PROCEDIMENTOS PARA O TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA .....	181
<b>2. SER GESTOR HOTELEIRO NA EX-COSTA AZUL .....</b>	<b>188</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	188
2.2. GESTOR HOTELEIRO: PERCURSO FORMATIVO, QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS .....	190
2.3. GESTOR HOTELEIRO: PERCURSO PROFISSIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO .	195
2.4. GÉNERO E PROFISSÃO DE GESTOR HOTELEIRO.....	222
2.5. AUTO-AVALIAÇÃO E (RE)CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA DO PERFIL DO GESTOR HOTELEIRO .....	247
2.6. CENÁRIOS DO QUOTIDIANO PROFISSIONAL DO GESTOR HOTELEIRO NA ex-COSTA AZUL.....	280
2.7. OUTRAS LÓGICAS ESTRUTURAIS DA MATRIZ IDENTITÁRIA DO GESTOR .....	288
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>297</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>323</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Organigrama dum Alojamento Hoteleiro .....	31
Figura 2.- Ambiente da envolvente duma empresa .....	44
Figura 3.- Enquadramento da ex-Costa Azul na Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo .....	58
Figura 4.- Dimensões de análise da informação .....	187
Figura 5.- Isotopia Estrutural do <i>Ser Gestor Hoteleiro</i> na ex-Costa Azul .....	293
Figura 6.- Isotopia Estrutural do <i>Disposição dos Actores Hoteleiros</i> na ex-Costa Azul .....	294
Figura 7.-Lógicas da Matriz Identitária dos Gestores Hoteleiros da ex-Costa Azul ..	311

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.- Estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2007) .....	64
Tabela 2.- Estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2009) .....	65
Tabela 3.- Estada média e taxa de ocupação-cama dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2007) 66	
Tabela 4.- Estada média e taxa de ocupação-cama dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2009) 67	
Tabela 5.- Número de dormidas e hóspedes dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2007) .....	69
Tabela 6.- Número de dormidas e hóspedes dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2009) .....	70
Tabela 7.- Competências Académicas do Gestor Hoteleiro - 1º ciclo .....	112
Tabela 8.- Competências Académicas do Gestor Hoteleiro - 2º ciclo .....	113
Tabela 9.- Ter uma Identidade Profissional .....	288
Tabela 10.- Lógica da Supervisão Hierárquica do Gestor Hoteleiro.....	290
Tabela 11.- Ser Mulher-Gestora Hoteleira .....	291
Tabela 12.- Lógica do Sucesso na Gestão Hoteleira.....	292

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

APEAA - Associação Portuguesa de Estudos Anglo-Americanos

ASI - Asian Social Institute

B & B - *Bed and Breakfast*

BTR - *Bureau of Tourism Research*

CGA - Caixa Geral de Aposentações

CES - Centro de Estudos Sociais

CIDM - Comissão para a Igualdade e os Direitos das Mulheres

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CNP - Classificação Nacional das Profissões

DPRO - *Department of Tourism Regional Office*

DTRC - Departamento de Turismo Regional de Cebu

ECPAT - *End Child Prostitution in Asian Tourism.*

EOC - *Equal Opportunities Commission*

ESF - *École Supérieure Française*

ESTIG - Escola Superior de Turismo do Instituto Politécnico de Beja

EU - European Union

F & B - *Food and Beverages*

FEE - Fundos Estruturais Europeus

FITUR - Feira Internacional de Turismo de Madrid

FNSP - *Fédération Nationale Supérieure P.*

GEO - Gestão Estratégica das Organizações

GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HKEOC - Hong Kong Equal Opportunities Commission

IEU - Instituto Europeu do Género

IFAT - Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo

IFT - Instituto de Formação Turística

ILO - *International Labour Organization*

INA - Instituto Nacional de Administração

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISIS - *Inter-Cultural Studies Information Service*

ITR - *International Tourist Role*

MICE - *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*  
NESDB - *National Economic and Social Development Board*  
NOW - *New Opportunities for Women*  
NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais  
UIOOT - União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo  
OIT - Organização Internacional de Turismo  
OMT - Organização Mundial de Turismo  
ONU - Organização das Nações Unidas  
OTP - Organização de Turismo de Portugal  
PAP - Plataforma de Acção de Pequim  
PCT - Plano de Consolidação do Turismo  
PDNU - Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas  
PDR - Planos de Desenvolvimento Regional  
PEDEPES - Plano Estratégico para o Desenvolvimento da Península de Setúbal  
PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo  
PEQRH - Plano Estratégico para a Qualificação dos Recursos Humanos  
PIB - Produto Interno Bruto  
PIQTUR - Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo  
PNDES - Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social  
PNFMT - Programa Nacional de Formação Melhor Turismo  
PNUD - *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*  
POE - Programa Operacional da Economia  
PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado  
PROGRESS - Programa Comunitário Integrado para o Emprego e a Solidariedade Social  
RTCA - Região de Turismo da Costa Azul  
SIMPLEX - Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa  
SQWL - *Segal Quince Wicksteed Limited*  
SWEC - *The Southeast Women`s Employment Coalition*  
TA - Tratado de Amsterdão  
TER - Turismo em Espaço Rural  
TH - Turismo de Habitação  
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação  
TP - Turismo de Portugal  
TR - Tratado de Roma  
TLVT - Turismo de Lisboa e Vale do Tejo

TWR - *The Worklife Report*

UNPF - United Nations Population Fund

USA - *United States of America*

WACC - *World Association for Christian Communication*

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

## Introdução



Foto: autora

## INTRODUÇÃO

As profissões no sector do turismo têm vindo a sofrer evoluções significativas nas últimas décadas, quer ao nível da sua formação inicial, quer ao nível da filosofia das práticas, situações muito resultantes de certas mudanças sócio-culturais e perspectivas empresariais, e, quiçá, das exigências da qualidade na oferta e dos modos de consumo dos produtos e serviços turísticos nas sociedades ocidentais do mundo contemporâneo.

Contudo, se atendermos aos efeitos do fenómeno da globalização que atravessa todos os domínios da estrutura da oferta e procura, em geral, e do sistema turístico, em particular, entre as quais se destaca a acentuação das desigualdades no mercado do emprego (p.e. precaridade e sazonalidade laboral) que tem vindo a induzir que as sociedades contemporâneas se tornem cada vez mais duais e excludentes daqueles que não possuem a necessária qualificação e competência (Martins, 2005). Na verdade, são também visíveis as alterações não só ao nível da natureza do impacto turístico no desenvolvimento de uma região (Antunes, 2000; Coathup, 1999), mas sobretudo, da organização do próprio sector turístico e, nomeadamente, da qualidade do emprego e das profissões no sector hoteleiro, em que, parece ganhar crescente significado a ampliação dos fenómenos da sazonalidade canibal no mercado de emprego, que não permite a retenção de trabalhadores cada vez mais qualificados e com a formação superior no sector (Martin, Mactaggart, Bowden, 2006).

Porém, esta nova realidade societal trouxe igualmente “consequências” doutra ordem que, até à data, quer em Portugal, quer no espaço europeu e internacional, não parece ter ainda gerado do ponto de vista identitário das profissões no sector hoteleiro, designadamente dos gestores e/ou directores dos hotéis,<sup>1</sup> medidas concertadas para a maximização das posições e prestígio social, bem como a minimização dos efeitos do género no desenvolvimento profissional e de profissionalismo (Mooney e Ryan, 2009; Harper, Brown, Irvine, 2005; Martins, 2005), assim como, ao nível do desenvolvimento de estratégias facilitadoras para a retenção e o recrutamento de quadros qualificados (Martin, Mactaggart, Bowden, 2006).

---

<sup>1</sup> Os gestores de empreendimentos turísticos da área do alojamento, em particular o hoteleiro, planeiam, dirigem e coordenam os serviços de um hotel com vista a fornecer alojamento aos seus clientes.

Compreender como o gestor hoteleiro percebe as lógicas da sua profissão e as repercussões que as mudanças sócio-organizacionais podem ter na sua vivência profissional, é um tema que interessa estudar. Na verdade, parece-nos imperativo salientar que pesquisar o sector hoteleiro não se resume apenas à contabilização do número de dormidas e outros rácios e/ou taxas, antes porém, importa à luz duma perspectiva mais interdisciplinar das ciências sociais, estudar outros vectores deste fenómeno social total que é o turismo e da actividade do alojamento e hospitalidade, designadamente a vertente dos recursos humanos do sector, aspecto que a nosso ver, permite aceder ao significado que o gestor hoteleiro atribui às experiências e vivências da construção da sua vida profissional que acompanham as lógicas desenvolvimentistas da sua profissão, no sentido de compreender em que situações a sua identidade profissional possa estar “ameaçada” e de que modo ela possa ser moldada por situações de graus diferenciados de vulnerabilidade *versus* sucessos na inserção organizacional na indústria hoteleira.

Tal como sugere Dubar (1997), a identidade é o resultado simultaneamente estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização, que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições. Por outras palavras, para a compreensão da identidade do gestor hoteleiro, definindo-a como um produto de sucessivas socializações, construindo-se ao longo das diferentes etapas da sua vida profissional e sendo sempre resultado das interacções sucessivas com os outros, dito no sentido de Dubar (1997), não se reduz à mera catalogação duma categoria profissional. Ao invés, trata-se da procura de significados e sua compreensão, interrogando as lógicas existenciais e vivências profissionais, colocando no processo de análise do sistema organizacional hoteleiro, a vontade de verdade e a procura da objectivação dum grupo de actores e das suas relações na dinâmica organizacional.

Assim sendo, procurar compreender como a complexidade da situação de enquadramento sócio-organizacional que um gestor hoteleiro possa viver e ter vivido, significa sobretudo perseguir respostas não só sobre a integração organizacional, mas também, sobre os estilos de vida profissional, situações cujas interpretações podem certamente contribuir para ajudar a esclarecer a matriz identitária e, quiçá, (re)definir a lógica conceptual da ideia de identidade profissional do próprio gestor hoteleiro.

Neste sentido, parece-nos que o tema do trabalho realizado assume actualidade, quer ao nível das práticas dos gestores hoteleiros nas quais se tem procurado uma melhor compreensão da interacção crescente entre o seu *percurso profissional* e o mundo do trabalho na hotelaria, quer ao nível da investigação científica sobre as matrizes identitárias das profissões, em geral. Dito, doutro modo, a análise da identidade profissional dos gestores hoteleiros, envolve e co-responsabiliza os próprios gestores hoteleiros para uma reflexão consciente da sua carreira profissional, que a nosso ver, parece ser um contributo importante para a reflexão sobre as práticas e demais modelos de actuação dos gestores hoteleiros, em geral, numa região particular, como é o caso da ex-Costa Azul. De relevar que a Região de Turismo de Setúbal - Costa Azul foi extinta por Decreto-Lei nº. 67/2008, de 10 de Abril de 2008, tendo sido integrada, na grande área turística intitulada Entidade Regional Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, (estatutos aprovados através da Portaria nº. 940/2008, de 21 de Agosto), representando a ex-Costa Azul, uma quinta parte da actual área regional.

Quisemos, assim, perceber quais os significados teórico-empíricos da matriz de identidade profissional dos gestores hoteleiros e reflectir a sua importância no contexto da dinamização do processo turístico. Por conseguinte, o trabalho de investigação realizado intitula-se *Dinâmicas Identitárias dos Gestores Hoteleiros na ex-Costa Azul* e envolveu uma pesquisa de natureza qualitativa sobre o perfil para descodificar as suas influências na actividade quotidiana dos gestores hoteleiros, desenvolvida na área regional da ex-Costa Azul (13 concelhos, coincidindo com o distrito de Setúbal).

Na verdade, estudar o perfil identitário dos gestores hoteleiros, percepção da sua experiência e vivência, as suas lacunas e/ou necessidades de inserção ou integração organizacional, as problemáticas do género, as suas oportunidades de aperfeiçoamento profissional, as suas preocupações e expectativas de vida organizacional e pessoal, tal como perceber como se perspectivam e prospectivam relativamente às competências profissionais necessárias para o exercício qualificado da profissão gestor hoteleiro, parece-nos ser importante para a discussão e a reflexão sobre as lógicas das carreiras destes profissionais de hotelaria e do seu desenvolvimento profissional no sector turístico, em geral.

As questões de investigação surgiram da reflexão sobre a pertinência na



problemática, descodificável em áreas temáticas específicas relacionadas com a actividade turística, em geral, e das práticas identificadas no sector da gestão hoteleira, em particular. Trata-se de questões que decorreram não só de algum conhecimento prévio conseguido através das leituras exploratórias da bibliografia da especialidade, mas também do conhecimento empírico de algumas das práticas diversificadas dos gestores hoteleiros, através da vivência profissional, na área do Turismo.

Assim sendo, para desenvolver o estudo realizado, colocámos algumas questões de investigação que se prendem umas às *questões de género na gestão hoteleira*, outras às *dinâmicas identitárias do gestor hoteleiro* e ainda outras às *representações do papel de gestor*, na hotelaria regional. A juntar a estes três campos analíticos e/ou perspectivas, considerámos uma outra que tem a ver com o posicionamento dos gestores hoteleiros no quadro *actual de desenvolvimento do Turismo*, na sua relação humana, social e económica. Além destas, outras questões de investigação surgiram relacionadas com as *vivências e particularidades profissionais do gestor hoteleiro*, na actividade turística, em particular na ex-Costa Azul.

Neste pressuposto, colocámos, então, as seguintes questões para a dinamização inicial da investigação:

- 1. Como se caracteriza a matriz das dinâmicas identitárias do gestor hoteleiro da região ex-Costa Azul?**
- 2. Quais serão as lógicas femininas e masculinas na matriz de gestão da indústria turística hoteleira?**

Em relação à primeira questão, as dinâmicas identitárias do gestor hoteleiro são aspectos decorrentes da matriz de identidade que entendemos como o “*core*” ou núcleo central do estudo. Tal como referimos anteriormente, não encontramos um padrão único de actuação do gestor de hotelaria na abordagem exploratória do tema e no quadro da experiência profissional, razão pela qual seja importante indagar a presença ou ausência de eventuais variantes diversificadas que subjazem as matrizes das várias identidades de gestores hoteleiros, especialmente, na área regional pesquisada. Decorrente desta questão, outras foram surgindo, entre as quais se destacam as seguintes: a) **De que particularidades profissionais se deverão revestir**

**os gestores hoteleiros regionais na actividade turística hoteleira, na ex-Costa Azul?; b) Que representações identitárias e dinâmicas profissionais terão os gestores hoteleiros regionais, na ex-Costa Azul?; c) Que serão os gestores hoteleiros regionais, na ex-Costa Azul, tendo em conta as suas vivências profissionais?; d) Que implicações humanas, sociais e económicas estarão associadas à noção actual de Turismo, na perspectiva dos gestores hoteleiros?**

Assim sendo, para dar resposta à primeira questão principal de investigação, colocámos também, um conjunto de questões acessórias, referentes às representações do papel de gestor, na hotelaria regional, porque sentimos que aquele se representa a si próprio, do ponto de vista pessoal e profissional, conseguindo obter determinados factores de construção não adequados à verdadeira imagem que tem de si. As questões que se prendem com as vivências e as particularidades profissionais do gestor hoteleiro, pensamos nós, conduzir-nos-ão à compreensão do espaço pleno de execução e gestão deste profissional, onde as suas particularidades representam, a nosso entender, um aspecto importante, e quiçá, um melhor conhecimento das lógicas de intervenção do gestor de hotelaria, na área regional, em investigação.

No que diz respeito à questão do género na gestão hoteleira, esta está relacionada com uma temática candente, tendo em atenção a participação da mulher na gestão hoteleira, numa proporção inversa ao número de mulheres formadas, nesta área específica de Turismo, por oposição ao elemento masculino. De facto, apesar de evidenciar nas estatísticas oficiais, um número inferior de presenças masculinas na formação e gestão hoteleiras, são mais os homens que atingem o topo em detrimento de presenças femininas. Serão, igualmente, de interesse compreender, se as características pessoais e profissionais modelam o desempenho da actividade, contrastando lógicas próprias do perfil feminino *versus* o perfil masculino. Assim sendo, para podermos dar melhor resposta à questão do género, desdobrámos a pergunta em duas outras: a) **De que modo as diferenças de género influenciam as representações e dinâmicas identitárias dos gestores hoteleiros regionais, na ex-Costa Azul?; b) Será que as diferenças de género influenciam o ser gestor hoteleiro regional na ex-Costa Azul, tendo em conta as suas vivências profissionais?**

Face ao exposto, justifica-se o estudo realizado, incidindo nos seguintes objectivos:

1. Caracterizar os papéis de cada gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul, no contexto da diversidade do espaço territorial em que opera;
2. Analisar os papéis de cada gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul, atendendo à natureza do estabelecimento hoteleiro em que opera;
3. Identificar as diversas especificidades e dinâmicas identitárias do perfil do gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul, através da análise das vivências e experiências profissionais que lhe são intrínsecos;
4. Estudar o papel do género, em particular o lugar do feminino na gestão hoteleira regional da ex-Costa Azul;
5. Aprofundar o conhecimento sobre a actividade laboral quotidiana dos gestores hoteleiros regionais na ex-Costa Azul, objecto deste estudo, para uma melhor compreensão dos efeitos do género nas estratégias de acção e de desenvolvimento dos recursos humanos, no sector turístico regional.

Assim sendo, subjazem nos objectivos do estudo acima mencionados o interesse geral no estudo e análise da “capacidade” de inserção dos gestores hoteleiros nas infra-estruturas do sector turístico, cuja descodificação permitirá conhecer melhor o perfil da indústria hoteleira na área geográfica da ex-Costa Azul. Por outro lado, parece-nos que, no âmbito da revisão bibliográfica efectuada na área do Turismo e afins, não predominam as investigações que utilizam a metodologia qualitativa para o estudo dos contextos de trabalho no sector, nem literatura científica que a sustente com a profundidade analítica desejada, salvo aspectos colaterais, sendo por esta razão a necessidade da pertinência da realização da presente investigação. Da mesma forma, partimos do pressuposto de que ao interrogar qualitativamente as lógicas de valorização da identidade destes profissionais na encruzilhada da matriz do género, se poderia desocultar as formas, e quiçá, o processo de (re)construção e recomposição identitária dos gestores hoteleiros, que subjazem nas diferentes formas de valorização e promoção dos objectivos turísticos.

O presente relatório de investigação encontra-se estruturado na parte textual, para além da presente introdução, por um campo de desenvolvimento teórico-conceptual, seguido dum capítulo sobre a metodologia, um outro de análise empírica e termina

com as conclusões. O relatório é ainda composto por uma secção pós-textual referente à bibliografia citada e consultada. Acresce-se ainda no relatório um conjunto de anexos, onde apresentamos o guião de entrevista e outros elementos de suporte à análise da informação recolhida.

Assim sendo, na introdução procurámos traçar a justificação da pertinência do tema e os objectivos do trabalho realizado e que já referimos anteriormente na presente secção.

Na componente do desenvolvimento do estudo, segmentamos em duas partes, sendo uma referente à investigação teórica e a outra ao trabalho empírico efectuado.

Na parte I, procurámos construir um primeiro capítulo para o enquadramento da problemática do turismo em geral.

No segundo capítulo da investigação teórica, apresentamos de forma, ainda que sumária, uma breve caracterização geral da área sócio-geográfica do estudo, através da análise de alguns indicadores da actividade hoteleira da região ex-Costa Azul e da sua envolvente, decorrente dos materiais recolhidos na pesquisa documental. De relevar que na impossibilidade de encontrar documentação específica e suficiente sobre esta questão, a pesquisa teve como orientação a recolha de informação que, entretanto tem vindo a ser disponível nas bibliotecas virtuais e documentos oficiais elaborada pelo Instituto de Turismo de Portugal, I.P., e também, sobre outros mercados turísticos estrangeiros, de alguma forma com estruturas semelhantes na base do seu crescimento, como o asiático e o europeu, onde nos integramos. Neste sentido, a informação recolhida foi considerada necessária e adequada ao presente estudo do que damos aqui testemunho, tentando reflectir sobre uma indústria tão importante para o nosso país, como o Turismo, na vertente da hospitalidade regional e dos seus gestores, em diferentes tipologias.

No terceiro capítulo, apresentamos o referencial teórico adoptado, percorrendo algumas perspectivas e fundamentos, modelos e paradigmas que fundamentam as perspectivas da relação actor-organização, nomeadamente no seu enquadramento socializador no contexto de trabalho e no campo do Turismo, desocultando os contributos da mesma nas lógicas vivenciais e de diferenciação do género ao nível dos gestores hoteleiros. Este capítulo e seguintes, percorrem ainda a problemática do estado de arte no estudo das organizações, identidade e género, em geral, e na

indústria hoteleira, em particular, à luz de diferentes concepções, modelos e as práticas que lhe dão suporte metodológico, em conformidade com a bibliografia consultada.

A parte II inicia com um capítulo composto pelas opções metodológicas adoptadas na pesquisa realizada. São traçadas neste capítulo as estratégias metodológicas utilizadas para a abordagem qualitativa do objecto de estudo, assim como as preferências de tratamento e análise da informação recolhida. Por outras palavras, fizemos uma investigação qualitativa, tendo para isso utilizado a metodologia e análise de dados de tipo qualitativo e informámo-nos sobre os seus pressupostos teóricos. Dentro desta metodologia preocupámo-nos em utilizar como instrumentos privilegiados, a entrevista semi-directa e a observação directa, recolhendo com tais meios, a informação substantiva para esclarecimento da problemática e das questões de pesquisa. Particularmente, sobre o que se refere à observação directa, foi feita uma visualização das atitudes e comportamentos dos 20 gestores seleccionados e constituídos como entrevistados para recolha das respostas, definidas num caderno de notas. Reforça-se ainda aqui a explicitação de que o trabalho de campo da investigação empírica realizada, construiu-se com base num estudo “longitudinal” ou narrativa que se desenvolveu, intensivamente, durante 2 a 3 anos, servido pela entrevista semi-directa e pela observação directa, e ainda, apoiada pelo caderno de notas, como foi referido acima. Em síntese, apresentamos neste capítulo das opções metodológicas as justificações para a adopção do estudo exploratório e da utilização das técnicas privilegiadas na recolha de informação. De relevar que a investigação empírica deste trabalho seguiu um procedimento que procurámos corroborar com os princípios teóricos que ajudaram à nossa acção investigadora para que ela acontecesse, com rigor, dentro dos parâmetros ético-deontológicos de salvaguarda do anonimato dos entrevistados, exigidos pela investigação científica.

Segue-se à descrição das opções metodológicas, um capítulo onde descrevemos e analisamos os materiais empíricos recolhidos. Assim sendo, procedemos em primeiro lugar à caracterização dos entrevistados, seguindo-se da análise do *corpus* das entrevistas. Terminamos a análise, identificando as preferências dos gestores hoteleiros, no contexto das suas práticas na região ex-Costa Azul, tendo em conta o tipo de modalidades e características da matriz identitária e as diferenciações de género verbalizadas pelos entrevistados.

Na última parte, apresentamos as *Considerações Finais*, sistematizando não só os principais resultados da investigação realizada, mas também os traços fundamentais.

Como nota final, é de relevar que para dar resposta às questões colocadas, bem como alcançar os objectivos de estudo, adoptou-se uma abordagem qualitativa, estando implícito nessa opção metodológica a procura de uma certa descodificação coerente das representações, das práticas e da estratégia dos modos de vida profissional dos actores (gestores hoteleiros), no seu contexto profissional, mediatizados pelas relações afectivo-cognitivas e demais verbalizações que lhe são específicos. Os resultados do estudo permitiram-nos aprofundar o conhecimento sobre a especificidade da identidade dos gestores hoteleiros da região ex-Costa Azul e sobre as preferências vivenciais e de género no mercado da gestão hoteleira, que veiculam numa lógica de adaptação e evolução da profissão gestor hoteleiro aos desafios da indústria do mercado turístico. Em suma, o estudo efectuado não se tratou apenas de uma mera procura da explicação das eventuais repercussões das estratégias e práticas gestionárias no quotidiano profissional, mas representou, fundamentalmente, o questionar e/ou o identificar da matriz da(s) orientações identitárias destes profissionais, na complexidade do *puzzle* do mercado hoteleiro.

## **PARTE I - *PERSPECTIVAS CONCEPTUAIS***



Foto: autora

## **1. ESTUDO DOS ESPAÇOS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS TURÍSTICOS**

A forma como o homem tem pensado sobre os espaços sócio-organizacionais, ao longo dos tempos, tornou-se em objecto de análise privilegiado por parte de muitos investigadores, cujos resultados deram origem às mais diversas escolas do pensamento organizacional. No espaço de acção turística, a actividade hoteleira e dos seus gestores, desenvolvem-se num contexto espacial e sócio-organizacional específico, numa matriz sistémica de oferta e procura turística, designada por alguns autores, como o sistema turístico. Por outras palavras, dito em sentido lato, as actividades do gestor hoteleiro fazem parte da componente da oferta, que a par dos turistas, o espaço geográfico do destino e seus atractivos e demais protagonistas da indústria turística que procuram dar resposta à procura dos turistas, tais como os operadores e agências de viagens, os meios de transporte, materializam as dinâmicas do sistema turístico (Beni, 2001; Henriques, 2003; Cunha, 1997).

Contudo, sem menosprezar a importância do quadro sistémico das actividades turísticas, o que importa responder na pesquisa efectuada, em geral, e no âmbito da pesquisa teórica efectuada, em particular, trata-se da procura numa clarificação conceptual, dentro dos limites do possível, das lógicas que subjazem na acção organizada dos gestores hoteleiros. Por outras palavras, ao privilegiar a abordagem das lógicas de construção, reconstrução e recomposição identitária do gestor hoteleiro, no espaço organizacional e sua envolvente, somos levados a considerar que tais aspectos encontram especial ressonância no âmbito dos modelos teóricos, paradigmas e conceitos interdisciplinares das ciências sociais sobre as organizações, designadamente, os referentes às relações actores-organizações, e que, ainda de forma sumária, vamos analisar, reflectir e discutir neste capítulo.



## 1.1. AS ORGANIZAÇÕES: ALGUMAS NOTAS BREVES

Para compreendermos as dinâmicas identitárias dum gestor hoteleiro, significa olharmos em primeiro lugar para o seu contexto de trabalho, isto é, o seu *locus* de acção que é o hotel. Na verdade, independentemente das características físicas do espaço volumétrico que ocupa, o número de camas e serviços que possui, um estabelecimento hoteleiro é acima de tudo uma organização. Efectivamente, na actualidade, um hotel pode ser visto como uma organização moderna e complexa, local de ancoragem de processos de interacção sócio-organizacionais recentes ou passados, quer entre aqueles que nele trabalham, quer daqueles que procuram acolhimento no âmbito das suas viagens e estadas, constituindo-se assim como um campo fundamental de produção do saber das relações implícitas à gestão da oferta e das práticas sociais no âmbito do alojamento turístico.

Importa relevar que a noção de organização é polissémica. Ao pensarmos na temática da organização encontramos uma das características inerentes à actividade do homem, enquanto ser social com toda a sua vivência em sociedade (Friedberg, 1995; Silva, 2004). Aliás, Teixeira (1998) subscreve esta perspectiva, argumentando que a existência de organizações pode ser explicada por três razões lógicas:

1. Social: decorrente da ideia da *“necessidade de sociabilidade e de relacionamento por parte do ser humano”* (p.21);
2. Material: relacionado com o facto de uma organização necessitar no âmbito do desenvolvimento das suas actividades, impulsionar a *“habilidade (eficiência) na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objectivo, à acumulação de conhecimento (pela experiência e vivência dos outros) e ao conhecimento acumulado e armazenado para passagem aos vindouros”* (p.21);
3. Sinérgica: Aspecto que consiste no *“efeito multiplicador da actividade dos seus membros (...) quando duas ou mais causas produzem - actuando conjuntamente - um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam actuando isoladamente.”* (p.21)

Numa linha de pensamento situada de certo modo em concordância simétrica ao que estamos a descrever, encontramos os argumentos justificativos de Bilhim (1996) que nos sugere que a noção de organização pode ter dois significados distintos,

*“por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como, por exemplo, as fábricas, os bancos, a administração pública. Por outro, o mesmo termo designa certas condutas sociais, certos processos sociais: o acto de organizar tais actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins, a integração dos diversos membros numa unidade coerente”* (p.21).

Decorrente destas perspectivas, apercebemo-nos que as actividades organizacionais são geridas e coordenadas dentro de limites ou “*fronteiras*” (Bilhim, 1996, p.21) e que funcionando de forma relativamente contínua ao longo do tempo, pretende alcançar certos objectivos, previamente definidos, que uma pessoa sozinha não os poderia alcançar. Efectivamente, Chiavenato (1993), sugere ainda que a organização é uma “*unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (...) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objectivos ou metas*” (p.476).

Assim sendo, e se atendermos ainda à perspectiva de Teixeira (2005), de que as organizações são unidades “*intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de se atingirem objectivos específicos*” (p.21), então somos levados a considerar que formalmente um estabelecimento de alojamento turístico (seja hotel, apartamento, pousada ou outra tipologia) é uma organização intencionalmente construída e reconstruída, a fim de dar resposta à procura dos turistas, proporcionando-lhes um espaço de acolhimento (dormidas e serviços conexos), durante as suas estadas no destino turístico.

Naturalmente, que existem múltiplas e variadas teorias sobre as organizações, e o modo como elas podem ser perspectivadas, depende das preferências dos quadros analíticos. Reed (1992) sugere a leitura das organizações com base nos seguintes cinco quadros analíticos: a) as organizações como sistemas sociais; b) como ordens negociadas; c) como estruturas de poder e dominação; d) como sistemas culturais; e) como práticas sociais.

Retenhamos a nossa atenção em cada um destes aspectos. No primeiro caso, para Reed (1992), as organizações são unidades sociais orientadas para a prossecução de objectivos colectivos ou para a satisfação de necessidades institucionais. A este respeito, Silva (2004) argumenta que

*“como sistema social, as organizações são analisadas de modo a demonstrar as estruturas de coordenação e controlo, uma vez que a tensão resultante entre a organização formal e a informal - entre o controlo e a vontade própria - geram instabilidade e conflito que alteram o equilíbrio entre os vários elementos da organização”* (p.16).

Como ordens negociadas, as organizações são unidades sociais criadas, mantidas e transformadas por meio da interacção social. Tal como perspectiva Silva (2004), enquanto fenómeno socialmente construído e negociado, as organizações são conceptualizadas como emergindo da interacção contínua dos participantes. Assim sendo, as relações e a ordem organizacionais, decorrem de processos de negociação que têm de ser trabalhadas, produzidas e reproduzidas através da interacção entre actores. Neste sentido, tal como sugere Reed (1992)

*“as convenções mais formalizadas e permanentes, regras e relações permanecem como estruturas fixas estabelecidas em limites parciais para tomar direcção para o processo de negociação (...) os elementos organizacionais constituem um fluido relativamente ao poder e controlo da estrutura que contraria e facilita a acção política de regatear os acordos organizacionais sobre a localização, distribuição e utilização dos recursos”* (p.84)

Argumenta ainda o autor que seguimos, que a componente estrutural, bem como os fundamentos da divisão do trabalho, a sedimentação da autoridade hierárquica, os eixos do sistema de regras e regulação e os diferentes mecanismos de controlo emergem de processos específicos de negociação entre os indivíduos, colocados nos mais diversos níveis da vida organizacional (Reed, 1992).

Perspectivar as organizações como estruturas de poder e dominação, significa ter em consideração a ideia de Reed (1992), que as organizações

*“são locais ou arenas donde emergem conflitos endémicos relacionados com a distribuição do poder e a afectação dos recursos que permitam aos grupos dominantes o controlo quer da tecnologia institucional quer da ideologia do sistema”* (p.97).

De facto, ao longo da história do estudo das organizações, estas têm sido associadas a processos de dominação social. Como estruturas de poder e dominação, diz-nos Silva (2004) que as organizações

*“focam a sua análise na estrutura das organizações, uma vez que estas são vistas como entidades transcendentais, o que significa que, enquanto a ordem negociada analisa as estruturas como construções conscientes, resultantes do processo de negociação, as organizações como estruturas de dominação e poder existem sem interferência dos actores sociais”* (p.16).

A leitura das organizações como culturas ou símbolos onde as dinâmicas organizacionais derivam dum desenvolvimento cultural ou simbólico específico, tal como refere Silva (2004), *“a cultura é o processo segundo o qual a interacção e a acção social são continuamente construídas”* (p.16). Efectivamente, apercebemo-nos nas teses de Morgan (1996) de que *“A organização é vista como um lugar onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas”* (p.18). Ainda a este nível, Sainsaulieu (1987, 2001) enfatiza o problema da cultura na integração social, das estratégias individuais e de grupo no seio das organizações. Para o autor,

*“a percepção dos indivíduos em relação ao trabalho não radica somente na dimensão técnica, mas passa igualmente pela dimensão afectiva, dos desejos e sentimentos, derivada do quadro das representações que os próprios indivíduos constroem*

*sobre a organização. Ou seja, para o autor, a integração dos actores na rede de relações quotidianas de trabalho e nas estruturas da organização varia em função de uma aprendizagem cultural que se constrói no quadro das relações hierárquicas, responsável pela génese de diversidade de modelos culturais, de acções estratégicas, de formas de comunicação, negociação e conflito intra-organizacional” (cf. Silva, 2004, p.102-103)<sup>2</sup>.*

Por último, reter a nossa atenção de que as organizações podem ser analisadas como práticas sociais, significa sobretudo considerá-las como, na óptica de Silva (2004), uma *“síntese da análise estrutural do sistema e da perspectiva do poder, bem como da ordem negociada e da cultura”* (p.16).

Face ao exposto, os fins, as estruturas formais e as relações informais duma organização não resultam duma sua geração espontânea, antes porém constituem o resultado de uma agregação complicada e relativa, que não sendo extrínsecos às relações entre os indivíduos, constituem indubitavelmente parte integrante dos processos de interacção entre os indivíduos que compõem o sistema organizacional (Silva, 2004).

É pelas razões apresentadas que Bilhim (1996) acrescenta ainda que, para que um sistema organizacional possa funcionar, são também necessárias determinadas estratégias de cooperação, entre as várias pessoas, tais como a *“coordenação formal”* das actividades que elas exercem, a *“diferenciação de funções”*, a existência de uma certa *“estrutura hierárquica”* e ainda a presença de fronteiras bem delimitadas, tal como referimos acima.

---

<sup>2</sup> Não se tratando desta tese o estudo sociológico das organizações, é de notar que segundo a leitura das sínteses da análise organizacional efectuada por Silva (2004), *“as quatro grandes famílias de modelos culturais traçados por Sainsaulieu (1985-1986), resultantes da análise entre as normas de comportamento relacional num contexto empresarial podem ser interpretáveis da seguinte forma. O modelo de refúgio ou retraimento, também designado por alguns autores como o modelo dos desimplicados, ou fugitivos ou retraídos, inscreve-se no quadro cultural daqueles que não detêm quaisquer poderes na organização, partilhando uma valoração utilitarista do trabalho, no sentido material do salário e uma quase ausência de relações colectivas, excepto nos seus círculos de origem, tais como os emigrantes. O modelo de fusão reporta-se aqueles cuja forma de acesso ao poder é pela via grupal, e cujas normas salientam o unanimismo, cultivando o valor de massa e o conformismo. No modelo de negociação partilha-se o sentido de solidariedade, estando associado aqueles que, apesar de valorizarem as normas democráticas, segregam valores da diferenciação profissional como modo de posse do poder e dinamização de estratégias de enquadramento organizacional. O modelo de afinidades ou dos excluídos corresponde aqueles que não detêm uma vida colectiva estável, estabelecendo-se a sua inserção na organização através de mecanismos de valorização dos contextos de diferenciação exacerbada, quer pela via do separatismo, quer no modo de afinidades selectivas (entre pares)”* (p.103-104).

Assim sendo, da leitura da estrutura formal duma organização podemos aperceber da ordem das relações internas que possibilitam formalmente a coordenação, a integração e o controlo dos processos produtivos da organização. Aliás, Bilhim (1996) é muito preciso quando refere que

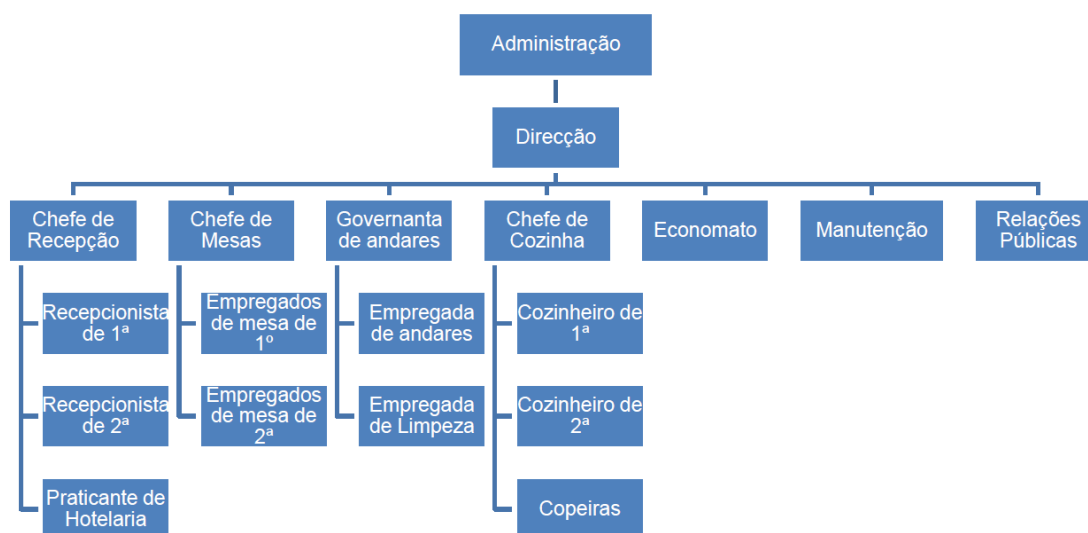
*“a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem ser destinadas, específica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem as escolhas e as decisões”* (p.22).

Para Mintzberg (1983), as configurações estruturais nas organizações distinguem-se através da articulação de três dimensões fundamentais de acção gestionária: a) o mecanismo de coordenação principal; b) núcleo da organização; c) tipo de descentralização. Ora bem, se atendermos ainda que qualquer estrutura organizacional pode ser composta por cinco elementos base, segundo as teses de Mintzberg (1983), “gestão de topo, gestão intermédia, operadores, analistas da tecnoestrutura e pessoal de apoio” (p.29, citado por Cleeg, 1998, p.97), a configuração estrutural de uma dada organização, mesmo que seja a de um dado alojamento hoteleiro, pode ser assente num dado modelo de estrutura, indo duma perspectiva simples, passando por uma burocracia mecanicista, ou ainda uma estrutura divisional ou adhocracia. De relevar que na perspectiva mintzberguiana, na burocracia mecânica, a força dominante resulta da tecnoestrutura, sendo caracterizada por uma forte centralização do poder de decisão e por uma comunicação intra-organizacional muito formalizada. Na burocracia profissional, a força dominante situa-se no centro operacional, sendo minimizada a influência dos gestores e dos analistas da tecnoestrutura e da linha hierárquica. A estrutura divisionalizada é caracterizada por uma configuração que favorece a descentralização vertical e a concentração do poder nas unidades, sendo promovida pelos gestores da linha hierárquica. Quanto à estrutura adhocrática, ela é caracterizada por um certo ajustamento mútuo entre os colaboradores e uma coordenação interna nas equipas, onde se veicula uma forte influência do pessoal e de participação directa nos processos de tomada de decisão. Assim sendo, enquadrada numa perspectiva analítica contingencial, Mintzberg (1995) define

“a estrutura formal do locus organizacional como uma articulação de um conjunto de actores para o alcance dos objectivos da organização, que se distribuem respectivamente por áreas como o topo estratégico (entidade de comando), linha hierárquica (supervisores dos operacionais), tecnoestrutura (analistas, técnicos de planeamento e elementos do controlo do trabalho), centro operacional (os elementos de base, produtores de bens e serviços) e suporte logístico (unidades diferenciadas de serviços internos)” (cf. Silva, 2004: 68-69).

Contudo, seria muito linear caracterizar formalmente uma organização, se seguirmos apenas de perto as perspectivas de Mintzberg, porque nos oferece uma visão de predomínio duma certa regra rígida e inalterável. Basta olharmos para um organigrama duma dada unidade hoteleira (Figura 1) para termos um certa noção do grau da sua formalização e complexidade.

Figura 1.- Organigrama dum Alojamento Hoteleiro



Fonte: análise documental, conforme informação recolhida e cedida por um responsável dum estabelecimento de alojamento hoteleiro da região ex-Costa Azul.

No vértice da organização situam-se os administradores de topo, chefiados pelo presidente, aconselhados por um conselho executivo/direcção, tal como argumenta Mintzberg (1998, p.105). Este por sua vez, dinamiza uma ligação formal entre as actividades e as estruturas organizacionais, mas sempre limitada pela disponibilidade de recursos cognitivos e materiais das diferentes áreas logísticas e técnicas.

Se é verdade que a perspectiva formal da análise organizacional permite-nos identificar, reconhecer as características horizontais e verticais da organização, bem como a ordem lógica das suas relações internas que possibilitam a coordenação, a integração e, sobretudo, o controlo de processos da organização (Bilhim, 1996; Reed, 1992; Cleeg, 1998; Silva, 2004), tais aspectos são insuficientes para compreendermos as relações actores-organização. Aliás, a definição de organização formal como temos vindo a reflectir oferece-nos apenas uma perspectiva formal sobre o “palco de acção” dum gestor hoteleiro, razão pela qual se torna importante compreender a acção social no interior da organização, na medida em que, como perspectiva Silva (2004), uma organização deve ser encarada como um lugar privilegiado para a implementação da regulação das relações entre os diversos actores.

Na verdade, na análise que Crozier e Friedberg (1977) e Friedberg (1995) elaboram sobre o assunto em debate, a racionalidade “funcional” ou “instrumental” que é reconhecida ao indivíduo, tanto pelos teóricos da administração científica quanto pelos da corrente humanista, deve ser reconstruída, como refere Silva (2004) num certo quadro de

*“racionalidade limitada e contingente do actor, ligando a conduta deste ao contexto no qual se desenvolve, apesar de nem sempre ser fácil de se observar (...), não podendo ser pensada fora dos constrangimentos e oportunidades que o contexto de acção fornece aos indivíduos, na medida em que ela se configura a partir da instabilidade e da variabilidade do comportamento humano” (p.6).*

Assim sendo não podemos, de forma alguma, colocar de parte os sentidos e a afectividade que veiculam num dado contexto organizacional, na medida em que, embora por vezes não se conjugarem, não ligem com a eficácia e a eficiência



organizacional, podem gerar confrontação e produzir resultados indesejados. É por este facto que Friedberg (1995) afirma que

*“nunca se está na presença de medidas, regras/estruturas que tiram a sua legitimidade unicamente de considerações técnicas: misturam-se sempre considerações de oportunidade política, no sentido da gestão das relações de poder e de acomodamento dos compromissos necessários entre lógica de acção e registos de justificação”* (p.111).

Ainda sobre este assunto, e numa leitura mais culturalista (Dubar, 1997), podemos argumentar que a integração do indivíduo no grupo, em contexto de trabalho, passa necessariamente, por um complexo processo de socialização organizacional e profissional. Como sugere Dubar (1997), tal socialização passa pela

*“incorporação dos modos de ser ( de sentir, de pensar e de agir) de um grupo, da sua visão do mundo e da sua relação com o futuro, das suas posturas corporais, assim como das suas crenças íntimas (...) o indivíduo socializa-se, interiorizando valores, normas, disposições que o tornam um ser socialmente identificável”* (p.79).

Contudo, é preciso ainda notar que um indivíduo conta também com a “interacção e a incerteza no seio da realidade social” como um confronto entre “lógicas” de acção funcionalmente heterogéneas” (Dubar, 1997, p.79). A este propósito, tal como perspectivam Piotet e Sainsaulieu (1994), é necessário ter em atenção de que os actores não jogam, exclusivamente, com vista a uma maior racionalidade da organização. Para os autores, os actores sociais investem nas relações humanas com motivações mais pessoais centradas na busca da sua identidade e no seu reconhecimento social, do seu lugar e das suas realizações no contexto de trabalho. Dito doutro modo, os actores sociais vivem a empresa como um lugar de cultura e socialização que os conduz, por vezes, a substituir as condutas estratégicas pelas condutas centradas na construção de um lugar social (Dubar, 1997; Piotet e Sainsaulieu, 1994).

Em suma, é de considerar que no âmbito do estudo das organizações, das relações actores-organização, como é o caso do tema dos gestores com a organização do estabelecimento hoteleiro, ganha especial sentido afirmar que “não há ordem social sem a ordem negociada” (Strauss, 1978, p.250), bem como não existem identidades profissionais que emergem em vazios estruturais (Silva, 2004), na medida em que é possível considerar que a acção colectiva pode canalizar e dirigir processos negociados na mobilização de um conjunto de mecanismos organizacionais e de desenvolvimento profissional, que certamente afectam não só a identidade do actor, mas também o ambiente contextual e sistémico da própria organização.

## 1.2. AMBIENTE CONTEXTUAL DA INTERVENÇÃO TURÍSTICA: O TURISMO E SUAS IMPLICAÇÕES HUMANAS, SOCIAIS E ECONÓMICO-EMPRESARIAIS

*«O turista revela uma qualidade inesperada de observador  
especializado e deixa-se atrair ou concentra-se  
naquilo que aos outros distrai»  
Fortuna (1999)*

Tal como referimos no ponto anterior, podemos extrapolar de que uma organização hoteleira, pode transformar-se numa comunidade social e integrar identidades individuais e sentimentos de pertença dos gestores e seus colaboradores. Contudo, se atendermos que um estabelecimento de alojamento hoteleiro é uma organização empresarial, ele vive e interage com o meio ambiente e não pode funcionar como um sistema fechado, sendo por conseguinte, igualmente, influenciado pelas lógicas humanas, sociais e económico-empresariais do sistema ou do ambiente envolvente. Vejamos em primeiro lugar, as ideias que veiculam sobre o turismo, para em seguida contextualizar o campo de acção empresarial do gestor turístico.

O Turismo é indubitavelmente uma fonte de riqueza e, contribui para o bem-estar dos países que o praticam. Turismo, na perspectiva da Organização Mundial do Turismo, entende-se como o movimento de pessoas que, pelos mais variados motivos,

se deslocam, temporalmente, e sempre por não menos do que 24 horas, com o fim de, pelo menos, pernoitar numa localidade diferente à da sua residência habitual, consumindo aí produtos.

Em sentido moderno, o Turismo<sup>3</sup> é um fenómeno do nosso tempo que se explica pela necessidade crescente de descanso e de mudança de ares, pelo gosto de partilhar a beleza e a paisagem, pela satisfação e bem-estar que se obtêm em contacto com a natureza mas, especialmente, pelas crescentes relações entre povos diferentes e pelo desenvolvimento económico e social apoiando o crescimento de empresas comerciais e industriais e meios de transporte.

Para Ramos (1996), o fenómeno do turismo é complexo porque

*“Turismo é, duplamente, um fenómeno social total. Em primeiro lugar porque, dada a sua riqueza e complexidade, ele pode ser objecto de análise, estudo e investigação por parte de todas as ciências sociais. Por outro lado, também o é pelas diversas implicações, influências e impactos que tem na vida das comunidades, regiões e países”* (p. 86).

Contudo, apesar da complexidade do fenómeno do Turismo

*“a abordagem científica que se tem preocupado com a temática tem incidido exclusivamente numa análise que privilegia o tratamento deste fenómeno sobre o prisma do mercado, e das melhores formas de capitalização deste”* (Silva et al., 2005: 206).

---

<sup>3</sup> As bases das ciências sociais que sustentam as explicações científicas do Turismo são diversas que nos permite dizer que a prática do Turismo, como actividade humana, acontece desde a época em que o homem abandonou a vida nómada e começou o seu processo de sedentarização. Há 10 mil anos atrás, ao substituir a caça e a pesca pela agricultura, o homem passou a praticar o Turismo como uma forma de ir e voltar, qualquer que fosse o motivo, uma vez que o sedentarismo surgiu como a condição necessária e suficiente para que a actividade turística se desenvolvesse. Sabe-se que a época romana é até marcada pela existência de uma moeda específica, a *tessera hospitalis*, que permitia aos viajantes do *cursus publicus*, o direito a receber serviços de restauração e transporte. Existiam, igualmente, empresas privadas de transporte, onde alguns profissionais prestavam serviços de guia, recomendando itinerários e balneários aos forasteiros, assim como as especialidades culinárias, da época. Sendo as origens do Turismo tão remotas, provenientes da antiguidade egípcia, grega e romana, tiveram o objectivo primeiro de estabelecer as trocas comerciais. A sua expansão afirmou-se no período da Revolução Industrial (século XVIII), devido à introdução das novas tecnologias e do desenvolvimento do sistema de transportes, prosseguindo, com mais evidência, no pós-II Guerra Mundial.

De relevar que, salvo melhor opinião, parece ser de considerar que o estudo do Turismo “nasceu” em Itália, em 1923, ano em que Ângelo Mariotti implementou um curso de Economia Turística na Faculdade de Ciências Políticas da Universidade de Roma, e onde publicou a obra «*L`industria dei forastieri en Itália; economia e política del turismo*». Anos mais tarde, os economistas alemães da Escola de Berlim dedicaram-se ao estudo do fenómeno turístico, através de Bermann, em 1931. Em plena 2ª guerra mundial, Hunziker & Kraft (1942) publicaram uma obra considerada a obra clássica do Turismo que durante muitos anos foi a base do ensino na Universidade de Berna e na Escola de Comércio de St. Gallen. Esta obra acumulou os conhecimentos da segunda metade do século XX, no que diz respeito ao património económico do Turismo.

Giuseppe Carone, em 1959, estudou os movimentos internacionais dos viajantes e Alberto Sessa, em 1968, deu enfoque ao fenómeno completo da actividade turística. Nove anos mais tarde, Enrico Vismara (1977) já revelava uma organização dos serviços e da gestão empresarial, e mais uma vez em Itália, Grasselli (1984) refere-se à oferta de serviços e à intervenção turística institucional.

Na tradição anglo-saxónica, F.W. Ogilvie (1933), foi um dos primeiros autores conhecidos a tratar o conceito teórico do Turismo e, em 1936, J. A. Norval professor na Universidade de Pretória, estuda o Turismo do ponto de vista económico, político e sociológico e, em 1974, na Universidade de Surrey, surge a edição *Tourism: Past, Present and Future*, da autoria dos professores A.J. Burkart & S. Meddik, que estuda a anatomia do Turismo, as suas motivações, o *marketing*, o planeamento e o futuro.

Mathieson & Wall, em 1982 publicaram um texto de estudos turísticos doutrinários destacando o seu papel económico, social e geográfico, que apresenta, pela primeira vez, o perfil do turista, características de conduta, necessidades e atitudes e faz uma análise ao Turismo e emprego, competência e recursos, moralidade e impactos culturais.

Em 1972, a primeira edição da obra do norte-americano McIntosh, da Universidade do Michigan, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, já é uma referência obrigatória, no que diz respeito à didáctica do mundo do Turismo. A 4ª edição surge, em 1984, e organiza o Turismo, por regiões, mas aponta, igualmente, o Turismo cultural como forma de melhorar o *curriculum* pessoal, na medida em que estuda a antropografia (geografia humana), a sociologia do Turismo, comportamento de

grupos, metodologia e ocupação. Em 1989, J.C. Holloway, analisa o Turismo de massas, as suas formas, o sector público turístico e o seu impacto social.

A história do estudo do Turismo revela-nos, essencialmente, a procura pela aventura, a peregrinação ou o prazer. Engloba, igualmente, qualquer deslocação passageira dos indivíduos de um lugar a outro com a única finalidade de satisfazer uma necessidade de repouso e distração, de cuidados de saúde ou a necessidade derivada do sentimento religioso ou do estudo. Na medida em que origina uma completa procura de bens e serviços, é um acto de consumo para o viajante, constituindo-se, por outro lado, numa forma de produção para o país, que é a meta da viagem.

Um exemplo de um país turístico é a Espanha, aqui tão perto e que, conjuntamente, com Portugal forma a Península Ibérica, estrategicamente bem localizada na Europa, a Espanha é também o país em que foi publicado o manual de Turismo que mais edições alcançou: *Teoria y Técnica del Turismo* (1967), tendo o Instituto de Estudos Turísticos declarado como *texto oficial* da Escola de Turismo, em Agosto de 1968.

A obra de Fernández Fuster, Técnico de Informação e Turismo, professor da Escola de Turismo de Madrid foi durante muito tempo, não só em Espanha, mas também noutros países, um manual obrigatório, para a actividade turística, uma obra que ensinou a doutrina do Turismo, a numerosas gerações de profissionais. Este manual prático e teórico, Fuster (1967) investiga, numa primeira fase, as origens das palavras turista e Turismo e chega à conclusão que Turismo é o conjunto de turistas, por um lado, e por outro, são os fenómenos e relações que produzem, na consequência das suas viagens. Turismo é não só a hotelaria, como as agências de viagens, os transportes, os espectáculos, as/os guias-intérpretes e também, as organizações privadas ou públicas, as campanhas de propaganda; os Postos de informação turística e as escolas, para o ensino do Turismo.

O italiano Fragola (1967) propôs intitular o Turismo como a ciência da turismologia ou turismografia, sendo, em 1972, adoptado o nome de turismologia, do geógrafo jugoslavo Zivadin Jovicic. Este vocábulo não tem um som, especialmente, melodioso, contudo parece ser o termo mais significativo para designar uma actividade independente e uma ciência emergente ou mesmo uma nova disciplina científica.

O Turismo, para além de ser uma actividade económica, como já referido, é acima de tudo uma actividade social. O seu estudo engloba o comportamento dos indivíduos

e dos grupos e o seu impacto humano, na sociedade, bem como estuda as classes sociais, os hábitos e os costumes tanto dos hóspedes como dos anfitriões. Assim sendo, repensar o estudo científico do Turismo significa sobretudo investigar o comportamento de diferentes formas, determinando quais as motivações habituais das viagens e a melhor maneira de promover e divulgar ou vender os produtos turísticos.

Sobretudo, deve-se entender o Turismo não, exclusivamente, como um mero negócio, mas sim como um instrumento mediador que ajuda o homem a conhecer e compreender os seus semelhantes, o que para o mundo e a sociedade actual, é imprescindível na compreensão entre os povos. Como o Turismo é a indústria da paz, desde tempos imemoriais, ele é uma simbiose indissolúvel entre a cultura e o lazer.

A importância dada ao lazer e ao aumento dos tempos livres, associada a uma maior disponibilidade financeira, democratizaram as práticas de Turismo e ajudaram a que as pessoas se dedicassem a conhecer outros locais. Com a passagem das décadas, temos vindo a assistir à massificação deste fenómeno onde surge uma oferta padronizada à imagem ocidental e, depois europeizada, com características de veraneio e balneares. Mais tarde, surge o *Turismo alternativo*, com características opostas às praticadas e que passa a valorizar o personalizado em vez do padronizado e o individual em vez do massificado.

Em 1942, segundo Rodrigues (2002), foi estudado o aspecto social e humano do Turismo, tendo chegado à conclusão que se caracteriza como um

*“conjunto de relações e fenómenos originados pela permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal, permanente ou temporária”* (p. 3)

Propomo-nos, então, entender o Turismo, ainda de forma sumária, como sendo a deslocação de uma pessoa no sentido de satisfazer uma necessidade de diversificação e de criação de novas experiências e encontros com modos de vida diferentes e que contribuem para o enriquecimento cultural de ambos, turista e visitado.

O fenómeno turístico que, paulatinamente, foi sendo apoiado pela via política permitiu o aumento dos tempos livres dos trabalhadores e fomentou a ideologia das férias. Contudo, o Turismo tem sido ainda, enquanto actividade de lazer, entendido como uma forma organizada de conviver e conhecer, acedendo a uma diversidade de bens, serviços e produtos culturais de outras sociedades. Esta noção contrasta com a opinião de Fortuna (1999) quando considera o Turismo das duas últimas décadas, no século XX, como um “*turismo desorganizado*” (p.148).

Esta indústria *organizada* ou *desorganizada* como rotulam diferentes académicos, vende e promove *experiências*, forjando satisfações antecipadas nos futuros consumidores. Neste jogo, interesseiro pelo genuíno ou pela autenticidade histórico-cultural e preservação de lugares, integra-se o conforto pessoal, os interesses económicos e a comercialização da cultura, o que contribui, segundo Fortuna (1999) para «*as acções de promoção turística, as descrições históricas e o significado dos lugares que inventam a tradição e estimulam a nostalgia*» (p. 62) mas que também dinamizam um mercado e um modelo organizativo para o Turismo.

O Turismo é ambivalente, revelando ora ordem e disciplina, ora ruptura e subversão, é sobretudo, uma manifestação cultural e política da modernidade que permite a fuga e o prazer. As pessoas criam e auto-destroem as suas identidades, nesta tradução dialógica onde o turista é o observador que se apropria, através do olhar, da realidade social, da cultura, dos objectos e dos espaços, na opinião de Fortuna (1999):

*«o turista se entrega à construção de um mundo imaginário, em que ele próprio é soberano e que, por isso, é um mundo que tem tanto de comunitário e social como tem de efémero e egoísta. Tal como a geometria invertida das pirâmides das motivações, este mundo do turista e do turismo é, simbólico e temporariamente, um mundo às avessas»* (p. 71)

Verificamos que este tema é hoje discutido, em todo o território nacional, nas suas linhas estratégicas gerais ou nos relacionamentos intersectoriais com o desenvolvimento regional e local, com o ordenamento, com o ambiente e com a

cultura. Timidamente, começa a ganhar dignidade e peso, no nosso país, em virtude da realização de grandes acontecimentos como a Expo 98 ou o Euro 2004.

No entanto, e apesar dos esforços envidados, actualmente, as organizações que regem o sector não configuram uma homogeneidade de interesses e de políticas que permita um relacionamento profícuo e a partilha de estratégias.

O papel fundamental no desenvolvimento da própria sociedade e do padrão profissional das nossas instituições e empresas advêm da organização, da disciplina, da formação, das capacidades, da informação e das parcerias como contributos que permitem o enriquecimento dos recursos humanos e, concomitantemente, o desenvolvimento das competências profissionais dos agentes do sector turístico. Estas competências advêm da própria aprendizagem em contexto de trabalho (*coaching*), sendo por isso favorecida a formação dos seus intervenientes como factores estratégicos essenciais para assegurar a competitividade e a sustentabilidade da empresa ou das instituições e que nos permite questionar sobre os modelos existentes.

As deficiências de formação e valorização dos recursos humanos existentes não são singulares problemas do sector turístico, repetindo-se, sistematicamente, na nossa economia e na nossa sociedade, embora a área turística revele algum agravamento, dada a escassez de recursos humanos, segundo o IFT (1999):

*«que praticamente são todos utilizados no funcionamento das escolas, que são insubstituíveis e fazem um bom trabalho, mas deixam pouca margem de manobra para a formação de activos» (p.16)*

Actualmente, as sociedades encontram-se inseridas em processos de profundas e rápidas transformações a diferentes níveis, colocando os indivíduos em situações de constante adaptação a novas estruturas sociais, que se diversificam em função do crescimento demográfico e dos intensos fluxos das populações, indutores de contactos entre diferentes povos e culturas.

Em Portugal, em data recente, assistimos à total alteração do modelo *geográfico-político* das antigas Regiões de Turismo, substituídas por instituições com um



diferente corpo administrativo, jurídico e humano, adaptado às novas necessidades e aos avanços sociais, actuais e que, em nosso entender, antecipam uma nova forma de reflexão e de formação que dá lugar a novas competências profissionais que valorizam os seus recursos humanos e as suas instituições, na perspectiva de Moura (1999).

*«Até hoje, na Europa, a formação tem sido amputada destas dimensões, verdadeiramente, essenciais à plena realização do ser humano, enquanto ser individual, social e económico, pelo que urge, rapidamente, desenvolver os mecanismos de adequação necessários a integrá-los de forma harmoniosa»*  
(p.56).

No sentido de fazer face à mudança que se opera no mercado e às necessidades de formação dos agentes turísticos, nomeadamente, no sector hoteleiro, que contribuem, simultaneamente, para a coesão social e melhoria da qualidade de vida das populações, bem como para a igualdade de oportunidades, passamos agora a falar de turistas, pois consideramos uma parte imprescindível da vertente humana que contribui para que esta tão importante indústria se desenvolva.

Efectivamente existe uma certa perspectiva multidimensional do Turismo, cuja análise enquanto “*actividade social*”, dito no sentido de Santos (2002 cf. Silva et al. 2005),

*“é justificada em grande parte pela percepção dos elementos constituintes do produto turístico. (...) O tratamento que as várias abordagens pretendem dar à actividade turística resulta do facto do produto turístico ter como base uma cultura local específica, uma herança histórica específica, um meio-ambiente distinto, e a constituição de um conjunto de relações sociais entre visitante, visitados, e o local, que envolvem relações de hospitalidade, e a troca de informações inter-culturais, que conferem ao produto turístico um duplo carácter de objectividade e subjectividade (p. 206)*

Na verdade, Costa *et al.* (2001), numa perspectiva mais social, definiram Turismo como “*um conjunto de manifestações sociais e humanas, cuja satisfação depende das estruturas e infra-estruturas utilizadas e, sobretudo, das qualidades profissionais e humanas dos agentes que prestam o serviço*” (p. 3).

Neste entendimento, Turismo significa, acima de tudo, a componente humana que tem, no sector hoteleiro, a repercussão da ideia dum papel fundamental, por isso, o nosso interesse no debate e reflexão conceptual da intervenção do gestor hoteleiro na complexidade sistémica da gestão hoteleira da ex-Costa Azul.

Segundo Teixeira (1998), a propósito das dinâmicas empresariais como sistema aberto, define sistema do seguinte modo

*“conjunto de elementos, partes ou órgãos componentes do sistema, isto é, os subsistemas (...) dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicações e relações em função da dependência recíproca entre eles (...) desenvolvendo uma actividade ou função que é a actividade ou processo do sistema (...) para atingir um ou mais objectivos ou propósitos que constituem a própria finalidade para o qual o sistema foi criado”.* (p.22)

Vistas como sistemas abertos as organizações, em geral, e os alojamentos turísticos, em particular, devem passar a admitir a existência de uma fronteira entre o ambiente interno e o ambiente externo à organização, através da qual se estabelecem fluxos de entrada e de saída entre os dois meios. Ao pensar assim as organizações empresariais como sistemas “orgânicos” e não como máquinas, elas devem “permanecer abertas ao seu ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente para poderem sobreviver” (Morgan, 1996, p.48). Entende-se assim que, tal como um sistema vivo e pedindo por empréstimo a ideia de sistema de Ludwig von Bertalanffy (cf. Morgan, 1996; Teixeira, 1998; Silva, 2004), a organização hoteleira necessita de se relacionar com o meio que a envolve e com ele estabelecer o seu próprio sistema de retro-alimentação. Na verdade, segundo Morgan (1996),

*“como sistemas vivos as organizações têm de se capacitar para elaborarem o seu processo de homeostasia; pugnar pelo seu estado de entropia negativa; estabelecer relacionamentos entre estrutura, função, diferenciação e integração; manter a variedade de requisito; garantir a equifinalidade e permitir a evolução do sistema” (p.50-51).*

Na mesma linha de pensamento, Teixeira (1998) argumenta que o funcionamento dum sistema empresarial deve efectuar-se numa forma global, organizada e lógica, e assente no pressuposto que o todo seja superior à soma das partes. Neste sentido, para operacionalizar o funcionamento dum alojamento hoteleiro, enquanto empresa como um sistema aberto, é necessário ter em atenção o perfil e o significado da ideia de Turismo, mas é sobretudo necessário que este, o alojamento hoteleiro, funcione segundo determinados pressupostos, tendo presente o seguinte:

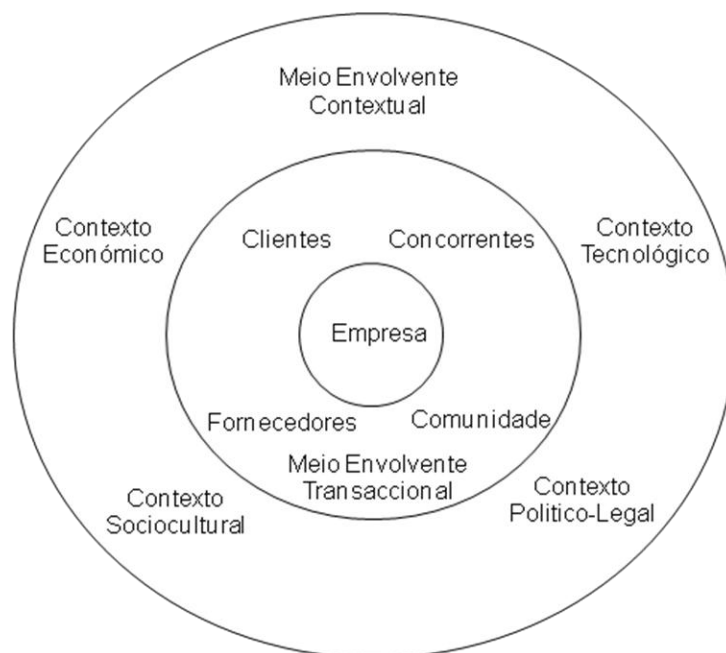
- Os *inputs* ou entradas (clientes, matérias primas, os recursos financeiros, humanos);
- Os *inputs* ou recursos têm de ser transformados em *outputs* relevantes, de acordo com os objectivos empresariais previamente traçados (processo de produção ou operação de processamento);
- Os *outputs* representam os resultados finais da empresa e que lhe conferem visibilidade e sustentabilidade no campo societal;
- Articulação entre *inputs* e *outputs* que facilitem o reajuste quando necessário das operações, de modo que os objectivos iniciais sejam atingidos (*retroacção*);
- Presença de uma certa entropia, como característica de cada sistema com tendência à desorganização.

Pese embora a importância que a questão do sistema aberto possa levantar, não nos parece ser de menosprezar outros factores contextuais externos que possam eventualmente influenciar as dinâmicas das relações actores-organizações. Em

termos globais, parece-nos pertinente salientar os seguintes factores da envolvente, mui provavelmente aplicável no sector turístico, tomando por empréstimo as ideias de Freire (2008) (Figura 2):

- Económico: factor que “determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade”;
- Sociocultural: elemento que “reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade”;
- Politico - legal: factor que “condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade”;
- Tecnológico: factor que “traduz o progresso técnico da sociedade” (p.76)

Figura 2.- Ambiente da envolvente duma empresa



Fonte: Freire (2008)

Tendo presente estes factores contextuais, somos levados a considerar que existe uma certa contingência nas relações da organização com o seu meio que certamente afectam as suas estratégias, as estruturas funcionais, tamanho e sobretudo uma certa incerteza em relação às tarefas e sua adaptação ao seu ambiente. Dito doutro

modo, é ainda necessário considerar um certo ambiente transaccional onde move um conjunto de factores que interagem directamente com uma empresa, que na perspectiva de Freire (2008), são os seguintes:

- Clientes: representado pelos *“consumidores actuais e potenciais dos bens oferecidos (...) constituem o mercado ou a procura”*;
- Concorrentes: constituído pelos *“competidores actuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado”*;
- Fornecedores: constituem os *“agentes económicos que prestam serviço ou vendem produtos”*;
- Comunidade: representada pelas *“organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado”* (p.72).

Ao considerar estes factores transaccionais, remete-nos à percepção que integra igualmente no campo organizacional tanto as contingências do ambiente externo, assim como os constrangimentos estruturais internos e externos, entre os quais o comportamento dos grupos e dos indivíduos (clientes e colaboradores internos). Ao perspectivar estes aspectos, é caso para dizer que um gestor numa empresa, em geral, e um gestor hoteleiro em particular, na acepção da linguagem de Teixeira (1998) deverá

*“sempre de utilizar os seus recursos de forma eficiente, produzindo bens e serviços que satisfaçam, da melhor maneira, as necessidades dos consumidores (...) deve fazê-lo melhor do que fazem os concorrentes (...) significa (...) que a empresa tem de procurar colocar no mercado produtos ou serviços de qualidade igual à concorrência mas com custos mais reduzidos...ou produtos (ou serviços) de qualidade superior à dos concorrentes a preços convenientes para os consumidores”* (p.25).

No campo interno, outros factores devem ser tidos em atenção na medida em que podem intervir no seu ambiente interno (Teixeira, 1998): a) o estilo de gestão do chefe; b) as normas e regulamentos dentro da empresa; c) o perfil do empregado; d) a estrutura organizacional; e) a organização informal; f) o relacionamento com outros serviços ou departamentos; g) as organizações sindicais e ou comissões de trabalhadores.

Ao atender que no estudo das organizações, em geral, e a consideração dos estabelecimentos de alojamento hoteleiro como sistemas abertos, em particular, a presença duma certa contingência na acção, então devemos perspectivá-los como sistemas complexos que só podem ser interpretados e cabalmente compreendidos, se atendermos, por um lado, o estudo de três níveis de análise: a organização, o grupo e o indivíduo, bem como, a análise da relação existente entre a estrutura e contexto de acção organizacional.

Subjaz nesta perspectiva analítica, de que são os actores sociais, individuais e grupais que podem desempenhar e desempenham um papel preponderante na sobrevivência das organizações, na medida em que possuem capacidades únicas para contornar os constrangimentos, incluídos os do ambiente, com vista à mudança e à sua melhoria (Bernoux, s.d, p.140). Efectivamente, as interacções com o ambiente, *“a determinação das suas características é algo que as organizações podem realizar. Mas, o ambiente mesmo quando escolhido pode permanecer uma fonte de incerteza potencial para as organizações”* (Cleeg, 1998, p.93). É indubitável que nenhum outro ser consegue introduzir mudanças organizacionais e influenciar de forma significativa o ambiente de acção como os actores sociais, sejam eles os colaboradores, os gestores e os clientes.

Ao ter presente a importância do papel dos clientes, vejamos em seguida o significado deste, ainda que de forma sumária, o turista no sector do Turismo.

### 1.3. TURISMO E TURISTAS: ALGUMAS NOTAS BREVES

«Turista é toda a pessoa que se desloca para um país diferente daquele em que tem residência habitual, por um período de tempo não inferior a um ano e cujo motivo principal da visita não é o exercício de uma actividade remunerada no país visitado»

OMT (2000)

Em França, o vocábulo turista aparece pela primeira vez nas cartas de Victor Jacquemont, publicadas em 1830 e 1841 e Maurice Alhoy escreve o seu livro intitulado a *Fisiologia do Viajante* que trata a aventura curiosa e original da conduta de um turista.

Naquela época, um turista era um viajante, mas era um viajante *sui generis*, diferente de todos os que se conheciam, dos comerciantes e mercadores, dos diplomatas, dos soldados, dos estudantes, dos prisioneiros e dos peregrinos. Segundo alguns autores, o turista, de hoje é o viajante que visita o lugar, previamente, descoberto, ou seja, um indivíduo que se aproveita dos resultados conseguidos por outros viajantes.

Desta forma, poderemos definir o vocábulo *turista* como qualquer não residente, que não possui casa permanente na localidade, ou até todos os residentes que realizam uma viagem à localidade, por motivos de saúde, descanso ou prazer, razão pela qual não tencionam permanecer nela durante muito tempo. As diferenças existentes entre turista e excursionista, surge quando alguém se ausenta do seu domicílio durante menos tempo do que o turista.

Turista<sup>4</sup> é aquela pessoa que não residindo numa localidade, aí permanece durante um período de tempo mais ou menos prolongado, sempre de forma transitória, para realizar uma actividade que não seja lucrativa, ou no caso de ser, que o faça durante um período de tempo muito curto.

---

<sup>4</sup> Turista é um *visitante* que se desloca, voluntariamente, por um período de tempo igual ou superior a 24 horas, para local diferente da sua residência e do seu trabalho sem ter por motivação a obtenção de lucro.

Há mais de um século, o historiador Hippolyte Taine, em 1828, afirmou que existiam seis tipos de turistas:

- O que viaja pelo prazer de se deslocar;
- O que nunca se separa do seu guia de viagens (que come e dorme segundo as orientações do folheto);
- O que só viaja acompanhado e evita gastar dinheiro;
- Aquele cujo objectivo é só comer;
- Os que andam à aventura em busca de objectos raros;
- Os que comem e dormem no hotel e que raramente saem.

Talvez o turista seja um misto de tudo o que Hippolyte apontou, embora possamos entender que os turistas podem apenas satisfazer-se a olhar para sítios, descobrindo pessoas que nos recompensam através da transformação tanto do turista como do anfitrião.

Porém, fazer Turismo, oferecer destinos é algo complexo. Ao turista não é apenas oferecido um mero destino. Agregado a ele, temos um dado produto turístico, constituído por numa multiplicidade de recursos, tangíveis e intangíveis (alojamentos, refeições, recursos naturais, património histórico e cultural, ou ainda a hospitalidade), coerentes e sedutores, condição *sine qua non* para ser comercializado e consumido. É disso que refere Urry (1989) quando argumenta que um destino é trabalhado por especialistas de forma que um turista enquanto consumidor do produto, experiênciava uma certa antecipação de consumo do “destino”, operada essencialmente pela divulgação de imagens do local. Em todo o caso, consideramos que viajar e fazer Turismo permite conhecer novas pessoas, novos lugares e sentir as emoções e as tradições, indo ao encontro do que Zeldin (1994) acredita ser uma viagem, não mais do que a libertação do homem dos seus medos tendo como finalidade a descoberta de amigos inesperados.

Entretanto, gostaríamos também de mencionar que as religiões, encorajaram, igualmente, à prática das viagens na crença de que são boas para a alma, mesmo que



os governos acreditem no oposto e as dificultem com impostos e exigências várias. A primeira referência a este tipo de viagens é dada através do relato de peregrinações, onde eram todos incitados a viajar em busca de conhecimento, fazendo visitas aos sábios de todo o mundo.

A religião muçulmana obrigava a uma constante busca, conforme refere Zeldin (1994):

*«O Islão, o mais sistemático na codificação da obrigação de viajar, requeria muito mais do que uma peregrinação a Meca (a hajj) e os muçulmanos que viviam em terras onde não eram livres de praticar a sua religião eram induzidos a mudar-se para onde o pudessem fazer (a hijra), assim como as visitas aos santuários eram um dever (ziyara), onde os oprimidos podiam sentir que eram todos iguais perante Deus, fossem eles homens ou mulheres» (p. 302)*

Contudo, as viagens não melhoraram a alma como seria de esperar, transformaram, entretanto, os hábitos e mentes dos que o fizeram, como Ibn Battuta, em 1304, que visitou o território do que é constituído agora por quarenta e quatro países diferentes, cobrindo uma distância de cento e vinte mil quilómetros. Tornou-se no que se pode chamar, hoje, como um viajante profissional, libertando-se da obsessão convencional por uma carreira segura para toda a vida.

Sabemos, desde os primórdios, que o homem procurou a viagem como uma forma de liberdade pessoal e profissional. Embora, no que se refere ao sexo feminino, algumas viajantes encarassem as viagens como alternativa ao casamento e, por isso, estivessem mais próximas de dissolver fronteiras, pelo que as viagens representavam um desafio às convenções e ao perigo.

A vienense Ida Pfeiffer (1797-1858), pessoa simples e forçada a casar com um viúvo que lhe gastou a fortuna, descobriu uma nova vida como viajante. Sozinha e com poucas economias deu duas voltas ao mundo e despertou simpatias junto daqueles com quem privava.

Hoje, são novecentos milhões de pessoas a viajar entre os continentes e o sucesso de cada visita é quando o viajante regressa como uma espécie de embaixador do país que visitou, tal como um actor que só consegue ter mais êxito quando penetra numa personagem e descobre algo de si mesmo, no papel que está a desempenhar.

Neste ir e vir e *experienciar*, podemos analisar o vocábulo francês *tour* que levou muitos investigadores a procurar o conteúdo etimológico para documentar a aparição histórica da prática do Turismo. Em 1746, a frase inglesa «*to take a turn*» projecta-se no sentido de dar uma volta, por um lugar, a cavalo ou conduzindo uma carruagem, embora a expressão inglesa «*to take a tour*» tenha o significado de realizar uma viagem circular.

Segundo Kinnaird e Hall (1994), tomando como ponto de partida os turistas, os destinos preferenciais e as discrepâncias de classe entre os turistas e os residentes, existe uma certa estrutura subliminar nas práticas de promoção turística, através das quais são desenhados os fluxos de género. Subsistem vários preconceitos culturais no que diz respeito às *mulheres-viajantes* que se deslocam sem acompanhante, uma vez que, actualmente, já é aceite o facto de as mulheres da nova geração viajarem sós, o que, em tempos idos, só era permitido aos homens. Num segundo exemplo, aparentemente, em contradição com o primeiro, os autores descrevem a mulher como desenvolvendo tarefas domésticas nos hotéis (nos bastidores) enquanto que os homens desempenham tarefas como: motoristas, bagageiros e empregados de mesa (em contacto com o público). Noutra situação é apresentado o conflito entre mulheres emancipadas, não gregas, que se encontram em férias e mulheres locais gregas, trabalhando na actividade turística, em regime de *part-time*. O último caso estudado endossa o sucesso das actividades de agro-turismo, desenvolvido pelas mulheres gregas, como exemplos de sucesso.

Em Portugal, num estudo levado a efeito pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, em Janeiro de 2010, através de um inquérito por entrevista telefónica, onde foram recolhidas 296 respostas, ou seja, cerca de 32,8%, na região de Lisboa e Vale do Tejo. O perfil sociográfico desta amostra revelou que 34,8% são do sexo masculino e que 65,2% são do género feminino, e que destes 39,2% estão no activo, 37,8% são reformados, 6,8% são donas de casa e 4,4% são estudantes. As diferenças apresentadas pelos turistas que aqui vêm, isto no que diz respeito às habilitações literárias, demonstram que 56,1% apenas possuem o ensino básico contra

16,9% com o ensino superior e 70,3% são casados. A faixa etária que se evidencia é para cima dos 41 anos, com 75%, aproximadamente. O estudo em causa indica ainda que destes turistas internos apenas 41,6% escolhem um destino para férias e no período de verão. A tipologia do alojamento ditou o número de noites passadas em férias, indicando a hotelaria apenas 5,7% com uma satisfação por ordem decrescente nos seguintes elementos:

- Transportes;
- Simpatia dos colaboradores do alojamento;
- Segurança;
- Eventos culturais;
- Qualidade do serviço de alojamento.

A questão que se coloca, é de que modo estas informações e estudos são tidas em consideração nas estratégias dos gestores e como elas se repercutem nas práticas quotidianas da gestão hoteleira, designadamente na região ex-Costa Azul.

#### 1.4. INDÚSTRIA HOSPITALEIRA - EVENTUAIS CONSEQUÊNCIAS E COMPROMISSOS NA ex-COSTA AZUL?

*«Eficiência requer standardização, repetição, regras, formas mecanizadas de fazer coisas, enquanto vai acostumando o cliente, permite abertura, poder, liberdade de acção e mais formas de organização orgânica.»*

Ogaard *et al.* (2008)

*«A região turística (...) uma unidade territorial básica do espaço turístico na qual podem integrar-se as outras unidades territoriais diferenciadas (complexos turísticos integrados e espaços de destino turístico) e que apresentam certo grau de coesão derivado da existência de relações funcionais, do sentido de pertencer a uma*

*demarcação político-administrativa ou do facto de partilhar uma determinada imagem turística»*

Ivars (2003).

Nos pontos anteriores, apresentámos as linhas conceptuais para a defesa da ideia de que a indústria de alojamentos é moldada por organizações complexas, cuja coordenação, se faz entre vários tipos de serviços, bem organizados e abertos a soluções rápidas.

Face ao rápido crescimento e às lógicas desenvolvimentistas que colocam o Turismo num patamar de relevância política e económica, é caso para considerar que um estabelecimento de alojamento hoteleiro, pode ser entendido na lógica empresarial e pedindo por empréstimo as teses de Teixeira (1998), como “*uma das invenções mais importantes do homem e, ao mesmo tempo, uma das instituições fundamentais da nossa sociedade.*” (p.21), com forte impacto no quadro do desenvolvimento regional e local.

De salientar que, segundo Ivars (2003), as regiões são definidas como áreas de influência polarizadas por uma capital ou lugar central, sendo essas áreas de influência entendidas como áreas de mercado dos serviços públicos e privados que existem na capital ou lugar central.

No que se reporta ao critério da *homogeneidade*, as regiões partilham alguns traços característicos que se tornam o princípio do seu agrupamento (história, cultura, idioma, economia e outros), sendo essas características, motivo de distinção de cada região, como a sua abertura económica e a sua integração num espaço de maior amplitude (Ivars, 2003). Cada vez mais as fronteiras nacionais deixam de ser impedimentos à circulação de mercadorias, ideias e capitais, devido sobretudo às inovações tecnológicas, comunicação e transporte que se repercutem tanto a nível económico como a nível da actividade turística, em todo o mundo.

Mas, a designação de *região turística* não é mais do que outro conceito utilizado de forma indistinta e, indiferenciadamente, para designar espaços de distintas características, que segundo Ivars (2003) significa:

*«uma unidade territorial básica do espaço turístico na qual podem integrar-se as outras unidades territoriais diferenciadas (complexos turísticos integrados e espaços de destino turístico) e que apresentam certo grau de coesão derivado da existência de relações funcionais, do sentido de pertencer a uma demarcação político-administrativa ou do facto de partilhar uma determinada imagem turística»*  
(p.43)

As regiões turísticas identificam-se com espaços que concentram uma certa densidade de turistas e que possuem uma imagem característica, ou seja, as regiões estão integradas por um conjunto de destinos, mais ou menos contíguos, caracterizados pelo peso e pelo impacto da visita turística. Ainda, segundo Ivars (2003), outros critérios contribuem para uma delimitação das regiões turísticas:

- *A região deve ter um conjunto de características culturais, físicas e sociais que gerem uma identidade regional;*
- *Deve haver uma adequada infraestrutura turística e oferta de serviços para permitir o desenvolvimento turístico e satisfazer as necessidades dos turistas;*
- *A região deve ser maior que um destino ou uma única atracção;*
- *A região deve possuir os atractivos suficientes para atrair turistas actual ou potencialmente;*
- *A região tem que ter a capacidade de criar uma agência de desenvolvimento e acções promocionais para fortalecer o desenvolvimento turístico;*
- *A região deve ser acessível para uma massa populacional importante (p.43).*

Embora, para Silva (2002), que aponta o Turismo como um fenómeno espacial, cujo desenvolvimento é influenciado por variáveis económicas, sociais, ambientais e institucionais, esta não seja mais do que uma dimensão espacial do Turismo, como elemento central, delimitado por um território, que corresponde a uma região identificada de oferta e comercialização turística.

De relevar que Sessa (1983) pensa o pólo turístico, na lógica da inserção no pólo de desenvolvimento aliado aos pólos industrial e urbano. Nesta relação intrínseca, ele aponta como uma das características da *indústria hoteleira*, por exemplo, a reunião de uma série de actividades complementares que estão na origem da acumulação de ganhos e de custos numa determinada localidade turística, e que corresponde ao efeito de *aglomeração*.

A actividade turística proporciona *experiências* turísticas, que geralmente, têm lugar em pequenas zonas geográficas às quais se podem chamar de conjuntos ou *clusters*, onde se cria o sistema de valores que tornará essas experiências competitivas ou não, e que de acordo com a OMT (2000);

*«Um conjunto ou cluster turístico é um espaço geográfico no qual tem lugar a totalidade da experiência turística (...). Os conjuntos são compostos por uma série de recursos e atractivos turísticos, infraestruturas, equipamentos, empresas de serviços e outros sectores de apoio ou órgãos administrativos, cujas actividades integradas e coordenadas contribuem para proporcionar ao cliente a experiência que ele espera do destino que escolhe visitar» (p. 68)*

A hotelaria pode ser considerada como o sector mais, tradicionalmente, *turístico*, em certa medida homogéneo e dotado de identidade própria, constituído para prestar serviços de hospedagem e hospitalidade a clientes, maioritariamente, não residentes no local onde estão instalados os equipamentos hoteleiros. Dada a sua importância e nível orgânico, ela deve desempenhar um papel de liderança na dinâmica do Turismo de uma determinada localidade.

Em essência, não é o Turismo que fomenta o desenvolvimento de uma região “atrasada”, mas o Turismo é o próprio nível de desenvolvimento dessa região que se

converte numa actividade favorável ou não a este processo. Por isso, concordamos com Pires (1999) quando afirma que o sucesso do destino turístico será visível se dominarem os seguintes factores de competitividade:

*“elevada qualidade das unidades de alojamento e das infra-estruturas de apoio e respectiva adequação ao tipo de turista do segmento-alvo; educação e formação daqueles que actuam no sector; campanhas de promoção correctamente direccionais e abrangentes; preservação e conservação do meio ambiente; diversificação de produtos e oferta de produtos compósitos; desenvolvimento tecnológico» (p.11)*

No contexto da modernização da Administração Pública Portuguesa, o Governo aprovou, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), cujo objectivo principal foi atingir uma maior eficiência dos recursos materiais e humanos. Na área do Turismo, segundo este programa, as anteriores regiões não obedeciam a critérios objectivos nem coincidiam com as Nomenclaturas das Unidades Territoriais (NUT) ou com os distritos administrativos.

Os órgãos regionais de Turismo surgiram através do Decreto-Lei 327/82, de 16 de Agosto, alterado pelo Decreto-Lei 297/91 de 9 de Agosto, que aplicou no território nacional um conceito intermunicipal, com o objectivo de desenvolver a promoção e a animação turística das regiões.

A Região de Turismo de Setúbal, mais conhecida por Região de Turismo da Costa Azul (RTCA), foi criada pelo Decreto-Lei 158/93, de 6 de Maio, tendo feito parte de um conjunto de 19 regiões de turismo existentes em Portugal<sup>5</sup>, até à entrada em vigor do Decreto-Lei 67/2008, de 10 de Abril. Esta Lei define as novas áreas regionais de turismo nacionais, como segue:

- Turismo Norte e Porto
- Turismo Centro

---

<sup>5</sup> RT Alto Minho, RT Verde Minho, RT Alto Tâmega e Barroso, RT Centro, RT Dão Lafões, RT Douro Sul, RT Évora, RT Leiria-Fátima, RT Nordeste Transmontano, RT Oeste, RT Planície Dourada, RT Ribatejo, RT Rota da Luz, RT São Mamede (Alto Alentejo), RT Serra da Estrela, RT Serra do Marão, RT Setúbal (Costa Azul), RT Templários (Floresta Central e Albufeiras), RT Algarve.

- Turismo Lisboa e Vale do Tejo
- Turismo Alentejo
- Turismo Algarve

O objectivo é transformar cada uma das cinco áreas de desenvolvimento turísticas identificadas no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), para Portugal Continental, como entidades dinamizadoras do órgão central do Turismo, ou seja, o Turismo de Portugal (TP).

Assim sendo, segundo o Artigo 3º do Decreto Lei nº. 67/2008, no âmbito do objectivo genérico de valorização turística que visa o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos, são atribuições das Entidades Regionais de Turismo:

- *«Colaborar com os órgãos centrais e locais com vista à prossecução dos objectivos da política nacional que for definida para o Turismo;*
- *Promover a realização de estudos de caracterização das respectivas áreas geográficas, sob o ponto de vista turístico e proceder à identificação e dinamização dos recursos turísticos existentes;*
- *Monitorizar a oferta turística regional, tendo em conta a afirmação turística dos destinos regionais;*
- *Dinamizar e potenciar os valores turísticos regionais»*

Artigo 3º, DL nº. 67/2008

A Região de Turismo da ex-Costa Azul compreendia uma extensa área de Municípios do litoral que vão do concelho de Almada até ao concelho de Sines, estendendo-se para o interior pelos concelhos de Alcochete, Seixal, Barreiro, Palmela e Montijo, com uma área total de 5163 km<sup>2</sup> e altitude máxima na Serra da Arrábida, de 501 metros. Administrativamente, coincidia com a área territorial do distrito de Setúbal,



composto pelos concelhos de: Alcácer do Sal, Alcochete, Almada, Barreiro, Grândola, Moita, Montijo, Palmela, Santiago do Cacém, Seixal, Sesimbra, Setúbal e Sines.

Na nova nomenclatura, a ex-Costa Azul perdeu os quatro concelhos do Litoral Alentejano (Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém e Sines) para a região turística do Alentejo, definindo-se como uma Zona de Interesse Turístico, no que associou o concelho de Odemira e tomou a designação de Pólo Turístico do Litoral Alentejano.

A ex-Costa Azul turística converge com a existência de nove concelhos que confinam com a Península de Setúbal e definem a Área Metropolitana de Lisboa, sendo eles: Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, aos quais associam os Municípios de Abrantes, Alcanena, Alcobaça, Alenquer, Almeirim, Alpiarça, Amadora, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Benavente, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Cartaxo, Cascais, Chamusca, Constância, Coruche, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Lisboa, Loures, Lourinhã, Mafra, Nazaré, Óbidos, Odivelas, Oeiras, Ourém, Peniche, Rio Maior, Salvaterra de Magos, Santarém, Sardoal, Sintra, Sobral de Monte Agraço, Tomar, Torres Novas, Torres Vedras, Vila Franca de Xira e Vilanova da Barquinha, formando a Entidade Regional de Turismo Lisboa e Vale do Tejo (Portaria nº. 940/2008 de 21 de Agosto de 2008, Decreto-Lei nº. 161, 1ª. Série).

Figura 3.- Enquadramento da ex-Costa Azul na Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo



Nota: Costa Azul (azul turquesa)  
Fonte: Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo (T-LVT),  
<http://www.turismolisboavaledotejo.pt/mapa/>

Analisando a sua área territorial turística, nomeadamente, no que diz respeito ao clima existente na ex-Costa Azul, este tem características temperadas, com Invernos medianamente chuvosos, verões secos e uma temperatura média anual próxima dos 16° C, o que favorece, claramente, a actividade turística regional.

Inseridos na Península de Setúbal, imperam as paisagens urbanas, junto às áreas ribeirinhas dos rios Tejo e Sado, a par de espaços de transição urbano-rural e outros ainda, marcadamente, rurais, nas áreas mais interiores. Nesta sub-região encontra-se um conjunto vasto de recursos naturais de grande riqueza: a Arriba Fóssil da Costa da Caparica, o Cabo Espichel, a Cordilheira da Arrábida, os Estuários dos rios Tejo e Sado, as salinas de Alcochete e Montijo e a Lagoa de Albufeira, entre outros. A norte desta Península localizam-se os concelhos com densidades populacionais mais elevadas como Almada, Barreiro, Seixal e Moita.

Numa perspectiva histórica, a partir da segunda metade da década de 60 do século XX, a construção da Ponte sobre o Tejo, unindo as duas margens, originou na

Península de Setúbal um processo de suburbanização, a partir da margem norte, ao qual não foram alheias as migrações oriundas do Alentejo, atraídas pelo desenvolvimento industrial e consequente oferta de emprego, situação que se repetiu uma década depois, com os novos imigrantes oriundos das antigas Colónias de África, segundo Gaspar (1993).

Entre Almada e Alcochete desenvolveram-se vários núcleos urbanos, articulados com Lisboa, e que cresciam para o interior da Península de Setúbal, em virtude dos cais de desembarque fluvial, da auto-estrada do Sul e carreiras locais, que permitiam a ligação entre casa e o local de trabalho, conforme nos revela Brito (1994).

Na década de 60, a emigração para a Europa e as migrações inter-regionais provocaram uma diminuição do efectivo populacional nesta sub-região, e na década de 70 registou-se uma tendência inversa, devido à crise económica, à alteração do regime político e ao regresso de emigrantes das ex-colónias. Os anos 80 foram marcados por mais uma regressão dos efectivos populacionais, que retomou a imigração pela acentuação da crise que se verificou na agricultura.

Relativamente, às actividades económicas, a Península de Setúbal caracteriza-se como uma área onde predominam os sectores de actividade terciário e secundário. O sector primário possui ainda alguma representatividade, fazendo uso de um conjunto de vantagens e recursos que a região possui, ou seja: solos ricos, água, bom clima e a proximidade do mercado metropolitano (Gaspar, 1993).

Esta região foi um dos alvos privilegiados do moderno processo de industrialização em Portugal (início dos anos 50) tendo-se aqui instalado importantes unidades industriais, nomeadamente, estaleiros navais, metalomecânicas pesadas e indústrias automóveis, muitas entrando em crise nos anos 70.

Ao nível da promoção interna, a alteração progressiva da imagem de *área de indústria pesada* para uma *área aprazível* para o Turismo e o lazer, com o desenvolvimento de projectos turísticos de qualidade, como é o caso do Complexo Turístico de Tróia e de todo o Litoral Alentejano, ou o novo projecto de construção do Aeroporto Internacional em Alcochete e a ligação do tão esperado TGV a Madrid, que passa por esta região, constituem marcos significativos na projecção da ex-Costa Azul e no seu fortalecimento ao conjunto das actividades económicas regionais.

Não será em demasia salientar aqui que o Turismo é talvez a maior indústria mundial, ultrapassando a indústria automóvel, a electrónica e a petrolífera. Embora temporalmente distantes, existem alguns dados que importam assinalar. Em 2002, segundo a OMT, o sector do Turismo empregava cerca de 198 milhões de pessoas em todo o mundo, o que correspondia a 7,8% do emprego mundial. Também nesse ano, o sector gerou 4.211 mil milhões de dólares, com um impacto no PIB mundial de, aproximadamente, 10%, quando considerado o conjunto da economia do Turismo, ou de 3,6% se se considerar apenas a indústria turística. Na Europa, semelhantes indicadores referem o valor de 37,3 milhões de empregos, que significam 10,8% do emprego total, com receitas na ordem de 1500 mil milhões de dólares que indicam um impacto de 10,5% no PIB (economia do Turismo) e de 3,7% na indústria. Segundo os dados mencionados, a década de 2010 apontou cerca de 937 milhões de pessoas, o que significa um aumento de 106%, em relação a 1990 ou de 3600%, em relação ao ano de 1950.

A propósito das tendências do turismo internacional, Carvão (2009) acrescenta ainda

*“O turismo internacional moveu em 2007 quase 900 milhões de turistas (733 mil milhões de dólares de receitas em 2006). O turismo internacional é assim, um dos principais sectores de exportação ao nível global, representando cerca de 30% das exportações mundiais de serviços, alcançando mesmo percentagens superiores a 50% em países onde o turismo tem um papel económico muito mais importante como sejam as ilhas. A maioria das chegadas de turistas internacionais verifica-se em destinos da Europa (54%), da Ásia (21%) e da América (15%). E tal como acontece a nível de chegadas de turistas internacionais, as receitas geradas pelo turismo internacional encontram-se igualmente concentradas nos destinos da Europa (51%), da Ásia (20%) e da América (21%), que apesar de representar 15% das chegadas de turistas gera ainda cerca de 21% das receitas”*  
(p.17).

De relevar que a Europa significa um dos destinos turísticos mais procurado, detendo cerca de 53% do total da procura mundial, embora nos últimos anos tenha

evidenciado alguma estagnação (MEID, 2008). Portugal, no contexto mundial está na 25ª posição do ranking a nível de receitas internacionais com 38,8% representando 124,9 mil milhões de euros, o que significa 2,9%, em 2008, segundo o MEID (2008).

Num dos últimos números divulgados em 2010 pelo Turismo de Portugal, a propósito das notas de leitura da *UNWTO World Tourism Barometer*, na sua edição de Junho de 2010, a entidade sugere que

*“Tendo por base os dados disponibilizados por 120 destinos, o crescimento médio verificado nas chegadas internacionais nos meses de Janeiro, Fevereiro, Março e Abril é estimado em 7 %. (...) Em termos de crescimento regional, registam-se pequenas variações, em comparação com os resultados apresentados em Abril. O Norte da Europa (-7%) foi afectado pelo encerramento do espaço aéreo em Abril. A Europa Ocidental, do Sul e do Mediterrâneo (+3% e + 2%, respectivamente) comportaram-se melhor, enquanto que os resultados da Europa Central e Oriental mantêm-se negativos (-2%)” (p. 2).*

De relevar ainda aqui o Plano de Marketing Estratégico da Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, ainda em preparação, desde o 1º trimestre 2011, que resulta de um trabalho conduzido por uma equipa de *experts* da Universidade de Aveiro<sup>6</sup>, onde se reflectem três áreas específicas: **Marcas, Produtos e Mercados**. As Marcas herdadas assumem a designação de: *Templários, Ribatejo, Costa Azul*. Nos produtos destaca-se o *touring* cultural e paisagístico. Nos mercados a referência é o mercado espanhol devido à proximidade e relacionamento. A marca **“Lisboa e Vale do Tejo”** enquanto marca de destino turístico é recente, surge apenas em 2008 e as imagens a ela associadas circunscrevem-se à cidade de Lisboa e ao Rio Tejo. O Tejo tem a si associado, vários projectos e investimentos, com impacto no desenvolvimento do Turismo regional, os quais podem conduzir ao surgimento da chancela “Tejo”. O Plano de Marketing Estratégico da Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo apresenta no seu estudo, na área dos produtos turísticos

---

<sup>6</sup> A equipa coordenadora do plano elaborou um trabalho exaustivo de recolha de informação, entre as quais se destacam 1450 inquéritos a visitantes, 70 questionários a profissionais de Turismo, 30 entrevistas a agentes da distribuição turística, 60 entrevistas a representantes e responsáveis do sector turístico e 2 *focus group* (especialistas e operadores turísticos) com a presença de 38 Municípios, pertencentes à área geográfica da TLVT e Associações empresariais (Informação recolhida na consulta documental disponível sobre o plano).

estratégicos, relativamente à Península de Setúbal (Costa Azul), uma pirâmide estatística que indica como produto turístico prioritário o: SOL E MAR (37%), em segunda posição o: TOURING CULTURAL e PAISAGÍSTICO (22%), GASTRONOMIA e VINHOS (13%), LRF (7%), TURISMO DE NEGÓCIOS (4%) e Outros (17%). A referência a Outros reflectem aqui mais de 11 motivações/produtos. Segundo os documentos disponíveis do Plano, este indica ainda que a procura interna tem crescido a um ritmo assinalável com um enfoque específico na motivação “*lazer, recreio e férias*”, sem que os turistas recorram a agências de viagens para marcar as suas férias ou saídas e a região de Lisboa é a principal região emissora. A procura turística internacional em Portugal deverá manter uma dinâmica de crescimento para a próxima década (44,4 milhões de visitantes internacionais, em 2020). A Espanha é o principal mercado emissor do território e representa aproximadamente 20% da procura externa na hotelaria regional, significando uma procura mais ao nível da Lezíria do Tejo e Península de Setúbal (cerca de 30%). A principal motivação dos visitantes regionais na TLVT é o SOL E MAR (32,6%) e a GASTRONOMIA E VINHOS (23,3%). Ainda segundo os autores do plano, o perfil do visitante regional é, maioritariamente do género masculino, de meia idade, com formação superior e cuja profissão reflecte-se no trabalhador por conta de outrem. Acrescentam ainda os autores do plano que o perfil do visitante espanhol na TLVT é, maioritariamente, do género masculino, de idade superior a 40 anos, com habilitações literárias de nível superior, com rendimentos mensais na ordem dos 2.500€ e são maioritariamente oriundos de Madrid e Catalunha.

Segundo fontes disponíveis no INE (2009), a área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral, onde encerra a ex-Costa Azul, tem vindo a aumentar o seu número de camas e de estabelecimentos hoteleiros, apresentando-se como uma área em expansão a nível de hotéis, aldeamentos e apartamentos. Os quadros seguintes oferecem-nos uma perspectiva de mudança e melhoria significativa no total da capacidade de alojamento, entre 2007 e 2009 (Tabelas 1 a 4).

Em 2007, a área de Lisboa apresentava uma capacidade de alojamento na ordem das 49654 camas, sendo em 2009 no valor de 52041 camas. Contudo, tais valores não têm tido um reflexo maior em termos de estada média, nem nas taxas de ocupação líquida. Na verdade, segundo fontes disponíveis pelo INE (2007, 2009), nestes dois períodos, a estada média até diminuiu uma décima (2007: 2,3; 2009: 2,2) e a taxa de ocupação líquida apresenta um decréscimo de 6,3% (2007: 48,0%; 2009: 41,7%).

Em igual período de análise (2007 e 2009), a área do Alentejo Litoral apresentava uma capacidade de alojamento na ordem das 2723 camas, em 2007, sendo em 2009 no valor na ordem das 3211 camas. Ainda, segundo as fontes disponíveis pelo INE (2007, 2009), a estada média melhorou uma décima (2007: 2,2; 2009: 2,3), apresentando a taxa de ocupação líquida um incremento de 1,8% (2007: 29,4%; 2009: 31,2%).

De notar que a actividade turística na ex-Costa Azul tem vindo a desenvolver-se, substancialmente, face aos investimentos realizados em novas unidades hoteleiras, ao crescimento do emprego na hotelaria e ao aumento exponencial de dormidas no sector, bem como o aumento de formação dos jovens nas áreas da hotelaria e restauração. A sazonalidade continua a marcar pela negativa, bem como a baixa qualificação da oferta hoteleira e a reduzida diversidade de produtos que complementam o produto *sol e mar*. O *golfe* é, também, hoje uma realidade na oferta turística da ex-Costa Azul, com a existência de 5 mais 2 campos de golfe de 18 buracos, segundo dados mencionados na publicação da RTCA (2007).

Tabela 1.- Estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2007)

	Estabelecimentos				Capacidade de alojamento			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
	N.º							
<b>Portugal</b>	<b>2 031</b>	<b>634</b>	<b>874</b>	<b>523</b>	<b>264 747</b>	<b>129 552</b>	<b>42 199</b>	<b>92 996</b>
<b>Continente</b>	<b>1 763</b>	<b>547</b>	<b>798</b>	<b>418</b>	<b>229 053</b>	<b>109 095</b>	<b>38 890</b>	<b>81 068</b>
<b>Lisboa</b>	<b>306</b>	<b>139</b>	<b>133</b>	<b>34</b>	<b>49 654</b>	<b>36 897</b>	<b>7 795</b>	<b>4 962</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>267</b>	<b>124</b>	<b>116</b>	<b>27</b>	<b>45 255</b>	<b>33 952</b>	<b>6 898</b>	<b>4 405</b>
Amadora	3	0	3	0	151	0	151	0
Cascais	42	21	8	13	7 521	4 698	243	2 580
Lisboa	188	85	96	7	33 390	26 030	6 041	1 319
Loures	1	1	0	0	312	312	0	0
Mafra	6	4	2	0	637	552	85	0
Odivelas	0	0	0	0	0	0	0	0
Oeiras	8	5	1	2	1 618	1 145	124	349
Sintra	17	7	5	5	1 444	1 073	214	157
Vila Franca de Xira	2	1	1	0	182	142	40	0
<b>Península de Setúbal</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>4 399</b>	<b>2 945</b>	<b>897</b>	<b>557</b>
Alcochete	1	1	0	0	64	64	0	0
Almada	9	3	6	0	1 181	887	294	0
Barreiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Moita	0	0	0	0	0	0	0	0
Montijo	3	1	2	0	234	172	62	0
Palmela	4	0	2	2	188	0	52	136
Seixal	1	1	0	0	100	100	0	0
Sesimbra	5	2	2	1	681	530	79	72
Setúbal	16	7	5	4	1 951	1 192	410	349
<b>Alentejo</b>	<b>154</b>	<b>35</b>	<b>83</b>	<b>36</b>	<b>9 961</b>	<b>3 853</b>	<b>3 531</b>	<b>2 577</b>
<b>Alentejo Litoral</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>2 723</b>	<b>335</b>	<b>1 130</b>	<b>1 258</b>
Alcácer do Sal	4	0	1	3	193	0	36	157
Grândola	6	1	4	1	467	70	92	305
Odemira	17	2	9	6	749	76	351	322
Santiago do Cacém	6	1	3	2	658	189	367	102
Sines	8	0	6	2	656	0	284	372

Fonte: INE (2007).



Tabela 2.- Estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2009)

	Estabelecimentos				Capacidade de alojamento			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
	N.º							
<b>Portugal</b>	<b>1 988</b>	<b>681</b>	<b>804</b>	<b>503</b>	<b>273 804</b>	<b>141 575</b>	<b>38 519</b>	<b>93 710</b>
<b>Continente</b>	<b>1 715</b>	<b>583</b>	<b>731</b>	<b>401</b>	<b>235 974</b>	<b>119 082</b>	<b>35 334</b>	<b>81 558</b>
<b>Lisboa</b>	<b>304</b>	<b>146</b>	<b>124</b>	<b>34</b>	<b>52 041</b>	<b>39 465</b>	<b>6 809</b>	<b>5 767</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>264</b>	<b>132</b>	<b>107</b>	<b>25</b>	<b>46 870</b>	<b>36 516</b>	<b>5 948</b>	<b>4 406</b>
Amadora	3	0	3	0	151	0	151	0
Cascais	39	20	7	12	7 272	4 691	230	2 351
Lisboa	190	93	90	7	35 307	28 399	5 332	1 576
Loures	1	1	0	0	312	312	0	0
Mafra	6	4	2	0	643	552	91	0
Odivelas	0	0	0	0	0	0	0	0
Oeiras	7	5	0	2	1 496	1 153	0	343
Sintra	15	7	4	4	1 396	1 159	101	136
Vila Franca de Xira	3	2	1	0	293	250	43	0
<b>Península de Setúbal</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>5 171</b>	<b>2 949</b>	<b>861</b>	<b>1 361</b>
Alcochete	1	1	0	0	64	64	0	0
Almada	10	3	6	1	1 776	875	257	644
Barreiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Moita	0	0	0	0	0	0	0	0
Montijo	3	1	2	0	244	182	62	0
Palmela	5	0	2	3	353	0	54	299
Seixal	1	1	0	0	71	71	0	0
Sesimbra	6	3	2	1	898	736	78	84
Setúbal	14	5	5	4	1 765	1 021	410	334
<b>Alentejo</b>	<b>153</b>	<b>38</b>	<b>79</b>	<b>36</b>	<b>10 591</b>	<b>4 355</b>	<b>3 314</b>	<b>2 922</b>
<b>Alentejo Litoral</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>3 211</b>	<b>481</b>	<b>1 030</b>	<b>1 700</b>
Alcácer do Sal	6	0	2	4	333	0	51	282
Grândola	7	1	4	2	946	184	92	670
Odemira	16	1	9	6	733	38	367	328
Santiago do Cacém	6	2	3	1	621	259	302	60
Sines	7	0	5	2	578	0	218	360

Fonte: INE (2010).

**Tabela 3.- Estada média e taxa de ocupação-cama dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2007)**

	Estada média no estabelecimento				Taxa de ocupação-cama (líquida)			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
	N.º de noites				%			
<b>Portugal</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,1</b>	<b>4,6</b>	<b>43,0</b>	<b>47,6</b>	<b>26,7</b>	<b>40,5</b>
<b>Continente</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>	<b>4,4</b>	<b>41,0</b>	<b>46,1</b>	<b>25,8</b>	<b>37,7</b>
<b>Lisboa</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>48,0</b>	<b>50,4</b>	<b>39,8</b>	<b>44,7</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>48,7</b>	<b>51,0</b>	<b>40,6</b>	<b>44,7</b>
Amadora	1,2	//	1,2	//	41,7	//	41,7	//
Cascais	3,1	2,9	2,0	3,6	45,5	46,2	21,1	46,1
Lisboa	2,2	2,1	2,5	2,0	50,3	52,3	42,3	46,4
Loures	1,7	1,7	//	//	40,3	40,3	//	//
Mafra	2,4	2,4	2,0	//	44,7	47,7	18,0	//
Odivelas	//	//	//	//	//	//	//	//
Oeiras	1,9	1,8	2,1	2,2	43,2	44,3	54,3	36,0
Sintra	2,3	2,5	1,7	1,6	40,7	51,2	13,6	28,1
Vila Franca de Xira	1,7	1,7	1,8	//	49,7	48,6	53,9	//
<b>Península de Setúbal</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>40,7</b>	<b>43,6</b>	<b>32,9</b>	<b>43,9</b>
Alcochete	2,1	2,1	//	//	47,4	47,4	//	//
Almada	2,6	2,9	1,7	//	42,3	45,5	31,1	//
Barreiro	//	//	//	//	//	//	//	//
Moita	//	//	//	//	//	//	//	//
Montijo	2,1	2,1	2,2	//	33,7	38,8	19,6	//
Palmela	1,9	//	1,7	1,9	39,1	//	28,3	43,2
Seixal	2,1	2,1	//	//	41,0	41,0	//	//
Sesimbra	2,5	2,6	1,7	1,9	38,8	45,2	17,7	53,5
Setúbal	1,9	2,0	2,1	1,6	41,3	42,1	38,6	42,2
<b>Alentejo</b>	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>30,3</b>	<b>35,5</b>	<b>22,0</b>	<b>33,0</b>
<b>Alentejo Litoral</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,5</b>	<b>26,5</b>	<b>29,4</b>	<b>19,9</b>	<b>30,4</b>
Alcácer do Sal	2,0	//	1,7	2,0	42,2	//	15,7	50,7
Grândola	2,4	1,4	1,4	4,3	23,3	20,7	27,8	22,4
Odemira	2,6	2,2	2,1	3,0	29,2	13,6	23,7	32,7
Santiago do Cacém	1,7	1,9	1,5	1,8	21,4	36,7	12,3	23,3
Sines	2,2	//	2,2	2,1	26,7	//	24,7	28,2

Fonte: INE (2007).

**Tabela 4.- Estada média e taxa de ocupação-cama dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2009)**

	Estada média no estabelecimento				Taxa de ocupação-cama (líquida)			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
	N.º de noites				%			
<b>Portugal</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>4,2</b>	<b>38,3</b>	<b>40,5</b>	<b>26,5</b>	<b>39,7</b>
<b>Continente</b>	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>4,0</b>	<b>36,7</b>	<b>39,3</b>	<b>25,8</b>	<b>37,6</b>
<b>Lisboa</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	...	<b>2,4</b>	<b>41,7</b>	<b>42,8</b>	<b>42,7</b>	<b>33,1</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	...	<b>2,6</b>	<b>42,6</b>	<b>43,4</b>	<b>44,2</b>	<b>34,0</b>
Amadora	1,5	//	...	//	41,8	//	41,8	//
Cascais	2,9	2,8	...	3,1	37,0	40,2	28,3	31,8
Lisboa	2,1	2,1	...	2,2	44,5	44,6	45,9	39,5
Loures	...	...	...	//	...	...	//	//
Mafra	...	2,6	...	//	...	45,9	...	//
Odivelas	//	//	...	//	//	//	//	//
Oeiras	1,9	...	...	...	34,7	...	//	...
Sintra	2,1	2,1	...	...	38,2	41,5	...	...
Vila Franca de Xira	1,6	...	...	//	26,5	...	...	//
<b>Península de Setúbal</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	...	<b>2,0</b>	<b>33,1</b>	<b>35,6</b>	<b>29,6</b>	<b>29,8</b>
Alcochete	...	...	...	//	...	...	//	//
Almada	2,0	2,1	...	2,0	28,7	29,4	24,8	29,4
Barreiro	//	//	...	//	//	//	//	//
Moita	//	//	...	//	//	//	//	//
Montijo	...	...	...	//	...	...	20,2	//
Palmela	2,2	//	...	...	35,1	//	...	...
Seixal	...	...	...	//	...	...	//	//
Sesimbra	1,6	...	...	...	38,6	...	...	...
Setúbal	2,0	2,1	...	1,8	35,3	36,8	35,8	29,6
<b>Alentejo</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	...	<b>2,0</b>	<b>29,3</b>	<b>33,6</b>	<b>22,8</b>	<b>30,1</b>
<b>Alentejo Litoral</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	...	<b>2,5</b>	<b>26,3</b>	<b>31,2</b>	<b>19,9</b>	<b>28,9</b>
Alcácer do Sal	2,0	//	...	...	27,8	//	...	...
Grândola	2,4	...	...	...	28,8	...	27,7	...
Odemira	2,6	...	...	...	24,8	...	21,6	...
Santiago do Cacém	2,0	...	...	...	21,0	...	13,4	...
Sines	2,3	//	...	...	28,9	//	...	...

Fonte: INE (2010).

Na ex-Costa Azul, a evolução da oferta registada nos treze concelhos, nos últimos anos, conheceu incremento significativo. Salientamos a maior diversificação na tipologia dos equipamentos embora não se tendo registado o aparecimento de qualquer unidade mais qualificada, conforme informação de RTCA (2007).

Esta região tem uma actividade turística concentrada nos meses de Verão, RTCA (2007), representando o mês de Agosto o dobro da média dos restantes meses, embora esta imagem esteja cada vez mais esbatida.

A ocupação hoteleira na ex-Costa Azul tem sido ditada pelo mercado interno, com valores superiores bastante significativos face ao contexto nacional e regional, segundo números de RTCA (2007). Na verdade, a acção turística no destino da ex-Costa Azul, conforme mencionado em RTCA (2007) «*revelou, em 2006, um número de 762 815 dormidas, crescendo mais de 100 mil dormidas, bem como de hóspedes na hotelaria, garantindo proveitos na ordem dos 37 a 38 milhões de euros*» (p.19). O número de dormidas significou 16,2% de crescimento, face ao ano anterior, que registou 658 661 dormidas na hotelaria.

Lançando um olhar sobre 2007 e 2009, verificamos que a ocupação hoteleira da ex-Costa Azul, traduzida no somatório das ocorrências verificadas na Península de Setúbal e no Alentejo Litoral, não tem vindo a aumentar tanto como se esperava. Os dados descritos nas tabelas 5 e 6, extraídas das fontes do INE (2007, 2010), revelam que em 2007, houve um total de 910512 dormidas, sendo em 2009, na ordem dos 910243 dormidas, o que significa a presença de um ligeiro decréscimo.

**Tabela 5.- Número de dormidas e hóspedes dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2007)**

	Dormidas				Hóspedes			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
<b>Portugal</b>	<b>39 736 583</b>	<b>22 141 345</b>	<b>3 834 459</b>	<b>13 760 779</b>	<b>13 366 173</b>	<b>8 556 412</b>	<b>1 793 118</b>	<b>3 016 643</b>
<b>Continente</b>	<b>32 562 193</b>	<b>18 013 326</b>	<b>3 400 229</b>	<b>11 148 638</b>	<b>11 886 758</b>	<b>7 647 185</b>	<b>1 682 146</b>	<b>2 557 427</b>
<b>Lisboa</b>	<b>8 679 040</b>	<b>6 765 226</b>	<b>1 105 132</b>	<b>808 682</b>	<b>3 835 882</b>	<b>3 054 347</b>	<b>467 881</b>	<b>313 654</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>8 019 267</b>	<b>6 294 846</b>	<b>1 004 987</b>	<b>719 434</b>	<b>3 532 053</b>	<b>2 853 756</b>	<b>416 547</b>	<b>261 750</b>
Amadora	23 008	0	23 008	0	19 358	0	19 358	0
Cascais	1 221 913	767 388	20 286	434 239	392 458	262 665	9 942	119 851
Lisboa	6 131 288	4 993 271	914 734	223 283	2 809 565	2 335 895	363 097	110 573
Loures	...	...	0	0	...	...	0	0
Mafra	100 238	...	...	0	42 447	...	...	0
Odivelas	0	0	0	0	0	0	0	0
Oeiras	227 241	156 843	...	...	119 617	86 497	...	...
Sintra	236 676	210 202	...	...	101 555	85 501	...	...
Vila Franca de Xira	...	...	...	0	...	...	...	0
<b>Península de Setúbal</b>	<b>659 773</b>	<b>470 380</b>	<b>100 145</b>	<b>89 248</b>	<b>303 829</b>	<b>200 591</b>	<b>51 334</b>	<b>51 904</b>
Alcochete	...	...	0	0	...	...	0	0
Almada	178 095	148 880	29 215	0	67 884	50 642	17 242	0
Barreiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Moita	0	0	0	0	0	0	0	0
Montijo	...	...	...	0	...	...	...	0
Palmela	26 811	0	...	...	14 251	0	...	...
Seixal	...	...	0	0	...	...	0	0
Sesimbra	106 621	...	...	...	43 472	...	...	...
Setúbal	295 235	183 787	57 705	53 743	153 037	92 787	27 016	33 234
<b>Alentejo</b>	<b>1 098 569</b>	<b>503 064</b>	<b>285 045</b>	<b>310 460</b>	<b>675 256</b>	<b>328 763</b>	<b>181 559</b>	<b>164 934</b>
<b>Alentejo Litoral</b>	<b>250 739</b>	<b>33 061</b>	<b>78 255</b>	<b>139 423</b>	<b>116 284</b>	<b>18 152</b>	<b>41 634</b>	<b>56 498</b>
Alcácer do Sal	31 098	0	...	...	15 706	0	...	...
Grândola	39 815	...	9 533	...	16 303	...	6 630	...
Odemira	64 615	...	23 692	...	25 096	...	11 023	...
Santiago do Cacém	51 372	...	17 368	...	29 505	...	11 352	...
Sines	63 839	0	...	...	29 674	0	...	...

Fonte: INE (2007).

**Tabela 6.- Número de dormidas e hóspedes dos estabelecimentos hoteleiros da área regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e o Alentejo Litoral (2009)**

	Dormidas				Hóspedes			
	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros
<b>Portugal</b>	<b>36 457 069</b>	<b>20 384 570</b>	<b>3 477 377</b>	<b>12 595 122</b>	<b>12 927 907</b>	<b>8 358 392</b>	<b>1 563 641</b>	<b>3 005 874</b>
<b>Continente</b>	<b>29 955 339</b>	<b>16 614 282</b>	<b>3 088 716</b>	<b>10 252 341</b>	<b>11 541 596</b>	<b>7 484 474</b>	<b>1 462 579</b>	<b>2 594 543</b>
<b>Lisboa</b>	<b>7 905 937</b>	<b>6 131 879</b>	<b>1 057 967</b>	<b>716 091</b>	<b>3 635 079</b>	<b>2 911 830</b>	<b>430 147</b>	<b>293 102</b>
<b>Grande Lisboa</b>	<b>7 273 232</b>	<b>5 741 426</b>	<b>963 999</b>	<b>567 807</b>	<b>3 302 686</b>	<b>2 701 343</b>	<b>382 423</b>	<b>218 920</b>
Amadora	22 649	0	22 649	0	15 251	0	15 251	0
Cascais	981 729	668 877	22 023	290 829	342 586	237 959	9 721	94 906
Lisboa	5 715 176	4 590 478	899 300	225 398	2 666 617	2 219 214	345 228	102 175
Loures	...	...	0	0	...	...	0	0
Mafra	...	91 173	...	0	...	34 698	...	0
Odivelas	0	0	0	0	0	0	0	0
Oeiras	190 890	...	0	...	100 069	...	0	...
Sintra	194 805	174 252	...	...	94 519	83 102	...	...
Vila Franca de Xira	24 820	...	...	0	15 462	...	...	0
<b>Península de Setúbal</b>	<b>632 705</b>	<b>390 453</b>	<b>93 968</b>	<b>148 284</b>	<b>332 393</b>	<b>210 487</b>	<b>47 724</b>	<b>74 182</b>
Alcochete	...	...	0	0	...	...	0	0
Almada	187 761	93 866	24 805	69 090	95 215	45 271	15 363	34 581
Barreiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Moita	0	0	0	0	0	0	0	0
Montijo	...	...	4 818	0	...	...	2 037	0
Palmela	45 437	0	...	...	20 313	0	...	...
Seixal	...	...	0	0	...	...	0	0
Sesimbra	128 531	...	...	...	81 895	...	...	...
Setúbal	231 137	141 388	53 608	36 141	113 500	68 840	24 574	20 086
<b>Alentejo</b>	<b>1 104 315</b>	<b>545 376</b>	<b>262 185</b>	<b>296 754</b>	<b>655 386</b>	<b>344 945</b>	<b>159 308</b>	<b>151 133</b>
<b>Alentejo Litoral</b>	<b>277 538</b>	<b>57 008</b>	<b>70 305</b>	<b>150 225</b>	<b>122 468</b>	<b>25 969</b>	<b>37 404</b>	<b>59 095</b>
Alcácer do Sal	35 557	0	...	...	18 010	0	...	...
Grândola	85 017	...	9 075	...	34 843	...	6 224	...
Odemira	50 455	...	22 143	...	19 404	...	10 062	...
Santiago do Cacém	46 318	...	16 033	...	23 468	...	8 834	...
Sines	60 191	0	...	...	26 743	0	...	...

Fonte: INE (2010).

Mas, numa região turística não só os reflexos sociais e económicos permitem ter uma leitura transparente do que ela significa, também o capital humano é aqui de grande relevância para o desenvolvimento e crescimento da actividade turística e sua divulgação, designadamente no campo da hotelaria.

Do estudo de Clemente & Higachi (2000), considera-se o capital humano como a fonte primária de crescimento, podendo este capital ser definido como a soma das habilidades dos indivíduos: «A acumulação de capital humano é uma actividade social envolvendo grupos de pessoas sem contrapartida na acumulação do capital físico. Desde que se incorpore aos indivíduos, o capital humano é apropriado por eles» (p.200). Já, Tenani (2003) argumenta que o crescimento sustentado de um país só é possível pela acumulação conjunta do capital físico (poupança e investimento) e capital humano (educação).

Países que possuem um sistema educacional mais produtivo, gerando mais capital humano e mais qualificado, tendem a crescer, rapidamente, tanto a médio como a longo prazo. Mas, o *capital humano* é determinado muito pelos níveis de nutrição, saúde e educação da população; e o capital social<sup>7</sup>, recentemente *descoberto*, pode constituir-se como uma valiosa ferramenta do desenvolvimento de base local ou regional.

Relativamente, no que diz respeito à questão económica e sua relação com o Turismo, Cierva & de Hoces (1963) consideraram que a economia é parte integrante do humanismo científico, explicando desta forma:

*«porque o facto económico é um aspecto do facto humano. Como na nossa sociedade livre contemporânea, o interesse económico converteu-se em dominante, desde um ponto de vista quantitativo, o tratamento económico do turismo deve fazer-se sob distinta consideração que a do resto do tratamento humanístico. Todo o rigor científico da ciência económica deve centrar-se no tratamento do fenómeno turístico. Porém, o seu carácter (...) humano (...) faz que nem sequer para seu tratamento económico possa desumanizar-se o turismo. Se se desumaniza, se desvirtua e perde realidade, e a*

---

<sup>7</sup> Por capital social entende-se o conjunto de normas, instituições e organizações que promovem a confiança.

*economia não opera sobre entidades irrealis. Por isso, as categorias económicas do turismo têm que possuir uma específica personalidade, sem perder o seu rigor científico, devem ser o suficientemente flexível para estudar o fenómeno turístico de uma maneira real e, por sua vez, para poder integrar-se nas categorias económicas gerais. Quando se criou a ciência económica, o turismo não tinha a actual transcendência, e o elemento humano da economia era bastante menos respeitado do que hoje. Por isso, é justo que, na prática e na ideia, tratemos de encontrar formas mais adequadas para as categorias económicas do turismo».* (pp. 48-49)

Importa relevar aqui que um dos desafios da indústria dos alojamentos radica no balanço entre a necessidade de “acostumar” os clientes aos seus serviços. Ao ter isso em consideração, significa que, tal como já referimos, os gestores hoteleiros, enquanto capital humano de elevado valor no sector, devem deter formação adequada e competências para adaptar o serviço de alojamento ao gosto das necessidades de cada cliente *versus* a necessidade da eficiência, controle e *standard*. Ao optarem pela *eficiência*, esta requer *standardização*, repetição, regras, formas mecanizadas de fazer coisas, enquanto vai acostumando o cliente, permitindo assim a abertura, poder, liberdade de acção e mais formas de organização orgânica (Bass & Stogdill, 1990), tendente à sua melhoria.

No quadro da estrutura orgânica duma organização, o gestor pode combinar os seus próprios propósitos com a missão do hotel, tal como temos vindo a referir nos capítulos anteriores. Reforçamos novamente aqui a ideia de que, numa perspectiva ou modelo burocrático-mecanístico, o indivíduo tem que seguir e adaptar-se a regras e rotinas selectivas que reduzem estas possibilidades<sup>8</sup>. Na indústria turística, especialmente, na hotelaria, não é fácil aos gestores mostrar a autoridade, ou a liderança quando não lhes são dados os meios para isso, contudo, como Bass &

---

<sup>8</sup> Actualmente, nas perspectivas organizacionais, a liderança e a gestão são interpretadas como aspectos muito influenciados pelo “paradigma feudal”, na lógica de Barker (1997) que faz uma descrição do *lider* de topo como alguém que controla todas as actividades das pessoas, que aí executam as suas tarefas sob a sua supervisão, fazendo com que o sucesso ou falhanço da organização, dependam dos atributos desse gestor. O carisma e perfil do gestor, segundo Weber (1922/1992), são determinantes para o funcionamento da organização burocrática.



Stogdill (1990) referem, um gestor não é, necessariamente, um líder, embora o líder/gestor seja aquele que toma as responsabilidades dos destinos dos outros, como indica McGregor (1960) incluindo a importância de reduzir os distúrbios na execução das rotinas dos subordinados. Já, na opinião dos autores Pittaway *et al.* (1998), Tracey & Hinkin (1994, 1996), a liderança tradicional é o estilo mais usado na indústria hoteleira.

Um estudo de Worsfold (1989) indica que muitos gestores da hotelaria americana apreciavam um estilo de liderança participativa embora se mostrem mais inclinados para usar um estilo mais autoritário. Recentemente, Mok, Pine & Pizam (1998) também consideraram que os gestores chineses são autocráticos e paternalistas, no seu estilo de liderança.

Num estudo feito aos empregados de hotelaria em Northern Austrália, Ross (1994 a, b) referiu que as necessidades de realização e de motivação são, normalmente, indicadores de alta qualidade. No sector hoteleiro da Escandinávia e dos USA, os hoteleiros são muito motivados pelo seu trabalho, segundo Fossum *et al.* (2004); Gjelsvik (2002), Zacarelli (1985) e Ross (1991) embora refiram que os aspirantes de hotelaria australianos têm atitudes mais positivas e exprimem mais intenções vocacionais, nos seus futuros empregos.

Baseado em dados empíricos, Zacarelli (1985) argumenta que os gestores na indústria hoteleira têm, sistematicamente, confundido a motivação dos seus subordinados, acreditando que eles são incentivados por factores externos como os ordenados, embora a principal motivação seja mais de carácter disposicional e psicológico.

Fossum *et al.* (2004); Gjelsvik (2002), Zacarelli (1985) e Ross (1991, 1994<sup>a</sup>, b) concluíram que os gestores do alojamento estão, altamente, motivados nos seus trabalhos, exprimindo valores e atitudes que elevam a qualidade dos serviços e a *performance* na actividade, através dos interesses pessoais de melhoramento do desempenho de tarefas.

Por outro lado, vários investigadores apontaram que os gestores são influenciados pelo conceito tradicional de liderança e gestão, segundo Pittaway *et al.* (1998), Tracey & Hinkin (1994, 1996) indicando que o líder e o gestor pensam, estruturam e controlam os seus subordinados, o que por consequência se traduz no seguimento de instruções específicas orientadas pelos seus superiores.

Como se evidencia noutras indústrias, uma organização demasiado mecânica, resultará em regras excessivas e burocráticas, não havendo nenhuma razão para acreditar que há uma relação positiva entre as formas mecânicas e o desempenho e que isso deva ser seguido pelos seus gestores. Considerando a complexidade do serviço a coordenar nas operações hoteleiras, é esperado o entendimento de regras e rotinas que impõem expectativas por parte da organização, que transforma o trabalho individual menos ambíguo e mais compreensível. Contudo, os gestores hoteleiros também podem preferir modos de organização orgânica que lhes permita atingir mais objectivos privados. Isto é, parafraseando Boussard (2008), os gestores hoteleiros podem ser construtores da *performance* da sua organização.

As empresas hoteleiras numa dada região turística, desde que elas existem, não são apenas locais onde o homem turista passa parte do seu tempo, mas são também estruturas que condicionam o seu modelo de vida no local de destino, consoante o tipo de oferta de serviços que lhes são apresentados.

Nesta análise, poderemos verificar que a presença dos gestores hoteleiros e o seu comportamento profissional devem reflectir uma adaptação constante às necessidades do mercado, porque as flutuações indicam diferentes turistas de origem e diferentes necessidades.

Em suma, na nossa perspectiva, entendemos a indústria hoteleira como possuindo um alto nível de regras e regulamentos como pré-requisitos para que os gestores utilizem todas as possibilidades organizacionais. Parece que para atingir o sucesso, precisa de um número de regras e regulamentos associados a modos organizacionais mecânicos, que se espera associe a liberdade operacional e suporte social para que, efectivamente, desempenhem as suas tarefas. Ambas as formas de gestão são complementares e ambas são necessárias para efectivar a organização.

## 2. EXPERIÊNCIAS E DINÂMICAS IDENTITÁRIAS DO INTERVENIENTE TURÍSTICO REGIONAL

### 2.1. DA TEORIA À PRÁTICA: O SIGNIFICADO DA EXPERIÊNCIA <sup>9</sup> E O CAMPO ORGANIZACIONAL

*“O nosso sentido da utilidade” difere da “realidade” porque tudo depende das condições e contextos em que pensamos os objectos como reais, por isso importa conjugar as condições de experiência e o relevo das estruturas significativas e geradoras de mudança.”*

Gonçalves (1992)

Ao apreendermos a realidade através do senso comum, sobrepomos a experiência que reformula o contexto dos dados recolhidos, não só pela observação mas pela vivência, e evidencia a conjugação entre o que se regista e o que se vive, habitualmente, dissociado. Na construção dos factos científicos, vamos conjugar a experiência que resulta da observação da realidade e da consciência dos limites dessa observação, segundo nos menciona Ferreira (2006).

Tal como a experiência espontânea e a experiência significativa, esta última, associa a reflexão, a análise, a similaridade, a complexidade e a reversibilidade que por consequência se conjugam, simultaneamente, com a imaginação criativa e o rigor que evidenciam a especificidade e a particularidade dos fenómenos sociais e culturais, no que diz respeito ao ser profissional.

Sabemos que sem dados fornecidos pela experiência não há construção teórica, ou seja *não há ideias sem factos, como não há factos sem ideias*, porque uma teoria não é o reflexo da realidade mas uma construção da realidade, uma vez que os factos são

---

<sup>9</sup> A noção de experiência que é tratada neste capítulo, diz apenas respeito às questões relacionadas com a actividade do gestor hoteleiro. Certamente que no campo do Turismo, a noção de experiência turística seja complexa e tem sido analisada por diversos autores sob o ponto de vista do turista, entre os quais se destacam os trabalhos de John Urry e descrita na sua obra - *O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas*, São Paulo, Studio Nobel, editada em 1996. Porém, tais aspectos não constituem objecto de reflexão na presente investigação, pelo que remetemos o seu debate para futuros estudos.

construídos a partir da observação participante numa realidade concreta, e que na opinião de Edgar Morin (1986) identifica:

*“O que é verdadeiro, o que é certo na ciência não é a teoria, são os dados a partir dos quais se fundamenta uma teoria, pois nunca há certeza teórica absoluta. O pensamento deve ser visto à maneira da música que, efectivamente, não tem fundamento, mas que se constrói no seu próprio movimento e no seu próprio dinamismo (...). Do que temos necessidade é de um princípio de conjugação, mantendo a distinção, mas permitindo a comunicação entre a reflexão filosófica e o conhecimento científico objectivo” (p.71).*

As práticas e as vivências sistematizadas pelas sociedades são interpretadas conforme as vivências e as percepções dos actores sociais, que nelas vivem. Assim, no sentido de percebermos o ser social e profissional é preciso considerar as interferências dos efeitos da sociedade global e do seu tempo, que permitem a conjugação entre a estrutura e a organização, entre a colectividade e a sociedade, entre a identidade e a alteridade ou ainda, entre a sincronia e a diacronia. Esta conjugação entre a identidade e a alteridade caracteriza-se pela dialéctica entre o *nós* e *os outros* ou seja, é a partir daqui que se reconhece os outros como sujeitos, diferentes e semelhantes mas semelhantes *porque* diferentes. Neste pressuposto, entendemos que não devemos propor modelos de racionalidade ou os nossos costumes, os nossos valores de desenvolvimento nem mesmo os nossos padrões culturais, porque cada ser é o fruto dessa mistura de valores e interferências.

Desta forma, temos a sociedade não é como um conjunto homogéneo de consensos, mas sim como um conjunto de conflitos, contradições, ambiguidades, rupturas, limites e oposições e que, o que nos importa aqui, será perceber que a construção dos factos sociais deverá adequar-se à experiência lutando contra as ilusões numa percepção espontânea, familiar ou mesmo contra as *evidências* do senso comum. Sobre isto, Gaston Bachelard (1971), considera que qualquer determinação de *factos* existindo sem contexto cultural e social, biológico e humano que os interprete, pressupõe uma concepção e teoria próprias de observação dos *factos*, sem os quais ditarão a eliminação daquilo que não é observado.

Nesta perspectiva, a observação participante que consiste em viver com os outros sem querer ser um deles, aponta-nos três estádios fundamentais, como sejam: a) a descoberta da experiência; b) a conceptualização; a interpretação.

O primeiro é feito da aventura pessoal com o menor possível de ideias preconcebidas, porque os problemas sociais são detectados como uma realidade viva. Segue-se a conceptualização onde a visão não é invariável, ela é, socialmente, condicionada, pela aprendizagem que permite a distinção do essencial e do circunstancial. No terceiro estádio, a acção é interpretada através de confirmações que permitam a elaboração de um sistema de símbolos, partilhados quer pelo observador quer pelos observados, necessários para a construção dos factos sociais e culturais, através da reflexão, da objectivação, da interpretação e da explicação.

No contexto analítico presente, o observador é aceite pelo grupo através da sua identidade, quer seja pelo parentesco, pelo sexo, pela língua ou outra referência, assumindo a homogeneidade social e cultural, que comportam os seguintes elementos:

- O meio geográfico e ecológico;
- A dependência de um mesmo mercado;
- Os equipamentos administrativos, culturais, escolares, recreativos ou judiciais e todos os serviços públicos;
- A rede e a densidade do fluxo de bens e de pessoas;
- As instituições sociais e culturais;
- As normas, usos e costumes.

É, igualmente, importante para o efeito, conhecermos a comunidade onde esse observador se insere, nomeadamente, através de:

- Limites naturais;
- Forma física da região;
- Vias de comunicação;

- Elementos da história económica, social e política;
- Relações entre os factores económicos e sociais e o meio ambiente;
- Mudanças e inovações mais significativas.

Na interpretação destes factores essenciais, conseguimos entender o modo como cada grupo social se apropria do modelo cultural e como o papel da cultura e das percepções da vida quotidiana, no interior da comunidade e da região, implicam nas decisões fundamentais de quem opera e onde opera. O investigador Jorge Dias (1981) *“aplicou o método orgânico e funcionalista que melhor do que qualquer outro, permite dar visão de um agregado humano, no seu ambiente natural, focando os problemas económicos, sociais, religiosos e psíquicos, isto é, a totalidade da cultura, sem esquecer o aspecto ecológico”* (p.11), tendo sido pioneiro nesta análise.

Portanto, a percepção da realidade que nos rodeia, num espaço regional, depende de como vemos os contextos culturais e sociais onde nos inserimos e das condições de mudança que observamos, em nosso redor.

Segundo Israeli & Reichel (2003), os gestores hoteleiros identificam oportunidades e ameaças, com regularidade, nos seus espaços profissionais, e têm tendência a prosseguir de acordo com as suas percepções e a confrontarem-se. Aqui, entendemos as percepções de gestão como algo que é apreendido através dos sentidos da mente, como *realização, acreditar, cognição, estima e senso comum* que inclui tudo o que, na perspectiva de Mezas & Starbuck (2003), se relaciona com o que os gestores entendem da sua actividade profissional.

Simons & Navasimayan (1999) elaboraram um estudo onde analisam as influências relacionadas com a gestão individual, como: o nascimento, a educação básica, ou o estilo cognitivo de cada ser, como outros factores relacionados com as influências das organizações ou institucionais tendo chegado à conclusão da sua importância para a interpretação da identidade social e profissional de cada um. Numa linha semelhante, Yang (2004) acrescenta ainda que o conhecimento individual pode também ser definido através das interpretações e sínteses informativas que se juntam ao talento individual, às experiências passadas e às competências dos gestores hoteleiros regionais.

Actualmente, conforme nos refere Yang & Wan (2004), o novo ambiente negocial na hotelaria é caracterizado por imprevistos, por complexidades e por mudanças constantes, associadas à revolução das tecnologias de informação ou mesmo à re-engenharia e descentralização. Por outras palavras, a chegada da nova era tecnológica e do ambiente turbulento que a Internet inseriu na nossa sociedade ou mesmo da nova economia digital e das tecnologias de informação, permitem, na nossa opinião, o desenvolvimento dos processos de gestão bem como a instalação da competitividade do mercado turístico. Estas mudanças contínuas são, particularmente, relevantes na gestão hoteleira, em virtude das características desta indústria, *per si*, (Wober, 2003), pelo que, segundo a perspectiva de Bayraktaroghu & Kutanis (2003), confirma a informação e o conhecimento, como factores mais importantes.

Mas, o factor educação é também influenciador quer na sensibilidade de gerir o ambiente quer na de dar respostas estratégicas, na óptica interpretativa de Hambrick & Mason (1984) ou no processo de decisão, segundo Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton (2000) quando se trata de ascender numa carreira profissional (Seibert & Kraimer, 2001).

A educação tem sido referida, como um dos factores mais importantes de investimento no capital humano, uma vez que é inseparável do conhecimento e das habilidades, segundo James (2000). Embora, considere que nenhum nível de educação possa garantir o sucesso de um gestor, mas sem esses valores, é certo que, segundo Tordkilsen (1999), não se tornará num gestor abrangente e seguro. A formação, a educação e o conhecimento jogam um papel crítico na sobrevivência e no crescimento dos gestores hoteleiros, inseridos em pequenas e médias empresas, conforme nos menciona Sullivan (2000), embora, a educação seja vital como factor explicativo da qualidade de percepção e execução, especialmente, na indústria turística, que como se sabe, tem um baixo nível de formação entre os seus gestores, concordam Bastakis, Buhalis & Butler (2004) e Wober (2003).

A experiência não é sempre uma variável positiva, na lógica de Clarke & Makeness (2001) porque em determinadas situações poderá actuar contra a percepção de novas mudanças ou até contra a criatividade, segundo indicam Ford & Gioia (2000).

A falta de formação é uma das razões principais para a pobre aplicação e exploração de novos métodos e de modelos científicos de gestão, no Turismo identifica uma

certa relutância na exploração de novos métodos, segundo Bastakis et al. (2004) e Wober (2003). A educação encoraja os gestores a terem uma atitude aberta para novas formas de pensar e para culturas diferentes, conforme Tihanyi *et al.* (2000) ou induz à promoção de mais projectos e estratégias inovadoras, na perspectiva de Gelenkanycz & Black (2001) e Kim & Cha (2000) que os ajude a melhorar e a inovar.

O sucesso dos negócios, de hoje, e dos próximos anos, depende da habilidade dos gestores hoteleiros na operacionalização global, segundo Laudon & Laudon (1998) confirmando esta opinião Burt, Hogarth e Michaud (2000), que acrescentam que os gestores hoteleiros deverão controlar ainda o planeamento e as operações através da criatividade e inovação, aspectos que se inscrevem igualmente na perspectiva de Wong e Pang (2003).

Contudo, as práticas e experiências vivenciadas pelo gestor hoteleiro, é igualmente influenciado pelas lógicas do contexto interno das organizações. Tal como referimos anteriormente, é de considerar que é no interior das organizações que os actores sociais (gestores, colaboradores e clientes) desenvolvem e exacerbam as suas relações individuais e colectivas, de forma consciente ou não, permitindo que as organizações desempenhem as suas funções e materializem os seus objectivos. Efectivamente, para a consecução desses objectivos e dinamizarem as suas experiências no campo organizacional, como refere Bernoux (s.d.),

*“os actores sociais estruturam as suas relações põem em prática estratégias e jogos de poder e estabelecem alianças com vista à resolução dos problemas do dia a dia da organização, com o intuito do domínio das incertezas e do reforço do poder. A maneira como os actores estruturam as suas relações designar-se-á de sistema concreto de acção e trata-se da maneira como os actores organizam o seu sistema de relações para resolver os problemas colocados pelo funcionamento da organização. Fazem-no em função dos seus objectivos, que são sempre um compromisso entre os seus próprios fins e os da organização”*  
(p.141).

Ainda segundo Bernoux (s.d.),



*“o sistema concreto da acção cobre duas realidades: o sistema de regularização de relações e o sistema das alianças e dos seus constrangimentos. Por sistema de regulação das relações, entende-se as regras de relações que se dão os actores para resolver os problemas quotidianos da organização (...) no sistema de alianças, as perspectivas necessariamente diferentes de uns e de outros levá-los-ão a opor-se a uns e conseqüentemente a aliar-se a outros” (p.141-142).*

Pressupõe-se assim que no interior duma organização social, existe, como sugere Reynaud (1988) e Silva (2004), por um lado uma organização formal, oficial, explícita, escrita, e sobretudo um conjunto das regras que são afixadas e experienciadas pelos actores sociais, e por outro lado, uma organização informal, oficiosa, não reconhecida, que em certa medida possa ser entendida em parte como uma forma clandestina, representada pelo conjunto das regras que não aparecem senão à observação cuidadosa das práticas sociais e após convivência experienciada pelos actores. Tal como argumenta Reynaud (1988),

*“Estas duas organizações formal e informal, repousam sobre um sistema de valores e de crenças. Pode caracterizar-se a primeira pela lógica do custo e pela lógica da eficácia e a outra ligada a uma lógica dos sentimentos, profundamente enraizada nos sentimentos e afectividades e que representam os valores inerentes às relações entre os actores dos diferentes grupos da organização” (p.6-7).*

Ainda segundo Reynaud (1988), tais lógicas devem ser interpretadas como formas de regulação de controle e regulação autónoma, à qual se reportam, as lógicas formal ou informal. Para o autor, a regulação de controlo é a regulação que é exercida do topo para a base, isto é, dinamizada pelo gestor, e que procura controlar as zonas de liberdade e autonomia dos actores/colaboradores e contrariar as suas próprias regras de autonomia. Para Reynaud (1988), pode ter fontes diversas e meios de acção diversos, apresentando-se como característica a sua orientação estratégica, isto é,

poder impor-se do exterior sobre a regulação autónoma das relações dum grupo social. Contudo, acrescenta ainda Reynaud (1988), que a autonomia dos actores não nasce do vazio ou das fraquezas da regulação de controlo dos gestores, razão pela qual “a regulação autónoma que se dão os actores apenas existem quando referida à regulação de controle” (Piotet e Sainsaulieu, 1994, p.19).

Assim sendo, as diferentes formas de regulação na organização decorrem das práticas experienciadas pelos protagonistas, sejam eles gestores/dirigentes ou meros colaboradores na acção. Sendo a regra um elemento organizador da relação organizacional e valorizada formalmente pelos gestores, podemos dizer que, enquanto instrumento de governo e de regulação da organização, ela, a regra é na perspectiva de Friedberg (1992),

*“o produto de uma negociação entre os seus membros, ela é a expressão cristalizada e codificada dum relação de forças e de um compromisso entre os participantes. As suas características estão, por isso, profundamente ligadas às práticas dos participantes, práticas que reenviam para as atitudes organizacionais destes, isto é, às suas capacidades cognitivas e relacionais para jogarem o jogo organizacional da cooperação e do conflito” (p.534).*

Face ao exposto, as formas de regulação são sempre instrumentais e estratégicas. É caso para afirmar que um conjunto de regras está de certo modo relacionado com a constituição dum dado grupo social ou de um actor colectivo. Dito deste modo, as regras forjam ou constituem a sua identidade, na medida em que elas fixam também as suas fronteiras, determinam quem pertence, mas também materializam quem é excluído. Por outras palavras, segundo Reynaud (1997)

*“o seu campo de validade está dependente das fronteiras do actor e do seu meio e determina-os. Salvo em casos muito raros, onde um grupo social está isolado ou no caso de um conjunto mais englobante, um conjunto de regras está ligado à posição de um actor colectivo num conjunto mais vasto. Ele elabora-se*

*numa relação social ou melhor em relações sociais (de aliança, de oposição, de hierarquia)” (p.80-81).*

Na sequência do exposto, parece-nos passível de afirmar que se as transformações económicas, organizativas e tecnológicas estão, constantemente, a gerar cenários desconhecidos e que despertam curiosidade e necessidade de esclarecimento sob o ponto de vista da investigação científica, não é menos verdade que os contextos de interacção experienciados entre os actores sociais na regulação das suas relações para a resolução de problemas do quotidiano organizacional, potenciam a necessidade da abordagem das suas implicações na matriz identitária dos actores, em geral, e do gestor hoteleiro, em particular, aspecto que vamos analisar em seguida.

## 2.2. MATRIZ IDENTITÁRIA DO GESTOR: PESSOAL, PROFISSIONAL E SOCIAL

*«um sistema de identidades construídas culturalmente, são expressas em ideologias de masculinidade e feminilidade, interagindo com relações estruturadas, socialmente, em divisões de trabalho e de lazer, sexualidade e poder entre mulheres e homens.»*

Swain (1995)

Diz o senso comum que todos nascemos com um código genético onde já estão inscritos alguns traços de personalidade próprios e cujas potencialidades se desenvolvem ou deterioram a partir dos primeiros anos de vida, embora o ambiente que nos rodeia venha influenciar e condicionar a nossa atitude e o nosso comportamento, sem conseguirmos definir, com exactidão qual a quota-parte que se herda.

Os estudos oriundos das correntes da sociologia, antropologia e psicologia social, entre outros, permitem-nos perceber como o ser humano se adaptou, consciente ou,

inconscientemente, à sua família e ao seu meio ambiente. Logo a seguir à família iniciamos o percurso escolar que nos obriga a uma socialização e que nos faz aprender os valores mais importantes da nossa sociedade.

A personalidade é, assim dito no sentido lato, uma forma de descobrirmos quem somos, e compreendermos as nossas qualidades, as nossas motivações inconscientes e as nossas tendências. Simultaneamente, é percebermos que parte do sofrimento humano, nas relações interpessoais, advém da tendência para impormos aos outros, ideais ou critérios pessoais, esquecendo as perspectivas, as circunstâncias e a maneira de ser de cada um.

Sabemos que somos seres únicos e que, por isso, nos moldamos a um determinado tipo de personalidade, embora para que isso aconteça seja necessário estarmos conscientes dessa unicidade e, ao mesmo tempo, conhecedores das semelhanças e das diferenças, que nos permitam perceber a razão de tantos comportamentos.

Em 1900, na Áustria, Sigmund Freud publicou a sua teoria da personalidade em que utilizou a psicanálise como um grande desafio e uma alternativa ao behaviorismo<sup>10</sup>. Por consequência, aquilo que uma pessoa diz e faz é agora, perfeitamente, aceite como fonte de informação acerca dos seus processos cognitivos, apesar desses mesmos processos permanecerem inacessíveis ao observador.

Em 1924, Allport na sua obra *Social Psychology* introduziu novas ideias acerca do behaviorismo, esta escola americana de psicologia que favorecia o estudo dos comportamentos explícitos, mais do que especulações acerca de processos, como a consciência ou a motivação instintiva. O comportamento social para este autor consistia em acções individuais aprendidas num contexto social, o que marcou a separação da psicologia social da tradição sociológica. Ainda, segundo o mesmo autor, a psicologia social tornou-se na ciência que estuda o comportamento do indivíduo, no sentido de que este comportamento induz ao comportamento dos outros, ou seja, é a sua consequência.

Locke (1689), já concebe o homem como dependente de impulsos e de traços de personalidade entendidos como elementos exteriores à actividade cognitiva, isto é, o *sujeito-agente*; ou enfatiza a ideia do homem como uma entidade com capacidade

---

<sup>10</sup> Behaviorismo - é o estudo do comportamento como a consciência ou a motivação instintiva.

para conhecer, desejar e sentir, de se auto-regular e de auto-reflectir, que é o *sujeito-actor*.

Entretanto, o construcionismo social vê o mundo já sob um conceito histórico e cultural definido em termos de homem e de mulher, de vida urbana ou de vida rural, de presente ou futuro, tudo dependendo do *onde* e do *quando*, do mundo em que se vive, conforme Burr (1995) e Gergen (1985). Estes, continuam assegurando que uma vez que o conhecimento é específico do tempo e da cultura ou do período da história e dos arranjos económicos e sociais, não existem *essências* dentro das coisas ou das pessoas que as torne o que são, porque o conhecimento deriva da forma particular de cada indivíduo se acercar do mundo, assim como dos interesses particulares em jogo.

Todavia, a cultura expressiva que hoje nos identifica é cada vez mais uma cultura de confronto dos sujeitos uns contra os outros e de todos, conjuntamente, num ambiente físico, técnico, informativo e social, que nos rodeia. Mas, também, é uma cultura interna, subjectiva e intimista que potencia o confronto dos sujeitos consigo próprios, com a sua condição ontológica, os seus trajectos e os seus antecedentes.

Sobre as relações entre poder e saber, Michel Foucault (1972; 1979), considera o poder não como a posse do discurso mas sim como o seu efeito, porque se produz num *saber* específico que traz consigo poder. Foucault (1972; 1979) acredita mesmo que, nas últimas centenas de anos, se tem vindo a observar a emergência de uma série de práticas culturais e institucionais que têm como produto *o indivíduo* de hoje, como é, actualmente.

Assim, poderemos apontar serem a subjectividade e a auto-reflexão, parte integrante dos indivíduos, cujo processo cultural de individualidade, resulta dos seus comportamentos e das suas atitudes. No século XVIII, foi o carácter holístico que sobressaiu, tendo como componentes o humano e o social; no século XIX, a visão existencialista e idiossincrática da personalidade individual marcou, profundamente, o homem e conduziu-o ao narcisismo identitário da personalidade moderna; o século XX, comparativamente, aos anteriores mencionados, viveu a desvalorização das origens, da natureza e das transformações culturais que conduziu à descaracterização, ao desencanto e às incertezas, quer dos indivíduos quer dos grupos sociais.

Desta forma, entendemos a ideia de personalidade como fundamental para o conceito do que significa ser *peessoa* com as suas emoções e as expressões espontâneas de um *self*. É ao interiorizar as formas de representar a vida humana presentes no discurso que a experiência subjectiva do mundo se materializa através da linguagem. E se a experiência pessoal se estrutura através da linguagem então essa mesma experiência está aberta a novas construções que a própria linguagem e o pensamento de base, transforma os próprios *selves*, produzindo e construindo a experiência pessoal.

Nesta experiência pessoal, forma-se a identidade conseguida pelo *entrelaçar* de diferentes componentes, nomeadamente, dos discursos, como: o discurso do género, da idade, da raça e da orientação sexual. Sabemos que a identidade não se origina dentro da pessoa, mas sim no domínio social, através da linguagem e das diferentes versões dos discursos que se combinam e que se constroem, porque cada discurso oferece uma versão diferente do que representa ser jovem, homem, estudante, empregado, deficiente ou outro.

O jogo do género propõe a masculinidade imbuída de racionalidade e de habilidade que mantêm as emoções, já a feminilidade, é uma categoria negociável que toma uma forma particular de identidade, num determinado contexto histórico e cultural, onde aquela pode ser sempre uma invenção ou uma construção formada no ponto instável onde as histórias nunca *faladas* encontram as narrativas da história e da cultura.

Neste contexto, sobressai-nos uma questão evidente: *O que é a identidade humana?*

Identidade<sup>11</sup> é uma palavra que deriva do latim *identitáte*, *idem*, segundo o Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (2001). É uma palavra polissémica que significa concordância, paridade, semelhança, similitude e corresponde à característica do que é semelhante, igual ou idêntico, mas ao mesmo tempo se opõe à ideia de alteridade, contraste e/ou diferença. Assim sendo, Identidade pode, em primeira e em última instância corresponder a um conjunto de características, que

---

<sup>11</sup> Sem pretender entrar num debate sobre a problemática da noção de identidade, em termos pessoais e individuais, somos levados a concordar que o termo identidade não é apenas polissémico, mas também problemático. Segundo Ricoeur (1990), o termo identidade no plano pessoal pode conter duas acepções: a) Identidade-*idem* ou mesmidade; b) Identidade-*ipse* ou ipseidade. O primeiro diz respeito à ideia de idêntico. O segundo, decorrente do latim *ipse* que nos oferece a noção do idêntico a si, isto é, de não-estranho que embora possa ser mutável, mas diz sempre respeito à mesma pessoa. Remetemos o aprofundamento do debate para um outro contexto de estudo.

pela sua singularidade e exclusividade, permite o seu reconhecimento como tal, não se confundindo com outra coisa qualquer.

A identidade do ser humano é o produto de sucessivas socializações que Dubar (1997) afirma que se constroi na infância, mas que também se vai reconstruindo, ao longo da vida, uma vez que ela depende das críticas e das próprias orientações e auto-definições. Contudo, Zeldin (1994) define-a como: «*o sentimento de se estar em casa no nosso próprio corpo, a sensação de saber para onde se vai e de uma certeza interior de reconhecimento antecipado por parte daqueles que contam*» (p.374).

Neste sentido, a identidade nunca está instalada nem acabada uma vez que resulta da construção, mais ou menos durável, resultante do estável ou do provisório, do individual e do colectivo, do subjectivo e do objectivo, do biográfico e do estrutural que constrói o indivíduo (Dubar, 1997).

O percurso vivido à saída do sistema escolar e o confronto com o mercado de trabalho constituem momentos essenciais na construção da identidade autónoma. Por outro lado, Dubar (1997) continua a afirmar que a entrada numa *especialidade* disciplinar ou técnica é, por si só, um acto significativo da identidade virtual onde a estratégia identitária põe em jogo a imagem do eu, a apreciação das suas capacidades e a realização dos seus desejos.

Como o humanismo entende a pessoa como um agente único, coerente e racional, autor da sua própria experiência e do seu próprio significado, estes são originados dentro de cada um de nós e referem-se a traços de personalidade, de atitudes, de masculinidade ou de feminilidade, definidos através das experiências, dos pensamentos, dos sentimentos e mesmo dos comportamentos.

Neste acto de interagir com os outros, ou seja, socializar, evidencia-se o processo de identificação, de construção de identidade, de pertença e de relação, porque “*socializar-se é assumir o sentimento de pertença a grupos*” (p. 31) conforme nos afirma Dubar (1997), enquanto processo que comanda a formação e o equilíbrio da personalidade, contudo, este processo de mudança da personalidade individual está condicionado a características que Dubar (1997) aponta como sendo:

- “*A linguagem, os valores de base, os costumes, os modelos de relações sociais;*”

- *Características específicas que marcam o status social como os sexos, os níveis etários, as classes sociais, os grupos profissionais;*
- *Reacção perante diversas situações;*
- *Particularidades individuais” (p.31)*

Também, no seguimento do que Dubar (1997) afirma, na socialização do indivíduo como processo biográfico de incorporação de regras familiares e sociais de origem, cruzando-se no decurso da vida, implica o seu caminhar histórico do passado para o presente, que se projecta na vida futura. Iguamente, a socialização implica adquirir particularidades dos futuros grupos estatutários, como processo de um treino que assimila a cultura de pertença, provenientes da primeira infância, segundo Dubar (1997). As suas funções mais decisivas são realizadas nos primeiros anos de vida, face à assimilação das regras da família originária que controla o sistema social e, por sua vez, controla a personalidade e o organismo, construindo um indivíduo que em tudo, é semelhante aos outros membros do grupo e, particularmente, aos seus pais, reconstruindo-se na recriação do papel da mãe ou no papel do pai.

Nesta linha de pensamento, o mesmo autor afirma ainda, que o *habitus* de socialização de cada pessoa, é proveniente de uma trajectória de domínio público e privado, contudo ao se afastar do seu *habitus* de origem, o indivíduo adapta-se à cultura do grupo onde se integrou e onde passou a incorporar o “*sentir, pensar e agir*” desse grupo. Esta socialização provoca a pertença de classe dos indivíduos, enquanto grupo que partilha o mesmo *habitus*, sendo que esse *habitus* é a ligação a uma posição do indivíduo a qualquer campo social, como Dubar (1997) continua a referir

*«deriva do facto de se poder pensar e analisar um conjunto coerente de dimensões subjectivas - capazes simultaneamente, de estruturar representações e gerar práticas - como o produto de uma história, ou seja, como o produto de uma sequência necessariamente heterogénea de condições objectivas, sequência essa que define a trajectória dos indivíduos como movimento único através de campos*



*sociais tais como a família de origem, o sistema escolar ou o universo profissional» (p.74)*

Na nossa opinião, idêntica à de Dubar (1997), se comprova que os indivíduos são conceptualizados em primeiro lugar como seres sociais, cujos significados identitários, normas comportamentais e crenças derivam da pertença a um determinado grupo e a uma sociedade, enquanto corpo colectivo. Estas identificações sociais têm consequências auto-avaliativas que Gusmão (1962) apresenta em dois fenómenos:

- *“A categorização social, ou seja, o processo cognitivo básico como um sistema de orientação que ajuda a criar e a definir o lugar do indivíduo na sociedade.*
- *O autofavorecimento ou o autoconceito positivo que se traduz na necessidade dos indivíduos se verem de forma positiva em relação a outras” (p.119).*

Poderemos então concluir que, a identidade social não é mais do que um envolvimento emocional e cognitivo dos indivíduos no seu grupo de pertença bem como reflectem as consequentes expressões comportamentais desse envolvimento, no quadro da relação intergrupos.

Sem querer ser exaustivo na análise da identidade do indivíduo como ser social, profissional e pessoal, entendemos a necessidade de afirmar que a identidade é um conceito dinâmico que surge da dialéctica entre o sujeito e a sociedade, onde o indivíduo pertence a um grupo e que dessa forma lhe permite construir a sua própria identidade, que na perspectiva de Dubar (1997) são:

*«As identidades sociais e profissionais típicas não são nem expressões psicológicas de personalidades individuais nem produtos de estruturas ou políticas económicas que se impõem a partir de cima, elas são construções sociais que implicam a interacção entre trajectórias individuais e sistemas de emprego, sistemas de trabalho e sistemas de formação».* A

*afirmação de que «a identidade humana não é dada, de uma vez por todas, no acto do nascimento; constrói-se na infância e deve reconstruir-se sempre ao longo da vida. O indivíduo nunca a constrói sozinho, ela depende tanto dos julgamentos dos outros como das suas próprias orientações e auto-definições. A identidade é um produto de sucessivas socializações» (p.13)*

Em finais dos anos 70, a Escola de Bristol, através dos autores Henri Tajfel e John Turner, definiram a teoria da identidade social, em três processos fundamentais: *categorização; identificação e comparação social*, explicado por Abreu (2001) como:

*«a categorização é um processo que permite compreender a dinâmica de construção do eu por referência ao meio. O conhecimento das formas e estratégias de pertença a determinadas categorias sociais é reveladora das opções estratégicas de definição de si como pessoa e como actor social» (p.21)*

Dubar (1997) vai mais longe, referindo dois processos na construção da identidade: a *identidade para si* e a *identidade para o outro*. A primeira identidade está, directamente, relacionada com os sentimentos de pertença, (o que pensa e o que quer ser), tal como o gestor hoteleiro regional se representa ou como na realidade ele quer ser. A segunda refere os actos de atribuição pelos outros (ou seja, o tipo de pessoa que é) que Dubar (1997) esclarece desta maneira:

*«articulação de dois processos identitários heterogéneos: de atribuição pelos agentes e instituições que directamente interagem com o sujeito e de incorporação resultante da imagem que o sujeito constrói para si próprio. A identidade para si e a identidade para o outro são inseparáveis na construção da identidade social, coexistindo de forma problemática» (p.95).*

Podemos então confirmar, na perspectiva de análise de Dubar (1997) que, a construção da identidade é uma concepção dinâmica e construtivista, produto de um processo de sucessivas socializações, tanto individuais como relacionais, e que esta identidade se constrói na relação com os outros e nas atribuições e julgamentos que o sujeito faz de si próprio, resultando no final, a identidade social.

Com Bourdieu, uma nova visão sociológica dos processos de socialização toma *corpo* com os *habitus* e os *campos sociais*. Se o *habitus* fosse só considerado como presença activa e sintética de todo um passado, faria com que os indivíduos pusessem de lado qualquer estratégia que lhes parecesse muito arriscada pelas suas anteriores experiências, acabando por só realizar o que têm a certeza (mesmo hipotética) de conseguir alcançar, de acordo com o já vivido. Então, dir-se-á, está excluída de qualquer hipótese de mudança? Se cada um só reproduzisse o que já conheceu, *as condições anteriores seriam imutáveis* e estaríamos num campo sociológico claramente *culturalista*. Se assim fosse, só a cultura de origem estaria incorporada na personalidade e, em situações futuras, sempre que as condições se afastassem das anteriores surgiriam inadaptações e bloqueios.

Para Bourdieu, conforme argumenta Dubar (1997), o *habitus* «*não é um produto da condição social de origem, mas o produto de uma trajectória social definida através de várias gerações*» (p.74). Por isso, podemos afirmar que nesta perspectiva a socialização é não só a incorporação de disposições sociais vindas da família e da classe de origem, mas também de todas aquelas com que o indivíduo se vai cruzando ao longo do seu viver. Assim, na perspectiva bourdiana (Dubar, 1997) «*as identidades resultam do encanto de trajectórias socialmente condicionadas por campos socialmente estruturados*» (p.77), dando origem a que se possa afirmar que se as identidades sociais são produto da história do indivíduo, elas são também «*produtoras da sua história futura*». (p.77)

Do que vimos afirmando, podemos concluir que cada indivíduo se torna sempre num ser socialmente identificável, através da interiorização de valores, normas e disposições com que se vai confrontando.

Como o emprego é, actualmente, um dos elementos essenciais da estruturação da identidade social do ser humano, a dimensão profissional da identidade adquiriu uma

importância fundamental, no que compreende o crescimento da identidade profissional através dessa identidade social, ou seja, da relação que sai da profissão, e que Dubar (1997) perspectiva, desta forma:

*«entre as múltiplas dimensões da identidade dos indivíduos, a dimensão profissional adquiriu uma importância particular. Porque se tornou bem raro, o emprego condiciona a construção das identidades sociais, porque sofreu importantes mudanças, o trabalho apela a subtis transformações identitárias; porque acompanha intimamente entre todas as mudanças no trabalho e do emprego, a formação intervêm nas dinâmicas identitárias muito para além do período escolar» (p.14).*

De relevar que Garavan, O`Brien e O`Hanlon (2006) salientam no seu trabalho que os factores que mais influenciaram a progressão na carreira de gestor hoteleiro nas cadeias de hotéis internacionais, por exemplo na Irlanda, Europa e Ásia, são essencialmente de ordem individual e organizacional. Estes últimos permitem explicar as lógicas da progressão na carreira dos gestores hoteleiros, não se resumem às questões do nível salarial, nem da posição a que chegou na hierarquia, antes porém são moldadas pelas representações individuais e colectivas dos contextos organizacionais.

Num outro trabalho, Harper, Brown e Irvine (2005) ao analisarem o papel das qualificações no desenvolvimento de uma carreira de director-geral, dum grupo hoteleiro na Escócia, concluíram que as qualificações obtidas, formalmente, na formação inicial e contínua potenciam o desenvolvimento da carreira, facilitando os seus percursos nos hotéis, e tornando-os pró-activos para alcançar um maior sucesso profissional.

Podemos referir que o emprego e a formação são duas importantes dimensões na construção das identidades profissionais, tendo surgido dos grupos de trabalho que se identificam com os seus pares, nomeadamente, com os chefes e que constrói a identidade no trabalho, baseada nas representações colectivas, que permitem construir actores no sistema social da empresa, como nos afirma Sainsaulieu (2001) ser:

*«a escolha de formação-emprego poderá então interpretar-se como a resultante dessa interrogação sobre as utilidades de um percurso evolutivo em função das experiências passadas já feitas e dos constrangimentos e oportunidades do meio de trabalho presente e futuro» (p.223).*

Assim sendo, “a integração em «submundos especializados» implica a aquisição de normas e valores específicos, tal como uma aprendizagem especializada relacionada com a divisão do trabalho no seio da organização. Estas novas adaptações conduzem o indivíduo à relativização dos modelos culturais apreendidos anteriormente levando a uma reestruturação da personalidade e da sua cultura/’habitus” (Étienne et al. 1998 cf. Fernandes, 2008). Neste sentido, a readaptação dos modelos culturais e identitários ocorre segundo uma lógica de negociação que reflecte uma dualidade no processo construção da própria identidade: “(...) *por um lado a identidade conferida pelo outro versus a identidade construída por si; por outro, identidade social herdada versus identidade pretendida (...)*” (Abreu 2001: 83).

Resumindo, podemos concluir que o conceito de identidade a adoptar para perspectivar a identidade profissional dos gestores hoteleiros regionais, no caso da presente investigação, assume uma dinâmica abrangente, assente na relação dialéctica entre o sujeito e a sociedade. Estas identidades profissionais são construídas e reconstruídas a partir de toda uma trajectória de vida e da sua interacção com os outros, não só na vida pessoal mas, essencialmente, na vida profissional.

A partir deste ponto e após a análise daquilo que é a identidade pessoal e sua experiência, vamos de seguida, estudar este profissional da hospitalidade, como um interveniente detentor de saberes sociais, relacionais, de cooperação e negociação que lhe conferem o estatuto de interlocutor privilegiado entre o turista e a entidade que representa e entre a região e o país onde labora. A sua capacidade de relacionamento interpessoal, de competências de comunicação, de gestão de parcerias ou de cooperação, permite-lhe assumir tarefas fundamentais na transmissão das suas experiências onde elenca a sua própria identidade.

## 2.4. SABERES VIVIDOS E SABERES CONSTRUÍDOS / IDENTIDADE PROFISSIONAL

*«o campo da formação tem vindo a deslocar-se do seu papel tradicional de produção de qualificações individuais para se afirmar como regulação social eficaz na empresa e na gestão global da sociedade»*

Dubar (1990)

Os saberes profissionais contêm conhecimentos teóricos fundamentais e indispensáveis a um bom profissional. Este, acima de tudo, necessita de ter responsabilidade e, simultaneamente, respeitabilidade para que consiga atingir os seus objectivos e motivar outros para o empenho e para o interesse pela actividade. Para tal, é preciso, tornar os profissionais, dignos de respeito, pelo que nos propomos questionar o seguinte:

*Será a respeitabilidade profissional um valor a ter em conta?*

Ao falarmos de crise de identidades como um fenómeno expressivo de dificuldades de inserção pessoal ou profissional, falamos, igualmente da pouca valorização, das funções do profissional de Turismo, muitas vezes, que põem em causa a própria actividade turística, saindo dos limites *standardizados* dessa actividade.

As transformações a que os profissionais do Turismo estão sujeitos, actualmente, provocam mutações profundas na forma de encarar e executar a actividade, obrigando-os, por isso, a se apoiarem na formação e na articulação entre a actividade e a aquisição de novos conhecimentos, através de estratégias e de práticas que valorizem a aprendizagem por via experimental. Neste caso específico, do gestor hoteleiro regional, é necessário que seja capaz de assimilar saberes concebidos, mas também de os questionar e de os utilizar de acordo com as necessidades e situações concretas, respeitando sempre os princípios éticos e os deontológicos.

A partir de 1980 começamos a assistir à afirmação das identidades profissionais e, no início da década de 90, são utilizadas as *formas identitárias*, ou sejam, as formas de

identidades profissionais que vão facilitar a incorporação dos saberes e estruturação da relação com o trabalho e com a carreira profissional.

Acerca deste assunto, o sociólogo Claude Dubar (1990) afirma que o campo da formação tem vindo a deslocar-se do seu papel tradicional de produção de qualificações individuais para se assumir como regulação social eficaz na empresa e na gestão global da sociedade. Ainda, no conceito deste autor, o que é importante é saber escutar mais do que observar, para permitir a construção do sujeito cognitivo que ao obter o saber, de forma singular, vai conseguir conciliar o diálogo entre os saberes aprendidos e os saberes construídos, fazendo com que no decurso das experiências vividas, o gestor hoteleiro regional vá assumir o principal protagonismo da divulgação e da adaptação à realidade da região.

Entretanto, é prática comum se verificar, que se persiste na aceitação de discursos teóricos, pouco adaptados a uma realidade vivencial e laboral, ou adequados a espaços de reconstrução de identidades pessoais, sociais e profissionais onde novas linguagens possam emergir e ser apreendidas *in situ*, e no próprio tempo das experiências.

Os gestores hoteleiros possuem uma formação prática, ligada à actividade que desenvolvem e onde aplicam os saberes aprendidos, adquiridos no decurso do seu exercício. Sem dúvida que, ao adquirirem esses saberes teóricos que assumem como valorização da identidade e, assim, não escamoteiam os saberes técnicos, especializados, porque na súpula dos saberes teóricos, práticos e técnicos, é que se conseguem obter a essência do conhecimento experiencial.

Actualmente, as modernas tecnologias, os audiovisuais e a Internet postas à disposição dos profissionais, alteram muito a filosofia de gestão destes decisores hoteleiros, o que lhes permite rapidez de decisão, apoios e planos mais eficazes para a sua gestão profissional, aspectos que interferem na matriz da sua identidade.

De relevar no estudo de Martins (2005), a propósito dos gestores hoteleiros da Região Algarve que

*“perante um grupo de profissionais bastante heterogéneo e com uma identidade pouco definida. A identidade ao longo deste trabalho foi encarada como uma construção social através de dois processos definidos por Dubar, de «identidade para si» e de*

*«identidade para o outro» e que é feita com base no reconhecimento. Os resultados da investigação confirmam a hipótese de que as identidades profissionais dos gestores de recursos humanos são construídas e reconstruídas a partir de toda uma trajectória de vida e da interacção com os outros, na vida pessoal e essencialmente profissional. No que respeita ao seu processo biográfico, os gestores de recursos humanos alvo desta investigação estão em perfeita ruptura com o passado, oriundos de meios sociais onde não se valoriza o capital escolar, estes gestores adquiriram pela profissão um estatuto social mais elevado que o seu grupo de pertença» (p. 191).*

Resumindo, podemos afirmar que a identidade dos gestores hoteleiros regionais pode ser interpretada como uma identidade para si que se forja na aprendizagem da tarefa, no aprender directo da actividade, ou seja, no aprender *tocando* e *olhando*, elencados na aquisição de saberes práticos e nas experiências directas das tarefas em execução, o que permite a estes gestores actuarem com competências identitárias que não são mais estáveis e rígidas do que as anteriores, mas que são mais plurais e auto-reflexivas.

Da mesma forma, parte-se do pressuposto de que ao interrogar as formas de valorização da qualificação destes profissionais na encruzilhada da matriz do género, poderá desocultar as formas e os processos de construção, de valorização, aliando-os ao conhecimento e ao comportamento do profissional hoteleiro, onde o lugar do feminino surge numa relação de co-responsabilização com tendências para comportamentos e atitudes mais orientadas para o outro.

Na Obra *L'Identité au Travail* (1985) é referida a ligação forte das mulheres ao valor da família que, por um lado provoca a sua estagnação profissional mas, por outro facilita a continuidade das estruturas familiares tradicionais. Esta lógica, define uma identidade de colusão generalizada e provoca a retirada do jogo da mulher que conduz às relações de subordinação na família e no trabalho, dissimuladas através de falsas identidades.



Existem, no nosso entender, de facto diferenças significativas entre identidades masculinas e identidades femininas porque o universo familiar e doméstico interfere na actividade laboral da mulher, (embora já se verificando algumas mudanças). Quanto aos homens, as componentes de identidade formam-se como que num *sistema fechado* que integra uma representação tradicional da família e da divisão sexual do trabalho, por oposição às mulheres (sobretudo as mais jovens) cujas características identitárias mudam na sua relação com o papel maternal, onde sobressai outro obstáculo, ou seja, o seu nível escolar, por vezes insuficiente e associado a uma falta de confiança, onde esta se mostra menos receptiva à ideia de formação do que o homem. Tais impactos no campo do Turismo e as discussões/reflexões no campo do género, serão tratados mais adiante com mais pormenor.

#### 2.4. O COMPROMISSO EXPERIENCIAL E VIVENCIAL DO PROFISSIONAL DA “TURISTIFICAÇÃO”

*«O trabalho desenvolvido em torno da experiencialidade não se confunde assim com o trabalho de arqueólogo ou do historiador preocupado com a reposição da verdade factual da história. Enquanto que estes procuram observar e registar as marcas e as experiências passadas para as contextualizar no espaço e o tempo da sua produção, o trabalho de formação em torno das “histórias experienciais” procura desenvolver dispositivos de escuta e de interpretação das experiências passadas e dos saberes a elas associadas para promover uma rearticulação e recontextualização que os projecte no futuro...O trabalho da formação experiencial, não é decisivamente, da ordem da retrospectiva, mas da ordem da prospectiva.»*

Correia (s.d., p.3)

Num mundo em constante mudança, onde o ser humano se insere num plano de competitividade e transformações várias, os recursos humanos são obrigados a constantes pressões e readaptações face a uma sociedade exigente e em permanente

reajustamento. Também no Turismo, como indústria em crescimento e transformação, a actividade constrói-se na medida das alterações verificadas através da aquisição de saberes, de conhecimentos e de competências que se impõem céleres e exigentes a todos os intervenientes deste sector.

Neste contexto, é de considerar que os gestores hoteleiros regionais, sustentados por vivências e conhecimentos adquiridos e adaptados à realidade regional, podem utilizar a sua própria matriz cultural, os conhecimentos transmitidos pelos seus progenitores e as tradições que transformaram o seu meio ambiente, como recurso informativo e de desenvolvimento pessoal e profissional.

No âmbito das recentes orientações da Comissão Europeia, a indústria turística é considerada uma actividade de grande importância, contudo marcada por mão-de-obra pouco qualificada. Nem mesmo os investimentos aplicados no âmbito do quadro do Plano Nacional de Desenvolvimento do Turismo, minimizam os aspectos negativos da falta de formação dos técnicos, identificados como um grupo com índices baixos de qualificação. Como possuidores de uma escolaridade básica, assinalada nas estatísticas oficiais do Turismo (2008), os recursos humanos do sector nacional, são caracterizados como recursos semi-qualificados que apresentam elevados níveis de desmotivação, em virtude de salários pouco atractivos e face à ausência de uma estratégia promocional definida a médio/longo prazos que permita planear para além de um quadriénio, limitando a construção de um planeamento adequado à actividade turística regional, do futuro.

Concomitantemente, o Plano de Consolidação do Turismo (PCT) (Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2002) onde se insere o Programa Operacional da Economia (POE), o Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo (PIQTUR) e o Programa Nacional de Formação Melhor Turismo (PNFMT), definindo directrizes importantes de alteração das políticas nacionais, regionais e locais, apresenta pouco aproveitamento dos instrumentos disponíveis que correspondem às necessidades de qualificação e de maior empregabilidade dos profissionais do Turismo, especificamente, no que diz respeito às regiões turísticas do país.

Face à importância do sector em análise, a Comunidade Europeia tem envidado esforços no sentido de viabilizar acções de formação que melhor permitam o desenvolvimento do país e das regiões. Entretanto, as parcerias desenvolvidas entre os vários serviços da Administração Pública, os sindicatos e o patronato, no sentido

de levar a efeito o Plano Estratégico para a qualificação dos Recursos Humanos (PEQRH) no sector turístico, poderá efectivar uma via formativa destes gestores que permita salientar as necessidades actuais e as do futuro: qualificar e incentivar estes protagonistas; respeitar os saberes e as experiências adquiridas; valorizar a questão do género dado o perfil de cada interveniente como gestor de diferentes sensibilidades e reconhecer o estatuto deste profissional face à especificidade da actividade em análise.

Já no quadro do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT)<sup>12</sup> *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE)* é apontado como um outro produto estratégico do Turismo português com enfoque temático no Turismo regional e local, através da focalização de programas de *hosted buyers* e da realização de reuniões/*workshops*, no sector. A motivação *MICE* assume uma representatividade significativa na generalidade dos turistas que visitam a região perspectivando-se o crescimento da procura associada a estas realizações. Para este produto específico, ou outro da mesma natureza, deverá ser desenvolvida uma formação adequada tendo por base os conhecimentos da oferta existentes na região, das infra-estruturas disponíveis e da programação necessária.

Portugal e a ex-Costa Azul apresenta-se como um destino atractivo para a organização de eventos devido ao excelente clima, às tradições, ao amplo conhecimento generalizado de línguas, facilidades, vários serviços e infraestruturas, contudo, a falta de notoriedade e visibilidade da marca Portugal e do destino da ex-Costa Azul influencia, directamente, a evolução turística não só de um produto turístico mas de outros produtos tão importantes, para além do *MICE* e do Sol e Mar que hoje são realidade na ex-Costa Azul onde o *Touring* cultural e paisagístico se assume como um produto, por excelência, seguido do Golfe, Turismo Religioso, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Eventos, Turismo Náutico e a Gastronomia e Vinhos, tão tradicional e *sui generis*, nesta área geográfica.

De relevar que a estratégia de desenvolvimento regional indica dinâmicas prioritárias para o património classificado, o ambiente, o litoral, a gastronomia e o Turismo activo. Contudo, e apesar da evolução verificada nestas duas últimas décadas, a ex-Costa Azul é um destino de diferentes particularidades e potencialidades onde a

---

<sup>12</sup> Os produtos turísticos definidos pelo PENT como prioritários para a região em estudo são o *Touring*, o Turismo de Natureza, o Golfe, o Turismo Náutico, o Sol e Mar, o Turismo de Negócios, a Gastronomia e Vinhos e o Turismo Religioso.

Península de Setúbal se demarca pela dinamização da vertente animação activa com projectos de turismo de natureza, de estudo do património histórico e paisagístico ou das rotas gastronómicas e de vinhos.

Em virtude das preocupações comunitárias e do país, é importante promover o emprego na área regional em estudo, tradicionalmente, sensível às mutações operadas e à ocorrência de crises económicas nacionais, e que, face a estes motivos, precisa dignificar a profissão, para que a mesma se torne atractiva. A emergência da situação revela que os estabelecimentos de ensino têm um papel preponderante ao contribuírem para as transformações que se operam nos recursos humanos e nos organismos onde aqueles se inserem, porque na perspectiva de Moura (1999) :

*«Formar é, acima de tudo, um acto de cultura. De cultura da cidadania, de cultura histórica, de cultura social, de cultura económica, de cultura científica, de cultura emocional e, nos tempos mais recentes, também de cultura europeia e global» (p.55)*

Os planos de formação entre a escola e os serviços assumem-se como estratégias dinamizadoras de aprendizagem e de evolução de competências que promovem a qualificação e os conhecimentos experienciais. Os profissionais da *turistificação*<sup>13</sup> desenvolvem competências que lhes permitem intervir no desenvolvimento regional, não, exclusivamente, como actores *oficiais*, mas como agentes capazes de iniciativa própria, assente no reconhecimento das especificidades locais. Competências estas, que lhes permitem intervir, activamente, nas discussões do ordenamento territorial, ao nível regional e local, através do Plano Regional de Ordenamento da Área Metropolitana de Lisboa, dos Planos Directores Municipais, dos Planos de Urbanização, dos Planos de Pormenor, do Polis, entre outros de igual interesse. Paralelamente, os gestores de hotelaria regionais, poderão desenvolver competências profissionais de intervenção técnica, pedagógica, social e cultural, quer na qualidade de actor *directo*, quer na de gestor de projectos.

Na constatação de que os modelos profissionais são contextualizados espacial e temporalmente, assente na análise diacrónica das características do mercado

---

<sup>13</sup> Refere-se aos profissionais que trabalham, diariamente, com os turistas nacionais e/ou estrangeiros e conhecem as suas necessidades e anseios, a nível de alojamento hoteleiro, no presente estudo.

turístico da ex-Costa Azul e das suas tendências de evolução, este profissional acompanhará e antecipará essas dinâmicas, fundamentalmente, nas questões que destacam o género e o papel da mulher. Esta terá uma acção gerada na sensibilidade e emotividade, mas também complementada no seu acto feminino de protecção e de assistência na família.

Tratando-se de uma actividade com alguma inovação, no plano nacional e regional, perspectiva-se que o gestor hoteleiro usará experiências anteriores e gerirá situações profissionais de alguma complexidade. A sua competência incidirá no saber gerir e reagir com pertinência às situações que se lhe deparam no desempenho da sua actividade profissional; saber utilizar os recursos cognitivos, humanos e físicos; saber transpor o conhecimento de uma situação para outras situações, potencializando, assim, o saber construído noutras situações contextuais; saber *aprender a aprender*, isto é, ser capaz de procurar informação e construir conhecimento, ao longo da vida.

Ao comprometerem-se com as tarefas mencionadas, os gestores hoteleiros regionais, vão envolver-se pessoal e, singularmente, mas também terão capacidade para avaliar os riscos que as acções muitas vezes implicam.

A indústria turística, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) 2008 apresenta um crescimento de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia. Esse crescimento vai melhorar a qualidade de vida das populações anfitriãs<sup>14</sup>; transmitirá conhecimentos e experiências aos visitantes; proporcionará condições de defesa e preservação do meio ambiente; contribuirá para a divisão igualitária de bens e de perdas; cooperará na qualidade das infra-estruturas, quer sociais quer institucionais, e contribuirá para a melhoria das condições de vida das populações de acolhimento.

Por conseguinte, o movimento turístico de massas, que tanto caracterizou os anos posteriores ao conflito mundial, foi, em grande medida, prenunciador da organização e promoção de *tours* colectivos e baratos pela Europa Ocidental que tanto Thomas Cook como outros agentes vieram a realizar. Thomas Cook decidiu, em 1845, dedicar-se, exclusivamente, à organização de excursões, ou seja, à produção do Turismo, surgindo, mais tarde, em 1927, sob a designação de Thomas Cook & Son organizando

---

<sup>14</sup> Como mera referência que pensamos ser útil para o nosso estudo, as primeiras viagens no Reino Unido, conhecidas e organizadas por Thomas Cook, onde o cunho pessoal valorizou o Turismo, foram reconhecidas e famosas pela imaginação e sensibilidade com que foram preparadas, e que obrigou a modificarem a forma de pensar e de gerir a actividade turística. Sem estas iniciativas empresariais e o contributo de Cook em prol da indústria turística, o Turismo estaria hoje, mais pobre.

o primeiro percurso aéreo entre Nova York e Chicago, passando depois da fase artesanal à produção de viagens a nível industrial, entre 1967 e 1970.

Historicamente falando, poderemos indicar a Itália, como o primeiro país de acolhimento do mundo, embora a Espanha, que se incorporou no Turismo de massas, mais tarde, seja, actualmente, um bom exemplo, de um país de Turismo. Portugal posiciona-se ainda numa fase embrionária, uma vez que nas últimas três décadas a inconstante intervenção política e a falta de definição estratégica para a actividade, não tenha permitido um firme planeamento, a nível nacional, regional e local.

Ao estudarmos o Turismo não podemos também deixar de referir outro conceito, o de residente. Em geral, este refere-se às pessoas que habitam, permanentemente, na localidade, desde há muito tempo, ou desde o seu nascimento ou infância. Do ponto de vista económico, o residente é aquele que tem a sua actividade económica e o modo de vida exercido na localidade.

O primeiro país de residência habitual de turistas, sem dúvida, que foi o Reino Unido, dada a prática das famílias endinheiradas terem, por hábito, viajar para o continente para permanecer em estâncias de lazer ou em lugares de acolhimento. A primeira excursão conhecida, feita em autocarro, foi organizada pelo inglês Chapman, em 1910, entre Eastbourne e NorthWales. Actualmente, o Reino Unido não é mais o país com maior contingente de residentes que fazem viagens turísticas, mas encontra-se, todavia, entre os mais importantes e é, desde sempre, um importante país de acolhimento.

Em Março de 1884, foram criados, em França, grupos ou clubes, que tomaram o nome de Sindicatos de Iniciativas, que estudavam e praticavam a arte de atrair turistas, entre pessoas com a mesma profissão e os mesmos interesses económicos, industriais e comerciais. Em 1887 surgiu, em Espanha, o mesmo tipo de associações que se reuniam com o objectivo de se ocupar de uma região turística, aperfeiçoando quer os meios de locomoção quer as vias de comunicação para favorecer as atracções, a comodidade e o conforto dos visitantes.

Em 1925, foi criada a União Internacional de Organismos Oficiais de Turismo (UIOOT), com sede em Genebra cuja transformação em 1975, tomou a designação de Organização Mundial de Turismo, tendo a sua sede em Madrid:

*«es un organismo, técnico de carácter intergubernamental y com vocación universal que goza de um estatuto especial en el sistema de Naciones Unidas y es una agencia de ejecución del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)».*

Entretanto, não é de mais repetir que a actividade turística não se afirma, puramente, sob o aspecto económico mas também por outros valores sociais e culturais diferentes, como *o elemento humano*. Esta é a nova realidade dos tempos modernos. Como é que um gestor hoteleiro enquadra estes aspectos na sua actividade? É um aspecto que merece a nossa atenção e pesquisa empírica.

## 2.5. O AGENTE HOTELEIRO: NOTAS BREVES SOBRE O ENQUADRAMENTO NORMATIVO E SUA FORMAÇÃO

*“o fio que passa pela civilização ocidental desde o século XVI é que a unidade social da sociedade não é o grupo, a corporação, a tribo ou a cidade, mas a pessoa”*

Lopes (2005).

As estratégias de política de Turismo são hoje uma preocupação para a obtenção da qualidade de serviços e de bem-estar de pessoas, através do saber, da experiência e da comunicação.

A actividade turística vai contribuir para melhorar as condições de empregabilidade e qualificação dos profissionais de Turismo e preparar os milhões de desempregados da UE, da última década, para a reentrada no mundo laboral.

Entretanto, para que o Turismo do século XXI surja como uma via para a diminuição do desemprego, através de estratégias de política de Turismo como o Plano Nacional

de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES) que posicione Portugal, no plano internacional, em virtude do acréscimo de concorrência, a nível mundial, é necessário existir uma legislação que defina os contornos efectivos do profissional de Turismo, na área da gestão hoteleira.

A pouca legislação regulamentar para algumas das actividades turísticas, gerou desorganização junto de quem desenvolve a sua actividade profissional no sector, contudo têm vindo a ser regulamentadas algumas das novas actividades emergentes. Apesar das dificuldades, a animação activa, a promoção de eventos, a gestão hoteleira e a restauração têm utilizado os instrumentos dispostos ao seu bom funcionamento.

De acordo com o recente Plano Estratégico para o Desenvolvimento da Península de Setúbal (PEDEPES), o Turismo tem sempre surgido como uma das mais firmes apostas no desenvolvimento da região. A ex-Costa Azul, comparativamente, a outras regiões do país, dispõe das melhores potencialidades turísticas do distrito de Setúbal, marcando o crescimento e gerando novos actores, novas ideias e novos equilíbrios. Atendendo a que novas entidades regionais de Turismo têm e, sempre tiveram um papel importante e fundamental a desempenhar no capítulo da gestão hoteleira, no desenvolvimento do capital humano, em geral, e na formação dos seus recursos humanos, em particular, concluímos que a definição de uma trajectória da identidade deste profissional e do seu género, formará o futuro *rosto* da actividade.

Entendemos, por isso, que, o estudo do Turismo está, intimamente, ligado ao estudo da gestão hoteleira, ora, não devemos esquecer que a indústria hoteleira se expande por diferentes formas e tipologias. A indústria dos alojamentos, primeiramente, utilizou os conventos no acolhimento aos forasteiros, depois as pousadas e os albergues. Com o passar dos anos, temos vindo a assistir a inovadoras estruturas de alojamento conforme as necessidades do mercado, como os hotéis, aparthotéis, motéis, *bungalows*, Turismo residencial, Turismo de habitação, Turismo no espaço rural e outros (alguns fazendo parte deste estudo) e que passaremos a analisar com mais pormenor, numa perspectiva do gestor hoteleiro regional em contexto de gestão empresarial.

Os empreendimentos de alojamento turístico exigem para o exercício da sua actividade, a figura do Director de Hotel, prevista pelo Decreto-Lei nº. 148/2006 de 1 de Agosto e que determina que todos os profissionais habilitados com as qualificações



exigidas para o desempenho dos cargos de director, subdirector e assistente de direcção de hotel devem estar registados no Turismo de Portugal, I.P., contudo o Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (SIMPLEX) dispensa tais formalidades.

Para satisfazer as condições previstas no Artigo 4º do Decreto-Lei nº 148/2006 (Habilitações), os directores de hotel devem:

- a) *Possuir o diploma de curso de gestão hoteleira, organizado ou reconhecido pelo Instituto Nacional de Formação Turística, actualmente Turismo de Portugal, IP., realizado no País ou no estrangeiro, e aprovação em curso de graduação em direcção hoteleira;*
- b) *Possuir o diploma de curso superior universitário e aprovação em curso de graduação em direcção hoteleira;*
- c) *Ter experiência profissional na indústria hoteleira, durante pelo menos oito anos, dos quais quatro anos no desempenho de cargos de administração ou direcção técnica, e aprovação em curso de graduação em direcção hoteleira.*

(Dec.- Lei nº. 148/2006. *In Diário da República*,  
1ª. Série, Nº. 147: 01.08.2006: 5480).

Todos os profissionais deverão ainda ser conhecedores de duas línguas estrangeiras sendo uma delas, necessariamente, o inglês, bem como dominar a língua portuguesa.

Um director de hotel deverá apresentar as competências definidas, no Artigo 3º do mesmo Decreto-Lei, da seguinte forma:

1. *Competirá, designadamente, ao Director de Hotel e nos termos em que for incumbido pela Administração do estabelecimento zelar pelo seu bom funcionamento e qualidade de prestação de serviços, promovendo o cumprimento das disposições legais que lhe são aplicáveis.*

(Dec.- Lei nº. 148/2006. *In Diário da República*,  
1ª. Série, Nº. 147: 01.08.2006: 5480)

Os deveres de um director hoteleiro são indicados, no Decreto - Lei Nº. 148/2006, no Diário da República, 1ª. Série, Nº. 147: 01.08.2006: 5481, desta forma:

- a) *Desempenhar com eficiência as suas funções, exercendo-as com dinamismo no âmbito do artigo 2º, e abster-se da prática de quaisquer actividades incompatíveis com o exercício das mesmas;*
- b) *Promover a sua valorização profissional, através de uma permanente actualização dos conhecimentos.*

Ainda segundo o articulado normativo descrito acima, os direitos que assiste ao director de hotel para o desempenho da sua actividade e compatibilidades, sugere o seguinte:

- a) *Usufruir de condições de trabalho compatíveis com a dignidade e prestígio dos cargos que desempenham e que lhe permitam o exercício eficaz das suas funções, sem prejuízo do disposto na legislação aplicável em matéria de indústria hoteleira;*
- b) *Gozar de todos os direitos e garantias reconhecidos por lei ou instrumento de regulamentação individual ou colectiva de trabalho.*

Decorrente do exposto acima, subscrevemos a perspectiva de Teixeira (1998), que define a gestão empresarial “*como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência duma organização*” (p.3). Duma forma geral, e aplicado ao sector da hotelaria, um gestor hoteleiro tem de saber gerir, interiorizar e assimilar os objectivos previamente propostos e, sobretudo saber remodelá-los e dirigi-los para uma acção empresarial do alojamento, zelando desta forma pelo seu bom funcionamento e qualidade de prestação de serviços aos clientes/turistas.

De relevar que, segundo o Grupo de Trabalho do Processo de Bolonha (s.d.), “*a Gestão Hoteleira engloba um vasto conjunto de conhecimentos que obriga a diferenciar a formação em pelo menos dois níveis:*

- *gestão de topo - direcção/administração das empresas ou unidades hoteleiras e, especialmente no caso destas últimas, pelo planeamento, coordenação e controlo das actividades das diferentes áreas funcionais;*
- *gestão operacional ou funcional - responsável pelo desenvolvimento e implementação das políticas e planos de acção de cada área/departamento ( direcção de alojamento, alimentação e bebidas, comercial, ...) que suportem os objectivos estratégicos definidos pela gestão de topo. (p.18-19)*

Neste sentido, os gestores “*são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando*” (Teixeira, 1998, p. 06), razão pela qual a actividade de gestão dum gestor hoteleiro pode ser composta pelo menos por quatro funções interdependentes, dito no sentido de Teixeira (1998):

- **Planeamento:** “*pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo*” (p.3); no caso da hotelaria, tem a ver com o comportamento e desenvolvimento da empresa, formalizando ex-ante as acções e responsabilidades de cada um, relacionando-as com os recursos que irão ser afectos;
- **Organização:** acção que “*consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos*” (p.4). Organizar significa sobretudo colocar a pessoa certa nas funções, com a formação adequada, e dotando-a com os recursos adequados, para que a tarefa/actividade possa ser cumprida em prol da concretização dos objectivos;
- **Direcção:** “*é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros.*” (p.4,); admitindo assim que uma das funções do gestor radica na capacidade em motivar, liderar e acima de tudo comunicar com os colaboradores;

- **Controlo:** *“é o processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando eventuais acções correctivas.”* (p.5).

Parafraseando ainda Teixeira (1998), acresce-se que para poder ser eficiente e eficaz, um gestor deve possuir pelo menos três características fundamentais:

- **Aptidão conceptual:** *“é a capacidade para aprender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas (...) ver a organização como um todo...”, aperceber-se “...da forma como as várias funções da organização se complementam umas às outras, como a empresa se relaciona com o seu ambiente e como uma alteração numa parte da organização pode afectar a outra parte”* (p.8);
- **Aptidão técnica:** que está relacionada com os conhecimentos técnicos que o gestor deve ter para o bom desempenho do seu trabalho;
- **Aptidão em relações humanas:** que se traduz pela *“capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos”* (p.8).

Em resumo, a actividade de gestão hoteleira, inicialmente, regulamentada pelo Decreto-Lei 271/1982 de 13 de Julho e revista, posteriormente, pelo Decreto-lei nº. 148/2006 de 1 de Agosto que lhe introduziu alterações e revogações em algumas das suas disposições, possui hoje uma definição clara das exigências formativas e experiências construtoras de uma identidade do gestor hoteleiro, prevendo condições de dignidade e de liderança que vão ao encontro dos anseios destes profissionais.

Os Decretos-Lei atrás referidos apontam, a nosso ver, para um perfil de competências identitárias do gestor hoteleiro, que se quer. Fá-lo, exigindo uma construção desse perfil profissional com base na experiência mas, fundamentalmente, na formação específica, de nível universitário. Estes imperativos legais obrigam a que estes profissionais se pautem por uma matriz identitária profissional mais exigente, radicada no saber e na experiência, mas, em que esta não

assume o papel principal e determinante no traçado deste tipo de perfil profissional, como até então assumia.

Assim sendo, a ideia de competência específica dum gestor hoteleiro marca um lugar privilegiado no debate da construção identitária.

Pedindo por empréstimos algumas definições do conceito de competência, podemos afirmar que a sua importância no campo da gestão hoteleira é fulcral, na medida em que a competência pode e é entendida como *“a capacidade para concretizar eficazmente o saber e o Saber-fazer que uma tarefa exige”* (Dias, 2006, p.35), ou como *“um conjunto integrado de aptidões e capacidades que cada indivíduo possui e que o habilita a resolver problemas e a desenvolver actividades de natureza profissional e pessoal”* (Figueira e Rainha, 2004, p.6).

Se atendermos a Pires (2005) *“a competência é de natureza combinatória, composta por saberes de diversas naturezas, que se finalizam na acção, através da realização das tarefas num determinado contexto”* (p.291) e ainda à noção de Perrenoud (2000), podemos afirmar que a competência consiste na faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.), tendo em vista a adequada solução de uma série de situações ou problemas.

Assim sendo, por exemplo, saber gerir um estabelecimento de alojamento hoteleiro, implica mobilizar um conjunto de saberes. Aliás, para Boterf (2007) as competências implicam a mobilização de saberes, desde os teóricos, aos do meio, passando pelos procedimentais, os saberes-fazer formalizados, os empíricos, os sociais e cognitivos<sup>15</sup>.

Mas o que é ser um gestor hoteleiro competente? Podemos escurar nos normativos jurídicos da profissão que referimos acima? Não há uma resposta fácil.

---

<sup>15</sup> Sem pretender discutir aqui os fundamentos conceptuais sobre as competências, importa relevar que para o autor Boterf (2007), os saberes teóricos servem para adquirir conceitos e conhecimentos disciplinares. Permitem orientar a acção e são adquiridos através da escola e da formação. Os saberes do meio representam o conjunto de saberes que dizem respeito ao contexto no qual o profissional intervém. Ainda segundo Boterf (2007), os saberes procedimentais descrevem métodos, regras e procedimentos do modo “como deve ser feito”, “como se deve proceder”, comportam os saberes teóricos orientadas para a acção. São adquiridos nos sistemas formais de educação e formação. Os saberes-fazer formalizados são constituídos por instrumentos condutores em que o profissional domina a sua aplicação prática. Os saberes-fazer empíricos são os saberes resultantes da acção e da experiência prática. Os saberes-fazer sociais englobam as capacidades, atitudes, qualidades pessoais, valores. São adquiridos através da experiência social e profissional. O saber-fazer cognitivo está relacionado com o saber tratar a informação, com o saber raciocinar com vista à resolução de problemas. São adquiridos através da educação formal, formação inicial e contínua, experiência social e profissional.

Se para Boterf (2007), um profissional competente é aquele que sabe gerir uma situação profissional complexa, então deve: (1) Saber agir com pertinência; (2) Saber mobilizar saberes e conhecimentos em contexto profissional; (3) Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogéneos; (4) Saber transpor; (5) Saber aprender e aprender a aprender; (6) Saber envolver-se.

Neste sentido, parece ser consensual que um gestor hoteleiro que age com competência, activa as três dimensões da competência, descritas por Boterf (2007):

- Dimensão dos **recursos**: conjunto de recursos pessoais tais como os conhecimentos, saber-fazer, recursos emocionais, comportamentais, saber-fazer oriundos da experiência, aptidões físicas e sensoriais, bem como dos recursos disponíveis no contexto em que a pessoa se insere;
- Dimensão das **práticas profissionais**: conjunto dos actos que um sujeito executa para resolver uma situação/problema;
- Dimensão da **reflexividade**, relacionado com o objectivo de melhorar as práticas, vivências e experiências profissionais.

Para Ropé e Tanguy (1994), as competências mobilizam diversos tipos de saberes (formais, informais, teóricos, práticos e tácitos) e agrupam-se da forma seguinte:

- Competências **intelectuais e técnicas**: capacidade de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, actuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos;
- Competências **organizacionais ou metódicas**: capacidades de auto-gestão, de estabelecer métodos próprios para gerir o espaço de trabalho;
- Competências **comunicativas**: capacidade de expressão e comunicação com o seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho de equipa, diálogo, exercício de negociação e de comunicação interpessoal;
- Competências **sociais**: capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos - obtidos através de fontes e meios diferenciados - nas diversas situações

encontradas no mundo do trabalho, isto é, da capacidade de transferir conhecimento da vida quotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;

- **Competências comportamentais:** iniciativa, criatividade, motivação para aprender, abertura à mudança, consciência da qualidade e das implicações éticas do trabalho na organização.

Face ao exposto, é de considerar que a matriz identitária do gestor, criada na dependência da sua experiência profissional, muitas vezes adquirida ao sabor das necessidades surgidas, ao longo da sua vida de trabalho e de uma subjectividade própria das suas representações prévias sobre esse mesmo perfil, acabou por se demonstrar insuficiente para as exigências actuais na área do Turismo. Competências específicas, formação especializada, são as palavras de ordem no sector.

Assim sendo, mais que acalentar esta matriz identitária, que muitos não conseguem identificar, a legislação faz o que lhe é possível, segundo a nossa opinião, para alterar esse perfil, ajustando às necessidades e num esforço de tornar mais conscientes dele, cada um dos elementos-chave da gestão hoteleira: director de hotel, subdirector de hotel e assistente de direcção de hotel.

Os documentos normativos (Decretos-Lei) atrás referidos, suscitam a necessidade de formação privilegiada para estes profissionais. Não é por acaso que aquando da organização da adequação dos cursos de turismo ao Processo de Bolonha, o grupo de trabalho indigitado para o efeito tenha sugerido uma formação centrada num conjunto de competências específicas (Quadros 1 e 2). Por exemplo, segundo o parecer do Grupo de Trabalho do Turismo do Processo de Bolonha (s.d.),

*“Os diplomados do primeiro ciclo, deverão adquirir as competências necessárias ao desempenho de funções qualificadas ao nível de diversas chefias intermédias, no caso de grandes e médias unidades hoteleiras, podendo desempenhar funções de assistente de direcção no caso de médias e pequenas empresas ou de gestor de microunidades. Para o segundo ciclo reservam-se as competências inerentes a um director de hotel, com todas as exigências que lhe estão associadas. O domínio destas competências é tanto mais importante quando está em jogo a*

*saúde e segurança de pessoas e bens, como é o caso da grande maioria das empresas turísticas.” (p.18-19)*

Em data recente, podemos encontrar em várias universidades, oferta de cursos pós-graduados com unidades curriculares propostas no plano de estudos que são bem reveladoras da intenção de proporcionar a actualização, o aprofundamento e o alargamento de conhecimentos adquiridos através de graduação, no ensino superior.

Tabela 7.- Competências Académicas do Gestor Hoteleiro - 1º ciclo

<b>COMPETÊNCIAS ACADÉMICAS GERAIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer e entender as dinâmicas de desenvolvimento do turismo e da hotelaria, nos seus contextos históricos, sociológicos, económicos e ambientais, assim como o seu suporte bibliográfico essencial</li><li>• Entender a importância do acolhimento enquanto forma de oferta derivada essencial dos destinos turísticos</li><li>• Dominar os códigos funcionais e os processos de interacção dinâmica de todos os agentes integrados na dinâmica turística (turista, comunidade de acolhimento, agentes económicos)</li><li>• Conhecer as estruturas organizacionais do turismo (nacionais e internacionais) e aplicar as directivas por elas emanadas</li><li>• Conhecer os modelos organizacionais dos diferentes tipos empresas/grupos económicos ligados à hotelaria</li><li>• Conhecer e entender o funcionamento das diferentes áreas operacionais das unidades hoteleiras</li><li>• Conhecer as principais teorias da gestão e ser capaz de as aplicar em função da sua adequação a situações específicas</li><li>• Dominar os princípios gerais da contabilidade de gestão</li><li>• Dominar princípios e códigos de higiene, manutenção e segurança de instalações e de equipamentos</li><li>• Dominar os princípios básicos da gestão de recursos humanos</li><li>• Conhecer os fundamentos da gastronomia e suas metodologias de aplicação</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS EM DOMÍNIOS INSTRUMENTAIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar estudos de mercado e de análise da concorrência</li><li>• Dominar os métodos e técnicas associados ao planeamento operacional do marketing de serviços, fixação de preços, promoção de vendas, relações públicas e acompanhamento pós-venda</li><li>• Conhecer métodos de programação e gestão de actividades recreativas conducentes à maximização da satisfação dos clientes, em especial na hotelaria de estância</li><li>• Elaborar e interpretar procedimentos/documentos contabilísticos</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS EM DOMÍNIOS OPERACIONAIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceber produtos e serviços</li><li>• Gerir as operações ao nível do alojamento</li><li>• Gerir as operações de serviços de alimentação e bebidas</li><li>• Aplicar sistemas de manutenção e segurança de instalações e equipamentos</li><li>• Aplicar técnicas de controlo operacional de resultados</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS EM DOMÍNIOS OPCIONAIS E COMPLEMENTARES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstrar atitudes e comportamentos na óptica do negócio hoteleiro</li></ul>

Fonte: Grupo de Trabalho do Turismo do Processo de Bolonha (s.d.)



Tabela 8.- Competências Académicas do Gestor Hoteleiro - 2º ciclo

<b>COMPETÊNCIAS ACADÉMICAS GERAIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dominar as teorias de gestão estratégica</li><li>• Dominar as teorias, métodos e técnicas da administração financeira</li><li>• Dominar as metodologias de avaliação do desempenho dos recursos humanos</li><li>• Dominar as técnicas de investigação operacional</li><li>• Conceber e implementar sistemas de informação para a gestão</li><li>• Dominar as principais teorias da gestão e ser capaz de decidir em função da sua adequação aos problemas particulares a resolver em cada momento, através de modelos mentais que valorizem a inter-relação entre as teorias e a prática</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS EM DOMÍNIOS INSTRUMENTAIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dominar as técnicas associadas ao <i>yield management</i></li><li>• Definir e implementar procedimentos de rentabilidade de vendas</li><li>• Dominar os métodos e técnicas associados ao planeamento e marketing estratégico</li><li>• Elaborar e avaliar projectos de investimento</li><li>• Dominar as técnicas de análise e avaliação de orçamentos, controlo de gestão, contabilidade analítica (USAH) e de gestão financeira em geral</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS EM DOMÍNIOS OPERACIONAIS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inovar produtos e serviços</li><li>• Implementar e gerir sistemas de gestão da qualidade</li><li>• Implementar, comercializar e gerir eventos</li></ul>
<b>COMPETÊNCIAS EM DOMÍNIOS OPCIONAIS E COMPLEMENTARES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assumir atitudes e comportamentos de preservação do ambiente aplicando os princípios da gestão ambiental das empresas</li><li>• Promover e praticar o empreendedorismo</li></ul>

Fonte: Grupo de Trabalho do Turismo do Processo de Bolonha (s.d.)

Em suma, decorrente do “modelo da competência” do gestor hoteleiro descrito acima, apercebemos que na actualidade a sua forma de intervenção diz respeito à forma de organização e gestão do trabalho na hotelaria. No que concerne à forma de organização do trabalho, privilegiam-se o controlo segundo os objectivos e os resultados, distanciando-se das lógicas das tarefas tayloristas, exigindo assim os aspectos mais aprofundados da qualificação e competência. Em relação à gestão do trabalho, subjaz nos normativos vigentes no espaço hoteleiro português a ideia de que o recrutamento será realizado não em função da mera designação do cargo ou categoria profissional de gestor hoteleiro, mas sim segundo um certo perfil de competências, maximizando assim a necessidade de qualificações específicas do indivíduo para o ingresso na profissão.

Sendo esta a situação desejada, verificamos que na prática pode ter outra configuração o quadro de inserção sócio-laboral dos gestores hoteleiros, tal como relata o trabalho de Martins (2005),

*“A formação possuída por estes gestores também não é facilitadora de um maior desenvolvimento do reconhecimento e identidade profissional destes gestores. O facto de terem baixas qualificações académicas faz com que se adaptem a estilos de gestão mais autocráticos e que defendam sobretudo a manutenção dos seus postos de trabalho. Por outro lado, também ficou claro durante a presente investigação de que para responder às necessidades dos actuais departamentos de recursos humanos não é necessário passar pela universidade. São tarefas de cariz administrativo que se aprendem com a experiência e com a prática da profissão” (p.192).*

### 3. LÓGICAS FEMININAS E MASCULINAS

#### 3.1. AS REPRESENTAÇÕES DO GÉNERO: ANÁLISE E CONTEXTO GLOBAL

*«Os sexos "jogam jogos diferentes" e os descontentamentos não se devem a defeitos pessoais mas a "diferenças de género". Os dois sexos são educados em "culturas diferentes" e têm de compreender que são como estrangeiros que nunca conseguirão comunicar devidamente.»*

Zeldin (1994)

A problemática da assimetria dos géneros não é recente. Pese embora existir uma certa diminuição das desigualdades de género no mundo ocidental, muito devido à pressão das forças de intervenção jurídico-políticas, as fronteiras e desigualdades ainda não se encontram eliminadas (Marques *et al.*, 2006). Aliás segundo Marques *et al.* (2006), estudos recentes permitem colocar em evidência que persistem tais situações, sobretudo,

*“nas interações quotidianas e nos espaços conviviais, nas orientações valoriativas e simbólicas, nos quadros institucionais e condicionamentos estruturais. Elas subsistem nos vários sectores e dimensões da vida social: no trabalho e na sua divisão, na composição da estrutura do emprego, nas oportunidades no acesso ao emprego e de promoção e progresso na carreira, nas taxas de liderança e ocupação de funções directivas e cargos políticos, na família e em certas instituições” (p. 19).*

Se é possível verificar na actualidade um certo crescimento da feminização no mercado de trabalho, tal realidade tem vindo a ser efectuada num quadro de desigualdade subliminar, marcado por processos de precaridade e vulnerabilidade, e acompanhado de fortes clivagens sociais, condicionados muitas vezes por processos simbólico-ideológicos de dominação masculina que teimam persistir (Marques, 2006).

Embora temporalmente distante, importa recordar que a Inquisição católica corroborou num comportamento incoerente contra o feminino, durante três séculos, alertou o mundo para o perigo das *mulheres livres-pensadoras* e ensinou o clero a descobri-las, a torturá-las e a destruí-las. As *bruxas* como eram conhecidas, não passavam de meras eruditas, sacerdotisas, ciganas, místicas ou amantes da natureza transformadas pela Igreja em personagens *suspeitas* porque se sintonizavam com o mundo *natural*. Durante 300 anos de caça às *bruxas*, a Igreja queimou na fogueira uns estarrecedores 5 milhões de mulheres, no que o mundo de hoje é prova desta maledicência e deste ultraje perpetrado contra o feminino.

A mulher, em tempos a criadora de vida, passou a ser a inimiga e a sujeitar-se às exigências masculinas, conforme nos menciona Brown (2005):

*“as numerárias eram obrigadas a limpar as residências dos homens enquanto eles estavam na missa, e ainda por cima sem qualquer espécie de remuneração; as mulheres dormiam em tarimbas de madeira, ao passo que os homens dispunham de enxergas de palha; e as mulheres tinham de sujeitar-se a exigências ainda mais estritas de mortificação corporal (...) tudo como penitência acrescida pelo pecado original. Aparentemente, a dentada que Eva dera na maçã do conhecimento era uma dívida que as mulheres estavam condenadas a pagar por toda a eternidade” (p.60).*

No período clássico, foi Aristóteles que no seu livro *Politics* se referiu às mulheres como inferiores aos homens e, por isso, deveriam ser governadas por eles. Ao longo do segundo milénio, em muitas sociedades, as mulheres foram privadas de possuir bens, de ter educação e não tinham *status* legal, sendo os maridos os responsáveis por elas, se casadas ou os pais (ou outro parente masculino), se não o fossem.

Ao longo dos tempos, a humanidade foi marcada por épocas de repressão às mulheres, tal como nos séculos XV e princípio do século XVI. O sonho de justiça que a Revolução Francesa despertou foi dissipado com a revolução industrial que, a pouco e pouco, foi retirando às mulheres as suas atribuições e as colocou no *seu lugar*. Apesar das vicissitudes, a partir do século XX, a mulher começa a fazer parte da vida activa,

ganhando o direito ao voto e atingindo habilitações académicas com a correspondente formação profissional. Nesta época, subsistem certas preocupações com o estereótipo da nova mulher que desafia o sistema patriarcal e que exige direitos civis iguais para poder escolher o seu próprio estilo de vida.

Portanto, verificamos que sempre houve, por parte da mulher, o empenho de se libertar e, fazendo uma ligeira retrospectiva europeia, podemos referir que, em 1861, nos EUA, a mulher empenhou-se na luta contra a escravatura e envolveu-se no esforço durante a guerra civil. Em 1903, Emmiline Pankhurst fundou a *Women's Social and Political Union* que lutou pela emancipação das mulheres e em Inglaterra conquistou o direito ao voto parcial (1918) e ao voto com restrições, em 1928. Em Maio de 1919, o Congresso norte-americano concedeu o direito de voto às mulheres e em Portugal, o direito ao voto parcial chegaria em 1931.

A mulher, na perspectiva do viril é vista como uma anomalia, um ser doente, que de facto adoecia. Henry James, o romancista, soube descrever a mulher da sua época, inteligente e apaixonada mas aprisionada pelas circunstâncias sociais. A sua própria irmã - Alice James - foi um dos exemplos dessas regras sociais limitativas, impostas às mulheres, e que a obriga ao afastamento quer da universidade quer da literatura. O romance de Henry James, *As Bostonianas*, fala desse mundo feminino, sem ser lésbico, mostrando as uniões emotivas e cúmplices da vida de mulheres activas, independentes e, intelectualmente, inquietas que não se resignavam ao encerramento social.

Muitos dos textos da história da literatura são produções femininas que revelaram coragem e anonimato. Se olharmos para o passado, aparecem-nos sob a imagem tradicional da domesticidade feminina, várias figuras que fingiram aceitar as regras, em público, dedicando-se em privado a tudo o que era proibido. São exemplos desse comportamento George Eliot, George Sand, Victor Cataló ou Fernán Caballero que disfarçavam assinando sob nomes masculinos. Foram ainda adoptadas soluções como o celibato que levou as mulheres a ingressarem em conventos e a tornarem-se freiras, ou a viver uma existência clandestina, durante milénios.

Apesar do afastamento imposto e conseqüente sofrimento em que durante muito tempo, as mulheres estiveram *ausentes da história*, são hoje presença visível em muitos ramos de actividades, problematizando as questões do sexo e do género, pelo que entendemos pertinente, para o presente estudo, colocar as seguintes questões:

1. *Quais as origens dos papéis de género?*
2. *Como é que o género é produzido e sustentado pelos agentes humanos em interacção uns com os outros?*
3. *Porque é que apenas algumas definições de género são incorporadas na nossa identidade?*

Podemos afirmar que o género é sobretudo uma relação social, mais do que uma dicotomia de seres, inerentemente, diferentes, porque não é possível limitar o poder das mulheres e o dos homens. O conteúdo actual do *homem* ou da *mulher* é hoje colocado, em função da cultura e da história, na perspectiva das relações sociais onde ambos, homens e mulheres, são prisioneiros do género, de forma diferenciada.

A verdade é que o pensamento ocidental é envolto em dicotomias, como a de homem e mulher, elencando as categorias de género para rotular, definir e hierarquizar as relações humanas. Estas relações permitem compreender de que forma é que o poder define a verdade ou a realidade e como é que essas definições de realidade e de verdade vão beneficiar uma ideologia dominante, uma vez que continua a persistir a ideia de que a mulher é, quantitativamente, mais produtiva, mas menos válida do ponto de vista da conceptualização ou da concretização, impondo a sua exclusão de lugares de liderança, como profissional. É imposto o seu afastamento das decisões importantes e obrigada a resignar-se e a esconder o seu desejo de afirmação no mundo do trabalho. Parece-nos lícito, então, afirmar que a *nova mulher* continua a ser uma ficção, assim como o *novo homem*.

É caso para dizer que o mundo social no que toca à divisão entre os sexos é dado como natural, visão essa socialmente construída e reconhecida como legítima, como refere Bourdieu (1999),

*“O mundo social constrói o corpo como realidade sexuada e como depositário de princípios de visão e divisão sexuentes. Este programa social de percepção incorporada aplica-se a todas as coisas do mundo, (...) ao próprio corpo, na sua realidade biológica: é ele que constrói a diferença entre os sexos biológicos em conformidade com os princípios de uma*

*visão mítica do mundo enraizada na relação arbitrária de dominação dos homens sobre as mulheres, ela própria inscrita, como divisão do trabalho, na realidade da ordem social” (p.9).*

As relações idealizadas entre os sexos - homem e mulher - que são iguais em termos de competência e de direitos, mas sustentadas numa relação de domínio, por um lado, e de aceitação, pelo outro, é em psicologia substituído pelo conceito de género sendo este entendido como a classificação que as sociedades encontraram para exacerbar as diferenças entre homens e mulheres. Como consequência, o género refere as características psicológicas, sociais e culturais que estão associadas às categorias biológicas de homem e de mulher e que, desta forma, podem ser definidas como um esquema para a categorização dos indivíduos. Portanto, o género tem sido construído no *entrelaçar* de diferentes teorias ou de perspectivas provenientes, quer das teorias feministas, quer do debate ao nível da construção do conhecimento e da epistemologia positivista, característicos do período moderno.

Cada género, compensa pois, com a sua aprendizagem social e as *desvantagens* biológicas, através de medidas sócio-culturais, onde a cada um, são destinados, diferentes papéis, nas diversas instituições.

Neste pressuposto, a necessidade de mudar provêm de longa data e 200 anos após a publicação de *A Vindication of the Rights of Woman* (1792), onde Mary Wollstonecraft exige a independência económica para as mulheres, como forma de emancipação pessoal e de respeito pela igualdade, o mundo social actual, regista profundas alterações marcadas pelo movimento feminista.

Em meados do século XIX, a Revolução Industrial veio emancipar as mulheres que permaneceram, até aí, num estatuto civil dependente, para uma incorporação no estado moderno industrializado. Destaca-se aqui o período do pós-segunda guerra mundial onde a mão-de-obra feminina foi requisitada para substituir a actividade masculina que se encontrava a prestar o serviço militar. Depois, começa a crescer o desejo de que tudo volte à *normalidade* e, portanto, à *estabilidade* do período de paz, que vai voltar a valorizar o papel feminino no lar, tal como anteriormente.

As décadas entre 1960-1980 caracterizam-se já, por uma grande actividade e inovação e são marcadas pela euforia empresarial que resultou da explosão

económica do pós-guerra e do conseqüente aumento dos padrões de vida, que permitiram à mulher e ao seu contributo profissional, uma imagem diferente. Esta imagem foi reforçada pelo movimento estudantil do final dos anos 60 e pelas inúmeras inovações tecnológicas e científicas que se verificaram, logo de seguida. Na literatura, a liberdade feminina surge através da publicação do livro *Le Deuxième Sexe* de Simone de Beauvoir (1952) que reforçou a afirmação: “*não se nasce mulher; passa-se a sê-lo*” (p.249), o que confirma que o lugar atribuído a esta, na sociedade, é imposto pelo poder patriarcal com os diversos constrangimentos legislativos, sociais e económicos e não pela inevitabilidade de nascimento, como afirma Beauvoir (1952):

*«Não nascemos, mas transformamo-nos mulheres. Nenhum destino biológico, psicológico e económico determina o tipo de mulher que surge na sociedade: é a civilização como um todo que produz esta criatura, entre o masculino e o eunuco, que se descreve como feminina»* (p.249).

O pensamento de Beauvoir, reforçou o papel da mulher como um direito que elas exigem, no sentido de viverem sem constrangimento nem recato, usando da mesma liberdade dos homens. Foi, desta forma que o escritor John Stuart Mill, referiu no seu livro *The Subjection of Women*, (1869) que a igualdade de direitos quer intelectual, social, económica ou política é um direito que assiste à mulher.

Os movimentos dos anos 70 e 80 reforçaram idênticas expressões, com mulheres em luta pela legalização do aborto ou pela formulação de teorias na área da ciência ou da literatura que tentaram mudar a visão que a sociedade pretendia para elas. No plano nacional, o discurso feminista surgiu através do manifesto das designadas “Três Marias”, que deu origem a um processo judicial. Mais tarde, Maria de Lurdes Pintassilgo, antiga 1ª. Ministra de Portugal (1981) afirmou, em virtude do mesmo, que:

*«o feminismo é a denúncia e a luta contra as práticas sexistas. Consideram-se sexistas as atitudes, práticas, hábitos e em muitos casos, a própria legislação, que fazem das pessoas pertencentes a um sexo - e só por esta razão - seres humanos*



*inferiores nos seus direitos, na sua liberdade, no seu estatuto, na sua oportunidade real de intervenção na vida social”*  
(p.12).

Apesar dos esforços, na actualidade ainda se afirma a continuação da distância entre a igualdade legal formal e política e a prática de todos os dias, mas apresenta uma mulher que controla a sua fertilidade, que têm liberdade para viajar, para votar e possuir propriedades, embora permanecendo para si a responsabilidade pelas crianças e pelas suas famílias, mas sendo secundarizadas no seu papel profissional, por comparação com os homens.

Em oposição, encontra-se o *backlash*, um movimento reactivo contra o feminismo, onde se denuncia a reacção das mulheres discriminadas pela desigualdade sexual e que rejeita a imagem convencional do feminismo. Este movimento resultou, em parte, da educação das novas gerações num interface *família/carreira* que critica as mulheres profissionais obrigadas a uma sobrecarga horária em virtude de uma intensa actividade laboral complementada pela responsabilidade pela sua família. Na sequência do exposto, verificamos que a mulher continua a carregar pressões psicológicas, dentro e fora do lar, para lhe permitir alcançar lugares que entendemos merecer, e que, muitas vezes, provoca a disrupção dos papéis tradicionais, na vida familiar.

O pensamento popular e científico coloca a família no seio feminino, pois é a primeira instituição organizadora das relações de género (embora o código de actuação feminino, na família ou na sociedade seja semelhante), ao passo que ao homem são atribuídos vários papéis, fora e dentro da família. Esta assimetria encontra-se associada a um factor biológico da mulher, decorrente da cristalização da ideia do papel de afectividade e de temperamento passivo da mulher, conferindo-lhe assim papéis do foro intraluminar da família (Amâncio, 1994). Por este motivo, surgem alguns sinais de alarme da erosão da instituição familiar como o aumento dos divórcios e da vida em coabitação fora do casamento, que indica a mulher como a responsável pela inviabilização dos ideais da família tradicional.

A biologia evolucionista de Darwin assumia a mulher como uma espécie de homem, cuja evolução estagnou, em determinado momento. Permite, por isso, ainda nos

nossos dias, persistir na crença de que a biologia é *destino* para as mulheres, e que as diferenças biológicas servem para as colocar *nos seus devidos lugares*, ou seja, na família e nas relações afectivas. Do mesmo modo, Sandra Bem no seu livro *The Lenses of Gender* (1993), demonstra que prevalecem as suposições *ocultas* enraizadas nos discursos institucionais e culturais, que de forma invisível, reproduzem o poder masculino, ao longo dos tempos. O próprio termo *sexo oposto* revela a preocupação de uma sociedade com as diferenças entre homens e mulheres.

Para as investigadoras Nancy Hartstock (1990) e Susan Bordo (1990) invocar o ideal do fim da diferença pode representar para o feminismo, quer a autodestruição, quer a aceitação da existência de individualismos abstractos ou mobilidade e flexibilidade que se nega através da sua representação, na perspectiva de Bordo (1990):

*«Que espécie de corpo é esse que é livre para mudar de forma e de local, que se transforma em qualquer um e viaja para qualquer lugar? Se o corpo é uma metáfora, localizado no espaço e no tempo e por isso, no infinito da percepção e conhecimento humano, então o corpo pós-moderno não é, afinal, um corpo. O apagamento desconstrucionista do corpo efectivado, como na versão cartesiana, através de “nenhum sítio”, mas como uma resistência ao reconhecimento de que alguém está sempre em qualquer lugar, e limitado» (p.140).*

O homem é responsabilizado pela subsistência da família enquanto o seu bem-estar é apanágio da mulher, papéis que embora complementares, são quantitativa e, qualitativamente, assimétricos. Por oposição MacCoby & Jacklin em 1974, encontraram mais semelhanças do que diferenças, em determinados domínios comportamentais - físico, cognitivo, emocional ou social - na óptica interpretativa de Zeldin (1994): *«Os homens e as mulheres aprenderam a valorizar-se uns aos outros em termos de carácter e não de aparência, aproveitando as diferenças entre eles para tentarem compreenderem-se a si mesmos e aos outros» (p.40).*

Crawford (1995) discorda e acredita que as diferenças sexuais não têm existência *real* fora de um domínio particular de conhecimento e que a ciência social feita para e por homens desvaloriza o qualitativo, o experiencial e os estudos naturalistas.

Representar o género como um *continuum* de diferenças psicológicas apenas simplifica o conceito, já que estabelecer uma *dicotomia* é evitar a complexidade. Como afirmado anteriormente, a categoria feminina implica invisibilidade dos seus membros, especialmente, em contextos de trabalho ou em situações no exercício da actividade profissional o que facilita a expressão da identidade dominante nos homens e da identidade dominada nas mulheres, quando se acentua a relação intersexos. No caso feminino, esta revela esforço numa valorização específica que corresponde à sua invisibilidade individual, o que só por via da moderação das suas aspirações, (ou seja, baixando o nível de comparação com outras mulheres, de diferente estatuto) exclui as mulheres líderes porque acreditam que estas assimilam o contexto masculino e todo o significado simbólico que isso acarreta (Amâncio 1994).

Enquanto o comportamento masculino for tomado como o padrão a seguir, as diferenças das mulheres em relação aos homens serão consideradas *deficiências*. A mulher terá que ser sempre *igual* uma vez que a cultura ocidental entende a masculinidade como, inerentemente, superior à feminilidade. Por consequência, o género é encarado não como um atributo mas como um sistema de significados, ao nível societal, interpessoal e individual<sup>16</sup>.

Por conseguinte, a imagem da mulher mais evidenciada é aquela que difere do homem através de uma emocionalidade mais rica e variada mas que condiciona o seu comportamento quotidiano. É a sensibilidade que a torna mais tímida, mais dócil, mais vaidosa e, segundo referem alguns críticos, *sem espírito de aventura*, o que lhe confere o protótipo temperamental que se constitui como norma, e que na nossa opinião, estamos em total desacordo.

Os temperamentos são organizados em função da oposição entre a esfera pública e a privada, ou seja, entre a família e o trabalho ou entre a área produtiva e a

---

<sup>16</sup> Os diferentes níveis devem ser interpretados do modo seguinte: 1 - societal quando a relação de poder se define em termos de maioria e de minoria; 2 - interpessoal porque o género é o sinal que indica o comportamento face aos outros; 3 - individual quando o género em termos de masculinidade e feminilidade se representa através dos traços, dos comportamentos, das atitudes e dos interesses associados a cada sexo.

doméstica, segundo Giddens (1994), obrigando à relação dialéctica entre a opressão das mulheres na família e a sua exploração no mercado de trabalho.

Sobre essas emoções e suas relações pessoais, Zeldin (1994), analisa o sexo feminino na vertente mais pessoal e íntima, olhando-as como pessoas:

*«Escolhi escrever a respeito de mulheres precisamente porque não o sou (...) e porque me parece que há muitas mulheres a olhar para a vida com novos olhos, e porque as suas autobiografias, sob as mais variadas formas, constituem a faceta mais original da literatura contemporânea» (p.24).*

Embora, na óptica de Gilligan (1982) seja a psicologia feminina que coloca as mulheres num domínio problemático, cheio de contradições, onde as imagens estereotipadas de mulheres *boas mães, carinhosas e sensíveis* justificam os papéis tradicionais de subordinação. Contudo, este panorama androcêntrico social tem vindo a modificar-se de forma progressiva com a crescente presença da mulher nos mercados de trabalho, situação que nalguns quadros sociais do mundo ocidental tem vindo a trazer uma certa reconfiguração dos conceitos de mulher, profissão e família (Amâncio, 1994).

Contudo, é de relevar que a aceitação do papel de subordinação da mulher culmina com a interiorização das normas comunitárias que decorrem através da aprendizagem que permite ao actor social adoptar o papel do “outro generalizado”; uma construção que o próprio actor cria mentalmente a partir da amálgama de experiência nos níveis micro e macro que formam a sua vida. Como argumenta Lengermann e Niebrugge-Brantley (2002):

*“as mulheres se vêem tão limitadas pelo seu status como mulheres que a ideia de projectar os seus próprios planos no mundo é significativa apenas teoricamente. Além disso, as mulheres não experimentam o mundo da vida como um mundo regido pelos seus próprios interesses particulares. Formas socializadas de forma que experimentam esse mundo da vida como um lugar onde se equilibram os diversos interesses dos actores. As mulheres podem não ter a mesma experiência de*

*controlo sobre certas esferas espaciais livres de interferências exteriores” (p.435).*

Efectivamente, o uso do outro no singular indica que a concepção da ideia do outro generalizado como uma expressão das expectativas singular, coerente e compacta de submissão é transversal a uma cultura patriarcal dominada pela parte masculina, que fazem veicular um conjunto de normas comunitárias que obrigam as mulheres a acreditarem “menos que” ou “desiguais a” relativamente aos homens. É uma clara situação de violência simbólica no espaço social <sup>17</sup>.

Contudo, na acepção bourdiana, o facto das mulheres poderem ser as piores inimigas de si próprias neste quadro de dominação masculina, porque as disposições de submissão são produto das estruturas objectivas, as quais só são eficazes devido às disposições que desencadeiam e que contribuem para a sua reprodução. Por outras palavras, uma relação de dominação só funciona se houver uma certa cumplicidade das disposições para perpetuar ou transformar as estruturas das quais as disposições em causa são produto, e em particular da estrutura de um mercado dos bens simbólicos. Argumenta ainda Bourdieu (1999), de que para não cair num tipo de ideologia relativamente a este aspecto deve ter-se em conta “*a construção social das estruturas cognitivas que organizam os actos de construção do mundo e dos seus poderes*”, e observar ainda o autor que esta construção prática

*“longe de ser o acto intelectual consciente, livre, deliberado de um ‘sujeito’ isolado, é ela própria o efeito de um poder, inscrito duradouramente no corpo dos dominados sob a forma de esquemas de percepção e de disposições (de admiração, de respeito, de amor, etc.) que sensibilizam a certas manifestações simbólicas do poder” (p.34).*

---

<sup>17</sup> Sem pretender entrar aqui num debate sobre as concepções bourdianas, admitimos que num dado espaço social os agentes ou grupos repartem-se em função da sua posição, segundo as lógicas dos *dois princípios de diferenciação*, em conformidade com o capital económico e o capital cultural detido. Para Bourdieu (2001), “as distâncias espaciais no papel equivalem a distâncias sociais” (p. 7). Aliás para o autor, os agentes afirmam-se conforme o volume global do capital detido sob as suas diversas espécies. “*Assim, na primeira dimensão, sem qualquer dúvida a mais importante, os detentores de um forte volume de capital global como os patrões, os membros das profissões liberais e os professores universitários opõem-se globalmente aos mais desprovidos de capital económico e de capital cultural, como os operários sem qualificação; mas de um outro ponto de vista, quer dizer, do ponto de vista do peso relativo do capital económico e do capital cultural no seu património, os professores (mais ricos, relativamente, em capital cultural do que em capital económico) opõem-se muito fortemente aos patrões (mais ricos, relativamente, em capital económico do que em capital cultural)*” (p.7).

Admite-se assim que na perspectiva de Bourdieu (1999), a violência simbólica

*“não se exerce a não ser através de um acto prático de conhecimento e de desconhecimento que se efectua aquém da consciência e da vontade e que confere o seu “poder hipnótico” a todas as suas manifestações, injunções, sugestões, seduções, ameaças, reprovações, ordens ou chamadas à ordem”* (p 36).

Na perspectiva do autor, veicula neste mercado de bens simbólicos uma certa lei fundamental que é a de que as mulheres sejam aí tratadas como objectos que circulam de baixo para cima (Bourdieu, 1999).

Podemos pois, concluir que o género é uma invenção das sociedades humanas, ou seja, uma *peça de imaginação* multifacetada que está longe de aceitar *ipsis verbis* a questão da naturalização, que vai permitir explicar a persistência da segregação e da opressão do género, aspectos que certamente poderão estar presentes nas actividades do sector turístico, em geral, e do gestor hoteleiro, em particular. Veremos mais adiante.

### 3.2. DIFERENCIAÇÃO E DESIGUALDADES DE GÉNERO NO SECTOR PRIVADO DO TURISMO

*A igualdade de género é, hoje, entendida «na política internacional, como sendo uma questão de direitos humanos, que diz respeito a homens e mulheres, a todas as áreas das suas vidas, fundamental para a democracia e para um desenvolvimento sustentável e justo das sociedades.»*

INA/Rato (2005).

O reconhecimento do carácter fundamental da igualdade de género tem vindo a sobressair desde o pós-guerra, principalmente, a partir das décadas 1980/1990 quer junto das organizações políticas supranacionais quer nas Nações Unidas e na União Europeia ou nos diversos Estados que têm assumido, gradualmente, a necessidade do *empowerment*<sup>18</sup> das mulheres.

Importa salientar aqui as distinções da noção de “diferença” e “desigualdade” de género. Quanto ao primeiro, tomando como pano de fundo uma certa ideia da *sociologia do género*, o mundo social é atravessado por uma construção social das regras do homem e da mulher, moldada pelas suas identidades e as relações entre ambos, cujas diferentes regras são explicadas pelas instituições das diferenças de género. Tal como foi referido anteriormente, importa considerar que um aspecto principal do conceito de diferença é a divisão sexual do trabalho que vincula as mulheres, de uma forma geral, às funções de esposa, mãe e dona de casa, à esfera privada do lar e da família, tal como uma série de eventos e experiências vitais muito diferentes das dos homens. Em relação à desigualdade, é de considerar que as perspectivas teóricas sobre as desigualdades entre géneros são caracterizadas por quatro indicadores principais, tais como o facto das mulheres possuírem menos recursos materiais, status social, poder e oportunidades para a auto-realização do que os homens, com igual posição social. Assim sendo, esta ideia de desigualdade provém da própria organização da sociedade e não da diferença biológica ou de personalidade entre homens e mulheres, e apesar dos seres humanos individuais

---

<sup>18</sup> Trata-se de reconhecer o poder da mulher nas diversas Organizações estatais.

poderem variar no que concerne ao seu perfil de capacidades e características, nenhum modelo de variação natural relevante permite distinguir os sexos. Por último, em termos sociológicos, todas as teorias da desigualdade e da estratificação social supõem que, tanto os homens como as mulheres podem responder melhor perante estruturas e situações sociais, desde que elas sejam mais igualitárias (Castells, 2003; Elly e Meyerson, 2000; Lengermann e Niebrugge-Brantley, 2002).

Apesar do longo percurso feito e das várias estratégias desenvolvidas na alteração da situação de igualdade *de jure*, a evolução tem sido significativa, mas continuamos a assistir a uma assimetria das relações de género, paralizando as mulheres quanto à sua plena participação nas diferentes dimensões da vida social e que nos faz concluir que a igualdade *de facto* continua a ser um bem ainda a alcançar.

O desafio, hoje, é maior tanto no que se reporta ao respeito pelos direitos humanos como na construção da cidadania e da democracia. A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE: 2003) entende a igualdade de género como «*a igualdade entre mulheres e homens que corresponde à ausência de assimetrias entre umas e os outros, em todos os indicadores relativos à organização social, ao exercício de direitos e de responsabilidades, à autonomia individual e ao bem-estar*» (p.303).

A discriminação em função do sexo ou do género, conforme mencionado no CITE (2003), traduz-se pelo

*«prejuízo de qualquer natureza decorrente de normas jurídicas, práticas sociais ou comportamentos individuais que é sofrido por uma pessoa em função do sexo ou em função do género»* (p.304).

Actualmente, já se reconhece que a igualdade entre homens e mulheres é uma questão de Direitos Humanos e de qualidade das democracias, bem como uma condição essencial para uma sociedade inclusiva, justa, equilibrada e de desenvolvimento humano sustentável. Silva (1999) considera que este reconhecimento é um dos mais significativos avanços civilizacionais do século XX. Esta transformação dá-se, essencialmente, em 1948 através da Declaração Universal



dos Direitos do Homem <sup>19</sup> como facto inovador do princípio da igualdade salarial defendido pela Organização Internacional de Turismo (OIT), desde o início do século.

A OIT foi criada no âmbito do Tratado de Versalhes, em 1919, que reconhece o princípio «*para trabalho igual salário igual*», ou a Organização das Nações Unidas (ONU) constituída, em 1945, que tem como missão fundamental a promoção da igualdade entre mulheres e homens, reconhecendo a igualdade como direito humano, universal, baseado no respeito pela dignidade da pessoa humana e pela visão *holística* da igualdade de género.

O ano de 1975 é proclamado como o Ano Internacional da Mulher, pela Assembleia Geral das Nações Unidas que proclama, igualmente, a Década das Nações Unidas para a Mulher (1976-1985). Também, a Plataforma de Acção de Pequim<sup>20</sup> (PAP) sublinha que a igualdade de oportunidades na sua plenitude, não é um interesse somente das mulheres, mas também dos homens e uma condição imprescindível para a paz e para o desenvolvimento da sociedade no seu todo, impondo aos governos a responsabilidade pela implementação da estratégia global do *mainstreaming* de género. Aqueles, implementaram também, políticas afirmativas ou mecanismos que afirmaram o *empoderamento* das mulheres. Contudo, o que se verifica é que, segundo INA/Rato (2005):

*«continua a existir uma grande disparidade entre a igualdade de jure e a igualdade de facto. Continua a verificar-se uma sub-representação significativa feminina a muitos níveis, nomeadamente nos escalões mais elevados do sector empresarial.»* (p.39)

No contexto da União Europeia, o Tratado de Roma (1957) que instituiu a Comunidade Europeia, assumiu a promoção da igualdade entre mulheres e homens como uma das suas obrigações fundamentais. A não discriminação remuneratória foi

---

<sup>19</sup> A Declaração Universal dos Direitos do Homem é um documento fundamental e definidor da matriz de enfoque e reconhecimento do princípio da igualdade de género. A sua relevância está no reconhecimento inquestionável da igualdade de direitos de homens e mulheres perante a lei, mesmo quando se trata de «*salário igual por trabalho igual*» (art.º 23º, n.º. 2).

<sup>20</sup> A Plataforma de Acção de Pequim define que a estratégia global para a promoção da igualdade de género pressupõe uma dupla abordagem: o *mainstreaming* de género - integração da igualdade de género em todas as políticas - e acções positivas específicas em áreas críticas de discriminação por sexo.

o primeiro princípio a ser consagrado e serviu de base ao desenvolvimento de políticas de vencimento mais justas e equilibradas.

O Tratado de Amsterdão (1997) alarga o princípio da igualdade de género, promovendo-o para lá das questões salariais. Mas na União Europeia surgem vários instrumentos para a promoção da igualdade entre os géneros, nomeadamente: o Terceiro Programa Comunitário a médio prazo sobre a igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens (1991-1995) que tem como objectivo, melhorar a qualidade do emprego feminino, maximizando o seu potencial bem como encorajar medidas destinadas a promover a sua participação no processo de decisão, na vida pública, económica e social. Imediatamente, aparece o Quarto Programa Comunitário a médio prazo sobre a igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens (1996-2000) que faz referência a seis objectivos essenciais, focando:

1. Promoção da integração da igualdade de oportunidades em todas as políticas e acções;
2. Mobilização dos agentes da vida económica e social com vista à realização da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres;
3. Promoção da igualdade de oportunidades em domínios como a educação, a formação profissional e mercado de trabalho;
4. Conciliar a vida profissional e familiar de mulheres e homens;
5. Promover uma participação equilibrada de mulheres e homens no processo de decisão;
6. Reforço das condições de exercício dos direitos à igualdade.

A Declaração do Milénio (2000) realizada em Nova Iorque, aponta a autonomia e igualdade como formas de evitar a pobreza que segundo INA/Rato (2005) assume «*a promoção da igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres são meios eficazes de combater a pobreza, a fome e as doenças e de promover um desenvolvimento verdadeiramente sustentável*» (p. 39).

Em 2001, no sentido de conferir uma dimensão estratégica à prossecução da promoção da igualdade de género, é definida a Estratégia-Quadro da Comunidade para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2001-2005), na interpretação de INA/Rato (2005) e que tem como objectivo primeiro:

*«integrar a dimensão de igualdade de oportunidades em todas as actividades a nível comunitário, no sentido de poder contribuir para alcançar a meta de supressão das desigualdades existentes e para promover a igualdade entre homens e mulheres» (p. 52).*

Após a decisão de integração do *mainstreaming* de género, em todas as políticas e decisões comunitárias assumidas pela União, em 1996, foi determinada a introdução do princípio da igualdade entre mulheres e homens nos Fundos Estruturais Europeus<sup>21</sup>. Estes, repartindo-se em cinco domínios políticos, tratam das medidas para melhorar o acesso e a participação das mulheres no mercado de trabalho, incluindo as perspectivas de carreira, o acesso a novas oportunidades de emprego e a criação de empresas, reduzindo, no mercado de trabalho, a segregação vertical e horizontal, com base no sexo. Existem ainda duas iniciativas comunitárias importantes para a promoção da igualdade de género, como sendo a *New Opportunities for Women (NOW)*, de 1999, e a *EQUAL* que visa o desenvolvimento de medidas para lutar contra a discriminação e as desigualdades de acesso, ao mercado de trabalho.

Finalmente, é de referir o Programa Comunitário Integrado para o Emprego e a Solidariedade Social - PROGRESS, para 2007-2013, e que se divide em cinco vertentes:

1. emprego;
2. protecção e inclusão social;
3. condições de trabalho;
4. anti-discriminação e diversidade;

---

<sup>21</sup> Os Fundos Estruturais Europeus são instrumentos financeiros da União Europeia para diminuir as diferenças de desenvolvimento e fomentar a coesão económica e social.

## 5. igualdade entre homens e mulheres.

No entanto, e apesar de todas estas medidas tomadas em prol da igualdade, entre homens e mulheres, a persistência de assimetrias estruturais de género, na área do emprego, do rendimento e do acesso à decisão, continua a impor grandes desafios à acção e definição de políticas e estratégias de intervenção quer por parte da União Europeia quer por parte das Nações Unidas.

Entretanto, continuamos a assistir ao facto da matriz cultural e dos factores históricos da sociedade, onde nos inserimos, determinarem a construção dos papéis de género, em função do sexo, o que vai conduzir à concepção do masculino e do feminino, conforme Acker (1990, 1992) e Sawer (2002). Aos homens são atribuídos papéis e responsabilidades no sustento, na competição e na força física e às mulheres são dadas funções de assistência aos familiares e actividades domésticas, uma vez que a consideram mais emotiva e relacional.

Para melhor percebermos o que envolve as representações do feminino, gostaríamos de indicar Madureira *et al.* (2007) que se lhes referem como segue:

- *“Mais emotivas e com visão mais alargada para tomar decisões;*
- *Mais frias, mais bom senso e mais subjectivas;*
- *Aquando jovem, mais dificuldade na afirmação como chefia;*
- *Mais directivas e mais sensíveis a questões privadas de quem com elas trabalha;*
- *Mais necessidade de visibilidade social”.* (p.13)

Ao passo que os homens são representados, de forma oposta e que, na opinião de Madureira *et al.* (2007) consideram como:

- *“Mais racionais e objectivos no exercício profissional;*
- *Mais imediato a responder ao problema;*

- *Mais focados no aspecto e com dificuldade de ver várias dimensões” (p.13).*

Estas representações sociais, no contexto profissional, permitem concluir que existe uma certa ambivalência de opiniões, contudo são mais valorizadas as qualidades atribuídas ao homem.

A feminização acelerada do mercado de trabalho, a partir de meados do século XX, esteve, directamente, associada ao aumento das habilitações académicas e das qualificações femininas tal como se deveu ao crescimento das “*ocupações naturalmente femininas*” e, conseqüentemente, à diminuição das “*ocupações naturalmente masculinas*”<sup>22</sup> que, segundo Madureira *et al.* (2007) se:

*«apoia no relativo decréscimo do emprego onde tradicionalmente era maior a ocupação masculina, face ao florescimento do sector dos serviços onde a população feminina encontra maiores possibilidades de emprego».*(p.14)

A crescente participação feminina no mercado de trabalho, não conseguiu ultrapassar as barreiras do modelo tradicional, de divisão sexual de funções e ocupações, elencadas nas representações sociais de género que atribui a homens e mulheres, diferentes responsabilidades e diferentes competências. Relativamente, às taxas de feminização dos trabalhadores, no sector do Turismo, estas representam valores mais elevados em termos femininos e menor em dados para o masculino, segundo informações analisadas pela Organização Internacional de Turismo. Em resumo, os autores indicam:

*«que há uma grande diversidade de percepções sobre o grau de conflitualidades entre a assistência à família e o desenvolvimento profissional, tanto no caso dos homens como das mulheres. No entanto, as respostas apontam no sentido de haver uma maior valorização/priorização da vida profissional sobre a vida familiar, além de uma alargada aceitação do actual modelo de organização laboral. Simultaneamente,*

---

<sup>22</sup> O desemprego abaixo dos 25 anos é muito alto. Globalmente, em Portugal, há mais mulheres (9,5%) desempregadas do que homens (7%).

*verificou-se uma grande unanimidade no reconhecimento de que as condições laborais no sector da Administração Pública permitem uma melhor conciliação entre família e profissão, comparativamente ao sector privado» (p.76)*

Entretanto, é unânime que a noção de igualdade de oportunidades é ténue, ainda, uma vez que os modelos culturais que predominam no público ou no privado são barreiras que impedem a progressão profissional feminina, extremando na sua ascensão a lugares de direcção, conforme Madureira *et al.* (2007) opinam.

Neste pressuposto, de existência de situações discriminatórias para as mulheres, quer no que se refere à dificuldade de chegar a cargos de responsabilidade elevada, quer no sentido de penetrar em actividades, caracteristicamente, designadas de masculinas, explicam a desigualdade de género, a nível profissional, onde as mulheres predominam mais, nas áreas de formação académica ou em carreiras técnicas superiores, mas não se evidenciam em cargos de chefia onde, visivelmente, predominam os homens.

Em suma, como os recursos humanos são, naturalmente, a “cara” e a força do desenvolvimento turístico, protagonizado pelo papel fundamental dos gestores hoteleiros e das condições em que operam, nesta indústria, os novos desafios impõem maior compreensão destas alterações, à escala mundial, porque afectam o desenvolvimento do Turismo e dos postos de trabalho que lhes estão adstritos ou as riquezas que possam gerar.

### 3.3. O FEMININO NO MUNDO LABORAL: TRABALHO “GENDERIZADO”<sup>23</sup> NA ACTIVIDADE TURÍSTICA NACIONAL E BREVES PERSPECTIVAS A NÍVEL INTERNACIONAL

*«Women are thus not only expected to be "economically productive" but also "sexually productive" workers. The fact that it was only women who were required to carry out sexual servicing as a condition of their employment shows that men and women participated in the two workplaces within substantially different relations of production»*

Adkins (1995)

Poucas actividades podem contribuir de forma tão eficaz, como a actividade turística, para o crescimento económico, em mercados em desenvolvimento, uma vez que o Turismo é, hoje, a principal actividade mundial nos bens transaccionáveis e contribui com 10% para o PIB nacional, representando, em média anual, 12% do investimento. Em Portugal, 2006 representou, aproximadamente, 842 milhões de viagens internacionais, o que correspondeu a um crescimento de 4,5% face ao ano anterior, conforme relata Silva (2007).

Estes números revelam-se promissores para mulheres e homens que escolhem a actividade turística como profissão, embora o insucesso e a desmotivação comecem logo nas análises que indicam que o desemprego atinge mais a mulher do que o homem, significando o ano de 2006 uma taxa de desemprego feminina de 7,6%, enquanto que a homóloga masculina foi apenas de 5,8%, conforme referências do INE (2006). Segundo os relatórios trimestrais das estatísticas do emprego do INE (2010), no 3º trimestre de 2010, a taxa de desemprego feminino foi de 12,4% contra os 9,6% verificados ao nível dos homens.

Um outro aspecto que devemos considerar, é que a participação feminina no mundo laboral tem sido marcada pela existência de dificuldades em conciliar a vida familiar com a vida profissional, pois tal como foi referido, anteriormente, continuam a

---

<sup>23</sup> Que se aplica e desenvolve a partir do género feminino ou masculino.

subsistir os preconceitos sociais e profissionais que subestimam as capacidades femininas como empreendedoras e promissoras. Embora, estudos anteriores revelem que as mulheres são menos confiantes em relação à sua capacidade profissional, mas mais pragmáticas e práticas e menos influenciáveis do que os homens, quando depende de si um processo de tomada de decisão.

Ainda segundo fontes do INE, no 3º trimestre de 2010, os recentes indicadores sobre a participação feminina no mundo do trabalho em Portugal são reveladores de uma menor presença do que a nível dos homens. Neste período, a população de homens empregados é de 2644,3 milhares de indivíduos, sendo bastante inferior o caso das mulheres empregadas (2319,3).

No prosseguimento desta ponderação é importante continuar a sublinhar que a indústria turística que se apresenta orientada por categorias de diferentes profissionais, definidas por questões de género e etnia, continua a marcar divisões significativas não só na operacionalização dos serviços, mas nas relações, no *status* e no poder dos que aí se envolvem. A participação cada vez mais activa de um número crescente de trabalhadores, masculinos e femininos, na actividade turística, revela que é cada vez mais importante o estudo do verdadeiro perfil do gestor hoteleiro regional, para os anos que se avizinham e, porque, no nosso entender, isso fará a diferença do sucesso ou não, com o respectivo retorno no seu espaço hoteleiro.

A verdade é que as mulheres estão presentes na maioria das situações sociais, contudo diferentes estudos assinalam que as mulheres não estão presentes na maioria dos centros de decisão organizacional, o que nos permite constatar que as mulheres não estão presentes onde existem esforços destinados a excluí-las e presentes onde desempenham papéis que diferem daqueles para que, popularmente, são concebidas, conforme Lengermann e Niebrugge-Brantley (2002) nos afirmam.

Os autores Kinnaird e Hall (1994) argumentam na sua obra *Tourism: A Gender Analysis*, que as dinâmicas de poder, num dado espaço social, influenciam, profundamente, o processo de desenvolvimento turístico. Estas, entendem as relações de género como uma componente significativa das dinâmicas de poder e, por isso, um tópico negligenciado na literatura do Turismo. Na segunda parte da sua obra (maioritariamente *casos de estudo*), os autores procuram analisar as relações de género, em diversos cenários e em vários locais em todo o mundo, como Cornwall e Looe, no Reino Unido ou na Irlanda ocidental, descrevendo a situação de jovens



trabalhadoras sazonais, em regime de *part-time*, trabalhadoras não sindicalizadas em empregos não especializados. Enquanto o Turismo no sudoeste de Inglaterra se desenvolve como uma economia baseada em pequenas unidades familiares ou em regime de economia paralela, atraindo, por isso, o mercado familiar, o Turismo ocidental irlandês instala a sua actividade comercial em regime de *cama e pequeno-almoço* em casas de hóspedes e o seu público-alvo são os turistas da Europa e da Grã-Bretanha. Em ambos os países, Inglaterra e Irlanda, as mulheres que trabalham, são oprimidas por uma estrutura sociopolítica masculina.

Ainda na obra de Kinnaird e Hall (1994), os autores apresentam os impactos sociais negativos em diversas relações de género, em localidades costeiras, de turismo massificado nas Caraíbas. Por exemplo, para os autores, a harmonia doméstica poderá ser posta em causa quando as esposas procuram um emprego fora de casa, adicionando-se os impactos sociais negativos que ocorrem em resultado de estratégias de *marketing* exploratórias, da imagem feminina. Por outro lado, sugerem ainda os autores que nas campanhas de *marketing* associam imagens negativas da mulher local, tipificada como *mãe-mulher submissa* ou *sedutora exótica* e os homens nativos como *os rapazes da praia*. Torna-se evidente que se for tida em atenção, a ética e a seriedade dada ao género, durante a fase do desenvolvimento turístico, poder-se-á minimizar os impactos sociais negativos, da comunidade anfitriã.

É de assinalar que na obra de Kinnaird e Hall (1994), os autores, tomando como pano de fundo três estudos de caso de Samoa Ocidental, procuram ilustrar a vitalidade de hotéis geridos em família e empresas de artesanato empreendidas pelas mulheres locais. O sucesso é atribuído a *faa Samoa* (a tradição de Samoa) que apoia a iniciativa das mulheres e mantém o carácter dignificante e rural do Turismo samoense.

Apesar dos autores apresentarem, na sua obra, um conjunto de planos contextuais que intensificam a natureza intrínseca e difusa das relações de género, turisticamente importante, quer seja económica, sócio-cultural e ambiental, e definições de Turismo, debates passados ou potenciais enquadramentos conceptuais, na verdade, no final, nenhuma definição de género, parece emergir no Turismo. Na verdade, segundo Kinnaird e Hall (1994) as relações de género podem emergir de uma certa hegemonia *top-down* de domínio masculino, envolvendo política e empreendedores, no que diz respeito às mulheres empregadas. Mas isto nunca é

explícito. De facto, nos diferentes capítulos da obra de Kinnaird e Hall (1994), as mulheres são tratadas como assunto abstraído e isolado de qualquer contexto social. Uma hierarquia social ou *continuum* aceite, facilitaria a articulação horizontal e/ou vertical das relações de género dentro do mesmo. As relações de género estão entrelaçadas de uma maneira complexa através dos sistemas sociais e culturais. Em síntese, Kinnaird e Hall (1994) apresentaram um novo tópico de investigação, estimulante e importante, nos estudos do Turismo.

Entendendo a indústria turística numa multiplicidade de actividades, tais como: o negócio a retalho, o alojamento, o *catering*, as vendas, a animação e os transportes em plena interacção de transacções e relações ideológicas e/ou relações laborais, percebemos que estamos a vender a cultura do país, transformando as práticas comerciais tradicionais e os artefactos típicos, que obrigam a impactos de mudança, tanto em segmentos turísticos como na cultura tradicional de destino, segundo Picard (1993). O exemplo de duas artesãs, Kuna e Sani, é ilustrativo das diferenças existentes entre os sexos porque apesar de terem conseguido ganhar o poder da sua própria casa (Swain, 1993), não conseguiram o mesmo relativamente à sociedade, persistindo os tradicionais papéis de subalternidade, face ao género.

Um outro exemplo que nos pareceu importante no estudo dos intervenientes no Turismo, na perspectiva do género, foi o da análise de destinos internacionais tão diferentes como: o Reino Unido, Norte de Chipre, Bali, México, Filipinas e Japão onde se definem os processos que desafiam os padrões de uma actividade *genderizada*, bem como as suas ideologias, as distinções de *status*, de poder e de controle, que passamos de seguida a analisar, por considerarmos serem ilustrativos do estudo do papel do género, na indústria turística, nomeadamente, no sector do alojamento.

Kinnaird e Hall (1994) e Swain (1995) verificaram a divisão *genderizada* da mão-de-obra, no Turismo, e chegaram à conclusão que as diferenças de género estão não só associadas às inequidades existentes entre homens e mulheres mas também às políticas e campanhas que confrontam as definições de género e as razões para a sua persistência ou mudança.

Os conceitos de género e sexualidade social formados pela representação do homem e da mulher no *marketing* turístico, transformaram a mulher em *objecto de venda* exótico, pelos consumidores masculinos retratando a imagem de jovens mulheres em

ambientes exóticos que apelam a fantasias de homens de negócios de meia-idade, como destaca Momsen e que Cohen (1995) corrobora no que se refere à publicidade turística, especificamente preparada, para as *Virgin Islands* britânicas que envolve este tipo de imagética sexual.

Na Inglaterra as mulheres não são, geralmente, retratadas como objectos sexuais, tal como acontece no material publicitário dos outros países ocidentais, representando este tipo de publicidade a domesticação da sua sexualidade feminina, na família. Verificamos, também que os turistas são retratados como brancos, saudáveis e heterossexuais e, paradoxalmente, os operadores turísticos japoneses, apresentam os seus turistas como europeus, em vez de japoneses. Urry (1990) releva a utilização da imagem de turistas negros que são evidenciados em papéis de serviços como no caso dos empregados-de-mesa, dos lojistas e dos *entertainers* ou, simplesmente, aparecem como pescadores ou agricultores.

Normalmente, os destinos turísticos evidenciam os seus residentes no contexto familiar ou no contexto sexualizado, embora as representações femininas evoquem sentimentos de camaradagem e de segurança. Por contraste e como exemplo, o Norte de Chipre sobleva a caracterização através de uma estrutura de alojamento em unidades familiares, tipo *casa-de-hóspedes* onde as mulheres agem de acordo com a sua actividade doméstica como limpar e cozinhar, reafirmadas pelo código de honra - *namus* - que regula as interacções femininas com os outros, e transferindo para o homem, os contactos sociais e negociais, segundo nos afirma Julie Scott (1995a).

Compreende-se porque a diversidade de mão-de-obra feminina, no sector do alojamento é distribuída por diferentes tarefas, principalmente, no que se refere à área de alojamentos ou animação que afasta dos locais, como os casinos, as mulheres cipriotas e aceita as imigrantes provenientes de países, da Europa ocidental, reforçando as normas cipriotas tradicionais, que impõe limites de comportamento considerados aceitáveis.

No México e nas Filipinas, a mão-de-obra na actividade turística é atribuída à maioria das mulheres, como trabalho remunerado, executado quer em hotéis quer em restaurantes, permitindo-lhes um orçamento suplementar ao vencimento dos maridos e que, por isso, faz depender a mulher do poder dominante masculino. Já no sector do alojamento, em pequenas e médias empresas, onde se reflecte um menor grau de

segmentação na mão-de-obra feminina, crescem as responsabilidades, acumuladas pelo trabalho doméstico e onde a diferente estrutura de emprego sugere maior igualdade de participação quer de mulheres quer de homens, na perspectiva de Kinnaird & Hall (1994).

No México, as oportunidades de melhores salários e mais promoções são dadas, preferencialmente, aos homens e só depois às mulheres. Já, as mulheres filipinas que trabalham no Turismo, ganham menos do que os homens e usam o seu salário como suporte familiar ou para gerir pequenos negócios, que tal como as mexicanas lhes permite mais *status* e crescentes ganhos. Elas trabalham, geralmente, no sector das limpezas, lavandaria, administração e contabilidade ou nas recepções dos hotéis, com uma escassa visibilidade na jardinagem, manutenção, transportes e segurança. Na restauração, é evidente uma grande procura de mulheres, para lugares como empregadas de mesa, porque elas *atraem* mais clientes, segundo Kinnaird & Hall (1994).

Ainda segundo os autores que seguimos, no Reino Unido, as normas de sexualidade social impõem limites às mulheres locais, nos contactos a ter com os turistas, enquanto na actividade hoteleira, as interacções sociais entre empregados masculinos e femininos contrastam com as normas britânicas ou ocidentais que facilitaram essa interacção com turistas do sexo masculino, como fazendo parte integrante das suas actividades. Em Bali, as mulheres são aceites para a gestão de estabelecimentos hoteleiros ou lojas, contudo não lhes é permitido actuar como guias turísticas.

A conclusão a que se chega é que estabelecimentos de pequena escala são melhor condutores de sustentabilidade de género do que grandes organizações turísticas, mas paradoxalmente, os grandes hotéis dão mais vantagens financeiras e melhores condições laborais do que as empresas mais pequenas onde subsistem ainda, as relações patriarcais.

Desta forma, se percebe como o Turismo é a área que providencia oportunidades acrescidas ao sector feminino, onde o nível de ganhos pode ser mais elevado, permitindo o aumento do seu *status* e o controle de decisões fora da área doméstica, contudo, tais benefícios ocorrem dentro dum contexto específico de um crescente *workload* para as mulheres. As divisões de trabalho, na actividade turística variam dentro e entre sociedades pois nenhuma solução é única nem o programa é aplicável

a todas as sociedades e contextos. Em contraste, existem situações em que o *dirty-work* na actividade hoteleira é reservado para as mulheres, com manifestas incompatibilidades de conciliação da vida profissional e familiar. O trabalho de Sinéad O`Leary e Jim Deegan (2005), realizado na Irlanda, é esclarecedor sobre este aspecto. Segundo os autores, predominam as mulheres no sector hoteleiro, cujas remunerações são baixas, laborando em horários desajustados ou incompatíveis com a conciliação da vida familiar. É precisamente pelo conteúdo e contexto desajustado das actividades no sector que não é fácil encontrar trabalhadores especializados que aceitem tais condições laborais.

O Turismo aceita, perfeitamente, as capacidades domésticas tradicionais da mulher, conforme nos menciona Castelber-Koulma (1991) mas, dificilmente, suporta as qualificações educacionais e formativas ou mesmo as vocacionais bem como as facilidades para iniciar um negócio próprio. A experiência adquirida pelas mulheres através do seu papel doméstico tende a difundir-se em empregos mal remunerados e sem especificações, tal como “fazer limpezas” e “fazer camas” que são os trabalhos mais fáceis de encontrar, para aquelas que não possuem habilitações académicas e, em consequência, não entram em competição com o sexo masculino. O crescimento dos níveis de formação superior, aumenta as expectativas femininas mesmo que os parentes continuem a permanecer em áreas de trabalho de escassas realizações profissionais, representando o desenvolvimento turístico, uma oportunidade para obter um emprego *limpo* e agradável.

As mulheres que laboram, na actividade turística, mostram-se entusiasmadas com o seu emprego, que consideram dinâmico e recompensador, preferindo-o e recusando, muitas vezes, voltar para a primeira escolha de trabalho que lhes surge. A sua maior fonte de satisfação é sentirem-se *produtivas*, o que também contribui para o bem-estar do país (Castelber-Koulma, 1991).

Ainda segundo, Castelber-Koulma (1991), a formação académica ministrada nas Escolas de Hotelaria e Turismo a ambos, homens e mulheres, qualifica-os para actividades específicas, como: empregadas de mesa ou de bar, recepcionistas, governantas ou gestores hoteleiros. Adquirem, para o efeito, habilitações académicas que lhes permitem empreender na área negocial, por si próprios ou em parceria com os seus companheiros. Embora, enfrentando alguns constrangimentos e objectivos económicos díspares, conseguem compensações monetárias e *status* profissional, que

de outra forma seria difícil. No caso feminino, verificamos que ao partilharem o negócio familiar, fazem-no mais como empregadas, servindo as estratégias domésticas e menos os objectivos económicos e sociais. As tarefas são, normalmente, executadas de dia com um horário regular e, por isso, quando a actividade a executar, recai no âmbito de guia turística, recepcionista, empregada de balcão ou de bar, que se caracterizam por horários irregulares, com incidência em turnos nocturnos, se torna mais difícil uma mulher aceitar, porque não lhes permite conciliar o emprego e a família.

Efectivamente, as mulheres enfrentam dificuldades de afirmação, na hotelaria, onde trabalham em horário completo, e onde fazem turnos de noite, porque o marido não gosta e coloca a questão da constituição de uma família e de ter filhos. Os problemas práticos que estas mulheres enfrentam são, normalmente, os compromissos domésticos em que os papéis tradicionais de género impõem a divisão do trabalho face à sua *reputação*. Sair com estranhos à noite e, em particular, servir-lhes de comer e beber, pode transformá-las em objectos sexuais, o que prejudicaria a sua reputação e a dos homens da sua família. As jovens solteiras podem, por vezes, ultrapassar as objecções familiares, embora, de acordo com vários gestores hoteleiros, estas mulheres deixam os empregos como recepcionistas depois de casarem ou terem filhos e são poucas as guias turísticas que mantêm um casamento. Este, é um caso paradigmático de divisão de actividade e espaço social que traduz os tradicionais papéis de género, minimizando os efeitos destrutivos da reputação, para ambos (Castelber-Koulma, 1991).

Vejamos ainda um outro caso em Singapura, relatado no trabalho de Li e Leung (2001). Segundo os autores, embora se tenha verificado um aumento do número de gestoras femininas na hotelaria, as mulheres ainda continuam a confrontar-se com barreiras de progressão na carreira, ocupando apenas lugares intermédios da hierarquia, sem quaisquer possibilidades no acesso a posições executivas e de decisão. Isto é, em certos países, persistem sanções de ordem cultural e societal no campo das políticas e práticas empresariais, que no caso do sector hoteleiro se traduz na submissão da mulher às posições de dominação masculina nos cargos de gestão, embora tendo o mesmo perfil de qualificação profissional.

Podemos concluir que o Turismo, *per se*, não traz uma mudança fundamental nas definições de género e de etnia ou na estrutura do trabalho, contudo providencia um

contexto internacional em que se verifica já uma possível mudança de atitude e de oportunidades para a mulher, dentro de alguns contextos específicos.

### 3.4. A AMBIÇÃO FEMININA - HARMONIZAÇÃO DO TRABALHO COM A FAMÍLIA

*«La mujer del siglo XXI quiere ser madre, esposa, profesional, ciudadana.... Todo a la vez. Y este proceso no tiene vuelta atrás»*

Chinchilla (2004)

A *revolução* silenciosa que as mulheres têm protagonizado, diz respeito à sua feminilidade e à escolha de oportunidades que lhe permitem demonstrar que a sua competência pode transformar a empresa e a sociedade, tornando-a mais acolhedora, humana e definitiva. Para isso é necessária a cumplicidade e a colaboração do homem, uma vez que o trabalho é fonte de realização pessoal e de socialização para ambos, homem ou mulher.

Os estudos indicam que, actualmente, 60% das mulheres quer compatibilizar duas coisas: trabalho e família, 20% opta, em exclusivo, pela sua família e os 20% restantes dedica-se à profissão, conforme argumenta Chinchilla (2004). Esta autora considera que o principal activo, não só de uma empresa mas de toda a sociedade são as pessoas, contudo durante várias décadas, as empresas despreocuparam-se do impacto do trabalhador, no meio ambiente, o que nos pressupõe concluir que quando não há tempo para conviver com a família, se dá o decréscimo no número de filhos, e em consequência, empobrece a sociedade.

A diminuição do número de nascimentos, apresenta a Europa como um continente paradoxo, segundo dados do Observatório Europeu sobre a situação social da família, em que se indica que países de tradicional crescimento demográfico (1960 e 1970), se viram, recentemente, a baixar as suas taxas de natalidade. Em 1975, a Espanha tinha um dos índices mais altos, com 2,8 filhos por mulher mas a quase totalidade

dos países da EU chegaram a índices baixíssimos. Hoje, apenas Macau, Bulgária e Letónia têm menores índices do que a Espanha e Portugal. Segundo as Nações Unidas, desde 1995, a natalidade na Península Ibérica é, em média, 1,1 filhos por mulher e na Europa é de 1,5 filhos.

Família, empresa e sociedade são realidades vivas que formam um triângulo em constante evolução e que uma não produz bem sem a outra. Desta forma, observando o que se passa em nosso redor, verificamos que, estamos a destruir o lugar de convivência, que é a família, ou seja, estamos a destruir aquilo que mais amamos.

Nos últimos 50 anos, a mentalidade mudou e a tendência foi considerar a profissão como um sinal de identidade pessoal, porque desta forma, exercemos a nossa cidadania. No caso da mulher, a situação extremou, obrigando a deixar o trabalho doméstico para segundo plano e a dedicar-se mais em mostrar o seu valor perante a sociedade, através da afirmação profissional.

Nas últimas três décadas, houve uma reviravolta sócio-demográfica importante no mundo do trabalho, da era pós-industrial, tendo-se sentido, que, pela primeira vez, as mulheres entraram de forma massiva, no mercado de trabalho: 191 milhões na União Europeia, ou seja, 51,2% de população. Segundo o Eurostat, no ano de 2000, a percentagem de participação foi de 40,3%, em Espanha e 72,1% na Dinamarca, contudo 6,3% dos homens trabalhavam a tempo parcial contra 33,7% das mulheres. Na Holanda, 40% dos contratos eram a tempo parcial, convencendo, por isso, que o número de horas de presença, significaria produtividade e que duas pessoas que trabalham quatro horas não produzem tanto como aquele que faz oito. Sem qualquer dúvida, a realidade indica que quanto maior é a flexibilidade, maiores são também a polivalência, a criatividade e a produtividade (Chinchilla, 2004).

Mas, para que os profissionais possam aproveitar estas condições, no século XXI, Chinchilla (2004) opina no sentido de que é preciso orientar a actividade para um estilo menos hierárquico, mais flexível e empático, com maior capacidade para ouvir e facilitar o trabalho de equipa. O empreendedorismo e o negócio exigem a conjugação da racionalidade e da afectividade, para repensar as empresas de um modo conjunto, entre homens e mulheres a fim de a tornar mais amável, mais humana, mais flexível e mais eficiente.



Como agente de mudança, a mulher está na empresa, especialmente, dotada para orientar o cliente, liderar, tomar a iniciativa, coordenar o trabalho de equipa que destaca a honestidade, a comunicação e a gestão do tempo. Ao se movimentarem num mundo de homens, as mulheres são excluídas das redes de poder, privadas das informações privilegiadas e afastadas dos jogos políticos da empresa que lhes poderia dar acesso a postos de Direcção, na opinião de Chinchilla (2004).

Neste pressuposto, as tendências actuais, também, confirmam que se procuram perfis fortes quer nos aspectos relacionados com as habilidades ou competências intratéticas (estratégias dentro da empresa) como a comunicação, a direcção de pessoas, a motivação, a delegação, o *coaching* ou o trabalho de equipa, ou mesmo nas competências de eficácia pessoal como sendo a iniciativa, a criatividade, o optimismo, a gestão de tempo, a gestão de atenção, a autocrítica, o autoconhecimento, o autocontrole, a tomada de decisões, o equilíbrio emocional e a integridade.

Embora temporalmente distante, importa relevar um inquérito relativo à situação em Portugal, em 1978. Neste estudo, a representação da mulher no pessoal com curso superior a trabalhar em actividades de investigação científica e tecnológica era de 30%, enquanto a taxa de feminização das actividades conexas, com menor grau inovatório se situava em cerca de 45% (Ruivo, 1986).

Efectivamente, a incorporação da mulher no mundo do trabalho remunerado tem estado sempre acompanhada de discriminação e submissão. Esta incorporação, se bem serviu para cortar com certas relações de dependência da mulher em relação ao homem, foi um instrumento útil do capitalismo na afirmação do patriarcado. É caso para dizer que entre a submissão e a emancipação ainda vai um certo abismo.

Ao configurar a lógica do patriarcado como um certo sistema de opressão de base biológica, estamos a considerar que o mercado de trabalho é fortemente segmentado por tais lógicas, empurrando as mulheres para os sectores secundários (Amaro e Moura, 2008). As características dos postos de trabalho que as mulheres por norma desenvolvem, convertem-nas em mão de obra barata e facilmente prescindível em caso de crise. São os sectores mais feminizados que se caracterizam por uma maior precariedade laboral, também e por condições salariais baixas. Aqui, não podemos deixar de referir o trabalho doméstico e ao cuidado de crianças e familiares, cujo

trabalho, básico e imprescindível na sociedade actual, não é reconhecido como tal e converte-se em força de trabalho gratuita para o sistema.

Desde a infância, as mulheres são educadas, directa ou indirectamente, a apreciar o trabalho doméstico como uma necessidade que a própria sociedade patriarcal perpetua, tornando as mulheres submissas ao sistema e economicamente dependentes dos homens. Apesar da percentagem de mulheres que possuem diplomas de estudos superiores superar, em larga medida, a dos homens, o mercado laboral não responde a essa realidade. Assim, é habitual que dentro do escalão hierárquico duma empresa sejam os homens que contam com maior percentagem de poder e que desenvolvem o trabalho qualificado. Desta forma, as mulheres apesar de terem muitas vezes a mesma formação e mesmo mais capacidade, desenvolvem um maior esforço para demonstrar a sua valia para um posto mais elevado.

A vida familiar não é apenas relevante no acesso ao trabalho ou na alteração das condições laborais, ela implica o avolumar dos tempos de trabalho feminino, se ao trabalho remunerado for adicionado o não remunerado. Segundo um estudo feito em 2000, pelo Banco de Itália, embora no âmbito das actividades remuneradas os homens trabalhem em média mais do que as mulheres (43,1 contra 35,5 horas semanais), juntando o tempo dispendido nas actividades remuneradas e não remuneradas, as mulheres despendem mais tempo a trabalhar do que os homens (64,8 contra 53,6 horas). Na verdade, o trabalho familiar feminino encurta os tempos de repouso à disposição das mulheres, o tempo que têm para o trabalho remunerado, o tipo de trabalhos que podem aceitar (compatibilização do trabalho doméstico com os horários laborais ou com as distâncias a percorrer até ao trabalho), aspectos que influenciam a forma como são olhadas pelas entidades empregadoras, conforme nos refere Saraceno (2004).

Na Finlândia, do início do século XX,  $\frac{3}{4}$  das mulheres empregadas, estavam a trabalhar na agricultura, pois a mão-de-obra feminina sempre foi mais barata do que a masculina, ganhando metade do salário de um empregado do sexo oposto. Na década de 50, depois da Segunda Guerra Mundial, a agricultura deixou de ser a principal fonte de rendimento e a integração das mulheres, principalmente as casadas entram em força no mercado de trabalho sendo hoje, uma mão-de-obra composta de igual forma por ambos os sexos, onde 80% das mulheres laboram fora de casa, a tempo inteiro.

Contudo, isto não significa que tenham atingido a igualdade entre os sexos, no mercado de trabalho, uma vez que a divisão do trabalho entre os sexos aparece parcialmente nos salários. Estes no que se reporta às mulheres, quer no sector público quer no privado, continuam a atingir apenas 80% dos salários dos homens, apesar das mulheres de todos os grupos etários possuírem, actualmente, mais formação do que os homens. Aliás, em Portugal, segundo Guerreiro (2004) desde a segunda metade do século XX que se assiste a importantes transformações na sociedade, sobretudo vincadamente nas últimas três décadas com a crescente feminização da população activa e modos de organização da vida familiar. Em 2000, a participação feminina no mercado de trabalho atingiu 60% <sup>24</sup>, mas do que se sabe ainda muito pouco mudou neste primeiro quartel do século XXI.

É certo que as mentalidades “mudaram”, as legislações estão a ser alteradas mas precisamos ainda de mais um passo para que a conciliação família e trabalho possa ser uma realidade: que as empresas adquiram a consciência de que também elas precisam de famílias funcionais para sobreviverem, tanto do ponto de vista dos seus trabalhadores homens e mulheres como da concessão de espaço e flexibilidade para que cada mulher e cada homem consiga cumprir plenamente com os seus deveres pessoais e sociais, tanto na vida familiar como na vida profissional.

Contudo, existe um factor de grande importância que mantêm ainda as mulheres afastadas de uma actividade profissional remunerada que é o facto de elas assumirem as culpas pela ausência de casa e portanto, esta culpa materna, segundo Badinter (1985) continua a assinalar a responsabilidade da família e da mãe para com os seus filhos, o cuidado e a educação das crianças e que na maioria das famílias, é ainda exclusiva da mulher, situação ainda muito presente neste século, e em diversas sociedades do mundo ocidental.

---

<sup>24</sup> De facto, “apesar da situação presente das mulheres estar longe daquela que elas viveram à algumas décadas atrás, o quadro continua a ser bem difícil. Nos países industrializados, as mulheres recebem apenas 60 a 70% do salário médio dos homens; a maioria dos lares pobres são encabeçados por mulheres, as políticas neoliberais implementadas a partir dos anos oitenta tiveram uma especial incidência nas mulheres, ao eliminar benefícios em áreas como a protecção social, a saúde e o trabalho. Por outro lado, as forças políticas e sociais conservadoras continuam a negar às mulheres direitos fundamentais como o aborto. Nos países periféricos o cenário é ainda mais cinzento, marcado pela não (ou incipiente) existência de direitos jurídicos, associados à incapacidade ou falta de vontade dos Estados em implementar políticas eficazes de protecção das mulheres. Carregadas com o fardo diário da dupla tarefa de cuidar da casa e dos filhos com os trabalhos na agricultura ou na fábrica, estas mulheres sabem bem o verdadeiro significado do ‘desenvolvimento’ promovido pelos países centrais: enriquecimento para uma pequena elite, a intensificação da exploração e a diminuição dos níveis de vida para a maioria” (Ribeiro, s.d. in [http://www.mulheres-ps20.ipp.pt/Mulher\\_Mundo\\_Trabalho.htm](http://www.mulheres-ps20.ipp.pt/Mulher_Mundo_Trabalho.htm)). Esta questão pode ser ainda consultada na obra de Guerreiro, M. et al. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Ed: CITE, Lisboa.

## 4. O GESTOR HOTELEIRO: *So What?*

### 4.1. A REPRESENTAÇÃO DO PAPEL DE GESTOR NA ACTIVIDADE TURÍSTICA

*«os indivíduos são a alma da mudança e factor decisivo para a criação de empresas competitivas, capazes de responder às aspirações de uma sociedade à procura de equilíbrios económicos e sociais que se consubstanciem num desenvolvimento integrado»*  
Castro (1996).

Os gestores hoteleiros são homens e mulheres que apresentam no seu percurso de ascensão social, uma diversidade de vertentes: práticas e de formação profissional, não se podendo, falar de uma homogeneidade cultural ou de identidade profissional definida quer se trate de um gestor hoteleiro feminino ou masculino.

Para analisar a identidade profissional é importante, em nosso entender, perceber o que é uma *profissão* que, segundo Rodrigues (2002) esta “*emerge quando um número definido de pessoas começa a praticar uma técnica fundada sobre uma formação especializada, dando resposta a necessidades sociais*”(p. 8). Assim, permitimo-nos considerar que, a profissão é uma história natural com os processos inerentes de transformação de ocupações, lógicas de conflito e de interacção daí decorrentes.

Contudo, nesta época pós-moderna, é através da alteração da forma de participação dos trabalhadores ou das condições históricas, sociais, políticas, económicas e culturais que uma organização sobrevive no mundo competitivo, onde a força e o conhecimento dos seus recursos humanos, associados à experiência e à adaptabilidade da sua mão-de-obra, se integram nos contextos de mudança.

Sabemos que a hotelaria regional é uma forma de organização específica, complexa e mista que depende do seu *staff* para alcançar os objectivos traçados, ou seja, para receber bem o turista, nacional ou estrangeiro e fazer com que repita a estadia. Existem, para dar resposta a outras solicitações, espaços hoteleiros como pensões, motéis e hotéis de 1 e 2 estrelas que se configuram como estruturas simples, por oposição com os hotéis de luxo que se configuram como organizações autónomas,

burocráticas e lideradas por uma direcção-geral onde a gestão dos recursos humanos é mais administrativa e cujo único objectivo, é atingir a satisfação das necessidades imediatas.

As unidades hoteleiras simples são, essencialmente, marcadas por baixas qualificações do seu pessoal operacional e são caracterizadas pela sazonalidade do produto turístico *sol e mar*, o principal produto nacional, pontuada por outros produtos que incidem em épocas do ano diferentes, mas que fazem com que os seus trabalhadores, muitos actuando em regime de trabalho temporário, vivam bipartidos entre o futuro incerto e a empresa (Martin, Mactaggart, Bowden, 2006). Embora, seja a ausência de motivação na actividade, que denuncia algum desinteresse e muita mobilidade deste profissional de hotelaria regional.

Até aos anos 60, do século passado, os factores influenciadores na gestão dos recursos humanos, ou seja, no modo como se olhava para os profissionais, é que demonstravam a pressão da consciência social e sindical que influenciava as suas práticas profissionais. Na segunda metade do mesmo século, com as exigências da competitividade e da transformação do trabalho, acrescentando a globalização laboral e empresarial já se notam outros tipos de alterações que se relacionam com as práticas e contextos. Nos últimos 20 anos, até aos nossos dias, os profissionais passaram a ser entendidos como recursos decisivos na competitividade organizacional e a preocupação principal foi o seu desenvolvimento e a sua rentabilização na organização, como se lhe refere José de Almeida (2000):

*«Contudo, os novos desafios com que as organizações se deparam exigem uma efectiva assunção dos recursos humanos enquanto elemento estratégico dado que o sucesso organizacional depende, entre outros factores, da forma como as práticas de gestão dos recursos humanos são ou não capazes de estimular a capacidade de iniciativa, a criatividade, a motivação, a responsabilidade, a adaptabilidade, etc.» (p.15).*

É consensual, que a vantagem competitiva das unidades hoteleiras, reside na criatividade, na competência, na qualidade e no envolvimento dos seus profissionais, onde uma cuidada planificação e selecção bem como, formação e recompensa,

devem fazer parte dos objectivos organizacionais da empresa. Abel Fonseca (2003) diz sobre este conceito que partilhar a responsabilidade da actividade será:

*«é hoje uma actividade por um lado atraente, mas por outro difícil, por ser contingente, por ter que responder prontamente às necessidades das organizações e das pessoas, e essencialmente pelo seu carácter paradoxal, pois ao procurar valorizar a pessoa, está, ao ter que se adaptar à mudança, a introduzir continuamente novas práticas, que vão sempre, em maior ou menor grau, afectar essas mesmas pessoas»(p.26).*

O aumento da competitividade entre 1980 e 2000 fez com que aumentassem as preocupações com o desenvolvimento das competências e do potencial humano, a par das preocupações sociais com o desemprego e a formação profissional, evolução e tecnologia no trabalho, segundo Fonseca (2003) que refere o facto de que a integração de todos os trabalhadores, nos objectivos da organização permite que haja maior empenhamento e identidade de interesses entre as duas partes.

Com a transformação da actividade económica numa economia global e competitiva, a gestão dos recursos humanos foi sofrendo transformações, fazendo espelhar no factor humano, um dos recursos fundamentais de qualquer organização com a devida importância e enaltecer os talentos e a motivação que os envolve, com o fim de obter melhores resultados, e que nos confirmam Reinbolde e Breillot (1993):

*«a competência é a produção de uma performance, é o processo que produz a performance, é a produção regular de uma performance, o campo da competência é delimitado, a finalização da competência é de ordem sócio económica, a competência situa-se numa forma de interface do sujeito e da organização e a competência supõe um reconhecimento social»(p.351).*

O gestor hoteleiro regional é, actualmente, uma peça fundamental na organização e na operacionalização de um espaço de alojamentos, no sentido da obtenção dos melhores resultados (Martins, 2005).

Geletkanycz (1997) considera que os gestores com culturas de *background*, caracterizam-se por elevados níveis de incerteza e, por isso, tendem a ser mais flexíveis quando se relacionam com o ambiente circundante. No entanto, existem gestores com elevado grau de criatividade, que desenvolvem estratégias proactivas e de empreendedorismo que permite uma melhor interacção com o *staff* e com os turistas. Outros, caracterizam-se pela adversidade ao risco, demonstrando oscilações na gestão e, outros ainda, enfatizam uma centralidade, utilizando uma estratégia de *top-down*.

Laurent (1983) ao comparar os gestores da Europa Latina que, preferem centralizar as suas decisões e definir uma linha hierárquica, enquanto os gestores americanos preferem uma interferência dos seus funcionários no que diz respeito à organização da empresa e às decisões de gestão, permite-nos referir que na nossa opinião e para uma melhor gestão, os gestores hoteleiros deverão ser flexíveis às alterações impostas por este tipo de negócio, como uma qualidade imperativa, porque não há benefícios ou diferenças para todos aqueles que evidenciem uma elevada insegurança ou uma elevada participação.

A Tailândia é representativa de um país com gestores, altamente, inseguros que acreditam no rigoroso controle desenvolvido pelos seus congéneres americanos ou malaios. Por isso, o que nos parece é que não é tanto uma questão de herança cultural, mas mais uma realidade forçada, face às condições sociais e económicas onde os gestores subsistem.

Ladkin (2002) reforça a ideia das flutuações comportamentais que coexistem na indústria hoteleira, provocando elevados níveis de mobilidade e que por consequência, interfere no recrutamento e no incentivo à permanência desse profissional, desta forma:

*«Given recent changes in the hotel industry regarding organisational structure, to flatter, leaner companies, it is possible that some of these traditional career routes will be lost (...) If the hotel industry undergoes rapid organisational*

*change, and alters the importance of selective skills, this has implications for the training of its managers in the industry. In addition, the high rates of mobility evident in the hotel industry have implications for the recruitment and retention of hotel managers. This is an important consideration for human resource planning» (p. 387).*

Entretanto, os gestores de hotelaria que evidenciam baixa incerteza, são os que envolvem os seus subordinados nos processos decisivos das suas organizações, ou seja, neste ponto, a dimensão cultural é apenas um factor indiciador da evolução das estratégias dos seus negócios, na indústria hoteleira.

Como exemplo, poderemos referir as cadeias hoteleiras americanas que recrutam os seus gestores na zona de instalação da unidade, portanto, gestores locais que evitam a incerteza dos traços culturais no que se refere às políticas organizativas para o sucesso empresarial. O conhecimento da cultura local e das necessidades, ajuda estes gestores hoteleiros regionais, a identificar eventuais parceiros, em diferentes regiões do mundo, aumentando a possibilidade de sucesso nos negócios, num plano mais vasto.

Consideramos, então que o gestor hoteleiro se foca, essencialmente, na qualidade do serviço, o que faz *walking around the hotel from time to time*, como um observador atento e coordenador da totalidade dos serviços, no seu espaço hoteleiro. Esta procura pela qualidade do serviço antecede, normalmente, a satisfação do cliente, segundo a opinião dos autores Caruana (2002); Cronin & Taylor (1992); Tarasuranam *et al.* (1994); Teas (1994) mas a satisfação do cliente antecede a lealdade do cliente, na perspectiva de Bloemer & Kasper (1995); Buttle (1996); Caruana (2002); McDougall & Levesque (2000); Marhuenda, Martínez, Navas (2004).



## 4.2. PERCEPÇÕES DOS CONTEÚDOS FUNCIONAIS DO GESTOR TURÍSTICO, NO MASCULINO E NO FEMININO

*“think manager, think male” domina as percepções  
dos membros das organizações*  
Schein (1976)

O Turismo como actividade que envolve pessoas, está permeada por emoções, comportamentos, percepções e imaginários. Por este motivo, os profissionais de Turismo, directamente, envolvidos na actividade, são detentores de impressões e percepções relevantes para a ampla compreensão do fenómeno onde se envolvem.

A percepção como processo pelo qual o indivíduo recebe, selecciona, organiza e interpreta informações no sentido de criar um mundo real, segundo Mayo (1981) está ligada ao mundo das atitudes, pois estas variam consoante a impressão que se tenha sobre o outro. Assim, a percepção alimenta imaginários, entendidos como *sentimentos* que são enriquecidos com informações que podem ser turísticos ou não turísticos, conforme nos afirma Gastal (2005).

Ora, a percepção pode ser definida como o esforço do ser humano em organizar, interiormente, os estímulos captados pelos sentidos para depois interagir com o meio exterior. Para isso, o *marketing* tem utilizado a teoria psicológica da percepção, que afirma a imagem de um local como um determinante básico da forma como os cidadãos e os negócios reagem a um lugar, e que segundo Dartora (1994) essa imagem é apenas uma soma das crenças, das ideias e das impressões que as pessoas têm do local.

Portanto, a percepção de Turismo para os gestores duma região (poderá ser da ex-Costa Azul, a ver mais adiante), contribui, paulatinamente, para o Turismo local ser o que é, reforçado e alimentado pela percepção que os trabalhadores desenvolvem do Turismo. Este desenvolvimento resulta das manifestações comportamentais e da interacção entre as pessoas, na actividade turística, que é ressaltado pela

interdependência entre todos os envolvidos no sector turístico, num determinado contexto como contributo positivo ou negativo.

Por vezes, os factores que levam ao *fracasso* do Turismo local, é a forte presença da indústria, em detrimento da actividade turística por falta da união do *trade*, do posicionamento do poder público, ou do desinteresse da população local e dos investidores.

As características específicas do sector turístico actuais, evidenciam heterogeneidade de produtos oferecidos; forte mobilidade da procura; consumo *in situ*; intensa interdependência com largo número de ramos produtivos; sensibilidade a todo o tipo de flutuação cambial configurada como uma actividade muito completa, mas de difícil quantificação de efeitos ou por uma muito difícil contabilização dos seus resultados e produtos. Do ponto de vista económico, o fenómeno turístico está em crescimento, aparecendo a cada dia novos agentes de desenvolvimento, organizações pequenas ou empresas estruturadas que progridem em condições e com programas cada vez mais adequados à procura.

Na indústria hoteleira, particularmente, na gestão de alojamentos, verificamos que a comunicação, a confiança e a perseverança são importantes para o sucesso na carreira, deste profissional, e que nos são confirmadas por Cichy & Schmidgall (1996).

Pine (2003) reforça ainda que um considerável crescimento nos empregos directos no Turismo de alojamentos, será evidente nesta próxima década, bem como nos revela que quer homens quer mulheres evidenciam a sua preferência por supervisores masculinos, embora os gestores masculinos denotem, preferencialmente, supervisionar subordinados masculinos e não femininos.

As mulheres mantêm-se confortáveis quer trabalhem para um supervisor ou uma supervisora ou sejam elas próprias as supervisoras para ambos os sexos, enquanto os homens se sentem mais à vontade quando supervisionam homens e não mulheres.

A indústria hoteleira exige iguais competências quer para homens quer para mulheres, pois ambos terão idêntico sucesso, caso possuam as qualidades exigidas e trabalhem com o mesmo empenho, contudo os estudos feitos indicam que as mulheres e os homens não beneficiam de igual actividade nem de igual oportunidade.

Apesar das alterações que se têm vindo a verificar, nas últimas décadas, a indústria hoteleira tende a contratar mais homens como gestores, no sentido de que as esposas prestem substancial apoio, não remunerado, ao trabalho pago dos seus maridos, segundo a perspectiva de Adkins (1995) e Guerrier (1986). Embora as organizações hoteleiras continuem a discriminar a presença feminina, na hotelaria, baseadas nas assumpções referidas, segundo apontam Leung (1993); Lobel & St. Clair (1992); Umbreit & Diaz (1994), as gestoras femininas que conseguem fazer carreira na actividade hoteleira, não querem que as responsabilidades familiares interfiram na sua carreira, e, por isso, se preparam para fazer turnos nocturnos e fins-de-semana, quer sejam casadas ou não, quer tenham ou não crianças.

Nos países da Europa, UK e USA os gestores de hotelaria, são, maioritariamente, homens embora sejam as mulheres a predominar em funções como auxiliares de limpeza e como recepcionistas, numa perspectiva ocidental, ao passo que são os homens que se encontram na cozinha e no serviço de bar, na Ásia, especificamente, em Hong Kong.

As diferenças de género referidas são mais significativas nos EUA do que em Hong Kong porque apontam a existência de obstáculos no desenvolvimento da carreira no sector turístico, no feminino. Os obstáculos mencionados, nos Estados Unidos da América são os seguintes:

1. rede de trabalho através de *velhos amigos*;
2. conflitos de trabalho e conflitos familiares;
3. desigualdade no salário e na promoção;
4. características laborais no mentor;
5. credibilidade e perseguição sexual.

De relevar que, a grande maioria dos directores das unidades hoteleiras não respeita as gestoras femininas, porque assumem que os homens têm mais capacidades. Num dos questionários feitos pela *Hong Kong's Equal Opportunities Commission*, (1997) indicou que 21,6% das respostas dadas, concordavam que as filhas deveriam fazer mais trabalho doméstico do que os filhos e apenas 18,6% referiam que as mulheres

não deveriam fazer o trabalho doméstico, quando laboram fora de casa, HKEOC (1997). Já, segundo Ferguson (1984); Kanter (1977); Ng (1998,1999), durante um largo período, os investigadores referiam que a gestão tinha uma ética masculina e que “*think manager, think male*”, na óptica de Schein (1976), domina as percepções dos membros das organizações.

Por isso, as supervisoras de hotelaria são advertidas a desenvolver muito mais trabalho, serem altamente, qualificadas no seu desempenho e possuírem elevado conhecimento profissional, deverão ser boas comunicadoras e ter elevadas aptidões interpessoais, mas também deverão estar dispostas a aprender. A supervisora não deve descurar o seu *look* feminino, usando para o efeito, um vestuário formal, que lhe permita estar apresentável e preparada para enfrentar uma actividade de 24 horas, sem deixar de planear as actividades, em família, e ainda trabalhar depois do horário de serviço ou mesmo sob pressão. Parece, no nosso entender, uma actividade hercúlea para qualquer ser humano, mais ainda quando se trata da mulher que, à partida é definida socialmente, como um ser fraco e sensível.

No que diz respeito à família, em Hong Kong, os homens apresentam-se mais livres para apreciar o trabalho e a família, enquanto as mulheres decidem por permanecer solteiras, sem filhos, se a sua opção for prosseguir uma carreira profissional.

Um estudo feito por Pine (2003) evidencia as opiniões semelhantes entre homens e mulheres quando consideram que as atitudes comportamentais, as suas aptidões de comunicação ou as aptidões para a resolução de problemas na actividade são muito importantes para o sucesso de qualquer gestor. Acrescenta ainda, a existência de personalidade e de conhecimento, acima de tudo, para o sucesso pessoal e quer uns quer outros vêem o *sacrifício pessoal, apoio e guia de um mentor, sorte e habilitações literárias* como os quatro factores menos importantes.

Chegamos, pois, à conclusão que, em Hong Kong, as gestoras da hotelaria não percebem a importância do seu papel, como exemplo para outras jovens mulheres nem percebem as suas capacidades profissionais numa perspectiva comparativa, em relação ao homem. Trata-se mais de uma “inabilidade” para competir, culturalmente sedimentada, embora sendo perseverantes o que vai contribuir para que a sua carreira não progrida da mesma forma que as carreiras dos seus homólogos masculinos.

Embora, nem todos os contextos internacionais possam ser traduzidos automaticamente para a realidade portuguesa, é indubitável que há ainda muito que fazer para promover e valorizar a igualdade de género, sobretudo no desempenho das actividades profissionais, como é no caso da gestão hoteleira. É caso para dizer que nunca é demais considerar a importância do ensino das mulheres, no sentido da aquisição de mais confiança em si próprias e na introdução de novos modelos de liderança e igualdade, para um futuro diferente nas organizações do sector do turismo.

#### 4.3. *PRESENTEEISM* COMO UM VALOR DE GESTÃO EM HOTELARIA

*«managers consider work-life balance a priority for employees, but managers still persist in working long hours to the extent that a presenteeism management style is widespread»*

Cullen & McLaughlin (2006)

Cooper (1998) define *presenteeism* como uma grande necessidade de trabalhar mais horas, ou pelo menos, acrescenta referir-se a dois comportamentos distintos de profissionais que o praticam, como:

1. comprometimento face à insegurança da actividade a desenvolver;
2. presença de profissionais que vão trabalhar, estando doentes ou acidentados.

O paradoxo do *presenteeism* é que define uma cultura de trabalho que exige dos gestores estar, fisicamente, presente, enquanto isso vai contribuindo para corroer a sua capacidade mental, na perspectiva da produtividade. Já, ao nível organizacional, *presenteeism* encontra um impacto adverso na produtividade e na efectividade dos empregados, o que no entender de Cooper, (1998) & Lowe (2002) gera custos elevados.

Ashkanasy *et al.* (2002) descobriram que na Irlanda, tal como em outros países anglofónicos, são caracterizados por orientações individualistas em que os irlandeses sentem a liderança afectada por uma combinação entre a inspiração carismática e o estilo participativo.

Cullen e Mclaughlin (2006) concluíram que a grande maioria destes gestores fazem um balanço positivo e prioritário da sua vida laboral, embora persistam no trabalho alargado em longos períodos, assumindo um *presenteeism* constante. Chegamos à conclusão que este comportamento faz parte de fortes expectativas culturais e de valores de actividade de gestão, vincadamente denunciador de comportamentos básicos exigidos, no sector hoteleiro irlandês.

*Presenteeism* foi, repetidamente, identificado como uma força cultural de gestão hoteleira irlandesa, cujas opiniões dadas por dois gestores hoteleiros masculinos e um feminino, referem tratar-se de uma actividade do tipo sacerdócio, que destrói qualquer vida pessoal ou que ao trabalharem longas horas revelam as mesmas expectativas ou ainda que na percepção do trabalho excessivo, mesmo não lhes sendo exigido, é a própria cultura que assim o dita.

O gestor hoteleiro tem um claro dever de dar suporte emocional aos seus empregados, contudo alguns consideram que os gestores hoteleiros passam quase metade do seu tempo laboral, a dar conselhos, apesar de não estarem treinados para isso. Ironicamente, podemos referir que as facilidades entre trabalho/vida familiar do *staff* resultou em pressões adicionais para estes gestores, que deixam grandes acontecimentos familiares para resolverem pequenos problemas da organização, que consideram não ter solução se não forem eles próprios a resolver pois sentem-se como o *rosto* do hotel, por isso, é da sua total responsabilidade, lá estar.

Por conseguinte, este sentimento de *presenteeism* tem feito parte da cultura de gestão dos hotéis, especialmente, dos irlandeses, embora a cultura ocidental seja muito marcada por esta atitude, apesar dos gestores terem noção de que se trata de uma força negativa, a nível individual. Continuam a laborar durante muitas horas, “*sem necessidade*”, elevando (no seu entendimento) o nível da cultura organizacional e da sua própria identidade individual de gestor hoteleiro.

## **5. PARA UMA SÍNTESE**

As estruturas de alojamento turístico, em particular o hoteleiro, enquanto organizações são marcadas por uma complexa rede de relações, em que os diversos actores executam trocas e negociações, tomando decisões com vista à satisfação quer dos objectivos e interesses da organização, quer dos seus próprios interesses.

Face ao que foi dito anteriormente, parece que os profissionais do sector do turismo, em geral, e os gestores hoteleiros, em particular, dada à sua posição na hierarquia da organização, podem utilizar como trunfos pessoais, a diferenciação gerada pela disputa da posição na gestão dos serviços, instrumentalizando o poder de acção e da qualificação que possuem, através do monopólio do saber e da diferenciação pelo género, uma certa optimização da sua posição masculina no sistema relacional das fontes de poder.

Se é verdade que o fenómeno da identidade tem suscitado grande interesse em diversos contextos, não é menos verdade, que a dimensão profissional da identidade tem vindo a adquirir uma importância fundamental, como refere Dubar, na medida em que o emprego hoje, transformou-se num dos elementos essenciais na definição e estruturação da identidade social de um indivíduo. De uma forma geral, podemos ainda considerar que nas profissões existe sempre uma relação simbólico-ideológica que radica na capacidade dos indivíduos de materializarem os seus recursos para a dominância de um dado contexto relacional na organização e na produção.

Numa perspectiva próxima de Pierre Bourdieu sobre a prática e o campo social, podemos igualmente argumentar que as relações sócio-profissionais são mediadas pelo *habitus*, enquanto conjunto dinâmico de propriedades estruturais e identitárias que cada grupo profissional possui. Assim sendo, a diferenciação da identidade, no seio de um grupo profissional, pode fazer emergir, em função das qualificações e competências específicas e pelo aumento do poder simbólico, uma dada cultura ou culturas com características singulares que conduzam à visibilidade social de uma profissão.

Mas será que o aumento das qualificações e competências específicas, responsáveis pela diferenciação da identidade, como o caso dos gestores hoteleiros pode fazer

emergir uma dada cultura com características singulares, permitindo assim uma maior visibilidade social desta profissão?

De salientar que se é verdade que se verifica um pouco nos diferentes espaços turísticos, designadamente nas sociedades contemporâneas do mundo ocidental, que a profissão de gestor hoteleiro tem apresentado uma viragem na sua actuação ao repensar as formas de ensino e aprendizagem, apostar na educação e formação de nível superior, tais factos não parecem traduzir num aumento ou acréscimo da sua autonomia do seio da organização hoteleira.

Elementos de ordem diversa, algumas decorrentes da gramática de representações e de diferenciação do género, têm mantido a população feminina distante dos espaços de oportunidade e de progressão na carreira na gestão hoteleira.

Em síntese, face à bibliografia consultada, apesar de já se terem dado passos muito importantes para o crescimento da profissão de gestor hoteleiro e de se verificar uma grande evolução na conquista de competências, ainda não estão consolidados, a nosso ver, os valores que permitem fazer emergir uma nova matriz cultural nesta profissão. Veremos adiante como é que os dados empíricos recolhidos nos permitem ajuizar sobre esta matéria.



## **PARTE II** - *Estudo Empírico*

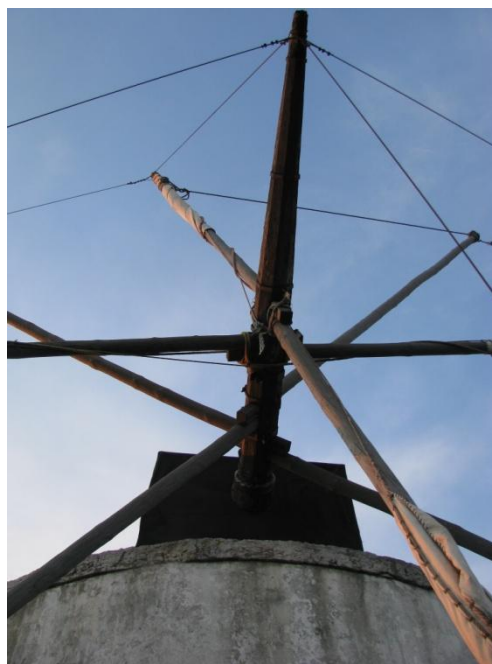


Foto: autora

## **1. AS QUESTÕES METODOLÓGICAS**

### **1.1. A INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA**

*«A investigação qualitativa tenta compreender os motivos, interesses, sentimentos, crenças, decisões e outros conhecimentos pessoais, mediante a observação, interacção e comunicação entre o investigador e o indivíduo ou grupo investigado».*

Mira, (2003: 264)

Tendo por base as principais questões de investigação e os objectivos traçados para o trabalho, optámos por recorrer a uma metodologia qualitativa para descodificar a matriz identitária dos gestores hoteleiros. De recordar que as questões e objectivos do estudo realizado, já descritas na introdução, são os seguintes:

Questões de partida para a investigação:

- 1. Como se caracteriza a matriz das dinâmicas identitárias do gestor hoteleiro da região ex-Costa Azul?**
- 2. Quais serão as lógicas femininas e masculinas na matriz de gestão da indústria turística hoteleira?**

Constituíram como objectivos do estudo realizado o seguinte:

1. Caracterizar os papéis de cada gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul, no contexto da diversidade do espaço territorial em que opera;
2. Analisar os papéis de cada gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul, atendendo à natureza do estabelecimento hoteleiro em que opera;
3. Identificar as diversas especificidades e dinâmicas identitárias do perfil do gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul, através da análise das vivências e experiências profissionais que lhe são intrínsecos;
4. Estudar o papel do género, em particular o lugar do feminino na gestão hoteleira regional da ex-Costa Azul;

5. Aprofundar o conhecimento sobre a actividade laboral quotidiana dos gestores hoteleiros regionais na ex-Costa Azul, objecto deste estudo, para uma melhor compreensão dos efeitos do género nas estratégias de acção e de desenvolvimento dos recursos humanos, no sector turístico regional.

Como se sabe, na eleição da metodologia qualitativa, os dados registados manifestam-se mais com palavras do que com números, sendo possível utilizar diferentes técnicas de recolha de informação, nomeadamente, informação escrita. O estudo qualitativo tenta, assim compreender os motivos, os gostos, as emoções e os conhecimentos de cada um dos entrevistados, através de uma observação em presença, de uma interacção conjunta através da comunicação do investigador e dos entrevistados.

Na perspectiva de Taylor & Bogdan (1986) e conforme referência de Mira (2003), as características que evidenciamos resumem-se em 10 pontos:

1. *A investigação qualitativa é indutiva;*
2. *Na metodologia qualitativa, o investigador vê o cenário e as pessoas segundo uma perspectiva holística. Os participantes no estudo são considerados como um todo;*
3. *Os investigadores qualitativos são sensíveis aos efeitos que produzem sobre as pessoas que investigam;*
4. *Os investigadores qualitativos tentam compreender as pessoas no seu habitat ou modus vivendi;*
5. *O investigador qualitativo não utiliza as suas crenças, perspectivas e predisposições;*
6. *Para o investigador qualitativo todas as perspectivas são importantes e úteis;*
7. *Os métodos qualitativos são humanistas;*
8. *Os investigadores qualitativos dão ênfase à validade da sua investigação;*

9. *Para o investigador qualitativo todos os cenários e pessoas são dignas de estudo;*

10. *A investigação qualitativa é uma arte.*

(pp. 265-266)

Na verdade, através deste paradigma, pretendemos realizar uma aproximação interpretativa e compreensiva das relações entre o sujeito e o objecto em estudo, pois ambos são da mesma natureza, para uma melhor compreensão da empatia dos motivos, às intenções, aos projectos dos actores, a partir dos quais as acções, as estruturas e as relações se tornam significativas para ilustrar as vivências e lógicas identitárias dos gestores hoteleiros. Neste contexto, preocupámo-nos com uma compreensão “absoluta e ampla” do fenómeno em estudo, desenvolvendo estratégias de observação, interpretação e apreciação do meio, bem como do fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los, dito no sentido de Silva e Pinto (2001).

Desta forma, no nosso entender, procurámos no estudo realizado uma metodologia de estudo que permita descrever e interpretar, tão fiel quanto possível, as razões, os comportamentos e as aptidões dos gestores hoteleiros, sempre tendo em atenção o espaço e o tempo dos actores desta investigação. Por outras palavras, com este tipo de estudo procurámos descrever o ponto de vista e a posição “interna” dos intervenientes perante o fenómeno da identidade profissional, explorando e analisando significados, percepções e experiências.

Face ao exposto, a pesquisa qualitativa realizada inscreve-se na linha da interpretação e naturalização dos fenómenos, dando ênfase à importância de uma orientação flexível e contextualizada no âmbito de uma relação reforçada *informante-investigador*, demarcando-se de outros métodos do campo da investigação social, por exemplo dos métodos quantitativos.

De relevar que o modo de condução do processo, encontra ressonância nas linhas da abordagem fenomenológica, na medida em que se baseou a aproximação ao objecto de estudo na compreensão dos fenómenos nas suas diversas formas de manifestação, explicitando os pressupostos, implicações e demais mecanismos ocultos que

fundamentam os fenómenos em si, que modelam as lógicas identitárias dos gestores hoteleiros. Esta procura de compreensão, partiu da realização de estratégias de captação de significados dos fenómenos expressos e verbalizados pelos gestores, situação que permitiu desvendar a partir da relação entre o Eu (investigador/gestor), o fenómeno/objecto estudado. Os fenómenos identitários não foram estudados de forma isolada, na medida em que a sua significação qualificada e de importância vital para a cabal resposta às questões de investigação, só faziam sentido se forem considerados numa perspectiva de totalidade.

É indubitável que se não fosse deste tipo de estudo não era possível explicitar os modos de vida e as visões do mundo profissional dos gestores hoteleiros, apoiando-se no conceito de identidade e género, bem como no modo de compreensão intensiva do sistema sócio-organizacional de todos aqueles que partilham e vivem essa mesma lógica do campo hoteleiro.

Em síntese, no prosseguimento desta estrutura metodológica, a análise de dados qualitativa não atingiu um lugar limitativo no geral do estudo realizado, mas elencou vários aspectos que nos permitiu aceder ao processo de recolha de informação bem como a sua posterior codificação e análise, como iremos demonstrar mais adiante.

## 1.2. PESQUISA E TÉCNICAS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

*«Antes de empreender uma colheita de dados, o investigador deve perguntar-se se a informação que quer colher com a ajuda de um instrumento de medida, em particular, é exactamente a que tem necessidade para responder aos objectivos da sua investigação.»*

Fortin (1999)

Em termos de tipo de estudo, a presente pesquisa inscreve-se na linha dos estudos exploratórios, delimitado a um contexto específico, em termos tipológicos, geográficos e temporais.

Como se sabe, em qualquer investigação, o terreno de pesquisa deve ser, claramente, circunscrito, reunindo as condições para o desenvolvimento do estudo,

tendo em conta os objectivos propostos, segundo Quivy (1992) «*não é de estranhar que a maior parte das vezes, o campo de investigação se situe na sociedade onde vive o próprio investigador*» (p.160). Nesta linha de pensamento, a selecção recaiu no estudo da hotelaria regional confinada à ex-Costa Azul (extinta por Decreto-Lei nº. 67/2008 de 10 de Abril, nº. 71, 1ª. Série), actualmente, parte integrante da Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, conforme já antes referido, facilitando a interacção com os gestores hoteleiros, como *actores* da recolha de dados.

Na abordagem fenomenológica, em que privilegiamos, os “dados” foram nascendo das descrições das experiências por quem as vivencia não podendo ser desligadas dos conteúdos, dos contextos e dos propósitos dessas experiências, isto é, não foram, previamente, estruturadas. A estratégia seleccionada para a recolha de dados foi a que considerámos mais adequada ao tipo de estudo e ao tipo de metodologia escolhida, no sentido de dar resposta aos objectivos estabelecidos, tal como refere Fortin (1999):

*«Antes de emprender uma colheita de dados, o investigador deve perguntar-se se a informação que quer colher com a ajuda de um instrumento de medida, em particular, é exactamente a que tem necessidade para responder aos objectivos da sua investigação»* (p.240).

Tendo em conta as opções metodológicas, nomeadamente, a problemática e o paradigma da investigação, foram seleccionadas duas técnicas de colheita de dados que nos pareceram ser mais pertinentes: a) entrevista<sup>25</sup> aberta, ou semi-directa, como técnica nuclear ou principal; b) observação directa, não participante, como técnica complementar, apoiada com notas de campo.

As escolhas envidadas parecem ter ido ao encontro das opiniões de Richardson (1989) e Ghiglione & Mathalon (1993), referindo estes autores que a observação e a

---

<sup>25</sup> Falámos várias vezes no vocábulo entrevista sem termos referido, devidamente, o que isso significa, ou seja, uma comunicação estruturada e dinâmica que usa da palavra e que, conforme nos afirma Illueca (1971) significa: «*Entrevista es una situación de comunicación dinámica estructurada, caracterizada por: Establecerse principalmente por medio de la palabra; Ser asimétrica; Estar basada en un rapport; Realizarse en un “grupo de dos”; Com el propósito de obtener y dar cierta información; Y aydar al entrevistado a desarrollar una cierta actitud ante la entrevista, sí mismo, el tema y el entrevistador*» (pp.22-23).

entrevista estão, particularmente, indicados neste tipo de estudo qualitativo por permitirem descodificar uma realidade por vezes complexa e extensa.

As entrevistas decorreram entre Abril de 2007 e Dezembro de 2009, em simultâneo com o desempenho da minha actividade profissional e que vai ao encontro das recomendações de Palmeiro (1991) «*o investigador aproveitará as situações que se apresentam*» (p.59). Tratou-se de uma conciliação da vida profissional e académica, nem sempre fácil de dosear ao longo do período de desenvolvimento da pesquisa e do respectivo trabalho de campo. No 1º semestre de 2010, ainda retornei ao trabalho de campo para novos contactos e aferição “*in loco*” da coerência das categorias identificadas nas entrevistas.

Foi dada ênfase, na observação não-participante junto das unidades hoteleiras, à conversa informal com os actores, às linguagens e interacções estabelecidas com os gestores, ao mesmo tempo que eram observadas as práticas dos actores em estudo e com as actuações da sua actividade profissional independente e interdependente com outros grupos profissionais. Assim, as situações foram surgindo como refere Costa (1999) «*permanentemente, à mão, e à vista, uma realidade social complexa, em toda a sua espessura e diversidade*» (p.134).

Em síntese, a recolha de informação realizou-se através de um guião, entrevista semi-directa e observação, auxiliadas pelo bloco de notas. De seguida, prosseguimos para uma descrição do percurso realizado e da forma como foram utilizados os instrumentos de recolha de dados, neste trabalho.

### 1.3. GUIÃO PARA A ENTREVISTA

*A utilização de grelhas de entrevista permitiu-me respostas específicas e, suficientemente flexíveis para a obtenção de dados sobre algumas dimensões inesperadas.*

Schneider & Conrad (1980)

Nesta investigação conhecida como qualitativa<sup>26</sup>, pretendemos captar a interpretação que cada gestor(a) faz da sua própria vida profissional, ou seja, o relato da sua vivência profissional. As “histórias de vida” profissional são, como sabemos, uma tentativa para reconstituir a carreira dos indivíduos, enfatizando o papel das organizações ou outros acontecimentos marcantes com influências significativas, comprovadas na moldagem das definições de si próprios e das suas perspectivas sobre a vida na actividade hoteleira.

O plano de recolha de informação, como um processo evolutivo, foi formado por uma grelha de entrevista e por um guião de observador, que na perspectiva dos autores Schneider e Conrad (1980) permitem dados específicos e flexíveis sobre algumas dimensões importantes.

Como se sabe, a entrevista é uma técnica privilegiada na investigação social como nos refere Carvalho (1996):

*«para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer, sob alguns aspectos, os intervenientes do processo (...) procura uma informação, sobre o real, por outro pretende-se conhecer algo dos quadros conceptuais dos dadores dessa informação, enquanto elementos constituintes desse processo» (p.56).*

---

<sup>26</sup> O estudo qualitativo é também, frequentemente, designado por naturalista, porque ao nos deslocarmos aos locais onde decorreram as actividades das pessoas em estudo, recolhemos os dados dos comportamentos naturais dos envolvidos, (Guba, 1978 e Wolf, 1978a).



Já Polit & Hungler (1995) referem que: «*se queremos saber o que as pessoas pensam, sentem ou acreditam, o meio mais directo é perguntar-lhes*» (p.66), ao passo que Lobiondo-Wood (2001) mencionam que:

*«todos os métodos que envolvem relatos verbais, porém, têm um problema com a precisão. Muitas vezes, não existe forma de saber se o que nos dizem é mesmo verdade, por exemplo, as pessoas são conhecidas por responder a perguntas de uma forma que produz uma impressão favorável. Esse estilo de resposta é conhecido como desejabilidade social. Assim, como não existe forma de dizer se a pessoa que responde está dizendo a verdade ou respondendo de forma socialmente desejável, em geral, o pesquisador é forçado a supor que quem responde está a dizer a verdade»*(p.35).

Neste sentido, Carvalho (1996) refere que

*“a entrevista tem várias facetas, assim como finalidades variadas, sendo uma dessas finalidades a recolha de dados de opinião que permitem não só fornecer pistas para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer, sob alguns aspectos, os intervenientes do processo. Isto é, se por um lado se procura uma informação, sobre o real, por outro pretende-se conhecer algo dos quadros conceptuais dos dadores dessa informação, enquanto elementos constituintes desse processo”* (p.56).

Portanto, pode-se concluir que a entrevista é uma técnica adequada para apreender a perspectiva dos actores (gestores hoteleiros) sobre a problemática em causa, pois vai em concordância simétrica com as teses de Estrela (1996), Bardin (1997), Vala (1986), Fortin (1999), que tal técnica é uma das formas privilegiadas para perceber e diagnosticar preocupações, desejos e experiências dos mesmos na sua singularidade; o que vai ao encontro dos objectivos do estudo em questão.

Assim sendo, no sentido de privilegiar as percepções dos gestores hoteleiros e também a forma como gerem a sua vida profissional e como *cuidam* dos clientes, optou-se pela entrevista semi-estruturada, tal como foi referido acima, a qual permitiu “*sondar/clarificar emoções, pensamentos, opiniões e significados subjacentes*” (p.193), na perspectiva de Quivy (1992). No que se refere à preparação da entrevista semi-estruturada, Fortin (1999) defende que, antes da entrevista «*é indispensável elaborar um plano no qual o objectivo geral do tema a cobrir está indicado, assim como os sub-temas, segundo uma ordem lógica*» (p.245) e que se pretende seguir neste estudo.

A entrevista semi-estruturada adoptada desenvolveu-se a partir de um esquema básico não aplicado, rigidamente, situação que permitiu ao entrevistador uma amplitude alargada de temas e questões que foram exploradas durante a mesma, e dando ao entrevistado a oportunidade de organizar o seu conteúdo. Segundo Quivy (1992), “*o investigador tem um quadro de referência mas só o utiliza se o indivíduo esquecer parte do mesmo*” (p.193), Ghiglione e Matalon (1993), ou seja “*o entrevistado tem a liberdade de expressar-se (...), guiado pelo entrevistador*” (p.97).

A expressão facial, a posição corporal, o tom de voz e a forma de vestir são elementos que podem transmitir mensagens favoráveis ou desfavoráveis aos participantes. Estes aspectos foram tidos em conta, razão pela qual, o entrevistador procurou sempre conduzir a entrevista de forma a evitar que estas mensagens a influenciem, negativamente.

No início da entrevista, alguns dos inquiridos colocaram várias perguntas que na sua maioria recaíram nas seguintes questões:

1. *O que é que vai fazer, exactamente, com as respectivas informações?*
2. *O que vai fazer com os resultados obtidos?*
3. *Porquê nós?*
4. *Quais os benefícios do estudo?*

Tentámos demonstrar o interesse do estudo para o conhecimento da actividade hoteleira regional bem como para as perspectivas inerentes ao seu conteúdo

organizacional e pessoal, identificando o perfil do gestor hoteleiro regional, actual e delineando um perfil adequado a um gestor hoteleiro, na região da ex-Costa Azul para a futura entidade regional de Turismo. Tentámos, também, transmitir qual o sentido do estudo, não o centrando naquelas pessoas e nas suas organizações específicas, as quais contribuíram para a recolha dos dados, em primeira instância, e para encontrar a figura global do gestor hoteleiro regional feminino ou masculino da hotelaria da ex-Costa Azul.

A entrevista, embora não sendo de natureza biográfica, em estrito senso, decorreu num diálogo aberto com poucas paragens, apenas interrompida por algum telemóvel ou urgência logística, ficando o entrevistador com o ónus de estimular e proporcionar respostas claras e precisas. Na nossa opinião, os relatos biográficos constituíram um registo de fenómenos sociais categorizados e classificados, reduzido a categorias analíticas abstractas que permitiram descrever de forma ordenada os fenómenos da investigação.

No nosso entender, estas entrevistas diferem do relato, propriamente dito, das histórias de vida, entendidas estas como estudos de caso único e onde oscilam algumas diferenças notáveis:

1. Não é uma entrevista aberta porque a obtenção da informação se faz através de questões semi-directas, que permite alguma liberdade e espontaneidade das respostas, dentro de certos parâmetros;
2. Não é um registo de todas as dimensões possíveis da vida destes profissionais, porque há um tempo em foco, ou seja, refere-se a uma mobilidade sócio-ocupacional;
3. Não se obtêm casos únicos mas sim um conjunto importante de trajetórias paralelas, cujo objectivo é um estudo comparativo;
4. Não é recolha de narrativas, mas recolha de informações que requer um tratamento quantitativo posterior;
5. É a recolha de vivências ou atitudes, com factos datados e constatados do comportamento profissional.

De notar que, os fenomenologistas acreditam que podemos interpretar de múltiplas formas, as experiências em função das interacções com os outros e que a realidade não é mais do que o significado das nossas experiências, ou seja, a realidade é *socialmente construída*, (Berger & Luckmann, 1967). Os seres humanos criam, activamente, o seu mundo, fazendo com que a compreensão dos pontos de intersecção entre a biografia e a sociedade se torne essencial, segundo Gerth & Mills (1953). As pessoas não agem com base em respostas predeterminadas a objectos predefinidos, mas sim como animais simbólicos que interpretam e definem e cujo comportamento só pode ser compreendido pelo investigador que conduz o estudo e que se introduz no processo de definição através da observação participante. Poderemos questionar, entretanto: *Será que a presença do investigador não vai modificar o comportamento das pessoas que pretende estudar?*

Concerteza que sim, porque essas modificações são designadas por *efeito do observador*. Ao sentirem-se observadas, as pessoas comportam-se de modo diferente do seu ambiente natural e agem de acordo com o seu pensamento sobre as suas vidas, experiências e situações particulares. Por este motivo, ao conduzir a investigação tivemos em consideração alguns princípios éticos que consideramos relevante para a acção, como por exemplo:

- As identidades dos sujeitos em questão foram protegidas. O anonimato contempla não só o material escrito, mas também os relatos verbais da informação recolhida durante as observações.
- As gravações são um registo de suporte às entrevistas feitas e julgamos que venham a servir aquando da confirmação da informação.
- O respeito e a cooperação durante a investigação esteve sempre presente bem assim foram todos os investigados, devidamente, informados dos objectivos do estudo e obtidos os seus consentimentos.
- Foi negociada a autorização da elaboração do estudo e apresentados os pontos e explicitados os resultados, o mais, realisticamente, possível.
- A autenticidade dos resultados e as conclusões obtidas foram apresentadas com a maior fidelidade ao documento obtido.

Assim, o plano de questões colocado aos entrevistados encontra-se descrito em anexo.

Embora não exista pré-testes nos estudos qualitativos, antes da deslocação ao terreno, verificámos com dois *experts* em hotelaria a adaptação da linguagem à realidade e ao gestor hoteleiro regional da ex-Costa Azul. Os profissionais entrevistados foram assumindo, quase sempre, uma atitude de descoberta pois manifestaram de forma viva o entusiasmo pela experimentação, o orgulho de ter a sua actividade e de fazerem parte de um corpo profissional, embora a entrada na profissão não tenha sido vivida por todos da mesma forma. Alguns mostraram-se *positivos* prosseguindo o seu caminho de aperfeiçoamento pessoal e profissional; outros mais *defensivos* em virtude das experiências passadas demonstrando pouco optimismo, outros ainda evidenciando algum *desencanto* que como o nome indica, estão cansados e prontos a alterar ou a abraçar outro projecto.

De uma forma geral, preocupámo-nos em colocar as questões, a cada pessoa, segundo a mesma ordem e com a mesma clareza, bem como colocámos as questões adequadas seguindo uma mesma linha sem excluir algo que pudesse ser útil, por imprimir aspectos importantes para a investigação.

Tratando-se de entrevistas semi-directas, estas foram redigidas com rigor, segundo uma ordem definida, como foi referido anteriormente, tendo sido dado ao inquirido, a liberdade de responder como era seu desejo, embora dentro de limites impostos pelas próprias questões. Cada pergunta do guião aplicado permitiu uma forma específica de resposta não o condicionando, mas levando-o a responder, exactamente como quer.

No que diz respeito ao conteúdo registado das entrevistas, o que nos interessou foi o que cada sujeito manifestou acerca de si mesmo, em aspectos como os da sua história pessoal, elencada na vida profissional, não tendo posto de parte nesses conteúdos as suas preocupações face às questões apresentadas, designadamente no que se refere às diferenciações por género.

Como se sabe, quando se desenha uma entrevista, importa criar uma atmosfera onde os entrevistados se possam sentir à vontade para expressarem as suas opiniões. Por isso, a entrevista foi utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do

próprio sujeito,<sup>27</sup> o que nos permitiu desenvolver, intuitivamente, uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos da actividade de gestão hoteleira e da organização onde se inserem na ex-Costa Azul.

De notar que as entrevistas devem ser actividades descontraídas onde os entrevistados falam livremente sobre os seus pontos de vista, segundo Biggs (1986), permitindo uma recolha de dados rica que revelam as perspectivas dos respondentes. Embora se possa aprender mais com umas entrevistas do que com outras, ou não se usufrua da mesma intensidade com todas as pessoas entrevistadas, ela proporciona sempre uma informação útil que, julgamos, reflecte no trabalho realizado junto dos gestores hoteleiros.

As entrevistas feitas junto dos profissionais de hotelaria (gestores de topo) que desenvolvem a sua actividade no sector hoteleiro da região da ex-Costa Azul, demonstraram interacção idêntica, denotando-se a partilha de expectativas ou posições organizacionais coincidentes, embora com conclusões assimétricas.

É de relevar que para a elaboração das entrevistas foram tidos em consideração alguns aspectos necessários:

1. *Retratos dos sujeitos* - aparência física, maneira de vestir, maneirismos e estilo de falar e agir.
2. *Reconstruções do diálogo*
3. *Descrição do espaço físico* - apreender a sensação do espaço.
4. *Relatos de acontecimentos particulares* - quem esteve envolvido no acontecimento.
5. *Descrição de actividades* - descrições detalhadas do comportamento, tentando reproduzir a sequência tanto dos comportamentos como de actos particulares.
6. *O comportamento do observador.*

---

<sup>27</sup> «Uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas» e é dirigida por uma das pessoas, com o objectivo de obter informações sobre a outra (Morgan, 1988).

De acordo com os objectivos deste trabalho, a opção feita teve em consideração a sistematização rigorosa dos temas em inquirição aos actores do estudo procurando, nas suas respostas (geradas com ampla margem de liberdade), informações fidedignas para a investigação das práticas profissionais dos gestores hoteleiros, objectivando a validação das suas respostas. Como refere Costa (1999) «*o ponto de vista dos actores sociais sobre as suas próprias práticas e as suas próprias representações (...) é um elemento indispensável a associar a outros tipos de informação, (...) obtidos pelo investigador (...)*» (p.142).

Os actores do estudo foram entrevistados durante as horas de serviço, sendo a disponibilidade essencial para uma menor morosidade de marcação e realização das entrevistas. As entrevistas decorreram nos gabinetes dos respectivos directores ou em *open space* na área do bar do hotel, da pousada ou do espaço rural, permitindo que decorressem num clima de tranquilidade, intimidade e confiança onde expressaram de forma aberta e espontânea todas as suas vivências.

As entrevistas tiveram a duração mínima de 35 minutos e máxima de 1H e 25 minutos, não tendo excedido o plano temporal previsto. Nalgumas situações foi necessário retornar ao terreno para completar a recolha, ou para esclarecer um ou outro aspecto.

Para legitimar a entrevista e após uma breve conversa informal, agradecemos aos participantes o interesse e a disponibilidade demonstradas, clarificando a finalidade do trabalho e os objectivos do mesmo, na medida em que se garantia o anonimato e a confidencialidade dos dados. Foram ainda informados que os resultados do trabalho seriam divulgados e dados a conhecer aos entrevistados.

As entrevistas foram audio-gravadas com autorização dos sujeitos, não constituindo obstáculo à comunicação. Estabeleceu-se uma relação empática e de neutralidade, procurando sempre não se fazer juízos de valor. Foi uma experiência muito gratificante na medida em que nos permitiu partilhar algumas vivências dos gestores entrevistados.

Para o estudo em causa foi necessária a reflexão sobre o género sexual porque este se constitui como uma entidade organizadora essencial. Como tal, os sujeitos tratam um investigador ou uma investigadora de forma diferente, fazendo com que, conseqüentemente, os investigadores de ambos os sexos passem a conhecer aspectos

diferentes dos mundos que estudam, (Warren, 1988). Por exemplo, as mulheres, em ambientes, exclusivamente, masculinos, têm sido forçadas a desempenhar papéis, tradicionalmente, femininos como o da *despassarada engraçada*, da *insignificante*, do objecto de conquista sexual ou do plano de piadas relacionadas com o género sexual, (Warren, 1988; Easterday, Papademas, Shou & Valentine, 1977). Têm sido evidentes, as relações próximas que algumas entrevistadoras conseguem estabelecer com outras mulheres, contrastando com as dificuldades dos entrevistadores perante o sexo feminino.

Em síntese, como a entrevista realizada teve por fim recolher o saber específico do narrador (gestor hoteleiro), foi tida a preocupação, por um lado, de recensear todas as informações em profundidade e, por outro, de restituir a própria singularidade do discurso sobre o tema da investigação.

Após a recolha, procedeu-se, de seguida, à organização e estruturação dos dados recolhidos. O tratamento da análise de conteúdo baseou-se em duas etapas, sendo uma de ordem categorial, e a outra de natureza estrutural. Os resultados da reinterpretação do sentido das categorias e estruturas do *corpus* vão ser apresentados em capítulo próprio.



#### 1.4. SELECÇÃO DOS PARTICIPANTES NA INVESTIGAÇÃO

Na presente investigação seleccionámos os actores-gestores hoteleiros da região da ex-Costa Azul que melhor se enquadravam nos objectivos do trabalho. O estudo do hoteleiro regional inserido no Turismo, como actividade económica emergente, destacou, em primeira instância, o levantamento dos estabelecimentos hoteleiros da área, no que foram seleccionados um conjunto de unidades importantes para o estudo em questão, em função da disponibilidade de acolhimento dos responsáveis dos estabelecimentos.

O objectivo inicial teve a intenção de conhecer os gestores no seu ambiente de trabalho, interrogando a sua proveniência e, principalmente, analisar o seu perfil em contexto profissional.

As entrevistas foram feitas nas unidades hoteleiras, gravadas em registo audio e, posteriormente, transcritas em suporte de papel, como foi referido anteriormente. Alguns entrevistados recusaram no início o gravador, mas, após os primeiros momentos de indecisão e colocados perante a presença do registo face ao estudo envidado, prontamente, se disponibilizaram para o efeito. O trabalho de campo e a observação não participante dos locais de trabalho foi moroso, tendo decorrido entre os meses de Abril de 2007 a Dezembro de 2009, de onde resultou um volumoso material imprescindível para análise e conseqüente registo da investigação.

De relevar que a presente investigação pretendeu privilegiar a voz destes gestores da indústria hoteleira na ex-Costa Azul, embora não tenha sido possível aprofundar mais os dados recolhidos porque obrigaria ao acompanhamento diário destes profissionais, num contexto laboral, através de uma observação directa sem limitações temporais (o que é inviável dadas as exigências da actividade, sobre estes profissionais) bem como dos recursos disponíveis. A limitação imposta tentou evitar generalizações ou especulações sobre as conseqüentes conclusões para além da realidade do estudo.

De relevar que cada entrevistado mostrou, na maioria dos casos, estar bem consigo próprias e pessoas apaixonadas pela profissão, numa franca disponibilidade, ao abrirem as portas da sua unidade hoteleira. Utilizaram um preâmbulo para evidenciarem os serviços do seu alojamento, equipamentos e orientações necessárias

ao devido desempenho das suas funções e da sua gestão. Houve uma forte empatia entre o entrevistador-entrevistado sem a qual não era possível efectuar a recolha.

Em síntese, para o estudo desenvolvido foram aplicadas 20 entrevistas<sup>28</sup> nas seguintes unidades hoteleiras que operam na ex-Costa Azul, e que se disponibilizaram de forma desinteressada em colaborar com a investigação:

### **HOTEIS**

**HOTEL ALFOZ - Alcochete (Empreendimento ALFoz)**

Tel: 212341179

Fax: 212341182

Fernando Pessoa Administrador/Director-Geral

João Serrano - Director Geral

comercial@al-foz.pt

**TRYP MONTIJO PARQUE HOTEL - Montijo**

Tel: 212326600

Fax: 212315261

Tryp.montijo.parque@solmeliaportugal.com

António de Almeida - Director Geral

Carla Ferreira - Directora de Marketing e Comercial

**ALDEAMENTO TURÍSTICO DE PALMELA - Palmela**

Tel: 265930000

Fax: 265930099

geral@fpalmela.com

João Caeiro - Director Geral

Vicente Calvelas - Director Comercial

**NOVOTEL - Setúbal**

Director-Geral Antero Cardoso

Tel: 265739370

Fax: 265739393

Hi557@accord-hotels.com

**HOTEL VILA PARK - Vila Nova de Santo André / Sines**

Avelino Sousa - Director-Geral

Tel: 269750100

Fax: 269750119

info@vilapark.com

**TROIA - Apartamentos turísticos**

Ex-Quadro Técnico

Conceição Alfacedo

(Sócia-Gerente do Empreendimento Romantik Natur- Algarve)

---

<sup>28</sup> As unidades hoteleiras indicadas são 23, embora tenham sido feitas 20 entrevistas em virtude de um dos entrevistados gerir 4 unidades, na região.

HOTEL ARANGUÊS  
Maria José Santos - Directora Geral  
Tel: 265525171  
Fax: 265526877  
geral@hotelaranguês.com

HOTEL DO MAR - Sesimbra  
Tel: 212233326/212288300  
Fax: 212233888  
Óscar da Silva - Director Geral  
Helena Alves - Directora Comercial  
generalmanager@hoteldomar.pt  
hoteldomar@hoteldomar.pt

HOTEL COSTA DA CAPARICA - Almada  
Tel: 212918900  
geral@hotelcostacaparica.pt  
Gil Reis - Director Geral  
Maria João Fragoso - Directora comercial  
Rui Nunes - Sub/Director

MELIÃ ALDEIA DOS CAPUCHOS - Almada  
Tel: 212909000  
Fax: 212909009  
melia.capuchos@solmeliaportugal.com  
António Alves - Director Geral  
Carla Ferreira - Directora de Marketing  
Maria Inês Alves - Directora Comercial

ESPERANÇA CENTRO HOTEL - Setúbal  
Maria de Lurdes Grosso - Directora Geral  
Tel: 265521780  
Fax: 265521789  
dir.esperanca@lunahoteis.com  
mlgrosso@lunahoteis.com

ESTALAGEM DO SADO - Setúbal  
Director Geral Pedro Costa  
Tel: 265542800  
Fax: 265542828  
geral@estalagemdosado.com

RESIDENCIAL VELEIRO - Sines  
Otília Neto - Directora Geral  
Tel: 269634065  
Fax: 269634803

**SANA SESIMBRA PARK HOTEL - Sesimbra**

Tel: 212289000

Fax: 212289001

Andreia Guerra - Directora Geral

sanasesimbra@sanahotels.com

**SESIMBRA HOTEL & SPA - Sesimbra**

Tel: 212289800

Fax: 212234865

info@sesimbrahotelspa.com

Luís Marques - Director Geral

Miguel Passos Ferreira e Pedro Silva - Directores Comerciais

**ESTALAGEM DOS ZIMBROS - Sesimbra**

Tel: 212689270

Fax: 212684956

estalagemzimbros@mail.telepac.pt

geral@estalagemzimbros.com

José Carlos Amorim - Director Geral

Beatriz Encantado - Director Comercial

**ALBERGARIA DOM VASCO - Sines**

Proprietária e Directora Comercial

Paula Soares

Rua do Parque, 13

www.domvasco.com

**TURISMO NO ESPAÇO RURAL**

**HOTEL RURAL BARROCA D`ALVA**

Herdade da Barroca d`Alva

2890-152 ALCOCHETE

Tel: 212309160

Fax: 212309161

Directora-Geral - Graça Lupi

comercial@barrocadalva.com

**PALÁCIO DE RIO FRIO (Turismo de Habitação)**

2955-014 PINHAL NOVO

Tel: 212319701

Fax: 212319633

Directora Geral - Maria de Lurdes Lupi

**POUSADAS DE PORTUGAL**

**Palmela**

Castelo de Palmela

Tel: 212351226

Fax: 212330440

Recepcao.palmela@pousadas.pt

**São Filipe**

Castelo de S. Filipe

Tel: 265550070

Fax: 265539240

Recepcao.sfilipe@pousadas.pt

**D. Afonso II**

Castelo de Alcácer do Sal

Tel: 265613070

Fax: 265613074

Recepcao.dafonso@pousadas.pt

**Quinta da Ortiga**

Tel: 269822871

Fax: 269822073

Recepcao.ortiga@pousadas.pt

## 1.5. PROCEDIMENTOS PARA O TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA

Relativamente à explicitação dos procedimentos relacionados com o pensamento/tratamento dos dados e, tendo em conta que a recolha surge sob a forma de produções verbais, espontâneas e semi-condicionadas, geradas pelas características, anteriormente, referidas das entrevistas, tornou-se imperativa a aplicação de uma metodologia de tipo análise de conteúdo que nos permitiu descodificar as respostas expressas pelos entrevistados. Assim, após a sua realização, procedeu-se à análise e interpretação das mesmas, com o objectivo de se poder tirar as devidas conclusões da investigação.

Escudada na perspectiva de análise fenomenológica e sobretudo compreensiva e indutiva, os resultados de análise dependem da capacidade de inferir e interpretar por parte do investigador, particularidade que naturalmente pode ser sujeito a críticas, tal como refere Guerra (2006), quando comparada às propostas tradicionais de lógica dedutiva.

Naturalmente, que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, em que utiliza “o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido” (Guerra, 2006:62). Na verdade trata-se de uma técnica com duas

dimensões processuais, sendo uma descritiva, através da qual, como defende Guerra (2006), se relatam o que foi registado das entrevistas, e uma outra dimensão de natureza interpretativa onde se relacionam os materiais das entrevistas e outros registos das observações com as “interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (p.62).

Assim sendo, para desenvolver a análise de conteúdo, foi tida em atenção aquilo que Fortin (1999) aconselha como «colocar em evidência a experiência vivida pelos entrevistados com a ajuda de uma análise descritiva das significações da linguagem» (p.149). Como tal, foi notado que o(a) entrevistado(a), segundo Vala (1999) «(...) se exprime com toda a sua ambivalência e se organiza em função das suas estratégias cognitivas que estruturam a construção das suas representações» (p.106). Neste prosseguimento não descurámos Richardson (1989) quando afirma que

*«a análise do conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar as suas características e extrair os momentos mais importantes», visto que o objectivo da presente investigação era efectuar um estudo fenomenológico onde o investigador e entrevistados se envolvem. A abordagem do presente trabalho irá colocar em evidência os dados obtidos junto destes entrevistados, de modo a criar uma estrutura» (p.172).*

O tratamento dos dados iniciou-se aquando da audição das primeiras entrevistas realizadas, com a posterior transcrição integral das mesmas. As entrevistas realizadas na primeira pessoa (o gestor hoteleiro) foram transcritas na íntegra e fiel ao que foi relatado, seguindo o recomendado por Guerra (2006). Efectivamente, as entrevistas foram transcritas e este foi o primeiro passo na redução dos dados. Preocupámo-nos em fazer isso, de imediato para que entre a realização de cada uma das entrevistas e a sua transcrição não se tivesse passado muito tempo e estivesse, de certo modo, presente o que se passou em cada uma das situações, para que não restassem dúvidas ou mesmo indecisões que pudessem vir a prejudicar a interpretação das respostas, nesta fase do estudo.

Apesar de ser um trabalho difícil e algo lento, foi muito útil pois possibilitou conhecer as ideias principais e proeminentes. Foi possível anexar ao trabalho as hesitações, pausas, risos e relevância das frases. Por este motivo, Flores (1994) evidencia a importância da recolha dessa informação ser feita pela mesma pessoa «os dados qualitativos são ricos em significado e a sua análise e interpretação necessita apoiar-se num conhecimento de contexto em que foram produzidos e das condições de produção» (p.11).

No entanto, com vista a facilitar a interpretação e aplicação desta técnica, também foram tomadas em consideração, as sugestões de outros autores, como Huberman & Miles (1991) que acrescentam que a

*«análise dos dados consiste no alargamento, triagem, distinção, rejeição e organização destes, de tal forma que se possa tirar conclusões finais e verificá-los (...) a condensação dos dados realiza-se, continuamente, e à medida que se caminha nesta fase; outras fases aparecem como resumos, codificações, correcções, reagrupamentos, divisões redacções (...) permitindo que se tornem métodos explícitos e sistemáticos capazes de estabelecer conclusões e testá-los rigorosamente e que possam ser utilizados por outros pesquisadores» (p.24).*

A este processo de transcrição das entrevistas seguiu-se a transcrição parcial das mesmas, de modo a preencher a Matriz de Análise das Entrevistas para uma perfeita interpretação e categorização das respostas, tendo nós identificado com a letra E, que significa *Entrevistado*, prosseguindo, respectivamente de E1 até E20. Por outro lado, é de relevar que após a transcrição de cada entrevista, e numa segunda fase, foram revistas as gravações e preenchidos eventuais espaços deixados em branco anteriormente, nalguma das transcrições, tornando o discurso inteligível.

A técnica de análise de conteúdo a ser escolhida na presente investigação para a análise do material das entrevistas em questão está relacionada com os objectivos e o estatuto da pesquisa (Guerra, 2006), como não podia deixar de o ser.

Efectivamente, o procedimento de análise de conteúdos teve em especial atenção a questão da análise temática, sem negligenciar os elementos categoriais e estruturais, uma vez que, segundo Quivy (1998), são as análises temáticas “*que tentam principalmente revelar as representações sociais ou os juízos de valor dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso*” (p.226). Todavia, privilegiou-se igualmente uma postura analítica do tipo “análise indutiva e processo de teorização”, seguindo a proposta de Demazière e Dubar, que na perspectiva de Guerra (2006) esta análise permite uma melhor (re)interpretação e (re)construção teórica dos materiais.

Seguindo ainda de perto as perspectivas de Guerra (2006), procedemos ainda ao recorte do discurso dos actores, ao nível das funções, efectuando o “recorte dos episódios do discurso e identificação das sequências” (p. 66), das acções, “Identificando os actantes/personagens que intervêm e o sistema de relações” (p. 66) e de narração, procurando desta forma compreender qual a posição do interlocutor face à defesa duma dada ideia (p. 66).

Adoptando ainda uma aproximação ao modelo de Vala (1999) e de Guerra (2006), entre outros, na exploração do *corpus*, permitiu-nos identificar os temas e as suas especificações, denominadas por categorias e subcategorias, o que tornou o esquema analítico mais eficiente. De seguida, transcrevemos a lista de unidades de alojamento seleccionadas com contactos, previamente, definidos, tendo em atenção o universo hoteleiro da marca Costa Azul.

Foi elaborada uma Matriz de Codificação Global (Anexo 4), tendo em conta o conteúdo narrativo de cada entrevista, as lógicas de categorização e codificação, e os níveis de função e acção dos recortes capturados, apresentada como uma forma simplificada da informação e organização do *corpus*. Por outras palavras, após a exploração do material presente, estruturámos as unidades de registo e de contexto e distribuímos por categorias e subcategorias, organizando assim quadros ou grelhas de sinopse (ver anexos), ilustrados com excertos exemplificativos das entrevistas, através dos quais, seguindo de perto Guerra (2006), procurámos a compreensão da narrativa na sua globalidade e nas suas diferentes vertentes, a comparação entre estas e a sua articulação com o quadro conceptual desenvolvido, anteriormente, e a reelaboração indutiva e a reconstrução da teorização sobre a matriz identitária dos gestores hoteleiros.



Sendo assim, cada entrevistado analisado, foi indicado numa grelha explicativa com um conjunto de categorias temáticas, entre as quais se destacam as seguintes:

- vida profissional;
- vida pessoal;
- balanço, opiniões;
- futuro da actividade no plano regional
- perfil feminino ou masculino.

A categoria *vida profissional* compreende um conjunto de três subcategorias e sub-subcategorias. Esta grelha de análise não se limitou a organizar o discurso, estruturou-o e ordenou-o como um *continuum* de atitudes, o que permitiu assinalar o aparecimento de traços, opiniões e atitudes. Embora, na realidade, se tenha procurado a representação social feita de imaginário, de processos cognitivos, de construções intelectuais, de imagens, de afectos e de crenças.

Não existe um retrato *robot* do entrevistado ideal porque essencialmente se trata de uma relação cara-a-cara com o sujeito e investigador, onde existe harmonia e entendimento entre ambos. É, portanto, uma questão subjectiva, no que a intuição e boa disposição do investigador, assim como a sua paciência, são as principais garantias de êxito.

De relevar que foram efectuadas e analisadas 20 entrevistas. Como era devido, cada entrevista transcrita foi sempre submetida a uma análise sistemática do conteúdo, subordinada às questões do próprio estudo, e o balanço entre a teoria e a empiria. Através de um vai-vém indutivo-dedutivo foi criando e consolidando um sistema de categorias, que no final permitiu estabilizar a organização das estruturas de sentido do *corpus* em torno de dois blocos ou dimensões do estudo.

A primeira dimensão (A) analítica pretendeu reflectir as unidades de sentido referentes às representações identitárias profissionais do gestor hoteleiro regional, na ex-Costa Azul. A este nível foram incorporadas na sua categoria as qualidades que um profissional desta natureza deve possuir com uma sub-categoria na análise das questões pessoais onde se destacou a formação académica, a relação com o *staff*, o

perfil de género, as sensibilidades femininas e a autoridade e seriedade da mulher. Na outra sub-categoria desta primeira dimensão, na vertente profissional, foram alocados os atributos específicos essenciais, os constrangimentos e preocupações, a formação profissional, igualmente, o reconhecimento pelo esforço desenvolvido, atendendo aos espaços do gestor hoteleiro regional e os estereótipos que perseguem este interveniente turístico.

A segunda dimensão (B) analítica foi organizada pelos tópicos referentes às vivências profissionais do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, destacando na sua categoria em observação o que é, efectivamente, um gestor hoteleiro nos aspectos positivos e negativos da profissão, o seu papel como interventor hospitaleiro, no Turismo, bem como as suas motivações, valores e vivências *experimentadas* ou características imprescindíveis, ao longo da sua actividade no sector. Foram ainda analisadas as variantes sobre o perfil sociográfico, a experiência profissional, a intervenção futura deste profissional na hotelaria regional, o comportamento, aspectos da sua realização pessoal e profissional, a compatibilização do profissional com o cidadão no masculino e no feminino, ou os sucessos e insucessos da sua vivência profissional.

Após este desenho e esforço de síntese sobre as grandes áreas temáticas que subjazem no *corpus*, procedemos à reelaboração analítica dos segmentos significativos, tendo para o efeito utilizado o módulo de análise textual do SPAD v4.5. Através deste *software* da corrente francófona, foram extraídos os agrupamentos significativos (*clusters*) de palavras e frases plenas, cuja escolha e reinterpretação obedeceram aos critérios definidos e balizados pelas dimensões analíticas eleitas para o quadro global de análise referido anteriormente. Isto é, tomámos como referência os elementos de categorização *a priori* com base nos eixos conceptuais da matriz “teórica” e das categorias da análise de conteúdo descritas na matriz de codificação global, mas também as reinterpretações *a posteriori* dos segmentos lexicais, ditas significativas no *corpus* das verbalizações dos entrevistados (Silva, 2001).

Com vista ao aprofundamento do conhecimento e interpretação da estrutura de sentido do mesmo *corpus*, tendo em vista a descodificação modelo cultural identitário dos gestores hoteleiros, procedemos ao desenho duma análise estrutural do conteúdo, seguindo a tradição analítica da escola francesa de Jean-Pierre Hiernaux (1997). Procedemos em primeiro lugar à identificação da unidade mínima

da estrutura de conteúdo, que é o *Código Disjuntivo*, extraído da reinterpretação do sentido dos modos como os actores/gestores classificam ou atribuem propriedades específicas. Este código representa a base do procedimento analítico da Análise Estrutural de Conteúdo. Aliás, segundo Hiernaux (1997), “Os princípios de descrição estrutural (...) partem da ideia de que o «sentido», a percepção, resulta de - e «está» em - relações estabelecidas entre si pelos elementos que o material põe em acção” (p.161), designados por códigos disjuntivos que comportam relações de associação e oposição com outros códigos disjuntivos originando estruturas de sentido mais ou menos complexas, através de um gráfico podemos representar a estrutura de sentido subjacente no texto. Posteriormente, elaborámos um *protocolo* e um *comentário analítico*, analisando os gráficos estruturais à luz das teorias e reflexões sobre as condições sociais e materiais específicas, produzidas e captadas no e do *corpus* das entrevistas dos gestores hoteleiros.

Figura 4.- Dimensões de análise da informação

<b>Dimensões</b>	
<b>Representações Identitárias profissionais</b>	<b>Vivências Profissionais</b>
<b>1.- Gestor hoteleiro como profissional de Turismo</b>	<b>1.- Perfil sociográfico</b>
a) Percurso Profissional do Gestor Hoteleiro	a) Origem social
b) Aspectos positivos e negativos da profissão como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul	b) Percurso académico, formação e desenvolvimento profissional
<b>2.- Perfil de género - Masculino/Feminino</b>	<b>2.- Características profissionalizantes no ramo hoteleiro</b>
a) Futuro perfil do gestor hoteleiro - Masculino/Feminino	a) Práticas do gestor hoteleiro/desempenho profissional
b) Sensibilidades e empatias femininas	b) Expectativas profissionais

Fonte: Entrevistas. Elaboração própria.

## 2. SER GESTOR HOTELEIRO NA ex-COSTA AZUL

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

No que diz respeito à caracterização dos entrevistados, foram efectuados registos referentes ao sexo, idade, a residência, o estado civil e os *hobbies* praticados pelos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul.

Segundo os dados disponíveis dos 20 entrevistados, verificámos que estamos perante um grupo de entrevistados em que a maioria é masculina (12 homens e 8 mulheres) e relativamente jovem, cuja *faixa etária* se distribui da seguinte forma:

- 20/30 anos - 0 pessoas
- 31/45 anos - 11 pessoas
- 46/60 anos - 5 pessoas
- 61/75 anos - 4 pessoas

Quanto à **residência** dos inquiridos, verificamos que a maioria reside na área geográfica da unidade hoteleira que dirigem:

- Residentes na região - 13
- Residentes fora da região - 7

No que se reporta ao **estado civil** dos entrevistados, a maioria são casados:

- Casados - 11
- Divorciados - 5
- Outros - 4

Através dos contactos informais no decurso do trabalho de campo, foi possível captar a informação de que a maioria dos entrevistados possuem pelo menos 5 anos de

experiência profissional na gestão hoteleira, alguns dos quais, os de maior idade, com mais de 15 anos de actividade no sector.

De notar que os 12 homens entrevistados assumem-se como gestores ou directores hoteleiros. Não existindo na região uma figura feminina nessa área da direcção hoteleira, propriamente dita, porque assumem, em simultâneo, a gestão e a área comercial, foram entrevistadas 8 mulheres.

Pese embora a actividade da gestão hoteleira ser entendida por todos como uma actividade de certo modo “desgastante” e sem horário, tais factos não excluem os gestores entrevistados de procurarem estratégias de ocupação dos tempos livres ou das horas de não trabalho. Assim, e relativamente aos *hobbies* praticados pelos 20 inquiridos, verificou-se a existência de uma extensa lista de actividades desenvolvidas, como passamos a mencionar abaixo:

- Leitura - E2, E6, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E16 e E19
- Actividades desportivas - E2, E4, E5, E8, E9, E10, E16 e E20
- Cinema - E2, E13 e E19
- Gastronomia e passeios - E12, E16 e E19
- Música e arte - E10, E12 e E20
- Viajar e conviver - E13, E14 e E19
- Descansar - E5 e E15
- Montar a cavalo - E9
- Natação - E10
- Pesca - E5

De referir que, embora hajam trabalhadores por conta de outrem, alguns dos entrevistados estão reformados e classificam a gestão na hotelaria como um *hobby* que praticam a 100%, ou não sendo reformados, são empresários e dedicam, igualmente, o seu tempo integral à gestão do seu hotel, admitindo tal facto como uma forma de gestão da ocupação do seu tempo.

Da conjugação da leitura dos dados disponibilizados pelos entrevistados, podemos afirmar que a maioria dos inquiridos se encontram na faixa etária entre os 31 a 45 anos de idade, ou seja, são gestores jovens-adultos com “longa” experiência no

sector e que, maioritariamente, residem na região da ex-Costa Azul e, ainda, que a maioria são casados.

As preferências maioritárias para os *hobbies* situam-se na leitura e no desporto, elementos que nos oferecem uma certa perspectiva dos modos de vida que certos entrevistados privilegiam.

Em síntese, foi seleccionado um conjunto de entrevistados que afirmam, que exercem integralmente a função de gestor hoteleiro a 100% e que conhecem com profundidade a realidade da actividade hoteleira na ex-Costa Azul.

## 2.2. GESTOR HOTELEIRO: PERCURSO FORMATIVO, QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS

Tendo presente as afirmações dos entrevistados, parece-nos que os seus percursos de formação reflectem de certa forma um balanço das oportunidades e opções de vida pessoal, profissional, académica e de aprendizagem ao longo da vida, na área do alojamento turístico, em particular, o hoteleiro.

Se é verdade que a formação inicial e especializada numa dada área profissional é entendida como uma dimensão relevante para o processo de desenvolvimento e afirmação duma dada profissão, constata-se no caso dos gestores hoteleiros, alguns aspectos paradoxais. Na verdade, em termos de habilitações académicas dos 20 entrevistados, apenas uma minoria possui qualificação de nível superior (quatro casos), sendo sete os que afirmam que possuem o 12º ano de escolaridade (E12, E7, E11, E15, E17, E18, E20 e E13) e outros casos que possuem qualificações mais baixas ou que nem completaram a habilitação académica ao nível do 9º ano.

Subjaz nas narrativas dos entrevistados sobre o seu percurso de formação na área da hotelaria, a explicitação de que para a maioria dos gestores, a especialização dos conhecimentos e a aprendizagem das práticas de gestão hoteleira, foram adquiridas após ingresso no sector.

Ao nível das áreas de formação especializada, foi possível verificar que alguns entrevistados afirmam que possuem qualificações conferidas pelos Cursos Técnicos

de Gestão de Restauração e Bar, Curso Técnico-Profissional, Direcção Hoteleira e de Higiene Alimentar e Auditor Interno de Qualidade (E2), Curso de Gestão Hoteleira (E7, E11 e E18), ou Curso de Gestão de Recepção, adquiridas no espaço nacional ou no estrangeiro. O domínio de línguas estrangeiras é descrito pelos entrevistados como uma competência fundamental para o exercício da profissão de gestor na hotelaria. A maioria afirma que têm bons conhecimentos de Inglês, Francês, Italiano, Espanhol e, inclusive de Japonês, como referiu o E17.

É de assinalar que E5 iniciou um percurso académico diferente tendo escolhido Arquitectura. Por uma situação pontual foi convidado para a hotelaria e completou o Curso de Gestão Hoteleira e uma Pós-Graduação em Direcção Hoteleira (Lausanne). E6 intitula-se um autodidacta tendo deixado incompleto um Curso de Relações Internacionais ou E8 com uma Licenciatura em *Hotel Management* (Columbia). A inquirida E9 realizou o Curso de Tradutores Intérpretes do ISLA e um Curso de facturação. E10 iniciou o estudo de Gestão Hoteleira, não tendo obtido resultados, e completou um Curso de Contabilidade, já E12 concluiu o Curso de Hotelaria e Marketing, Gestão Financeira, Vendas e *Training Management* e ainda um MBA em Gestão e outro MBA em Recursos Turísticos.

Já um outro entrevistado, o E3 apresenta como habilitações académicas o 1º ano do Liceu tendo depois realizado cursos profissionais após o ingresso na área da hotelaria, entre os quais os seguintes: *Barmen*, Escanção, Mesa, *Controller*, Línguas (Inglês e Francês), F & B, Gestão de Empresas e Gestão Hoteleira. Também com a formação indicada anteriormente, E4 acrescenta, ainda a 4ª classe antiga, o Ciclo Preparatório, o 5º ano Industrial, o Curso Comercial e depois mais um Curso por correspondência (algo comum na época de meados do século XX).

Efectivamente, ao olhar pelos percursos de formação, descodificamos elementos deveras interessantes no que concerne a alguns elementos mais marcantes da trajectória de vida dos entrevistados e a forma como abraçaram o ingresso na área da hotelaria e enveredaram no percurso de gestor hoteleiro. A maioria considera fundamental o investimento na formação técnica e a posse de determinadas competências e níveis de *saber-fazer*, sendo esta a razão principal de continuar a mover o estímulo para o investimento na formação ao longo da vida profissional.

Os seguintes extractos das entrevistas, bem como as sinopses apresentadas em anexo, confirmam o que foi referido acima:

*“Tenho o 12º ano, na área de Humanísticas. Depois, fiz um Curso de Técnicas de Gestão de Restauração e de Bar, em 1993. Tirei o Curso para quadros intermédios, Curso Técnico-Profissional, Nível 4, do qual me apaixonei. [...] Entretanto, formei-me em Direcção Hoteleira para obter a carteira profissional, fiz vários cursos internos como: Higiene Alimentar e Auditor Interno de Qualidade. (...) Em termos de formação, o que espero é um projecto de MBA e ir para o estrangeiro, pois a empresa apoia muito a formação dos seus colaboradores.”*  
(E2)

*“Comecei na hotelaria quando chumbei no 2º. Ano do Liceu, em 1958/1959. O meu pai era muito amigo do proprietário do Hotel Mundial e por isso iniciei-me aí como mandarete. Entrei em 1962 e fiquei até 1969 (até ir para a tropa). Fui para mandarete, depois ascensorista, porteiro, recepcionista, controlador, controlador administrativo, barman, empregado de mesa, fiz tudo naquela unidade. Fui depois recheando os meus conhecimentos e prática através dos cursos de hotelaria, curso de barman, escanção, de mesa, de controller, e fiz o curso de Inglês e Francês. Após 6 meses de tropa, ingressei no Hotel Estoril Sol onde fiquei 15 anos. Aí estive no Casino e na ESTA Gestão de Hotéis, nos PALOPS e depois no Aeroporto de Lisboa, gerido pela ESTA onde estive 25 anos. Aí abri 5 hotéis da Esta. Passei pela direcção geral de operações, estive em Angola, São Tomé, Moçambique e Guiné. Quando regresssei, voltei ao Hotel Estoril Sol e depois do 25 de Abril estive na Escola de Hotelaria de Lisboa onde fui Director durante 2 anos e meio (1977/78) pois fiz parte do projecto que fez a Escola de Hotelaria das Olaias. Depois fiz uma passagem pelas Pousadas de Portugal onde abri a Pousada de Santa Clara ou o Hotel Santa Beatriz em Campo Maior do Grupo Delta. Estava para ir para Moçambique mas vim para aqui, para o Montijo Tryp Hotel. Estou aqui há 13 anos. Fiz parte do Grupo que abriu os hotéis todos da Fundação Oriente (ex. Termas de Monchique,*



*Hotel Avis) e depois, quase fui para Timor, mas desisti porque já estava farto de estar ausente de casa. Primeiro, fiz o Curso de F & B na Escola de Hotelaria de Lisboa e depois de Gestão de Empresas. Há 3 anos fiz Gestão Hoteleira para estar mais actualizado”. (E3)*

*“Tirei o 12º ano e depois fiz o Curso de Gestão Hoteleira. A opção pela hotelaria surgiu através do incentivo de uma tia que trabalhava em Tróia e me convidou. Comecei por fazer o período das férias de Verão, em Tróia [...]. Estive a trabalhar na central telefónica e mais tarde passei a ajudar a secretária do Director Geral. Posteriormente, fiz o lugar de Secretária de Direcção e de Marketing e coordenei grupos e congressos. Fui para o Algarve a convite do grupo Luna Hotéis, que, de início, tinha 4 unidades. Quando sai, em 2005, já tinha 19 hotéis. Fui para o Hotel Alfamar e, em 2006, agarrei uma oportunidade de me tornar sócia gerente do Romantik Natur, uma unidade hoteleira sui generis”. (E7)*

*“Tenho o equivalente ao 9º ano e fiz depois o Instituto de Francês, e aprendi também Italiano e Inglês. [...] Não tenho experiência profissional. Esta é a minha primeira experiência na hotelaria que começou há cerca de 20 anos, mas como já tenho uma idade avançada, são as minhas filhas que me ajudam. Continuo a manter o gosto pela comunicação com os outros, e é isso que me leva a gerir esta pequena unidade”. (E14)*

*“Tenho apenas o 12º ano e fiz depois o Curso de Gestão Hoteleira na Universidade Internacional. O meu objectivo é fazer uma especialização para ampliar os meus conhecimentos e as línguas. Estou no AlFoz há 9 anos [...]. Como é um hotel pequeno, sou polivalente e faço um pouco de tudo. Fiz 6 meses de Estágio no Hotel AlFoz e depois fui convidado a ficar na unidade. Estive no Ritz em Lisboa, onde percebi a mecânica do marketing mas também, a falta de motivação que se encontra*

*na hotelaria, da margem sul. No Hotel Al-Foz, iniciei como Chefe de Recepção depois passei a Assistente, a Sub-Director e agora a Director, embora sempre executando as mesmas actividades, desde o início. A experiência é que é outra”. (E11)*

*“Tenho o 12º ano porque não quis estudar mais e sei línguas estrangeiras como o Inglês, Francês, Italiano, o Espanhol e um pouco de Japonês porque tenho aqui vários clientes japoneses, vindos de empresas. Sou proprietária e gestora da Albergaria. (...) É estar apaixonado por aquilo que faço. Sou gestora de topo, com plena autonomia e sou muito humana, preocupada e interessada por tudo o que me rodeia, inclusivé decido qual a decoração e o mobiliário dos 27 quartos da unidade hoteleira, pois esta é a minha paixão. A unidade foi a minha primeira experiência no ramo hoteleiro e estou tão satisfeita que se soubesse teria optado pela actividade turística há muito mais tempo. É fazer o que se gosta, é dirigir, ser responsável, transparente e adivinhar as coisas, antecipando-as e não deixar que aconteça o pior. Sou uma gestora afectiva, preocupada e estou sempre alerta para quaisquer indícios menos bons”. (E17)*

Se atendermos às perspectivas de Dubar (1997) e outros, a propósito da importância da formação profissional na construção da identidade, somos levados a considerar que a formação contínua e a procura de especializações “práticas” dos gestores hoteleiros (associadas ao local de trabalho) são construídas pelos mesmos, enquanto agentes activos no contexto de trabalho. Assim sendo, parece-nos que os gestores hoteleiros da ex-Costa Azul encontram-se permanentemente à procura de reforço dos seus capitais, agindo certamente de forma estratégica, não só para se manterem actualizados no *saber-fazer* especializado, mas também, e sobretudo, para se revelarem como *experts* em hotelaria relativamente aos outros profissionais do turismo que os rodeiam no meio envolvente. Ao subscrever esta linha de pensamento, descodifica-se uma gramática de representações de que as opções de formação profissional dos gestores hoteleiros são fruto dum certo sentimento de pertença a um grupo e das condições materiais e sociais inerentes à pressão da *praxis*

no sector, através do qual se legitimam as suas acções de procura formativa enquanto acções sociais de afirmação não só no campo hoteleiro da ex-Costa Azul, mas em todo o campo do Turismo.

Em suma, verificamos que, no plano das qualificações e competências, os conhecimentos e a formação são adquiridas após integração profissional no sector. A maioria dos entrevistados posiciona-se ao nível do 12º ano de escolaridade ou menos, acrescentando o conhecimento de línguas estrangeiras, as formações especializadas, bem como a posse de determinadas competências instrumentais e sociais, enquanto aspectos imprescindíveis para o “bom” desempenho da profissão. Sobre este último aspecto, iremos ainda voltar a aprofundar mais adiante, mas deixamos já aqui assinalado que a maioria dos entrevistados considera como principais competências do perfil dum gestor hoteleiro, para além dos aspectos já referidos acima, o seguinte: Disponibilidade; Gosto pela profissão; Liderança; Paciência; Persistência; Adaptação à mudança; Honestidade; Ser bom comunicador; Ser bom ouvinte.

### 2.3. GESTOR HOTELEIRO: PERCURSO PROFISSIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO

No ponto anterior, observámos alguns testemunhos que ilustram uma construção do percurso formativo entrosado com o percurso profissional. Numa leitura mais fina de outras verbalizações dos entrevistados sobre os seus percursos, denotamos a ideia majorante dum certo sentimento e desejo de maior nível de qualificações e competências, à medida que se vai avançando no ciclo de antiguidade na profissão de gestor hoteleiro. O investimento e a passagem por vivências e experiências diversificadas de áreas e organizações hoteleiras, muitas vezes divergentes das opções iniciais da vida profissional, parece ser uma situação de inevitabilidade para acompanhar o progresso, o aumento de conhecimentos e para manter a melhoria da *performance* de gestor hoteleiro. Mais do que a posse dum diploma ou qualificação específica em direcção hoteleira, deter várias experiências em grupos distintos da hotelaria parece ser condição para ser convidado para cargos dirigentes, ou inclusive, a mudança de estatuto para empresário hoteleiro. Para além dos extractos apresentados no ponto anterior, vejamos ainda os seguintes extractos que nos parecem bastante elucidativos daquilo que acabámos de referir.

*“Tirei o meu 12º ano em Coimbra e, depois, mais tarde fiz o Curso de Gestão Hoteleira e logo de seguida, realizei uma pós-graduação na Suíça. Trabalhei no Algarve, no Douro e no Alentejo. Como experiência profissional tive a minha primeira opção na área de Engenharia, surgindo mais tarde, o Turismo. Concorri, num grupo de 300 pessoas e seleccionaram-me entre 25 candidatos, portanto, sinto-me muito orgulhoso por esse facto. Iniciei a minha carreira no Algarve, como Assistente de Direcção integrado no grupo Real que é detentor de 6 hotéis e aparthotéis. Depois, fui para o Douro, onde integrei pequenos projectos, do grupo Choice. Há 10 anos atrás, ingressei no Grupo Pestana das Pousadas de Portugal, onde fui convidado a ocupar o lugar de Direcção”. (E18)*

*“Depois, fui convidado pelo Grupo Accor, com 21 anos de idade e, por isso, aqui estou. O Grupo Accor cultivava uma prática de prémios e por isso criámos um programa de alojamentos onde trabalhámos com um grupo de consultores, durante um ano e meio, dando orientações de métier, de relações humanas e de gestão e foi aí que atingi o grau de Director de Hotel. Depois, fui para Viseu para o Hotel Íbis, com 26 anos, onde assumi a Direcção. (...) Durante 6 anos estive na rede Íbis onde fui responsável pela Restauração. Depois, fui convidado a integrar a rede Novotel, no Porto, e estou muito satisfeito. Estou a aguardar a minha ida para o estrangeiro, pois é um percurso que desejo e ambiciono porque para mim há um ciclo de 3 ou 4 anos de actividade”. (E2)*

*“Tenho formação em Gestão Hoteleira e Controle de Custos, Risco de Incêndio, Empreendimentos hoteleiros e Higiene e Segurança Alimentar e de Boas Práticas. Quando saí da faculdade fiz estágios profissionais no Hotel Meridien e fui convidado a ficar lá enquanto estudava. Fui para a área*

*financeira, estudava à noite e trabalhava de dia. [...]. Durante 4 anos fiz Estágios tal como o estágio de Recepção na Albergaria Laitau onde aspirei chegar ao topo. Estive nesta Albergaria durante 5/6 meses, depois fui para o Algarve como Assistente de Direcção de alojamentos e fui trabalhar para o Controle de Custos dos empreendimentos. Ao fim de um mês comecei a chefiar este departamento e tornei-me logo Assessor de Direcção. Depois abrimos um Restaurante que ficou sob a minha responsabilidade e também um Posto de Abastecimento de combustíveis. Tinha 25 anos e trabalhava quase de sol-a-sol. Vivia no Algarve e como era solteiro isto era quase uma forma de me entreter. Aprendi muito, principalmente, devido a erros cometidos por mim e pelos outros. Entretanto, fui convidado pela Albergaria Laitau e como já tinha casado, achei que era altura de voltar para Setúbal, onde estive de 1993 até 2001. Em 2002, vim para a Estalagem do Sado”. (E19)*

*“Tenho o 12º ano incompleto porque não terminei o curso e comecei logo a trabalhar como estagiária em Tróia. Como fazia turnos de sair à meia-noite não me permitiu terminar o curso. Relativamente à formação profissional comecei em Tróia, na categoria de estagiária, por um acaso pois eu não sabia que viria a gostar de trabalhar em hotelaria. Trabalhava numa sapataria e estudava à noite no Liceu. Andava no Instituto de Línguas e sabia que detestava o comércio. Aquela coisa de entrar todos os dias à mesma hora, não era para mim, eu não gostava. [...] Fui a Tróia a uma entrevista. Fiquei e adorei o trabalho. Fazia de tudo com horários rotativos e com pessoas diferentes. Fiz o Festival de Cinema e depois fui convidada a ir para o Novotel e no Grupo Accor em Lisboa. Acabei por ir para lá como telefonista e depois como recepcionista [...]. Em 1993 fui convidada a ir à Academia da Accor fazer o Curso de Gestão de Recepção e fui promovida a Chefe de Recepção, no Novotel, em Lisboa. Mais tarde, fiz uma troca com o colega do Novotel*

*de Setúbal e aqui tive que aprender a trabalhar num hotel pequeno e ser polivalente. Assumi o lugar de Assistente de Direcção onde fazia de tudo (Contabilidade, Recepção, Direcção, Económico, Aluguer, Pagamentos e Recrutamento). Entretanto, parei 2 anos e fiquei em casa. Fiz o Curso de Computadores e quando pensei em voltar, contactei alguns amigos que me convidaram para promotora da Sonae, em 2004, voltando a Tróia, durante 6 meses, para fazer o comercial. Recebi um convite para ser Chefe de Recepção no M.H.Grande, durante 1 ano e meio, como Assistente e fui para o Hotel Avis como Responsável comercial, seguindo-se o lugar de Assistente de Direcção e Comercial onde fiz a ponte entre a Direcção. Há 1 ano e meio atrás fui convidada pela LunaHotéis para dirigir o Esperança Centro Hotel. Estas são experiências diferentes porque o Novotel é um hotel de cadeia internacional e este é regional. Aqui, ainda se aposta muito pouco na formação. Era preciso mais formação e mais disponibilidade para adquirirem conhecimentos”. (E13)*

*“Fiz um Curso de Dactilografia e de Inglês e tive a minha primeira tarefa num hotel, como mandarete. Mais tarde aprendi a língua alemã, tirei o Curso de Gestão Hoteleira e fui para o Hotel Fontainebleu, como Chefe de Recepção. Por convite, fui parar ao Hotel do Mar como 1º. Recepcionista e recebi, por isso, um bom salário e gratificações. Mais tarde ascendi a Chefe de Recepção e depois a Director Comercial. Com a Revolução do 25 de Abril, assumi a Direcção do Hotel quase de uma forma forçada, tornando-se depois numa paixão pessoal. Como experiência profissional menciono a que fiz no Hotel Fontainebleu como Chefe de Recepção, depois no Hotel do Mar como 1º. Recepcionista mais tarde como Chefe de Recepção e finalmente como Director Comercial. Em 1974, assumi a Direcção do Hotel, até à presente data”. (E16)*

*“Fiz o 12º ano de Contabilidade e comecei a trabalhar e a estudar à noite, com apenas 18 anos. Como nunca tinha pensado em ir para a hotelaria porque julgava que não tinha jeito para a actividade, a minha primeira opção foi Contabilidade. O meu primeiro emprego foi nos rebocadores marítimos e só há 5 anos atrás é que surgiram os alojamentos. Primeiro, estive no Hotel Campanille, depois fui convidada para trabalhar na Albergaria Laitau como Assistente de Direcção e só depois disso é que vim para o Hotel Aranguês. Neste momento, não estou arrependida e gosto muito do que faço. O meu sonho, agora é recomeçar os estudos e tirar uma especialização em turismo porque já tenho 5 anos de experiência profissional”.* (E15)

*“[...] estive no Hotel Viking, em Monte Gordo e em Albufeira e no Hotel Sol e Mar, em Portimão, em que estive sempre ligado às férias, ao lazer, ao descanso do cliente e do visitante. Licenci-me em Hotel Management na Universidade de Columbia e estive 2 semestres na Cornell de Nova York. Ao longo dos anos fui participando em Workshops e conferências e, paralelamente, tenho viajado muito pela Europa, América Latina, América do Norte e Brasil. Faltam-me apenas a Austrália e a África do Sul porque viajar é o primeiro universo do conhecimento com outras culturas. Também, colaboro em revistas mas a minha paixão é o hotel. Quando vim dos Estados Unidos fui para a Madeira, para o Hotel Atlântico do Grupo Grão Pará e depois passei para o Porto Santo (5 anos), mas antes da Madeira ainda estive na Aldeia das Açoteias, no Algarve, onde apenas fiquei um ano. [...] Agora já estou aqui no Hotel da Caparica, há 5 anos”.* (E8)

*“Eu sou um autodidacta. Tenho o Curso de Relações Internacionais (incompleto), apenas. Iniciei a minha actividade como mandarete quando tinha 10 anos, no Hotel Embaixador. Depois fui para o Hotel Ritz, estive na Torralta, em Tróia, e fui parar ao Algarve. Estive ainda, nas Pousadas, no Hotel Altis e*

*depois fui para Angola, trabalhar na TAP, na área do catering e de animação hoteleira. Sou empresário há cerca de 8 anos”.*

(E6)

Verificamos ainda que uma das grandes preocupações dos entrevistados, quer em termos individuais, quer no plano colectivo, situa-se no quadro da necessidade do alcance dos objectivos profissionais, enquanto gestor, definidos num campo organizacional onde, a ideia de responsabilidade profissional, bem como a capacidade e habilidade de interacção positiva com os outros, entre os quais a manifestação duma liderança eficaz à disponibilidade para a polivalência funcional, passando pela prática da isenção de horário, representam alguns dos elementos chave do sucesso do controlo do espaço profissional de gestor hoteleiro.

Ao captar os aspectos acima referidos, levantam-se outras questões que nos pareceram pertinentes para alcançar uma melhor compreensão das lógicas de inserção e regulação das relações do trabalho no espaço sócio-organizacional da hotelaria na ex-Costa Azul, protagonizado pelos gestores hoteleiros:

**Q18.- *Como é que como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul define o seu espaço profissional?***

**Q2.- *Que tipo de comportamento é exigido ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?***

**Q3.- *Que tipo de constrangimentos e exigências surgem mais ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?***

**Q5.- *Como define a sua relação com o staff, mais imparcial ou afectiva e preocupada?***

**Q20.- *Quais as situações de sucesso e de insucesso que “experimentou” ao longo da sua actividade?***

Face a este conjunto de questões, vejamos o seguinte:

1.- Relativamente, à pergunta (Q18) de **como é que o gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, define o seu espaço profissional**, a maioria dos entrevistados (16) foram



unânicos em afirmar que têm a **total responsabilidade da gestão da unidade de alojamentos**, quer no interior quer no exterior. Numa primeira leitura foram valorizados os aspectos tangíveis das suas actividades e formas de enquadramento organizacional.

Assim sendo, de uma área de gestão vasta como é a do alojamento, em particular, a hotelaria, os diferentes entrevistados afirmam que acumulam várias actividades entre as quais a **coordenação, a supervisão, a responsabilidade de todas as zonas** desde a **gestão da cozinha, os arrumos, os quartos, a piscina e o restaurante**, comandando tudo com ordens claras e precisas para que os funcionários possam cumprir.

*“A área de actuação no hotel é grande, ou seja, é mais a área de gestão, de coordenação, de supervisão, de responsabilização, enfim ela passa por todas as áreas do hotel. Não sei se estou a responder bem à questão, mas .... É grande. Não é estar fechada no gabinete a responder a e-mails, é ver, é acompanhar, não é encerrar-me, isso não significa nada. Eu vejo a área de actuação de uma Direcção hoteleira em que 30% do meu tempo tem que se cá estar, a observar para poder responder às expectativas do cliente, tenho que sentir a unidade para poder rectificar. Temos que saber cumprimentar um cliente, tomar um cafezinho com ele, tem que ser, ao fim e ao cabo, uma boa relações públicas e, portanto, é incompatível com o estar fechado no gabinete”. (E1)*

*“Para mim é toda a unidade hoteleira desde a cozinha, aos arrumos, aos quartos, à piscina, ao restaurante. A preocupação é constante e abrange toda a unidade, interior e exterior”. (E2)*

*“Numa unidade como esta, o Director é o responsável por tudo o que acontece aqui dentro. Eu comando tudo o que se faz aqui, dou ordens e cumprem”. (E3)*

De relevar que numa aproximação mais fina, outros entrevistados apresentam uma perspectiva de regulação hierárquica, polivalente e funcional omnipresente. Vejamos. Desde a parte técnica, o entrevistado E5 acumula, igualmente, as lavandarias, a recepção, os elevadores e a área administrativa, sentindo-se um gestor como um actor na *corda bamba*. Já E8 manifesta nas suas verbalizações o sentido dum tipo de gestor sempre presente no hotel porque afirma que não sai de lá as 24 horas diárias assumindo uma presença obrigatória, tal como refere E12. Já E9 afirma que gere o hotel, a ganadaria, a agricultura, a pecuária e o estúdio de cinema ou todos os departamentos (E10, E13 e E16), contrariamente, ao entrevistado E11 que divide a sua responsabilidade com duas Assistentes. Por fim, é de realçar que o entrevistado E17 argumenta que, sendo empresário e ao mesmo tempo gestor, é necessário assumir a **responsabilidade total do espaço hoteleiro**, como característica fundamental dum gestor hoteleiro.

*“Um gestor atento sabe um pouco de tudo, quer da parte técnica dos equipamentos, das lavandarias, da recepção, dos elevadores e da área administrativa. A flexibilidade tem que estar presente na linguagem e no conhecimento de línguas estrangeiras. O gestor é um actor que está sempre na corda bamba porque exigem mais resultados e o pessoal exige melhores condições de trabalho. Em casa exigem mais atenção e o cliente exige bons serviços. Mas, o importante é manter o lugar e o trabalho. O gestor deve ter know-how e ser polivalente em estruturas pequenas pois numa estrutura grande as actividades estão distribuídas”. (E5)*

*“O meu espaço indica uma obrigatoriedade de presença que não saio do hotel. De manhã, faço um briefing com os assistentes mas há decisões que chegam da Administração”. (E8)*

*“Sou um gestor presente que analiso, diariamente, os relatórios, os recursos humanos, e as vendas no sentido de dar qualidade ao serviço. Não é possível em certos hotéis “fechar o*

*Bar à meia-noite”, este tem que estar “aberto até haver clientes”. (E12)*

*“Diariamente, faço a ronda por todos os departamentos onde contacto as pessoas e vejo as suas dificuldades. Tento sempre acompanhá-las se for o caso disso ou escutar os seus problemas porque compreendo determinadas questões pessoais. Como sou humano, isso não me passa ao lado, porque já conheci o lado mau da vida”. (E10)*

*“Somos responsáveis pelo hotel, dentro e fora. Tenho que decidir até um determinado nível e posso ir até um ponto“. (E13)*

*“Considero que o director é o responsável por tudo o que acontece dentro da unidade, nos vários departamentos. Sendo assim, sinto-me responsável por tudo e todos”. (E16)*

*“Bom [...] para definir o meu espaço de intervenção tenho que referir que tenho uma Assistente para a Restauração e outra Assistente para as Compras. Reúno com elas e decidimos em conjunto, mas a última palavra é a do Director, que neste caso é minha”. (E11)*

*“Sou proprietária e gestora da Albergaria, sendo este o meu espaço profissional. Trato da escolha dos equipamentos, dos recursos humanos, da gestão dos clientes, do bar e dos espaços exteriores que inclui a piscina. Sou responsável pelos fornecedores, pela gestão bancária e, portanto, sou a responsável total. Tenho plena responsabilidade por tudo o que se passa dentro da unidade e nos vários departamentos”. (E17)*

Ainda no que se refere à gestão dos espaços físicos, E18 coordena várias Pousadas dispersas na região, obrigando a uma atenção constante, ou E19 que gere o espaço do hotel com tudo o que lhe está associado e E20 que acumula a restauração, o alojamento, o *catering*, a loja e a quinta.

*“O meu espaço é muito vasto. [...] Tenho várias Pousadas sob a minha orientação e por isso, várias unidades de alojamentos me ocupam a mente e me preocupam. É muito disperso”. (E18)*

*“Normalmente, são 5 dias de trabalho e por vezes os fins-de-semana. Faço reuniões com os vários departamentos para uma retrospectiva e preparo a semana que vem. Depois há todo um trabalho de estatística e negociação pois o meu dia-a-dia é mais negocial”. (E19)*

*“Eu tento estar presente em todos os espaços, quer na Restauração, ou no alojamento, no serviço de catering, na loja e também na quinta”. (E20)*

Depois desta descrição, verificamos que um gestor hoteleiro gere uma unidade de alojamentos mas não só. Se esse hotel tiver associado outro tipo de equipamentos, por vezes sem qualquer referência hoteleira, o gestor hoteleiro regional, na ex-Costa Azul, é um profissional polivalente e disponível a executar qualquer actividade.

2.- Quando questionámos os entrevistados sobre (Q2) o **tipo de comportamento exigido ao gestor hoteleiro na ex-Costa Azul**, captámos um conjunto de verbalizações que fazem ressaltar em primeiro lugar que os seus comportamentos resultam sobretudo da **relação de confiança** que estrutura a base de tudo, onde a questão da **honestidade**, do **diálogo** e da **segurança** emergem como factores fundamentais, neste processo. Mais afirmam, outras verbalizações que se inscrevem mais no domínio ético-deontológico da profissão, argumentando que o gestor tem ainda que ter **boa imagem**, ser um bom **relações públicas**, ter **ética**, ser **justo**, que faça **“pontes”** e ser **imparcial**, sem estabelecer diferenças raciais.

*“Tem que ser uma relação de grande confiança com a Administração. Penso que a confiança é a base do que vamos erguer....É preciso confiança na pessoa que desempenha o cargo e*

*isso tem efeitos. Convêm que tenhamos essa confiança com grande sentido de responsabilidade e profissionalismo....”*. (E1)

*“Independentemente da cortesia que se deve ter para com os clientes, acho que a confiança e a honestidade são fundamentais. Nós lidamos com a vida da empresa e por isso temos que saber quais as relações que existem em termos do capital da empresa, financiamentos, negociações, licenciamentos, etc. É o interlocutor com as instituições que regula a actividade e, por isso, tem que ser uma pessoa que transmita confiança à chefia e aos seus subordinados. A confiança é fundamental e a honestidade também mas é, igualmente, a questão do diálogo e da segurança para com as pessoas”*. (E19)

*“Estamos a falar de uma profissão, que ainda hoje, tem um saldo importante. Nesta cidade de Setúbal o gestor tem que ter uma boa imagem, tem que ser um bom relações públicas, tem que ter ética, ser justo, imparcial, sem diferenças raciais, que promova a cidade e que seja uma pessoa que faça pontes”*. (E2)

É interessante assinalar que outras verbalizações como as proferidas por E5, salientam a promiscuidade e as exigências sentidas pelos gestores hoteleiros, designadamente em pequenas unidades de alojamento, na maioria das vezes provocadas pelos proprietários, que pretendem ser gestores, simultaneamente. De referir, também a angústia numa vivência com o constante acréscimo de responsabilidades para o gestor hoteleiro, tal como E6 e E11 mencionam. Admitem, ainda que devem ser exemplos para os clientes e funcionários, tomando em conta, os mesmos gestores quanto às preferências e satisfações de ambos. Em suma, para alguns entrevistados, o comportamento do gestor hoteleiro deve fornecer um **padrão de responsabilidade, de coerência e de segurança**, mas também de **amadurecimento e de qualidade**, ou mesmo de **sensibilidade, humildade e educação**. É caso para dizer que o gestor hoteleiro deve ter um papel muito criativo.

*“Nos grupos é mais fácil trabalhar, ao passo que numa unidade local ou regional é muito mais exigente porque, normalmente, o proprietário quer ser gestor e provoca uma certa promiscuidade”.* (E5)

*“Na minha opinião, o gestor é aquela pessoa que tem responsabilidades acrescidas e que permanece no conceito dos clientes ou dos funcionários como um exemplo”.* (E6)

*“Considero que se deve ser discreto e evitar sempre as reclamações. Julgo que outra característica é a de estar sempre atento e em contacto quer com clientes quer com o pessoal, no sentido de perceber quais as suas preferências e satisfações”.* (E11)

*“Há um padrão de responsabilidade, de coerência, de segurança [...] tem que se dar uma imagem de amadurecimento, por isso, é importante que tenha qualidade [...]”.* (E8)

*“Muito... às vezes é muito difícil. Internamente, são os conflitos com o pessoal, depois do lado dos clientes temos que ser muito humildes, educados e temos que os receber como sendo donos disto, sem o serem. Devemos ter sensibilidade”.* (E9)

*“É preciso ser-se muito criativo”.* (E10)

Analisando ainda com mais pormenor outros extractos do *corpus* das entrevistas, descodificamos a ideia de que o comportamento do gestor hoteleiro deve assumir, ainda, como funções, uma polivalência exacerbada, ou seja, saber fazer tudo, conforme diz E13 e acrescentando ainda E15 que o comportamento do gestor de hoje é estar mais próximo do cliente, descer do “seu pedestal”, não se fechar no seu gabinete, circular e escutar “estando sempre presente”.

*“Aqui, nós sabemos quais são as nossas funções, com polivalência. Fazemos tudo desde o check-in ao check-out e numa situação de SOS sabemos fazer tudo”. (E13)*

*“Hoje em dia o gestor está mais próximo do cliente, já não há tanto o gestor no “seu pedestal”. Dantes, o Director era aquele que se fechava no gabinete e ninguém o via, era alguém intocável ao passo que hoje o gestor circula e escuta, estando sempre presente”. (E15)*

Acrescentam, ainda, outros entrevistados (E17 e E18) que o gestor deve motivar e “dar corpo” a uma equipa de trabalho, elevando o interesse, a felicidade e o bem-estar de todos. Cumulativamente, o gestor deverá ainda premiar, sempre que necessário, para que sejam modelos a seguir (E18). E20 admite ainda a hipótese de considerar a proximidade ao empregado e ao cliente como o mais importante.

*“Tento motivar e “dar corpo” a uma boa equipa de trabalho, para que haja felicidade e interesse naquilo que fazem e que dessa forma possam espelhar o bem-estar, para o cliente. Tento perceber as necessidades dos clientes para os satisfazer, mesmo nos pequenos pormenores”. (E17)*

*“Eu acho que devemos motivar as pessoas, poder levar as equipas para onde queremos e premiar sempre que necessário, em virtude dos seus comportamentos exemplares, pois eles são modelos para os outros”. (E18)*

*“Não sei. Talvez considere que o mais importante é a proximidade ao empregado e ao cliente”. (E20)*

Em suma, podemos chegar à conclusão que o comportamento que é exigido ao gestor hoteleiro, na perspectiva dos 20 gestores entrevistados é modelado por um conjunto de competências que lhes orientam a acção: **éticas e morais** (honestidade, justiça, ética, coerência, exemplos para os clientes e funcionários), **relacionais** (diálogo,

segurança, imparcialidade, sem estabelecer diferenças raciais e que faça “pontes”, sensibilidade, descer do “seu pedestal, próximo do cliente, não se fechar no seu gabinete, circular e escutar “estando sempre presente”, motivar, provocar interesse, considerar a felicidade e o bem-estar de todos, estabelecer a proximidade ao empregado e ao cliente como o mais importante), **em desenvolvimento pessoal** (ter boa imagem, ser um bom *relações públicas*, amadurecimento, educação, humildade, criatividade), **profissional** (responsabilidade, qualidade, polivalência, “dar corpo” a uma equipa de trabalho, premiar sempre que necessário). Trata-se de um conjunto de competências que emergem numa ordem descendente, começando pelas competências de ordem relacional, passando pelas de ordem do desenvolvimento pessoal, depois éticas e morais e profissionais.

3.- Se é verdade que existem balizas ético-deontológicas no campo das relações de trabalho dos gestores, não é menos verdade que um gestor hoteleiro enfrenta no seu quotidiano um conjunto de constrangimentos e exigências laborais.

Efectivamente, no que diz respeito ao tipo de constrangimentos e exigências (Q3) que mais enfrenta o gestor hoteleiro da ex-Costa Azul, verificámos a existência de alguns constrangimentos provocados, em grande parte, pela preocupação em **satisfazer os clientes**, embora nem todos os entrevistados se tenham sentido à vontade em expressar sobre tais matérias. Na mesma linha de opiniões, inscrita na ideia da acção gestonária orientada pela total satisfação dos clientes, no sentido destes virem a repetir a visita, alguns entrevistados acrescentam ainda como principal preocupação sentida, a angústia pela necessidade de dar igual **satisfação aos empregados** da unidade de alojamentos, considerando que só desta forma será possível conservar ou atrair mais clientes. Contudo outras verbalizações captadas, fazem relevar a ideia ou perspectiva de que alguns constrangimentos surgem face a uma dada expectativa aquando da permanência numa determinada tipologia de hotel, considerando que nem sempre as facilidades são idênticas, uma vez que as unidades de alojamento diferem entre si, na região da ex-Costa Azul.

*“Constrangimentos, sinceramente, muito poucos, graças a Deus.  
São os constrangimentos normais dentro da nossa área de*



*actuação, ou seja, apenas o que é exigido ao comandante do barco. Exigências, só se for comigo própria. Estar sempre atenta aos detalhes, como à qualidade dos serviços, aos pormenores [...] Mas nem sempre é fácil. Estar ao mesmo tempo nos mesmos lugares [...] As exigências são muitas [...]”.* (E1)

*“Quase não existem, mas na minha perspectiva identifica-se com alguma falta de visão para o negócio. No meu caso isso não acontece, porque já sugeri à entidade patronal o alargamento do hotel e consegui a sua aprovação, em 6 meses. Por vezes, recusam a aquisição de pequenas coisas e depois o retorno é o desagrado do cliente. Quando o patrão não quer investir, os clientes começam a fugir do hotel e a unidade só dá dinheiro quando o hotel está cheio. Por isso, eu aposto na constante remodelação e atracção para o alojamento e a sua envolvente”.*  
(E5)

*“Não há. O Turismo rural não é para todos os clientes. Desde que percebam qual o local para onde vão, não são muito exigentes. Há, também, aquele cliente que não percebe onde está e é exigente e depois não gosta e se vai embora. Por isso, a minha preocupação pela não satisfação dos clientes. Assim, quero que os poucos clientes que tenho, saiam satisfeitos”.* (E9)

*“Existem alguns, em virtude da preocupação pela satisfação dos clientes. Estes criam alguma expectativa e quando se lhe depara este tipo de hotel, espera facilidades a um nível que, por vezes, não encontra, causando alguns constrangimentos. A experiência que tenho em hotéis de 4 e 5 estrelas é muito diferente daquilo que existe numa unidade pequena. Não consigo dar resposta pois causa constrangimentos e o cliente não percebe. Esta é uma actividade que me preocupa, constantemente. É muito absorvente e interfere com a vida profissional quer se seja homem ou mulher. A mulher tem mais problemas por causa dos filhos, ao passo que o homem está mais liberto. O horário é algo que limita e se não tivermos alguém que nos apoie é muito*

*difícil [...]. Outro constrangimento é a falta de meios materiais, a falta de pessoal e de formação. O que mais nos queixamos é que os resultados são reflectidos por falta de recursos”.* (E13)

*“Para mim é dar total satisfação aos clientes e aos empregados da unidade. A sustentabilidade está na satisfação do cliente através do lazer e dos serviços. O pessoal deve ser adequado e formado, o que nem sempre acontece, pois aqui na região é algo difícil. Como o grupo Meliá é espanhol e este é o nosso cliente número um, temos muito cuidado a receber e a dar facilidades”.*  
(E4)

*“Acho que há muita burocracia no que se refere às autarquias e também largos poderes instituídos. O que verifico é que as pessoas não sabem o que é o Turismo e a população não assume esta profissão com a mesma seriedade de outra profissão, apesar de considerar que os portugueses são o povo mais hospitaleiro. Entretanto, preocupa-me as questões financeiras mas também as mentalidades que por aí andam. Causa-me alguma angústia a não satisfação dos clientes, porque contra a má imagem não há nada a fazer. Para mim, é importante que o cliente repita a visita”.* (E6)

Salientamos ainda que um outro dos constrangimentos mais apontados tem a ver com a gestão do *staff*. É interessante registar que subjaz nas verbalizações captadas a ideia de que para os gestores afirmam ser fundamental ter pessoal adequado e formado, especificamente, em hotelaria. Não menos verdade, um outro constrangimento que surge na actividade de gestão, situa-se na **falta de mão-de-obra** e na **dificuldade de encontrar pessoal para trabalhar**, muitas vezes relacionadas com a localização das unidades hoteleiras.

*“O maior constrangimento na hotelaria é a gestão do pessoal. Esta é a parte mais difícil, embora a questão comercial, actualmente, também provoque muitas dores de cabeça, com a*

*descida do euro e a banca a exigir muito. Causam-me grandes preocupações”. (E7)*

*“Habitualmente, o receio que me assalta, é o facto de não ter mais hóspedes, [...]. Outra preocupação é o facto de apenas ter uma empregada para todo o serviço, pois a questão do pessoal aqui em Rio Frio, longe de um centro citadino, condiciona muito as coisas”. (E14)*

*“Os constrangimentos mais sentidos são os atribuídos ao staff mas também aos clientes. A questão do pessoal é das mais difíceis questões de resolver porque aqui em Sines é difícil arranjar pessoal para trabalhar que conheça a actividade. As pessoas não têm formação, não têm honestidade, nem sequer demonstram ter responsabilidade e falta de humildade. Outro factor importante é que as pessoas são também pouco ambiciosas”. (E20)*

É interessante verificar, também, que a par da manifestação da **falta de formação dos trabalhadores**, como um constrangimento da acção dos gestores, estes igualmente reconhecem que existem outros aspectos que os constroem, designadamente os relacionados com a **falta de honestidade e de responsabilidade**, e sobretudo, a **falta de humildade e pouca ambição** dos seus colaboradores.

Se existem constrangimentos, igualmente são manifestados desejos de um mundo melhor no campo organizacional da hotelaria. De facto, uma das exigências avançadas no quadro das verbalizações dos gestores diz respeito ao desejo de formar **equipas de trabalho coesas e motivadas**, compostas por colaboradores **interessados e qualificados**. Daí que um dos entrevistados, como o E19 afirma, que o mais importante é encontrar uma boa equipa com as **pessoas certas para os lugares certos** e atraí-los ao local.

Podemos ainda referir que uma outra das exigências apontadas pelos entrevistados está relacionada com a **qualidade dos serviços de restauração**. Assinalam ainda outros, a **falta de comércio tradicional** (E19) a **ausência de autonomia**, a **falta de meios materiais** ou a **falta de resultados** (E13).

*“[...] as minhas grandes preocupações têm sido a obtenção dos bons resultados e assegurar-me de que os meus clientes se sentem muito bem e que querem voltar, numa outra oportunidade. Outra dificuldade que tenho encontrado, ao longo dos anos, é arranjar uma equipa de trabalho coesa e motivada”.*  
(E16)

*“Ter bons resultados e saber que os seus clientes se sentem muito bem e que querem voltar. A minha grande preocupação é encontrar uma equipa de trabalho interessada”.* (E17)

*“Por vezes, é necessário agir logo porque os clientes são diferentes uns dos outros. Quanto aos constrangimentos, parece-me que a falta de recursos humanos qualificados é a queixa mais referida, por nós, gestores hoteleiros”.* (E18)

*“Internamente, algumas dificuldades no mercado de trabalho para encontrar as pessoas certas e depois de as encontrar, agarrá-las. Depois, em termos da região de Setúbal, há alguma dificuldade até mesmo na obtenção de produtos como, por exemplo, os legumes que têm que vir de fora. Há a dificuldade de fixar aqui os clientes ao fim de 2 dias de permanência pois consideram que está tudo visto. Também, a falta de animação local com um roteiro regular de actividades que ajude a prender um cliente. Há oferta, mas esta está mal divulgada e podíamos criar aqui algumas sinergias para atrair os clientes. Há também um desenquadramento da qualidade dos serviços de restauração, serviços ou comércio tradicional e há pouca exigência para evoluir. Aqui, é o mínimo indispensável. Temos dificuldade em colar a nossa imagem ao nível da cidade. Outro grande constrangimento é quanto às empresas de animação para casais ou um limitado número de pessoas, pois não querem fazer circuitos com números limitados assim, considero que enquanto não fizerem este investimento está tudo defraudado”.* (E19)

Para sistematizar estes aspectos dos constrangimentos à prática dos gestores, podemos assinalar que a maioria, uns 15 inquiridos, assume estar sob determinadas exigências impostas, numa ordem de grandeza crescente, como se segue:

- Por si próprio;
- Pelo tipo de mentalidades em presença;
- Pela falta de visão negocial;
- Pela falta de autonomia;
- Pela falta de meios materiais;
- Pela falta de resultados;
- Pela falta de qualidade de serviços;
- Pela falta de honestidade, responsabilidade e humildade;
- Pela falta de ambição;
- Pela falta de formação;
- Pela falta de equipas coesas e motivadas, interessadas e qualificadas;
- Pelas longas deslocações (unidades hoteleiras distantes de centros urbanos);
- Pela preocupação com a satisfação do *staff*;
- Pela preocupação com a satisfação dos clientes.

Naturalmente que na vida quotidiana de trabalho, os gestores confrontam-se com necessidade de estabelecer regras de coordenação e supervisão dos seus colaboradores. Assim sendo, (Q5) **como os gestores definem a sua relação com o staff? Será imparcial, afectiva e preocupada?** Vejamos.

Segundo os gestores hoteleiros entrevistados, as suas relações de trabalho com o seu *staff* pautam-se pela relação de imparcialidade, argumentando ainda a maioria que

mantêm relações afectivas e preocupadas com os seus trabalhadores. É interessante verificar que a relação de imparcialidade mencionada por 2 dos inquiridos é referida como uma gestão feita com a cabeça e não com o coração porque existe uma fronteira estabelecida que deve ser respeitada. Admitem que mantendo uma distância adequada é essencial ao bom funcionamento do hotel.

Assim sendo, parece veicular no campo organizacional hoteleiro a ideia de que os actores, individuais ou colectivos, são seres multidimensionais, dotados de capacidade para mobilizarem recursos afectivo-cognitivos bem como estratégias de comando-execução, para criarem um sistema de relações hierárquicas no mínimo satisfatórias e duradouras. Tal como referem os entrevistados, é impossível misturarem as situações porque, nesse caso, os resultados da gestão seriam insatisfatórios.

*“Há quem diga que a gestão não se faz com o coração (e eu partilho isso) .... Tem que ser uma gestão feita com a cabeça. Por isso, talvez seja mais imparcial. As pessoas estão no mesmo barco e sabem quais são os objectivos mas a imparcialidade tem que reinar. Há uma fronteira clara que tem que ser respeitada e a partir do momento em que é respeitada há ambiente de trabalho”. (E1)*

*“Tem que ser muito imparcial, porque, infelizmente, quando se misturam as coisas, depois não correm bem”. (E9)*

Outros entrevistados asseguram que ambas as relações de distanciamento e aproximação afectiva são necessárias. Admitem que embora geridas com disciplina, o mais importante é manter uma coesão e uma partilha em equipa com autonomia financeira. Acrescenta ainda, E12 a sua preocupação por ser um bom ouvinte e ler os anseios do seu staff, o que contribui para a sua motivação, retribuição e espírito activo.

*“Há as duas situações: a afectiva quando tem que ser afectiva e a outra quando os empregados têm que ser postos na ordem.... Eles têm que se sentir parte da equipa, ser autónomos financeiramente para se sentirem bem”*. (E8)

*“Cada gestor tem uma forma de agir e a minha é perto do staff. Ouvi-los e ir ao encontro dos seus anseios para que eles se sintam motivados e possam contribuir com o mesmo espírito de equipa homogénea. Obter dos trabalhadores o melhor que podem dar e definir objectivos, passando a informação aos trabalhadores. Considero que um trabalho grande de equipa com o mesmo espírito activo. Assim, temos que ser abertos, pois trabalho bem com a parte emotiva e com a firmeza”*. (E12)

Outros entrevistados que denunciaram alguma indecisão na tipologia de interacção gestor-colaborador, como verificámos nas verbalizações de E5, E15 e E18. Para eles esse relacionamento deve ser dual, ora **perto e em convivência**, ora **distante e disciplinado**. E5 refere ainda que uma **relação afectiva pode ser perigosa**, embora referindo que possui **boas relações e que mantêm com os trabalhadores**. Na verdade, para um gestor é preciso usar uma certa abertura para interrogar o microcosmos dos colaboradores, situação que permite **antecipar os problemas e perceber as personalidades** de quem labora na unidade. Contudo, E15 afirma **não considerar adequado um envolvimento a nível particular**. Por outro lado, E18 considera que não se deve definir **uma relação firme** com o seu *staff* devido à “dispersão”, embora admita que tenha **falta de tempo para estar com eles e aconselhá-los**.

*“A relação muito afectiva com os funcionários pode ser perigosa. Não me queixo das equipas que liderei, pois criei boas relações e como estou sempre presente, isso faz a diferença. Não sou gestor de gabinete, pois antecipo os problemas e como passo muito tempo com eles, conheço as suas personalidades e dou sempre razão, primeiro ao pessoal e só depois ao cliente.*

*Convivo muito com eles, mesmo fora do trabalho e tenho uma equipa jovem com grande qualidade de trabalho”. (E5)*

*“Há vários exemplos de Directores: os de porta fechada e os de porta aberta. Estes estão presentes e quando precisamos de algo, obtemos. Eu gosto muito deste tipo de pessoa e faço o mesmo. Gosto de ir ao balcão, fazer questionários, reuniões, briefings. Sou uma gestora muito operacional, por isso, acho que não há um ideal há sim maneiras diferentes de ser. Por vezes, há uma tendência de familiaridade connosco mas temos que voltar a colocar as coisas na ordem”. (E13)*

*“O que eu verifico é que no Campanille há uma relação familiar, embora concorde que tem que existir também algum distanciamento, porque senão há uma mistura de posições que não ajuda nada à gestão. Tenho que estar a par dos problemas dos empregados para poder motivá-los mas não posso envolver-me a nível particular”. (E15)*

*“A minha relação com os trabalhadores não é fácil, principalmente, porque se encontram muito dispersos e nem sempre consigo ouvi-los e aconselhá-los. Eu tento gerir esta situação de uma forma franca, mas é difícil”. (E18)*

Para os entrevistados que mencionaram a **afectividade** como meio privilegiado de se relacionarem com o *staff* da unidade hoteleira, referem-no pela sua importância para a construção dum **bom clima de trabalho**. Sugerem ainda que tais relações, caracterizáveis como próximas de uma **relação familiar**, permite desmistificar as hierarquias, fomentando assim uma **igualdade participada**, imprescindível para materializar com sucesso a **polivalência de funções**. Numa só palavra, uma **maior disponibilidade e mais diálogo** junto dos colaboradores, são aspectos que, para alguns entrevistados, valorizam a gestão do pessoal e estimulam a sedimentação da confiança junto dos colaboradores.



*“Na indústria de serviços há sempre uma parte afectiva e embora as pessoas não tenham conhecimento, nós temos sempre que ouvir e perceber. No grupo Accor trabalhamos de porta aberta, ouvimos opiniões, fazemos inquéritos internos, o que mantêm um bom clima de trabalho, pois é como funciona a equipa liderada por mim”. (E2)*

*“A minha relação com os meus colaboradores é uma relação quase familiar. Não uso galões na minha actividade, pois o que dou aos meus clientes é o que dou aos meus colaboradores. Faço uma gestão participada por objectivos de 24 horas, mantendo a minha porta aberta. Se uma pessoa não der resposta nas 24 horas seguintes essa pessoa pode subir o degrau acima porque as coisas não podem parar. Neste tipo de hotel pequeno é mais complicado. Eu escuto as bases, se é correcto ou incorrecto, porque há grande polivalência de funções, começando logo pelo director e, isso vai implicar mais disponibilidade e maior diálogo”. (E3)*

*“Tenho uma relação afectiva com os meus colaboradores porque me toca tudo o que se relaciona com eles”. (E10)*

*“Considero o meu relacionamento com os trabalhadores, razoavelmente, afectivo, uma vez que apoio quem trabalha comigo [...]”. (E7)*

*“O meu hábito é estar presente tentando resolver muitas das questões pessoais que os afectam. É uma relação presente que pretende dar-lhes sentido de responsabilidade. Quero apoiar e tentar resolver os seus problemas mesmo que para isso seja necessário fazer qualquer tarefa com eles”. (E20)*

*“A minha relação é franca e afectiva porque conheço bem todo o pessoal [...]”. (E11)*

*“A minha relação com os trabalhadores é afectiva, embora sejam poucos”. (E14)*

*“Tenho sido sempre uma pessoa muito preocupada com os outros. A minha relação com os trabalhadores é, essencialmente, afectiva e preocupada”.* (E16)

*“[...] Procuo ter uma relação muito afectiva na forma de me relacionar para que tenham muita confiança [...]”.* (E19)

Em suma, saber gerir as relações afectivas com o seu *staff*, parece ser uma condição imprescindível das competências dos gestores na vida quotidiana de trabalho, admitindo que tais relações permitem contribuir para reforçar o seguinte:

- Um bom clima de trabalho;
- Uma aproximação a nível de relação familiar;
- Uma desmistificação de hierarquias;
- Uma igualdade participada;
- Uma polivalência de funções;
- Uma maior disponibilidade;
- Um maior diálogo;
- Uma maior confiança.

Ao considerar a presença dum conjunto de constrangimentos, bem como relações específicas de trabalho, nem sempre perceptíveis numa primeira aproximação, procurámos aprofundar a compreensão do quadro de acção dos gestores hoteleiros, interrogando-os sobre (Q20) **as situações de sucesso e de insucesso “experienciadas” ao longo da sua actividade.**

De relevar que dos 20 entrevistados, 10 referiram ter sentido apenas situações de sucesso, 6 mencionaram ter experimentado ambas as situações de sucesso e insucesso, 2 indicaram a existência de sucessos relativos. Aos que indicam a existência de sucessos, apenas temos as verbalizações captadas junto de E2 e E3. Assinalamos que E3 manifesta um sentimento de obra produzida, afirmando que se

sente privilegiado porque só sai dos projectos, pela porta principal. Justifica a sua situação afirmando que é autónomo na sua actividade e **não admite interferências na gestão**. O respeito pelas hierarquias é apresentado como condição *sine qua non* da missão dum gestor.

Outros entrevistados transmitem a ideia de sucesso, manifestando a sua satisfação face à **carreira diversificada** que realizou no âmbito da hotelaria, salientando ainda uma visão da importância que as sociabilidades foram edificadas. E7 argumenta que **muitas amizades** que hoje **reconhecem o seu desempenho**, constituem uma marca que conseguiu deixar. Os sucessos são apresentados pelos gestores hoteleiros de forma facilitada num discurso fluente, incidindo em particular no esforço desenvolvido individual das suas práticas para **atingir os objectivos propostos**. De registar que alguns entrevistados indicam como ingredientes fundamentais para os sucessos alcançados, a simpatia, a dedicação e a entrega quase total, à unidade, ou até em virtude das boas decisões tomadas (E20, E11, E17).

*“Não me recordo de situações de insucesso apenas de sucesso, até hoje”*. (E2)

*“Com toda a modéstia, no meu percurso profissional não me recordo de insucessos. Tudo o que aceitei e realizei foi feito saindo pela porta grande. Se o Hotel do Montijo podia estar melhor não sei mas que tenho feito todo o possível para vender o hotel tenho, talvez pela muita autonomia que tenho porque não admito interferências na gestão. Quando sou contratado para uma missão é para a realizar e, então, a hierarquia é para respeitar. Por isso, sou um privilegiado”*. (E3)

*“Na realidade, estou satisfeito com a vida porque tive uma carreira diversificada. Realizei muita coisa e com sucessos vários”*. (E6)

*“Como tenho muitas amizades que reconhecem o meu desempenho e que estão na hotelaria, normalmente, querem ajudar-me. Na Luna Hotéis deixei a minha marca e, por isso, me considero uma pessoa de sucesso”*. (E7)

*“Os sucessos são fáceis pois organizamos os eventos e o hotel enche-se completamente. De insucessos não há registo. No início, houve alguma frustração mas agora vê-se algum desenvolvimento”.* (E9)

*“Tenho tido sucesso depois do grande esforço desenvolvido, e por isso assumo que consegui atingir os objectivos a que me propus”.* (E10)

*“ Não aponto insucessos porque sempre consegui atingir os meus objectivos através de salários, de aumentos ou de horas extraordinárias”.* (E16)

*“Só recordo sucessos na minha actividade, talvez devido à dedicação e entrega quase total que tenho à unidade e, igualmente a simpatia. Penso que estes ingredientes são necessários para o sucesso”.* (E11)

*“Esta unidade é um exemplo de sucesso e até hoje ainda não experimentei insucessos que possa destacar”.* (E17)

*“Até hoje só tive sucessos, em virtude de boas decisões”.* (E20)

As situações de insucessos misturam-se com as de sucesso. Se os sucessos surgem facilmente nas verbalizações dos entrevistados, já no que diz respeito aos insucessos, apenas registamos aspectos gerais que dizem respeito aos dias de trabalho em que tiveram de travar certas batalhas de gestão, encaradas como **dolorosas**. Tratam-se, essencialmente, de situações que não derivam das práticas directas do gestor hoteleiro, mas sim decorrentes de colaboradores que não conhecem a realidade da hotelaria e/ou que actuam com **falta de ética**, e que lhes retiram as **sinergias**... Os extractos seguintes são elucidativos dos quadros de insucesso.

*“Tenho sido um gestor bem sucedido, embora na margem sul seja muito difícil, ditada também pela crise. Tenho, por isso, experimentado dificuldades”.* (E8)

*“[...] Penso que todos os dias temos sucessos e insucessos, todos os dias há uma pequena batalha a viver e/ou conseguimos ou não conseguimos. Com os clientes não me recordo de insucessos, só sucessos. Recordo-me de um episódio que foi uma situação que sempre acontece, houve um azar mas foi logo resolvido e as pessoas ficaram satisfeitas com o resultado que lhes foi apresentado. Sucessos e insucessos sempre existem mas vejo mais isso como uma batalha que sempre terá que ser vencida, no dia-a-dia”.* (E1)

*“O villa Park é um caso de sucesso pois é um exemplo de hotel a referir na OMT, no próximo Congresso, por se tratar de um hotel amigo do ambiente. O Hotel do Caramulo é um caso de insucesso. Posso dizer que de início foi uma experiência gratificante mas muito dolorosa, nem quero recordar. Agora é olhar em frente”.* (E5)

*“Experimentei vários sucessos porque participei de grandes projectos, nomeadamente, na América do Sul, por isso, digo que tive sucesso ao longo da minha carreira. Nos projectos desenvolvidos por mim, consegui ter sucesso e por isso me sinto feliz. Mas, houve outros projectos que falharam e que me transmitiram alguma frustração”.* (E12)

*“Os insucessos que experimentei ao longo da minha carreira, estão, essencialmente, ligados a pequenos projectos hoteleiros, onde estive envolvido, promovidos por pessoas que desconhecem uma unidade hoteleira. As Pousadas de Portugal são um produto de sucesso”.* (E18)

*“Não há aqui ética. Aqui, é tudo ao molho e fé em Deus. Não há sinergias mas tenho experimentado, praticamente, todas as situações de sucesso”.* (E19)

Resumindo, julgamos que as experiências dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul, traduzidas nas verbalizações registadas, indicam, na sua grande maioria, uma situação positiva e de sucessos vários, meios-sucessos ou sucessos relativos, embora sejam descritas de forma generalista. Não somos alheios à dificuldade de apurar, objectivamente, respostas verdadeiras uma vez que, julgamos, em termos psicológicos, conscientes ou inconscientes, os respondentes podem escudar as suas respostas. Admitir que se teve insucesso não é admitir falhas pessoais e profissionais? Apresentar uma imagem favorável de si próprio, que o contrário, não é mais gratificante para o sujeito?

Reconhecer a dimensão das relações de trabalho e sua importância na trajectória profissional dos gestores, parece-nos significar aceitar a ideia, segundo a qual o gestor dispõe de uma vida profissional que lhe é própria com uma relativa autonomia de acção e de decisão. O comportamento do gestor hoteleiro é apresentado como decorrente de uma lógica específica, na qual o gestor actua de forma racional.

#### 2.4. GÉNERO E PROFISSÃO DE GESTOR HOTELEIRO

É indubitável que qualquer campo social é provido de leis e regras através das quais as acções dos agentes protagonizam interacções sociais, com base no conhecimento e no reconhecimento das “leis” inerentes ao jogo de inserção e integração social. Ao admitir que os agentes dum dado campo exercem a sua actividade condicionados pelo seu *habitus*, estamos a considerar que as relações são sempre desiguais e quando se falam da problemática do género, tais desigualdades emergem de forma exacerbada. Será esta uma verdade inquestionável no campo sócio-organizacional da hotelaria?

Para dar resposta a esta questão, desdobrámos em várias outras para melhor interrogar o campo em análise.

Assim, partindo da questão (Q6), da forma **como compatibiliza a tríade Homem/Mulher - Cidadão/Cidadã - Profissional**, fomos brindados por um conjunto de verbalizações deveras interessantes, onde a problemática do género é apenas

apresentada de forma subliminar e por um pequeno número de entrevistados, no meio de um *puzzle* de factores individuais e profissionais.

Dos que afirmam compatibilizar os três aspectos (profissional, social e pessoal), verificamos que à luz da inteligibilidade dos gestores, tais vertentes andam de mãos dadas. Destacam sobretudo a ideia de que o papel da cidadã (ou de cidadania organizacional) pela sua importância e comportamento específico que gera na actividade hoteleira, ancora em última instância na aceitação da presença da mulher como uma constante.

Fomentar as relações profissionais baseadas num quadro de cidadania e de valorização do género, é apresentada como um facto que decorre da perspectiva do gestor ser uma pessoa responsável e preocupada com o que a rodeia, mas também inteligente que privilegia a existência da família como o segundo *item* da sua vida, depois da profissão. O valor da família sobrepõe-se à discussão da questão da diferenciação homem/mulher no contexto profissional.

*“Não deixei nada para trás. As coisas têm sido vividas com muita intensidade [...]. Mas, ainda há muito chão para percorrer. Penso que a cidadã, a mulher e a profissional andam de mãos dadas. Entretanto, posso destacar a cidadã acima de tudo, no hotel, pelo comportamento para com o trabalhador e para com o cliente, embora a mulher esteja sempre presente...”. (E1)*

*“Como sou uma pessoa responsável e preocupada com o que me rodeia, consigo compatibilizar as três tarefas”. (E2)*

*“Não é fácil, mas como eu costumo dizer quando as pessoas são inteligentes e fazem o que gostam conseguem chegar a todos os lados porque de outra forma não seria possível. Nós precisamos todos da parte familiar e essa está lá [...]. A família é o segundo item da minha vida. Tenho um grande privilégio porque casei com uma mulher e continuo casado com ela. Considero que por detrás de um grande homem está uma grande mulher. Temos que ter uma grande capacidade e não nos isolarmos”. (E3)*

*“Consigo compatibilizar porque considero ter uma mulher excepcional que largou tudo para me acompanhar. Desta forma, é possível conciliar as três vertentes”. (E4)*

*“Consigo bem, pois há valores fundamentais e procuro essa coerência. Há períodos em que exijo à minha família a falta de presença e até agora tem corrido bem. Procuro compensar depois”. (E19)*

Porém, quando analisamos com mais pormenor as verbalizações, descodificamos a ideia de que a noção de “compatibilizar” as relações homem/mulher significa igualmente “compatibilizar” a vida pessoal, profissional e familiar. Para alguns gestores estes aspectos desenvolvem-se com muita dificuldade, porque eles afirmam que vivem no local de trabalho, embora contem **com a participação familiar** ou mesmo porque conseguem estabelecer boas relações pessoais e sociais. É caso para dizer que para ser gestor **esquece-se um pouco do lado pessoal e a sua vida familiar**. Na verdade para alguns gestores, ser gestor assemelha-se à actividade de um sacerdócio, pois não consegue divertir-se, tornando difícil a conciliação das três vertentes. Trata-se de uma situação, embora reconhecida como indesejada, é aceite pacificamente, **deixando cair muitos assuntos pessoais importantes, em prol da estabilidade emocional**.

*“Isso não é fácil mas consigo compatibilizar a minha profissão com a vida pessoal e social, embora nos últimos 2 anos tenha sido muito difícil”. (E10)*

*“No meu caso pessoal, como pode ver, tenho a vida muito facilitada porque não só vivo no local de trabalho, como também conto com o apoio de familiares, incluindo os netos que já se estão a formar para virem a gerir a unidade e dedicarem-se à restauração”. (E14)*

*“Consigo compatibilizar as três vertentes, porque estabeleço boas relações pessoais e sociais, com facilidade”. (E16)*



*“Julgo que tenho conseguido compatibilizar a minha vida pessoal, profissional e social, embora há 9 anos não faça férias”.*

(E17)

*“Por vezes, consegue-se mas com muito esforço pois não é fácil porque esta é uma profissão muito exigente, diria mesmo que é quase como um sacerdócio. Enquanto os outros se divertem nós trabalhamos, pelo que se torna difícil conciliar a profissão com a família”.* (E6)

*“Às vezes, é muito difícil pois obriga deixar para trás muita coisa pessoal que é importante para a nossa estabilidade emocional”.* (E7)

Para superar tais constrangimentos relacionais, alguns entrevistados advogam que a experiência profissional e a idade, pacificam a pressão das diferentes situações que confrontam ou que vivem de forma incompatível. Em todo o caso, outros entrevistados salientam que o género é importante na hotelaria, pois consideram que a mulher “redobra o trabalho” e, por isso, **é forte e valente**, em detrimento do sexo masculino. Subjaz na ideia das verbalizações, uma ideia da super-mulher, capaz de compatibilizar a vida pessoal, profissional e familiar porque quer a casa, quer a família ou mesmo a profissão, se conjugam no mesmo espaço.

*“Eu sou suspeito dada a minha faixa etária pois hoje tenho interesses que não tinha há 20 anos atrás. Hoje, as minhas necessidades estão ligadas à ópera, ao fado, às exposições...”.*

(E8)

*“Nesse aspecto, ficamos a perder muito com os homens que são abençoados [...]”.* (E15)

*No meu caso, é fácil, pois tenho a minha casa junto do trabalho, da minha família, da minha profissão. Quando há tranquilidade [no hotel] é fácil mas quando há muito movimento quem fica a*

*perder é a minha casa e os meus filhos. Acho, contudo, que as mulheres que trabalham são muito fortes e valentes”. (E9)*

Embora aceitem alguns a ideia de que a mulher consegue compatibilizar melhor as três situações em análise, capturámos algumas verbalizações que nos ilustram afirmações de que neste quadro relacional de trabalho, a família fica sempre penalizada, e é com alguma dificuldade que articulam a vida pessoal, profissional e familiar, e os que dizem que conseguem, acabam por afirmar que **abdicaram da vida pessoal** para dar prioridade à vida profissional na hotelaria.

*“Acho que nem sempre é fácil, porque a família fica penalizada, nesta situação. Quando os meus amigos e familiares vão de férias, nós temos que trabalhar. A compensação que, nós gestores, temos é o contacto com o estrangeiro através das viagens e saídas pontuais que, de certa forma, nos compensam”. (E11)*

*“A hotelaria nem sempre é fácil. Nós vivemos em cima da operação do hotel e por isso há semanas em que não conseguimos compatibilizar mas há outras que já conseguimos. A família fica sempre penalizada pois enquanto todos estão de férias, nós trabalhamos. Por isso, as saídas ao estrangeiro compensam de alguma forma e precisamos estar na região para nos imbuirmos do espírito regional”. (E12)*

*“Não muito bem, por isso é que estou divorciada. Acontece a qualquer um de nós em qualquer profissão que exija muito. Eu sempre dei muita prioridade à minha profissão, apenas o meu filho está primeiro. Nem todas as pessoas dão a mesma importância, mas são opções que fazemos e as mulheres são também diferentes umas das outras. O que acontece é que na actividade hoteleira é mais o desgaste psicológico do que o físico e quando nos criticam por algo, então ainda é pior”. (E13)*

*“Como sou solteira não é ainda muito difícil compatibilizar, embora tenha abdicado da minha vida pessoal, e que compenso com a profissão”. (E20)*

*“Verdadeiramente, acho que não consigo compatibilizar. Actualmente, apenas fica o profissional. É apenas esse que permanece”. (E18)*

Apesar de ser uma actividade muito exigente para o gestor hoteleiro da ex-Costa Azul, obrigando a horários extensos, percebemos nas verbalizações capturadas que, numa primeira aproximação, a maioria dos entrevistados afirmam uma certa invisibilidade dos efeitos de diferenciação do género nas suas relações sociais, de convivalidade e profissionais, e que só conseguem quase compatibilizar o profissional, o social e o pessoal, da seguinte forma:

- Vivendo com muita intensidade;
- Sendo responsável, preocupado e inteligente;
- Vivendo no local de trabalho;
- Contando com a participação familiar;
- Conseguindo estabelecer boas relações.

Se no campo das formas de compatibilização entre as vidas pessoais, profissionais e familiares surgem num quadro de certo modo dependente da aceitação do próprio núcleo familiar da actividade de gestor hoteleiro sem horário, ou decorrente da abdicação da vida pessoal, verificámos igualmente que alguns gestores afirmam que as mulheres conseguem estruturar melhores estratégias de compatibilização das suas vidas. Será esta ideia decorrente das lógicas do género, ou subjaz aqui a visibilidade de um quadro de estereótipo nas relações sociais, profissionais e familiares?

Para melhor compreender a questão, confrontámos os entrevistados com (Q9) a ideia da **identificação de eventuais estereótipos que mais identificam os gestores hoteleiros.**

Assim sendo, relativamente à questão colocada sobre a existência de estereótipos na hotelaria, verificámos que dos 20 entrevistados, quatro responderam **não haver estereótipos identificados**, seis mencionaram o facto de **não saberem se existe ou não**, e nove assumiram a **existência de estereótipos** na hotelaria da ex-Costa Azul.

Dos quatro entrevistados que assumiram não haver estereótipos, E1 e E5 concordam que já está tudo inventado pois são todos muito diferentes e como o gestor hoteleiro é autónomo para formar a sua própria personalidade, fá-lo com competência e profissionalismo, através de valores profissionais. Cada um deve criar o seu próprio *modus operandi* e transformarem-se em gestores genuínos. E9 e E20 sentem-se afortunadas e dizem que é o carácter que faz a pessoa pelo que, não sentem a existência de estereótipos de diferenciação masculino/feminino, na gestão hoteleira.

*“Não sinto mesmo. Independentemente do sexo, é o carácter que faz a pessoa. Não vai pela diferença de sexo, ou eu sou uma afortunada mas não tenho dado por isso”. (E9)*

*“Penso que não deverá haver. Deverá ser autónomo para formar a sua própria personalidade. Já falei da competência, do profissionalismo e deve criar o seu próprio modus operandi. Se há [...] Penso que as pessoas deveriam ter esses valores profissionais, as competências de um gestor. As pessoas têm que ser genuínas”. (E1)*

*“Não há estereótipos na hotelaria. E, parece-me que nesta já não se inventa nada porque somos todos muito diferentes. Não sei o que pensam os outros mas quanto a mim é tudo muito claro”. (E5)*

Importa relevar que dos que dizem não saber identificar a existência de estereótipos, como E4, E10, E11, E14, apenas o entrevistado E4 refere o facto de que face à sociedade onde se inserem, o género feminino precisa impor-se no **mundo machista** onde labora, utilizando para isso a sua **frieza**, o **cálculo** e como muito bem dizem, devem ser **senhoras do seu nariz**. Contudo, esta última assume o **estereótipo do**

**velho do Restelo** porque exige disciplina, respeito pelas hierarquias e dinamismo. A verbalização do E19 vai um pouco mais longe, admitindo que a **sociedade exige à mulher o cuidado com a sua apresentação como um padrão de beleza e juventude** esquecendo para isso a competência e a experiência.

*“Não sei identificar os estereótipos mas considero que uma mulher para se impor é obrigada a usar a mesma linguagem do mundo machista onde se encontra. As mulheres, hoje, estão mais frias, mais calculistas e mais senhoras do seu nariz, mas considero que elas têm que actuar assim em virtude da sociedade que enfrentam. Eu sou mais um velho do Restelo, porque para mim a disciplina é muito importante assim como as hierarquias e eu exijo sempre muito respeito e dinamismo”.* (E4)

*“Acho que se exige à mulher cuidado na sua apresentação pois o padrão de beleza e juventude conta muito, apesar de não existir competência e experiência. Não sei se há estereótipos. Não sinto isso”.* (E19)

Quanto aos que admitem a existência de estereótipos, são nove os entrevistados que o fazem e que identificam como se segue:

- E2 - o **velho do Restelo** (representando o mais experiente, ou seja, o melhor);
- E3 - o **quer, posso e mando**; a **gestão do chicote**;
- E7 - **falar de rijo**;
- E8 - os **audazes** (como ele); os **impetuosos**; os **conflituosos** (porque nos conflitos conseguem gerir as emoções); os **incapazes** (que procuram buscar o conflito); os **emotivos**; os **donos da razão** (em quem não confia); os **autistas**;

- E12 e E18 - os *fechados no escritório* (são os inatingíveis); o *Sr. Director* (poderoso mas sem capacidade de fazer mudanças);
- E13 e E15 - a *Barbie* (não pode ser mais forte nem pouco feminina); a *que usa decote grande e mais maquilhagem* (para esconder a falta de qualidade).

Em suma, da interpretação à questão sobre a existência de estereótipos entre os gestores hoteleiros na ex-Costa Azul, verificámos que um elevado número assumem uma referência de pelo menos 15 versões diferentes, alguns dos quais parecem que assumem uma perspectiva negativa para a mulher gestora.

Face ao exposto, interrogámos os entrevistados (Q11) sobre **se a gestão feminina, é sinónimo de menor seriedade e menor autoridade.**

Quando indagados no que diz respeito à questão da gestão feminina alguns mostraram-se indecisos nas respostas.

Dos dois indecisos, E6 referiu que isso dependia do feitio de cada um, embora continue a existir uma **mentalidade machista na sociedade portuguesa que provoca, por isso, essa discriminação.** O segundo indeciso (E8) referiu que sim, é sinónimo de **maior desvio** e nocivo no âmbito das práticas de gestão, porque argumentam que as senhoras como gestoras têm um *modus operandi* mais sensível e não aceitam bem as críticas.

*“Depende do feitio de cada um, mas segundo me parece, continua a subsistir uma mentalidade machista na nossa sociedade”. (E6)*

*“É sinónimo de maior desvio. As senhoras são difíceis de gerir porque têm um modus operandi mais sensível e não aceitam bem a crítica”. (E8)*

Outros entrevistados afirmam que a gestão feminina é efectivamente um sinónimo de menor seriedade e menor autoridade, justificando este facto pelo societal português que desvaloriza as competências e não reconhece as pessoas pela sua capacidade. Outros ainda acrescentam nas suas verbalizações que a **mulher continua discriminada na hotelaria quando lhe atribuem mais lugares na área do *marketing* em detrimento da Gestão ou do F & B.** Afirma mesmo que estas têm sido áreas exclusivas de homens onde era difícil a mulher penetrar, essencialmente em virtude dos horários que se praticam ou porque a mulher precisa estar disponível para prestar assistência à família ou até por motivos de gravidez.

De notar que uma das entrevistadas, E13, mostrou-se deveras assertiva nesta questão, mencionando o facto da **simpatia feminina ser muitas vezes confundida com fraqueza**, contudo é preciso manter a autoridade. A referência à dificuldade de ser uma mulher a liderar e controlar outros homens e outras mulheres não é bem aceite. Há, entretanto, outro problema apontado por E15 que se deve ao facto das **mulheres não acreditarem nelas próprias** porque são fracas e não sabem o que valem e o que merecem.

*“Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar”.* (E12)

*“Porque a nossa simpatia é muitas vezes confundida com um sinal de fraqueza. Quando fazemos equipas, temos que manter a autoridade mas há a tendência para uma má interpretação. Eu sou a favor se uma equipa bem disposta”.* (E13)

*“O que verifico é que não é fácil ser chamado à atenção por uma mulher porque pensam que as mulheres estão apenas ali para*

*ajudar e não para pensar, liderar ou controlar outras mulheres e homens. Julgo que o problema feminino é que elas não acreditam nelas próprias. As mulheres precisam ter mais força e acreditar que merecem e que valem. Segundo a minha opinião, a mulher tem o perfil para o Turismo". (E15)*

Na interpretação daqueles que indicaram **não sentir diferença em termos de seriedade e de autoridade**, referem mesmo o facto de que as mulheres são beneficiadas em virtude de falarem no feminino, quer por parte dos clientes que **não põem em causa a autoridade nem a seriedade**, quer em presença do *staff*. Acrescem aqueles que valorizam o papel da mulher na gestão hoteleira que o facto de não sentir ou existir barreiras e ser mulher já não é um impedimento, embora considerem que as mulheres devem estar alerta. Outros entrevistados mencionam ainda o facto de ter mais mulheres do que homens nas unidades hoteleiras e um claro benefício porque **são mais atentas e mais cuidadas**, embora **não as considere mais profissionais do que os homens**. Demonstram ainda outros entrevistados que as mulheres apresentam outros atributos de capital importância para a gestão hoteleira e que são não só a **dedicação, correcção** e por serem **verdadeiras**, mas também por serem mais **determinadas** e têm muita **vontade de vencer**. Outros sugerem que o facto de haver mais mulheres a fazerem formação, é natural que venham a existir mais mulheres na gestão hoteleira. Não é por acaso que o entrevistado E5 considera que **as mulheres vão tomar conta de tudo, no futuro**.

*“Não, não sinto isso, pessoalmente. Muito pelo contrário, às vezes até há benefícios nessa situação. No que diz respeito aos clientes, estes entendem e aceitam a mulher com a mesma seriedade e não colocam em causa a autoridade. Nunca senti entraves nem barreiras pelo facto de ser mulher, mesmo perante reclamações. Com o staff também tem sido fácil, tal e qual como com os clientes. Hoje em dia, o facto de sermos mulheres já não é um impedimento, temos é que estar alerta. As mentalidades já estão a mudar”. (E1)*



*“Parece-me que há a mesma seriedade e a mesma autoridade”.*  
(E17)

*“Negativo. O relacionamento que tenho tido com as mulheres é melhor do que com os homens, mas acho a mulher mais atenta, mais cuidada. Não considero mais profissional do que o homem mas acho que se ela tivesse tido as mesmas oportunidades do que o homem, hoje estaria diferente. Quando preciso de alguém não me preocupo se é homem ou mulher. Tenho mais mulheres na unidade porque gosto mais de trabalhar com mulheres que são mais atentas e mais cuidadas nas coisas”.* (E3)

*“A unidade hoteleira é assegurada por 3 senhoras que demonstram muita seriedade e autoridade, pois considero que elas são muito dedicadas, correctas, verdadeiras e expõem bem as situações que se lhes apresentam”.* (E16)

*“Não é porque as mulheres lutam da mesma forma que os homens mas são mais determinadas e têm muita vontade de vencer”.* (E4)

*“Actualmente, a mulher já começa a ter mais formação académica, e por isso começa a ser aceite, com a mesma seriedade e autoridade que um homem apresenta”.* (E11)

*“[...] Na minha opinião, são as mulheres que vão tomar conta de tudo. Também me parece que, actualmente, se formam mais mulheres”.* (E5)

Embora hajam entrevistados que consideram o facto da simpatia feminina facilitar muito o processo de gestão, não é menos verdade que haja quem considere a mulher mais **autoritária e com grande poder negocial** transmitindo, em paralelo, uma confiança. Ao interrogarmos junto das mulheres-gestoras, verificámos que E7 e E14 mencionam sentirem-se iguais aos homens, mas concordam com o facto de que **por serem mulheres se torna impeditivo de uma igualdade de consideração, o que as**

**obriga a um comportamento mais agressivo, embora nunca sentindo alguma forma de desrespeito.**

*“Eu sinto-me igual ao homem mas, por vezes, o facto de se ser mulher impede que me considerem e, acabo por falar mais de rijo. Sinto-me à vontade e sinto que me encaram com seriedade e respeito. Tenho plena autonomia para fazer o que quero mas a minha principal preocupação, é a satisfação dos clientes”. (E7)*

*“Eu nunca senti qualquer forma de desrespeito por ser mulher”. (E14)*

*“Não. Acho que é ao contrário pois ela é mais autoritária. Se negociar um determinado tipo de coisa, ela consegue vender o que queremos pela experiência pessoal e, por isso, transmite mais confiança. Em termos de negociação com operadores... não sei mesmo”. (E19)*

*“No meu caso, tenho autoridade e seriedade e nunca senti que me colocavam de parte por isso. A mulher é simpática e isso facilita muito”. (E20)*

Se a ideia de mulher na gestão hoteleira pode gerar sinergias de simpatia e atenção, então será que (Q12) ***cuidar dos clientes é atributo feminino ou masculino?***

Das verbalizações registadas sobre a pergunta se *cuidar dos clientes* é atributo feminino ou masculino, curiosamente, registámos seis respostas que consideram que isso é mais do foro feminino. Nove dos entrevistados referem que isso é atribuição tanto de uns como de outros sem a interferência de género.

Dos que apontam as características femininas como atributo para *cuidar dos clientes*, denotou-se alguma hesitação na resposta porque se atribui a si, como mulher, esta decisão, mas corrobora, depois, quando refere a **personalidade feminina como mais orientada para os cuidados**, em detrimento da personalidade masculina. Uma voz de certo modo em concordância simétrica, assume a **vertente feminina como mais**

**adequada**, contrapondo essa situação com a expressão que *também há homens excelentes*.

*“Cuidar dos clientes ... talvez seja mais do foro feminino. Penso que sim que é mais feminino. Talvez seja o meu lado feminino a falar mais alto, mas penso que sim. Nós temos uma personalidade mais orientada para os cuidados”*. (E1)

*“Cuidar dos clientes é mais do feminino mas também há homens excelentes”*. (E2)

Efectivamente, há entrevistados que **enaltecem os valores do género feminino** quando refere a gestão feminina. Pudemos verificar argumentações no sentido de que na hotelaria as mulheres apresentam grande competência e determinação, retornando a ideia de que elas são organizadas, disciplinadas e fazem mais tarefas. Afirmam ainda alguns entrevistados que a ter uma vida activa, quer profissional quer pessoalmente, incluindo a prestação de assistência à família e execução de trabalho doméstico, a mulher consegue gerir melhor, ao passo que o homem não o consegue fazer, nesta ordem de intervenção.

Outros entrevistados evidenciam que cada vez mais mulheres ascendem a lugares de topo porque **têm o perfil para a satisfação dos clientes**, ou seja, vão ao encontro das suas necessidades. Não é de admirar que E7 confirma a existência de uma visão específica para a actividade, uma visão de mulher mais atenta a detalhes ou à acumulação de tarefas e, por isso, alcançam **com mais sucesso**, no final.

*“Eu acho que, cada vez mais, a mulher está a ascender a lugares de topo. Porquê? Porque ela tem um perfil que vai ao encontro das necessidades do cliente e, por isso, será a mulher, o gestor hoteleiro do futuro”*. (E6)

*“Acho que mimar os clientes é mais do foro feminino. As mulheres têm outra visão para a actividade hoteleira, olham mais para os detalhes e vêem melhor os pormenores. Conseguem acumular diversas tarefas, embora também haja homens que o fazem da mesma forma. Cuidar dos clientes, na minha opinião, é mais do foro feminino do que do masculino e a mulher tem mais sucesso nesse papel”. (E7)*

*“Para mim, todas as mulheres que conheci na hotelaria e na gestão são muito competentes pois são muito determinadas. Considero, que fruto das suas características, elas são mais organizadas, mais disciplinadas e fazem mais tarefas. Em simultâneo, continuam a ter uma vida activa, profissionalmente, prestam atenção à família e fazem o trabalho doméstico, ao passo que o homem não consegue fazer ambas as coisas e ao chegar a casa é o tipo macho latino que não faz nada”. (E5)*

*“Sinto que consigo manter a confiança e empatia junto quer de clientes quer de colaboradores e o facto de ser mulher não muda nada. Sem dúvida que cuidar dos clientes é mais do foro da mulher, dadas as suas características e facilidades para a assistência ao próximo”. (E17)*

O único inquirido (E8) que afirma que o atributo de *cuidar dos clientes* é característica masculina, fá-lo em virtude de considerar a mulher sem a mesma abertura do homem, face aos condicionalismos sociais que aceitam como normal, um determinado comportamento e rejeitam às mulheres esse mesmo comportamento.

*“É mais masculino porque a senhora não tem a mesma abertura do homem. Este pode dirigir-se de outra forma. Uma senhora que convida um homem para tomar um café, sujeita-se a ouvir do outro lado dizerem: Oh lá!”. (E8)*

Dos que mencionaram não saber se *cuidar dos clientes* é um atributo feminino ou masculino, tal como o entrevistado E10, afirmam, contudo, que **as mulheres são mais dedicadas, preocupadas e seguras**. De notar que E14 formula a sua própria experiência de desconhecimento afirmando que nunca registou qualquer discriminação quer com uns quer com outros.

*“Gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras mas não sei definir se será mais de um ou de outro”*. (E10)

*“Como entrei na actividade já uma mulher adulta e com a vida organizada, nunca me senti discriminada quer quando fazia contactos com os outros quer com as empresas”*. (E14)

Dos entrevistados que assumiram ser atributo de ambos, indicam a igualdade que subsiste em termos de feminino e masculino, embora considere que **o cliente recebe melhor uma mulher do que um homem** e, por isso, aquela tem mais hipóteses de sucesso, embora sejam ambos competentes. Outros entrevistados, como E9 e E11, afirmam não existir definição de género no *cuidar dos clientes*, pois na hotelaria todos têm essa habilidade e sensibilidade. Reforça E12 a mesma ideia, argumentando com o factor de maior disponibilidade e maior rapidez na absorção dos problemas familiares, ao passo que o homem é mais reactivo, embora sendo ambos profissionais. Igualmente, E15 concorda que ambos assumem características femininas de boa gestora embora secundarizada face ao padrão social que admite ao homem situações que não aceita quando se trata de uma mulher.

*“É igual, homem e mulher, embora o cliente receba melhor uma mulher do que um homem. Ela tem mais hipóteses de sucesso do que o homem. Para mim não há distinção desde que sejam ambos competentes”*. (E3)

*“Quando entrei nesta actividade já era uma mulher com vida organizada. Não senti quaisquer dificuldades quer junto de*

*clientes quer junto de fornecedores ou outros e por isso não tenho sentido problemas [...]. Depende da maneira de ser de cada um. É bissexual. Não acho que tenha o sexo definido. Qualquer pessoa que está na hotelaria e no turismo tem que ter essa habilidade. Eu tenho colegas que têm uma sensibilidade para a satisfação do cliente e não é pelo facto de ser homem ou mulher....". (E9)*

*"Acho que nesse aspecto, é atributo de ambos". (E11)*

*"Para mim, é apanágio dos dois, embora a mulher seja mais sensível, mais disponível e consegue perceber mais depressa do que o homem quando se trata de receber uma família. O homem é mais reactivo. Na recepção são ambos profissionais". (E12)*

*"Na minha opinião cuidar dos clientes será dos dois mas uma mulher pode e é boa gestora contudo secundariza-se porque está de acordo com a educação que lhe dão. Penso que ainda terão que passar muitos anos para que fique igual, para que haja igualdade [...]. Também vejo que há situações que são desfavoráveis à mulher porque há conversas que não temos com todos os clientes e aqui nesta unidade hoteleira, 80% dos clientes são homens sós. Uma mulher não pode convidar um cliente a tomar um café ou um copo, porque é logo mal entendida". (E15)*

*"Penso que é atributo dos dois. Tanto no Bar como na Recepção são muito bem aceites mas verifico que, por parte dos clientes, há uma maior afinidade com o perfil feminino". (E16)*

De referir que embora seja concordante a ideia do atributo de cuidar ser mais feminino, ainda existem vozes como as de E18 que aceita uma discriminação de perfis, considerando que o perfil masculino é mais para o *front office* e o perfil feminino para o *back office*.

Uma perspectiva de igualdade total também é registada nas verbalizações, tais como as de E20 que refere este mesmo atributo do cuidar, é sem género.

*“Para mim, cuidar dos clientes é mais do perfil do homem no front e no da mulher no back. Por isso, acho que o dito popular que “por detrás de cada homem está uma grande mulher» é, sem dúvida, muito correcto”. (E18)*

*“Tento equilibrar-me de forma concertada e tento desenvolver isso, contudo acho que as pessoas deveriam ter mais humildade. O meu lema é “vamos fazer aos nossos empregados e clientes como gostaríamos que nos fizessem a nós”. Cuidar dos clientes, na minha opinião, é atributo de uma gestão sem género”. (E20)*

Resumindo, ***cuidar dos clientes*** é maioritariamente feminino, quando indicam tratar-se de uma personalidade mais orientada para os cuidados dos clientes que permanecem nas unidades hoteleiras porque são muito competentes e determinadas, também organizadas, disciplinadas, conseguindo executar mais tarefas, em simultâneo.

Apesar deste empenho, assumem igualmente a ideia de que a mulher possui uma vida activa na profissão e a nível pessoal, acumulando com a assistência à família e com as tarefas domésticas. A consequente satisfação do cliente e a estruturação de melhores relações de confiança com os colaboradores passam, assim, pela existência de uma visão de género específica, apresentando a mulher como sendo mais atenta a detalhes e, portanto, com mais possibilidades de sucesso.

Procurando um maior aprofundamento da compreensão das verbalizações produzidas em torno da ideia de gênero nas práticas de gestão, interrogámos os entrevistados sobre a forma (Q10) **como desenvolvem essa confiança e empatia genderizada junto dos colaboradores e clientes.**

À questão posta aos gestores hoteleiros entrevistados de como desenvolve a confiança e empatia junto dos colaboradores e clientes, é interessante verificar que dos 20 inquiridos, metade referiram não saber. Parece que se trata de algo que não preocupa os gestores hoteleiros da ex-Costa Azul.

Das sete respostas possíveis de registar, verificámos que há pelo menos um entrevistado que nos diz que é algo que o não preocupa, na medida em que o facto de não desenvolver a empatia e confiança junto do *staff* ou mesmo junto dos clientes, razão pela qual não pretende saber o que pensam disso.

“Não desenvolvo, pois não estou preocupado com o que pensam”. (E4)

Outros entrevistados indicam a existência de várias fórmulas para desenvolver esses valores. E8 é mais específico andando junto dos clientes e **tentando saber o que necessitam**. Relativamente aos funcionários, aquele já tem o cuidado de **dialogar, ponderar e transmitir** as suas ideias. Na mesma sequência, E12 assume uma característica de **bom ouvinte e bom comunicador**, adiantando que quer a mulher quer o homem têm muitas oportunidades. Contrariamente, E13 enaltece mas desvaloriza os valores femininos porque, por um lado, transmitem mais empatia mas, por outro, menos confiança. Ao fazer esta constatação refere o problema do *ar bonzinho* que a mulher, normalmente transmite e que a prejudica sendo necessário **usar uma máscara e não ultrapassar determinados limites ou mesmo ter cuidado na forma como se mostra.**

“*Existem várias formas*”. (E6)



*“Apresento-me aos clientes e tento saber o que precisam. Já com os trabalhadores converso, pondero e transmito”. (E8)*

*“Não, acho que o lado feminino tem tantas oportunidades como o lado masculino. Eu falo com os meus colaboradores e ouço-os sempre”. (E12)*

*“As mulheres transmitem mais empatia mas menos confiança. Isto acontece porque o nosso ar bonzinho prejudica-nos. Temos que usar uma máscara e não devemos ultrapassar um determinado limite porque depois é complicado recuar. Temos que ter muito cuidado com a forma como nos mostramos [...]”. (E13)*

Entretanto, é de relevar que E18 considera que essa confiança e empatia dependem da cultura do cliente e como é necessário gerar receitas é preciso fazer com que o cliente volte à unidade de alojamentos. Na sequência desta opinião, registámos igualmente que E19 corrobora-a ao afirmar também depender das pessoas mas confirma existir empatia com uns e outros, embora resulte melhor quando essa abordagem é feita pelas mulheres, dada a sua natureza frágil.

*“Depende da cultura do cliente. Precisamos de receitas e deve-se fazer com que o cliente repita a estada”. (E18)*

*“Depende das pessoas. Há empatia com os subordinados e com os clientes. Há aproximações com o cliente que resulta mais quando são feitas pelas mulheres devido à sua fragilidade. Ela pode fazer mas pode ser interpretada de outra forma”. (E19)*

No geral, parece que, salvo raras exceções, o desenvolvimento de uma certa confiança e o crescimento de empatia não é algo que leve os gestores hoteleiros da ex-Costa Azul a assumir como importante, mas que existindo poderá ajudar a obter melhores resultados de gestão, sobretudo os de ordem financeira.

Tendo presente as diferentes questões colocadas aos entrevistados, somos levados a considerar que subjazem nas práticas de gestão hoteleira, competências de ordem diversa. Assim sendo, e considerando a presença de algumas lógicas genderizadas captadas nas verbalizações, (Q8), **será que a futura gestão hoteleira regional apresenta mais competências do *saber-fazer* ou mais competências *inter-sociais* e de *género*?**

Da interpretação à questão feita aos 20 inquiridos sobre se a futura gestão hoteleira na ex-Costa Azul, encontrámos alguns entrevistados sem uma ideia formada, e aqueles que verbalizam sobre o assunto, fazem referência ao **equilíbrio** entre o homem e a mulher, argumentando que a **sensibilidade** que ambos demonstram é idêntica. Pese embora este facto, há quem considere que as mulheres desenvolvem melhor o papel da **dedicação**, da **preocupação** e da **segurança** (E10) ou que sabem utilizar a própria visão de uma forma abrangente na gestão hoteleira.

*“No futuro, gostava que fosse equilibrado, mas acho que quer o homem quer a mulher têm a mesma sensibilidade. Contudo, no homem isso depende sobretudo da educação que lhe deram. Pessoalmente, gosto de trabalhar com mulheres porque elas são mais dedicadas, mais preocupadas e mais seguras [...]”.* (E10)

Entre os entrevistados que consideram que o *saber-fazer* é mais importante, estão 8 gestores, contra 9 entrevistados que referiram serem ambas as competências importantes.

Assim sendo, para alguns entrevistados o *saber-fazer* é o que caracteriza ou define a personalidade embora **um não possa estar dissociado do outro**. Para outros, a experiência é outra referência indicada e por isso é preciso saber de tudo, isto é, ser generalistas. Enaltecendo a sua importância, *tout court* temos E5 e E6. Outros ainda como E11 e E20, destacam a existência de um sexto sentido na mulher e que o homem não tem. Entretanto, há entrevistados que consideram que as mulheres são muito complicadas e intrigistas no contexto de trabalho, embora eficientes e empenhadas, pois não baixam os braços nem mesmo em situações críticas.

*“O saber-fazer é muito importante pois é o que nos evidencia, o que nos caracteriza, o que dá a personalidade. Mas não consigo responder sobre o que é mais importante. Como é óbvio, nós, os gestores, estamos sozinhos no barco. Para dar uma resposta pragmática, penso que não podemos dissociar um do outro... Talvez os dois”. (E1)*

*“Há um misto das duas mas cada vez pesa mais a experiência adquirida, só a técnica nunca funciona. O gestor do passado era aquele que conhecia só aquilo ao passo que o de hoje, tem que saber de tudo. Recepcionar e dirigir aos outros é muito importante, hoje somos generalistas”. (E3)*

*“Quanto a mim, o saber-fazer e a relação inter-social são muito importantes”. (E5)*

*“Considero que é do saber-fazer mas também é do inter-social. São ambos necessários”. (E6)*

*“Penso que é um misto do saber-fazer e das competências inter-sociais pois o mundo, quanto a mim, é das mulheres. A mulher tem um sexto sentido e isso ajuda muito, mas, por outro lado, é muito complicada e o homem é mais camarada, ao passo que as mulheres apunham-se pelas costas [...]”. (E11)*

*“As mulheres são mais sensíveis, têm um savoir-faire diferente do homem. A mulher tem passado muitos anos na sombra do homem, mas possui um sexto sentido. Ela é eficaz e tem mais empenho [saber-fazer], pois vai à luta e não baixa os braços, mesmo em situações de desespero”. (E20)*

Como a hotelaria vive muito de **experiências**, estas são indicadas como **fundamentais** não deixando de mencionar que as competências sociais não são valorizadas, nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. O facto de considerar que o elemento **inter-social** é fundamental no domínio da hotelaria, é

justificado por alguns entrevistados pelo facto da maioria do *staff* ser composto por mulheres e porque elas possuem um *feeling* diferente para os pormenores, acrescentando ainda que as mulheres são mais simpáticas e mais disponíveis.

*“Há uma parte do saber-fazer na hotelaria que é fundamental e como na hotelaria se vive muito de experiências [...]. Mas a parte técnica também é importante. Em Portugal, as competências não são valorizadas nem as pessoas são reconhecidas pela sua capacidade. A mulher ainda está discriminada, na hotelaria, pois faz mais a área de Marketing do que a de Gestão, ou F & B. Aqui, tem sido quase sempre um mundo de homens onde é difícil a mulher entrar, face aos horários que se praticam e porque precisa de prestar assistência à família ou por motivos de gravidez. De qualquer forma as mulheres começam a estar mais disponíveis e a legislação também começa a mudar. Temos que perceber as tendências e o cliente migra para onde lhe oferecem isso. Hoje, o inter-pessoal é fundamental”.* (E12)

*“Parece-me que é um misto das duas, quer do saber-fazer quer do inter-social. A maioria do meu staff é composto por mulheres porque elas têm um feeling diferente para a hotelaria, principalmente, para os pormenores da limpeza dos quartos e das arrumações [saber-fazer]. As mulheres são simpáticas e mais disponíveis embora considere que os homens também são importantes [...]”.* (E17)

Quanto aos entrevistados que destacaram o **saber-fazer** como **primordial**, poderemos verificar que referem o facto, mas sempre aliado à ideia de que as mulheres possuem ou são mais **sensíveis**, **humanas**, **prontas** e **ágeis**. Entrevistados como E7, E14 e E15 referem o à-vontade feminino como sendo diferente do do homem, com mais **capacidade** e **sensibilidade** ou **gosto** particular por **receber pessoas** e **acarinhá-las**, **ver pormenores** e ainda desculpam essa tarefa ao homem.

*“Concordo que a mulher é mais sensível, humana, pronta e ágil”.*  
(E2)

*“Antigamente, as mulheres trabalhavam exclusivamente, nas limpezas e na arrumação de quartos mas, hoje em dia, elas já estão na recepção, no Bar, no Restaurante, no comercial e na direcção [saber-fazer]. Considero que trabalho melhor com o perfil feminino porque elas são mais sensíveis, menos exigentes e mais disponíveis”.* (E16)

*“Sente-se mais da parte da mulher essas competências”.* (E7)

*“Considero que a mulher tem um à-vontade diferente do homem [saber-fazer], demonstrando uma capacidade e sensibilidade para as coisas da casa e também mostra um gosto particular por receber pessoas e acarinhá-las mais do que alguns homens, mas há sempre excepções”.* (E14)

*“O que verifico pela pouca experiência que possuo é que cada vez mais as mulheres estão [saber-fazer], a surgir na hotelaria, porque me parecem seres mais sensíveis que a sociedade acha que têm que ser boas mães, boas esposas, boas profissionais, bonitas e frescas. Penso que a mulher tem a capacidade de ver pormenores, as mulheres fazem o trabalho doméstico e desculpam essa tarefa ao homem”.* (E15)

Em suma, parece que a intervenção feminina se apresenta como um factor de mudança, na medida em que ela é vista como detentora de uma **visão mais apaixonada** do negócio e por ser **dura**.

*“Nós vivemos num mundo machista mas as mulheres já vão sendo aceites como chefias. A minha experiência indica-me que ainda existem muitos homens nas direcções de hotéis e isso tem a ver com a disponibilidade, uma vez que as mulheres têm a questão da maternidade que lhes corta as pernas. Nota-se, que há*

*alguma mudança, e por isso, elas fazem falta [saber-fazer], pois têm uma visão mais apaixonada do negócio e são mais duras nessa área”.* (E19)

No geral, entre o *saber-fazer* e as competências *inter-sociais* que os entrevistados verbalizaram, verificamos que a maioria considera que tais aspectos são importantes, argumentando que **quer as capacidades técnicas quer as relações sociais fazem parte do perfil do gestor hoteleiro da ex-Costa Azul.**

Da leitura dos resultados descritos acima, parece-nos que o género e a actividade hoteleira constituem dois campos que se interceptam entre si, fazendo salientar uma configuração deveras plural, sendo moldada por estratégias e estruturas de acção dos gestores hoteleiros, muito orientadas para a manutenção de uma certa ordem social no contexto de trabalho. Embora tenhamos verificado a valorização do papel da mulher na gestão hoteleira, parece-nos que veicula ainda no campo sócio-organizacional hoteleiro da ex-Costa Azul a presença de alguns eixos subliminares de conflitualidade latente dos papéis “genderizados”, ela, a mulher, é ainda vista como um mero *script* feminino moldada de estereótipos, razão pela qual nem sempre consegue alcançar o topo da área da gestão hoteleira que teima ainda continuar nas mãos dos homens-gestores.

## 2.5. AUTO-AVALIAÇÃO E (RE)CONSTRUÇÃO IDENTITÁRIA DO PERFIL DO GESTOR HOTELEIRO

Sendo a identidade entendida como um processo contínuo de construção e o resultado de sucessivas socializações mais ou menos formais, que decorrem das diferentes relações que os actores estabelecem nos seus diferentes contextos sociais, torna-se por demais evidente que a dimensão profissional detém uma importância fundamental em termos da análise da construção e recomposição identitárias. Vimos nos capítulos anteriores e na apresentação e análise dos dados que se reconhece o valor atribuído à formação e ao emprego como gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, enquanto pilares fundamentais da vida dos entrevistados e enquanto contextos, particularmente, ricos em termos de interações e dinâmicas sociais e de trabalho.

Na verdade, face aos dados disponíveis para desocultar as lógicas identitárias, reconhecemos a importância da trajectória biográfica e profissional dos gestores hoteleiros, as dinâmicas intra-organizacionais num estabelecimento de alojamento hoteleiro, a formação e a sua renovação. Se estes são os pontos fulcrais da recomposição ideológica e dos saberes nas identidades profissionais dos gestores hoteleiros, parece-nos que a matriz identitária é permeável ao contexto do género, sendo mais ou menos contingencial que o panorama das relações gestor-colaborador, oferece na gestão hoteleira.

Face ao exposto, como é que os gestores hoteleiros se reveêm e auto-avaliam a sua identidade profissional? Para dar resposta a esta questão, formulámos outras. Assim sendo, iniciámos por questionar os entrevistados sobre **(Q4) o seu sentimento de realização profissional como gestor hoteleiro.**

À questão, cinco entrevistados mencionaram ser cedo para esse balanço, tendo 10 que referiram que se sentem realizados no seu papel de gestores de hotelaria. De salientar que três consideram não ter atingido essa realização profissional.

Os inquiridos que referiram ser um pouco cedo para isso, destacam a sua paixão pela hotelaria (E1) e o facto de se encontrarem num percurso profissional onde precisam **investir mais de si próprios, fazer formação (E10) criar valências** para, finalmente, atingirem o *patamar* pretendido (E8) e atingir a **qualidade (E18)** ou ainda **evitar perder o olhar crítico e a acomodação (E19)**. De referir ainda que, todos estes

entrevistados mencionam o facto e a pretensão de um dia **poderem realizar o sonho de serem proprietários de um projecto pessoal**, para atingirem a realização profissional, à excepção de E10.

*“É um pouco cedo para falar disso mas a minha paixão é a hotelaria. Se não for como directora será como proprietária. Será na realização do meu próprio projecto [...]”*. (E1)

“Ainda é muito cedo para fazer um balanço, embora já saiba dizer que adoro o turismo e que pretendo continuar nesta actividade. Vou fazer formação porque é muito importante estar preparado”. (E10)

“Estou num percurso e, por isso, ainda não me sinto realizado.... Vamos remodelar...criar valências e essa realização passa por aí [...]”. (E8)

“Por enquanto ainda é cedo para referir isso mas uma coisa é certa, gosto muito do que faço mas gostava mais de ter um projecto pessoal, algo ligado à hotelaria, mas com qualidade [...]”. (E18)

“Acho que há algo para mudar. A partir de determinada altura corremos o risco de nos acomodarmos. Isto é fascinante porque conhecemos muitas pessoas, fidelizamos os clientes e quando mudamos para outra unidade as pessoas vão connosco. Acho que corremos o risco de ao fim de 5 ou 6 anos nos acomodarmos e perdermos o olhar crítico e, por isso, sinto que devo contrariar essa acomodação. Gostava de ter qualquer coisa minha em que eu pudesse não estar tão dependente e lançar-me num projecto próprio. Ser empreendedor”. (E19)

Dos entrevistados que revelaram se sentir realizados, consideram, contudo, **que se sentem abertos a aceitar desafios** para os quais se sentem preparados (E3), embora a idade já seja uma condicionante, continuam a **apostar no dinamismo e no gosto**



para o fazer. De notar que de uma forma geral os entrevistados confirmam esta opinião. Aliás a verbalização mais expressiva é a de E4 que alega a importância do *refreshment* que assume. Tal como E5, refere o facto de estar preparado para dar mais *um pulo*, ou mesmo para **realizar mais obras** como verbaliza E9, são demonstrações de investimento profissional e pessoal, para **superar** os objectivos e desafios que se confrontam todos os dias.

*“Julgo que sim, embora a idade já pese mas em termos de dinâmica e gosto, que ainda tenho pelo que faço, penso que ainda outros desafios me podem ser colocados e para os quais estou preparado. Não tenho pretensões a ter uma unidade minha, nunca passará por aí e quando se gosta do que se faz sabe-se muito mais do que os outros sabem. Cheguei à conclusão que vou continuar a trabalhar para terceiros”.* (E3)

*“Essa é uma pergunta muito interessante porque, actualmente já me sinto realizado porque adoro a minha profissão, que tive oportunidade de escolher. Sempre que é necessário faço alterações, ou seja, faço como que um refreshment. Posso dizer que vivo e trabalho com base na minha própria insatisfação. Faço planos, cumpro-os mas como nunca me sinto satisfeito, tento superar o nível a que me propus”.* (E4)

*“Sinto-me realizado como gestor hoteleiro. Desde o primeiro momento que experimentei e tirei o curso que sabia o que queria. Na realidade, foi uma segunda opção muito rápida”.* (E5)

*“Sinto-me perfeitamente realizada porque gosto do tipo de projecto que estou a desenvolver. Aprendi a gostar deste trabalho, num local que adoro e com mão-de-obra localizada. Espero, ainda, vir a realizar mais coisas”.* (E9)

Salientamos ainda que E12 reforça as anteriores opiniões sobre a pró-actividade em estar sempre desenvolvendo projectos, aceitando a perspectiva e o desejo de

agarrar novos desafios, logo que o anterior termine. Esta mesma ideia é avançada por outros entrevistados, revelando amplo interesse dos gestores na **ambição pela maximização de resultados**.

*“Sim, de uma certa forma, sim. Na hotelaria trabalhamos muito por projectos e eu gosto disso. Criar desafios, desenvolver projectos em 2 ou 3 anos e partir para outro desafio. Neste momento estou realizado mas quando fizer 3 anos de permanência na unidade penso sair para outro projecto”*. (E12)

*“Para mim, todos os dias são desafios novos”*. (E15)

*“Sim, porque para mim, o importante é que os empregados gostem do local de trabalho e que os clientes se sintam bem. Não posso deixar de referir que ambiciono o máximo de resultados”*. (E20)

A negação da realização profissional apontada pelos três entrevistados pode ser justificada por alguma frustração que sentem perante as situações criadas pelos dirigentes do país (E6), ou devido à **falta de novas experiências** e/ou ainda decorrente das condições laborais. A **necessidade de mudar** é apontada por E11 e, ainda, a perda de oportunidade de realização do sonho de adquirir um pequeno hotel é ressaltada pelo entrevistado E16. Este conjunto de verbalizações só vem reforçar a ideia de que os contextos do ambiente interno e externo, influenciam os modos de ser e de viver a vida de gestor hoteleiro.

*“Não, o que sinto é alguma frustração pelas pessoas que dirigem o nosso país”*. (E6)

*“Não, por enquanto não, porque gostava de ter novas experiências e outras condições de trabalho. Queria permanecer 3 ou 4 anos numa unidade e depois mudar. Penso que já estou há*

*tempo de mais aqui, porque já fez 9 anos e considero tratar-se de muito tempo, num sítio só. Está na hora da mudança”.* (E11)

*“Talvez não. Porque em dada ocasião, passou-me pela cabeça adquirir um hotel pequeno, talvez de 50 quartos, mas isso acabou por não passar de um sonho. Gosto, especialmente, de dirigir pessoas [...]”.* (E16)

No cômputo geral, destacam-se os gestores hoteleiros realizados, profissionalmente, representando metade dos inquiridos que referiram sentirem-se aptos a:

- Aceitar novos desafios;
- Fazer *refreshment*;
- Maximizar os resultados.

Já referimos acima que o reconhecimento social é fundamental na estruturação das dinâmicas identitárias. (Q7) **Sente-se um gestor reconhecido pelo esforço desenvolvido na sua actividade profissional?**

Relativamente à pergunta do reconhecimento pelo esforço desenvolvido na actividade profissional, dois referiram que não se sentem reconhecidos, argumentando um que se tivesse mais autonomia, poderia melhor valorizar o que têm e dessa forma conseguiria rentabilizar o hotel. Já, o outro entrevistado que também nega sentir-se reconhecido (E10), refere dever isso à própria Administração do seu estabelecimento hoteleiro que lhe exige sempre mais e mais, apesar de enaltecerem o seu percurso e intervenção.

*“Por vezes, sinto que não sou reconhecido e isso deixa-me muito desanimado. Gostava de ter mais autonomia para poder valorizar o que temos e que de outra forma não consigo rentabilizar”.*  
(E11)

*“Por vezes, não me sinto recompensado porque a Administração exige sempre mais, embora refiram o meu esforço e dedicação ao trabalho”. (E10)*

Quatro dos entrevistados apresentam e denunciam muitas dúvidas sobre a ideia de reconhecimento, embora refiram o facto de não se poderem queixar. Um dos entrevistados, E3, menciona ainda a situação do reconhecimento que pode vir do exterior, designadamente através da **atribuição de prémios**, considerando este como referencial motivador. Aliás, apercebemos que no entendimento dos gestores, subjaz a ideia de que “ninguém oferece nada se o profissional não demonstrar capacidade para o efeito”.

*“Raramente, somos reconhecidos pelos outros, mas quando fazemos o que gostamos e fazemos o melhor, obviamente, que o reconhecimento vem. Eu não me posso queixar. Há 3 anos atrás a Revista MenuMagazine atribuiu-me o prémio de melhor director do ano, o que se torna motivador. Quando alguém se lembra de nós e dos desafios que enfrentamos, ao longo dos anos, é bom, pois ninguém oferece nada se a pessoa não tiver capacidade para isso”. (E3)*

Ao considerar que o reconhecimento poderá **vir dos clientes** em vez da administração, tal como E12 e outros sugerem, salientam que, a repetição da estada dum cliente comprova o reconhecimento que necessitam, vindo sobretudo do exterior.

*“Primeiro, esse reconhecimento deverá vir dos clientes e em simultâneo dos trabalhadores. Quanto à Administração quer sempre mais e mais e nós somos como os treinadores de futebol: se a equipa ganha é óptimo, se empata é alerta amarelo, se perde temos a luz vermelha”. (E8)*

*“O nosso barómetro é sempre o cliente. Quando o cliente repete a sua estadia, ou seja, o nosso “repeated guest” aparece, isso comprova o reconhecimento que vem do exterior, ou mesmo quando esse reconhecimento vem através dos nossos funcionários. Quanto à Administração, depende porque eles consideram os resultados sempre insuficientes e querem mais e mais”. (E12)*

*“É das actividades mais ingratas porque não temos tempo para nada. Até mesmo o nosso cliente, por vezes, não compreende ou então é a Administração que não reconhece o esforço que se desenvolve, diariamente”. (E15)*

Outros entrevistados afirmam, com segurança, a existência dum reconhecimento que os outros demonstram pelo esforço feito. Embora, se captam estas verbalizações, E4 revela que sente alguma nostalgia pelo facto de ter falhado a única oportunidade de se tornar num empresário, como gostaria, muito por falta de ambição, como o próprio reconhece. Entretanto, um outro entrevistado concorda com o facto de se sentir reconhecido porque **tem a vida que quer e gosta**. Esse sentido de reconhecimento é ainda reforçado nas verbalizações de alguns que consideram que o contributo dos funcionários deveria ser idêntico ao do empresário, porque este trabalha muito mais do que o *staff*.

*“Quanto a isso, posso afirmar com segurança que me sinto reconhecido pelo esforço que tenho desenvolvido. Embora considere ter falhado em certa altura porque não aproveitei uma oportunidade de me tornar num empresário como gostaria. Penso que por falta de ambição”. (E4)*

*“Não me posso queixar, pois tenho a vida que quero e o que gosto de fazer, por vezes, com muita dor de cabeça mas continuo a apostar nesta profissão, porque me sinto reconhecido. Há grande reconhecimento quer por parte dos*

*institucionais quer por parte dos agentes, pois um hotel é um espaço privado importante”. (E5)*

Em síntese, parece-nos que o reconhecimento social e profissional tem origens e motivos diferenciados. Ou porque o **staff gosta de trabalhar com eles e os clientes corroboram essa situação**. Ou, simplesmente, é revelada através da simpatia e do bem-estar que os clientes sentem, quando utilizam aquela unidade. Ou seja, confirma-se que o **reconhecimento pode vir através da Administração, ou através dos clientes**, denotando os gestores o orgulho que sentem pelo **desempenho da actividade hoteleira** e da imagem de respeito e qualidade que constroem, no quadro das relações sociais, como menciona E20.

*“Sim, sinto que sim”. (E9)*

*“Sinto que sim, sou reconhecida”. (E14)*

*“Sinto-me reconhecido sim, porque o staff gosta de trabalhar comigo e porque os clientes me enaltecem [...]”. (E16)*

*“Sinto-me reconhecida porque o pessoal gosta de trabalhar comigo e porque os clientes agradecem a simpatia e o bem-estar”. (E17)*

*“Acho que sou reconhecido tanto pelos clientes como pela Administração”. (E18)*

*“Acho que sim. Tenho algum orgulho pois nunca concorri a nada, tenho sido sempre convidado”. (E19)*

*“Sim, sinto-me reconhecida, mesmo em termos sociais porque criei uma imagem de respeito e qualidade ao meu redor”. (E20)*

Em resumo, podemos indicar que esse reconhecimento é sentido pela maioria dos entrevistados através do seguinte:

- Porque têm a vida que querem e que gostam;
- Porque o *staff* gosta de trabalhar com eles e os clientes sentem-se bem;
- Pelo orgulho de serem convidados para a actividade e não através de selecção ou candidatura;
- Pela imagem de respeito e qualidade que vêm reconhecida.

Decorrentes da análise que temos vindo a descrever das lógicas e sentimentos dos gestores hoteleiros, ressaltam, ainda que de forma subliminar, alguns princípios de orientação da prática quotidiana, entre os quais a flexibilidade, a adaptabilidade, a comunicação, a participação, e sobretudo a procura constante do sentido de responsabilidade e empenhamento pleno. Serão estes os imperativos para ser um gestor hoteleiro? (Q16)

Colocada a questão junto dos entrevistados, sobre o significado de ser gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, capturámos verbalizações que nos remetem à consideração da importância do seu papel na **rentabilidade** de uma unidade hoteleira, emergindo como o grande desígnio de qualquer empresa, seja ela hotel ou não. Contudo tal ideia de rentabilização só existe no quadro cognitivo dos entrevistados, associada à **componente humana**, na medida em que advogam que um hotel é gerido com pessoas, com equipas orientadas para o mesmo objectivo e a mesma visão. Apela-se aqui a ideia duma dimensão social no perfil do gestor, onde o sentido de responsabilidade de ser gestor hoteleiro decorre do seu empenhamento efectivo e participação dos colaboradores. Não é de admirar que algumas verbalizações apontam para o indício de uma constante preocupação na construção e formação de equipas de trabalho, envolta no espírito comum do **objectivo partilhado** por todos, sem ser um *velho do Restelo*. Pese embora ser tal objecto uma importante faceta do negócio, acrescentam ainda os entrevistados que tal ideia é impossível de concretizar, sem a **confiança** depositada pela Administração para que um gestor possa chegar ao mesmo objectivo, sem errar muito.

Contudo, se numa primeira ideia o campo da prática do gestor emerge com uma lógica da procura constante de uma fluidez no quadro da dimensão social, existem verbalizações que retomam o sentido da ideia clássica da administração científica do

trabalho taylorista, com clara separação das regras do comando e execução, assumindo por exemplo que um gestor é como um *velho do Restelo*, pois só desta forma consegue a **disciplina** que pretende para uma boa gestão. Em suma, embora veiculem valorizações da componente humana no trabalho, alguns gestores subscrevem essa ideia de valorização das lógicas da rigidez hierárquica, qualificando a disciplina como militar, e necessária para uma boa gestão, e imprescindível para conseguir atingir os objectivos.

*“Ser gestor significa ter a capacidade de [...] Diariamente, quando se fala em gestão fala-se em rentabilizar um hotel. Ser gestor é ter o objectivo de rentabilizar uma operação quer seja num hotel, num hospital ou numa empresa. Enfim, rentabilizar é uma palavra que não pode estar dissociada da componente humana, ou seja, do capital humano [...] pois não se gere sozinha, um hotel. Há toda uma equipa orientada com o objectivo do próprio hotel e da sua visão, com uma linha de comunicação conseguimos então atingir os objectivos do que é um hotel [...]. Acima de tudo, penso que a minha grande função é ter uma equipa completa, envolta no espírito, com uma comunicação aberta para conseguirmos atingir o objectivo, partilhado por todos. Já não é uma gestão com mão-de-ferro porque esta já não é óbvia. Penso que já não é lema mas ainda existem os velhos do Restelo”.* (E1)

*“Ser gestor é um pouco como comandar 2 barcos: o interno, ou seja, “a casa”, o pessoal e os espaços, o que dá rentabilidade à unidade; e o externo, que representa a competitividade, as tendências de mercado, as ameaças, as influências de fora, para que desta forma surjam as nossas oportunidades. Hoje, o gestor é estar nestes dois lados, com um objectivo firmado”.* (E12)

*“Ser gestor é fazer a ponte entre a operação do hotel, da recepção, dos clientes, do staff, do funcionamento diário da unidade e a Administração. Na hotelaria, o cliente tem sempre razão e portanto temos que otimizar o que é bom para o*



*cliente e para a unidade. Temos que saber lidar com os clientes porque se não o soubermos fazer não há clientes e não tenho ordenado, nem emprego. Tenho que ter resultados positivos e saber até onde se pode ir para satisfazer o cliente”. (E13)*

*“Ser gestor é ter duas áreas-chave: uma é terem confiança em nós quando o patrão nos dá uma chave para a mão nós somos responsáveis pelo Hotel e temos que interiorizar que isto é uma área de negócio. Não podemos errar muito”. (E2)*

*“Ser gestor é gerir e um Director dirige e, portanto, para mim, um Director é mais do que um gestor. O Director está, imediatamente, abaixo da Administração que é o meu caso, mas acima de tudo considero-me um velho do Restelo pois trabalho em prol da disciplina, da boa gestão, da equipa que formo, continuamente. Um gestor como eu gere andando pelo hotel ou seja sou um management by walking around. Imprimo a minha marca através de uma imagem de qualidade”. (E4)*

Outras verbalizações retratam as regras do jogo de ser gestor, é a sua capacidade em distanciar das negociações directas com os colaboradores. Vejamos. Assumir a ideia de grande responsabilidade junto das pessoas que laboram na unidade hoteleira, como refere E11, passa também pela necessidade de ter “em esconder” os bons resultados do seu *staff*, classificando tal acto como o jogo da boa gestão. É caso para dizer que tal acto racional, no *puzzle* da dinâmica social é transposto para um lógica extrema da administração científica, justificando a sua existência como forma de amortecimento das eventuais pressões para pedidos de melhorias salariais dos colaboradores.

*“Para mim é ter uma grande responsabilidade pelas pessoas que trabalham na unidade e por isso não pode falhar”. (E10)*

*“É uma posição ingrata pois temos que mostrar bons resultados à Administração e esconder esses mesmos resultados dos nossos*

*trabalhadores porque depois podem exigir melhores salários. Tenho autonomia relativa na gestão desta unidade e faço a gestão bancária também, mas a Administração é que decide grande parte das coisas”. (E11)*

Um gestor tem de gostar do que faz, tal como E9 nos afirma o gosto que sente pelo projecto e aceita os sucessos e insucessos da sua gestão. Na verdade, não é fácil desenhar o exercício quotidiano da gestão, porque como verbalizam, sentem-se divididos nas suas acções, comparando a gestão de uma unidade hoteleira como o **comandar de dois navios**: a casa e o mercado com tudo o que envolve, ou seja, a competitividade, as ameaças, as influências e as oportunidades.

*“É difícil dizer porque a minha experiência é muito reduzida, apenas tenho como referência este pequeno hotel rural, com 25 quartos. A gestão do restante espaço não é meu mas do meu pai. É fácil de gerir porque antes de chegarem, os clientes reservam, previamente. É um turista independente que gostam deste tipo de hotel e do género de competições, como rally paper, paintball, equitação e piscina. O hotel abriu em 2000 e eu vim para aqui em 2003. Embora tenha tratado de tudo o que diz respeito à decoração, foi a Direcção do Hotel Al-Foz que tratou inicialmente da gestão que não resultou, acabando por ser eu a agarrar a unidade”. (E9)*

*“Ser gestor é um pouco como comandar 2 barcos: o interno, ou seja, “a casa”, o pessoal e os espaços, o que dá rentabilidade à unidade; e o externo, que representa a competitividade, as tendências de mercado, as ameaças, as influências de fora, para que desta forma surjam as nossas oportunidades”. (E12)*

Esta nota curiosa dos entrevistados ao sentimento de **gostar do que se faz** ou à paixão pela actividade na gestão hoteleira encontra-se associada a outras realidades

que estruturam igualmente o perfil de ser gestor. Na verdade, alguns entrevistados acrescentam ainda a relevância da **formação** como um “apetrechamento” para as funções a exercer, do gestor. Verbalizações de desejo de **autonomia** é uma realidade que emerge de forma clara quando desvalorizam o “policiamento” dos seus actos, como refere E5, que por sua vez se auto-intitula o *dono* do alojamento e não *braço direito* de ninguém. Porém, a noção de **polivalência** marca um lugar privilegiado no perfil do gestor e que é aqui apresentado no quadro numa luta constante a travar, diariamente, e que E7 nos afirma ser sem descanso. Em síntese, indicam-nos alguns entrevistados que um gestor hoteleiro é um **decisor** que toma múltiplas decisões: humanas, administrativas, financeiras e estratégicas, sendo muitas vezes partilhadas, razão para a qual é preciso saber ouvir e escutar as pessoas.

*“Ser gestor tem que ter na minha óptica duas componentes muito importantes: primeiro tem que se gostar do que se faz; segundo tem que estar minimamente apetrechado para estas funções pelo que deverá fazer vários cursos adequados à hotelaria”.* (E3)

*“A minha experiência no Villa Park é muito boa e, por isso, aqui continuo. Sou autónomo e não polícia nem braço direito de ninguém, por isso sinto-me como o dono da casa, mas «Se falarmos do Grupo Pestana, os Directores não têm qualquer autonomia”. Comigo não é assim porque eu não deixo e não tenho tido razão de queixa”.* (E5)

*“Considero que ser gestor é uma luta constante sem tréguas que me obriga a ser polivalente a cada momento do dia. Portanto, isto pressupõe que tenho que fazer de tudo, desde as compras do dia-a-dia, às encomendas, à preparação dos quartos, à decoração do espaço, ao serviço de pequenos almoços, à recepção, etc. É trabalhar 24h/24horas, sem descanso”.* (E7)

*“É ser decisor, tomar múltiplas decisões: humanas, administrativas, financeiras e estratégicas pois essas decisões é que definem o avançar ou recuar da própria empresa e, por isso,*

*nunca se deve ter a veleidade de tomar decisões, sozinho. Eu gosto muito de ouvir, escutar, peço conselhos porque sou um homem de equipa, sou solidário e escuto as pessoas”. (E8)*

Dentro dos processos de transformação e materialização das práticas de gestão, surgem orientações e valorizações que merecem destaque. **Optimizar** é a palavra de ordem de E13 e E15 pois têm que ter bons resultados e dar razão ao cliente sempre com **conhecimentos adequados** ou ser apenas **boa anfitriã** como E14. A **firmeza, responsabilidade e autonomia** são referidos como essenciais, por E16, E17 e E18 tudo acompanhado pela aplicação das **novas tecnologias** e, tendo em **atenção a tudo o que os rodeia**.

*“Ser gestor é fazer a ponte entre a operação do hotel, da recepção, dos clientes, do staff, do funcionamento diário da unidade e a Administração. Na hotelaria, o cliente tem sempre razão e portanto temos que otimizar o que é bom para o cliente e para a unidade. Temos que saber lidar com os clientes porque se não o soubermos fazer não há clientes e não tenho ordenado, nem emprego. Tenho que ter resultados positivos e saber até onde se pode ir para satisfazer o cliente”. (E13)*

*“Na minha opinião, é complexo, porque temos que adivinhar, muitas vezes, o que é que o cliente necessita ou prefere e nem sempre temos resposta para dar. É tentar, também, estar em cima do acontecimento, tentar adivinhar os desejos dos clientes, conhecer os seus problemas e perceber as dificuldades dos vários sectores, na lógica da redução de custos, porque a Administração assim o exige, sempre com a preocupação de tentar melhorar e ser polivalente. Nesta actividade é muito importante fazer um pouco de tudo e por isso deve-se ter know-how para estar preparado a agarrar qualquer tarefa”. (E15)*

*“Segundo a minha opinião, ser gestor é saber governar aquilo que se tem. Não sei se sou boa gestora ou não, pois esta unidade*

*é muito pequena, mas sei concerteza que sou boa anfitriã”.*  
(E14)

*“Na minha opinião é ser firme, ser responsável e ser um gestor presente que observa cada um dos casos antes de se pronunciar. Por isso, sou autónomo e analiso os resultados, diariamente, sem distrações. Tento introduzir as novas tecnologias para fazer face às mudanças impostas pelos mercados turísticos”.* (E16)

*“Ser gestor é perceber quais os objectivos da empresa e depois poder tomar as decisões correctas. Mas, ser gestor é também ter autonomia, poder orientar pessoas, ouvi-las e deixá-las falar e comunicar. É, também poder contar e liderar as 400 pessoas que tenho a meu cargo, numa região tão dispersa como esta. Nem sempre é fácil orientar tanta gente, em sítios tão diferentes como os que tenho sob a minha orientação. Tenho, contudo, algumas limitações em termos de standards em virtude do tipo de alojamento que dirijo e que tenho à minha guarda”.* (E18)

*“É estar apaixonado por aquilo que faço. Sou gestora de topo, com plena autonomia e sou muito humana, preocupada e interessada por tudo o que me rodeia, inclusivé decido qual a decoração e o mobiliário dos 27 quartos da unidade hoteleira, pois esta é a minha paixão. A unidade foi a minha primeira experiência no ramo hoteleiro e estou tão satisfeita que se soubesse teria optado pela actividade turística há muito mais tempo. É fazer o que se gosta, é dirigir, ser responsável, transparente e adivinhar as coisas, antecipando-as e não deixar que aconteça o pior. Sou uma gestora afectiva, preocupada e estou sempre alerta para quaisquer indícios menos bons”.* (E17)

Se as orientações de nível tático e estratégico são uma realidade, a ideia de **afectividade** e demonstração de coesão e espírito de família marcam igualmente a filosofia de ser gestor, tal como um entrevistado afirma. Renova-se aqui a ideia da

valorização de uma certa cultura de pertença e de proximidade nas relações hierárquicas.

*“É ser pai, mãe, irmão, padrasto. É um desafio para conseguir consensos. Quando não somos proprietários, nós gestores somos o fiel da balança e fazemos com que as pessoas que colaboram neste projecto também vistam a camisola. Defender os interesses da Administração e chegar aos objectivos permitindo aos trabalhadores que estejam contentes com a actividade e com o ordenado que recebem”.* (E19)

*“Ser gestora é ter a capacidade de ser mais do que os empregados, por isso, considero-me uma gestora próxima dos funcionários onde dou preferência ao espírito de equipa. O meu objectivo principal é atingir os meus propósitos, na polivalência”.* (E20)

Em suma, ser gestor hoteleiro na ex-Costa Azul para significar saber rentabilizar o hotel formando equipas com o mesmo espírito e dirigidos para o mesmo objectivo, imbuídos da máxima confiança por parte da Administração. O bom gestor deve acima de tudo gostar do que faz, ser autónomo, aplicar a disciplina, a polivalência e saber decidir. Deve ser conhecedor, responsável, firme, bom anfitrião, atento e afectivo como se de uma família se tratasse. Trata-se de um conjunto de sinais que parecem desencadear a valorização de uma matriz simbólica de representações do trabalho e das finalidades da empresa hoteleira, fundada numa ideia de pertença, participação, empenhamento e responsabilidade no quadro da constante procura da melhoria da qualidade do jogo das interacções entre os diferentes níveis de actores sociais.

A constatação deste quadro sistémico, sugere-nos a presença de certos atributos pessoais que devem caracterizar o desempenho e que merecem ser analisados com maior atenção. Neste sentido, colocámos mais uma questão junto dos entrevistados, interrogando-os (Q14) sobre *os atributos pessoais imprescindíveis para o bom desempenho da função de gestor hoteleiro na ex-Costa Azul.*

Dos 20 entrevistados sobre os atributos pessoais imprescindíveis para o bom desempenho da função de gestor hoteleiro, na ex-Costa Azul, é interessante verificar que dois referiram não saber. Outros apontam a ideia de **vocação** (já referida anteriormente como “gostar da profissão) e a **disponibilidade** como valores fundamentais para o exercício desta actividade, referindo ainda que o **rigor** deve sempre acompanhar a acção laboral, bem como a contínua qualidade do **saber-receber**. Porque a gestão hoteleira se trata de **uma gestão de 24 horas diárias**, a vida dum gestor é moldada por uma actividade de grande pressão e a *full time* onde trabalham pessoas que necessitam ser estimuladas. Actividade essa que é incompatível com as tradicionais visões de harmonização da conciliação da vida profissional e familiar, já descritas anteriormente (**colocar a profissão antes da família**).

*“Ter grande disponibilidade, um grande rigor e acima de tudo ter sempre uma contínua qualidade. Não só qualidade mas apresentar bons serviços [...]. Esta é a minha visão de gestão para a hotelaria. A arte de saber receber, a excelência de saber receber e saber chegar ao topo”*. (E1)

*“O fundamental é gostar da profissão, gostar do que se faz e ter sempre a noção de que a profissão está à frente da família pois são 24 horas presentes. Quem não tiver isto, o melhor é sair, porque assim não dá. A gestão deve ser feita nas 24 horas diárias e como usamos as novas tecnologias podemos estar sempre em contacto, pois trata-se de um hotel gerido com grande polivalência”*. (E3)

*“Completa disponibilidade de horário, ter muita honestidade e perceber que esta é uma actividade diferente das outras, ou seja, é uma actividade de grande pressão e a full time”*. (E11)

*“A hotelaria está em constante mudança e obriga-nos a estar alerta nesta indústria. Hoje, considero que a hotelaria significa, essencialmente, pessoas e por isso é preciso disponibilidade, saber ouvir e saber passar a informação certa para ser um bom*

*líder. Um dos grandes atributos de qualquer hoteleiro é ter grande disponibilidade e saber ouvir. Hoje, fala-se muito de liderança mas nem toda a gente sabe ser líder. É muito importante ouvir e passar a mensagem para todos os intervenientes. Cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar, pelo que considero que “o cliente deverá ser imbuído da região”.* (E12)

O factor **liderança** marca a lógica de ser gestor. Os entrevistados entendem esta característica como fundamental porque para eles um gestor conduz pessoas e, por isso, deve liderar com qualidade e não apenas chefiar. Esta capacidade de liderar é acompanhada pela capacidade de **saber ouvir** e **saber transmitir a mensagem** ou ainda **gostar de receber pessoas**.

*“A liderança é fundamental assim como as relações humanas. O líder não é só gestor mas sim alguém que conduz pessoas com qualidade. O meu papel é liderar pessoas que estão em relação com a cidade, formar pessoas numa região com carências em pessoal e com necessidade de formação, que saiba estar num hotel com postura [...]. O espírito de conquista tem que existir e tem que ser renovado para ser competitivo, orientado para as tecnologias. Portanto, o que se exige a um gestor hoteleiro é a confiança”.* (E2)

*“Temos que gostar de receber as pessoas e ter empatia com elas. Eu tenho muita abertura com os meus hóspedes e o principal é a pessoa gostar de fazer esta actividade. As pessoas nem sempre compreendem esta actividade e o porquê da escolha, mas não tenho tido razão de queixa”.* (E14)



Ao confrontarmos com a exacerbação das ideias discursivas de **confiança**, **gostar da profissão**, prática de **gestão do contacto permanente** e com **polivalência**, somos levados a considerar que ser gestor tem também da sua componente subjectiva. Para fraseando os entrevistados, é preciso ter paixão pela profissão, mesmo para aqueles que não tiveram a sua socialização inicial de gestão no campo formativo.

*“Não tenho formação hoteleira para esta actividade, nem mesmo turística, apenas fiz o Curso de Tradutores Intérpretes do ISLA. Trabalho na Barroca há 25 anos e estou ligada a todos os projectos da Barroca como sejam o estúdio de cinema, a coudelaria, a ganadaria, a exploração agrícola e o hotel [...]. Embora não tendo o objectivo de me tornar numa gestora, porque esta não era a minha paixão, hoje gosto muito de o fazer e acarinho muito este projecto. Continuo, contudo, a gostar mais de lidar com os animais do que com as pessoas”. (E9)*

*“Estar apaixonada pela actividade e pela unidade hoteleira, porque isto para mim é como um filho. O facto de estar apaixonada pela actividade e pela unidade de alojamento, fez-me descobrir esta paixão tarde demais, uma vez que a minha carreira profissional foi como bancária e este projecto tem apenas 9 anos de existência. Desde lá vivo, intensamente, esta gestão”. (E17)*

Um outro atributo revelado pelos entrevistados, decorre do quadro comportamental. A **paciência** é mais um dos atributos imprescindíveis ao gestor hoteleiro, tal como é referido por E7 e E19. Argumentam estes que quando é necessário constituir uma boa equipa de trabalho e formá-los para que não se vislumbrem com situações especiais, sem sombra de dúvida exige “paciência”. A par deste facto, mencionam outros como atributo necessário a ser gestor, é deter a necessária **persistência** nas acções, justificando os que dela valorizam o facto de não gostar de errar. Esta ideia de persistência para ter uma configuração genderizada, porque é veiculada num

contexto discursivo da necessidade dum mulher-gestora de ter muita força de vontade para ir à luta, face à exigência da actividade hoteleira.

*“Muita paciência, porque estamos a lidar com pessoas que compram os nossos serviços para ocupar as unidades hoteleiras [...]. Temos que exigir a um rececionista ou empregado de mesa que serve uma pessoa de nível elevado que não se vislumbre pelo facto do cliente ser quem é. O empregado tem que dignificar a sua actividade pelo seu papel e não ao contrário. Depois é necessário ter muita capacidade negocial porque temos que convencer que o nosso produto é melhor do que o dos outros. Para mim estas são as grandes linhas de força mais as capacidades técnicas para as pôr em prática”. (E19)*

*“Essencialmente, para levar esta actividade por diante é preciso ter muita paciência para constituir uma boa equipa de trabalho, recorrendo muitas vezes a mão-de-obra estrangeira [...]. Gerir esta unidade é difícil porque é um alojamento disperso, através de moradias independentes, e, por isso, a sua dificuldade na gestão diária. Mas, há outros mais abertos e polivalentes como eu, que tenta sempre adivinhar os anseios dos clientes que aqui estão. Sou uma pessoa dedicada que ouve os problemas e que facilita quando é preciso, mas que aplica a disciplina necessária à boa gestão do hotel”. (E7)*

*“Considero que é preciso ter muita persistência porque, acima de tudo, não gosto de errar nem que o meu staff cometa erros. Tenho necessidade de aprender mais porque sei pouco e de me formar, mas falta o tempo”. (E10)*

*“É necessário acima de tudo, muita perseverança e muita força de vontade. Eu sou uma lutadora devido à exigência da actividade que, requer muito de nós, principalmente, pelo facto de sermos mulheres [...]. Tudo o que é preciso é vender os*

*quartos e isso tem que ser feito de imediato e não se pode deixar para o dia seguinte”. (E15)*

A **adaptação à mudança** é também referida neste capítulo pelos entrevistados, que dada a complexidade do sector os obriga a um constante estado de alerta e da existência de espírito positivo para encarar as diferentes situações, indo ao encontro dos desejos do cliente. É ainda mencionada como atributo imprescindível, a **capacidade negocial** na actividade, para divulgar e vender o produto.

*“Bom, para começar penso que tem que ser alguém com muita capacidade de adaptação à mudança e depois também tem que encarar as situações com muita positividade e, neste caso, eu considero-me uma pessoa positiva. Para mim, o cliente é o mais importante e, por isso, tento perceber o que o satisfaz e ir ao encontro dos seus desejos. Eu consigo antecipar as expectativas dos clientes e satisfazê-los e talvez seja esse o segredo.” (E18)*

Verificámos igualmente que são relevantes os atributos de ordem ético-moral. Ou seja, não basta um gestor ser um **bom comunicador**, um **bom ouvinte**, ou um **excelente relações públicas** dentro de um hotel, que **comunique em várias línguas**. Existem outros atributos que são mencionados como imprescindíveis. Assim sendo, a **honestidade** é indicada pelos entrevistados, afirmando que pretendem transmitir uma imagem real, verdadeira e responsável, lembrando ainda que a **disciplina** também faz parte desses atributos. Trata-se de afirmações que remetem para a indicação da ideia de **positividade** como um valor necessário, orientação que todo o gestor deve ter para poder ser **responsável** e **verdadeiro**, e ter **empenho** e **dedicação**.

*“Como sempre fui assim, quero transmitir uma imagem real de mim próprio, porque sou verdadeiro, responsável e honesto. Gosto, sobretudo, de chegar a casa e descansar a cabeça na*

*almofada, sem preocupações. Gosto de fazer as coisas com disciplina e certinhas por isso tenho as pessoas que preciso e em quem confio”. (E16)*

*“Para mim, tudo se resume em três palavras: empenho, dedicação e honestidade. Sem estes três predicados não é possível desempenhar bem a função de gestor na hotelaria”. (E20)*

*“Tem que ser alguém que goste de comunicar porque é um relações públicas dentro de um hotel. Quando há problemas é a nós que chamam. Devemos ser bons ouvintes, saber e ter facilidade de comunicação em várias línguas. O conhecimento de línguas é mesmo indispensável, pelo menos o básico”. (E13)*

Em suma, os atributos mais indicados pelos entrevistados são: **disponibilidade, gosto pela profissão, liderança, paciência, persistência, adaptação à mudança, honestidade, bom comunicador e bom ouvinte**. Serão estes atributos que marcam e privilegiam o **“ideal-tipo” de cultura profissional** dos gestores hoteleiros? (Q19)

À pergunta se existirá um *ideal-tipo* de cultura profissional, dos 20 entrevistados apenas seis responderam à questão e destes, apenas 3 justificaram as suas opiniões que coincidiu com uma certa **postura negativa**. Será que estas reacções à questão que lhes foi colocada revelam, só por si, que os próprios não têm um “ideal-tipo” de cultura profissional? Ou tal, é revelador de um indício de que falta a estes profissionais uma ideia consolidada de matriz simbólico-valorativa de profissão na hotelaria, aspecto que se esperaria que tivessem, não só tendo em atenção a sua importância na definição da ideia de identidade, mas sobretudo para a sua realização profissional e pessoal enquanto agentes dinamizadores duma região de Turismo.

De relevar que E1, E2 e E3 referem que **não há uma cultura profissional** no gestor hoteleiro da ex-Costa Azul, mas sim **várias culturas profissionais**. Isso acontece porque os gestores raramente contactam entre si, nem partilham os resultados, demonstrando que cada profissional tem a sua **própria maneira de gerir** e que **trabalha de costas voltadas** para os seus congéneres.

*“Não [...] não me parece que haja. Quando termina uma reunião não há mais contactos, as pessoas não partilham os resultados [...]. Portanto, penso que não há [...]. Não me parece que hajam. Pessoalmente, não me parece”. (E1)*

*“A minha opinião é que não existe uma cultura profissional na região porque cada gestor tem a sua própria maneira de gerir e de trabalhar”. (E2)*

*“Há vários gestores porque existe uma diversidade de categorias de hotéis, na região, e por isso não permite construir um padrão na gestão de hotelaria. Há várias culturas apesar do princípio ser sempre o mesmo. Grande dinâmica e grande capacidade. Na ex-Costa Azul nós temos que ir buscar os clientes para cá. Já em Lisboa é mais fácil, os clientes vão de propósito para lá. Até há pouco tempo, o Montijo era uma zona industrial, por excelência. Mas, o alvo para o Turismo é sempre Lisboa”. (E3)*

Do quadro das verbalizações captadas e analisadas até ao momento, oferece-nos uma perspectiva do carácter dual da identidade de ser gestor hoteleiro. Por um lado, encontramos uma certa inclusão num grupo o que implica a exclusão de outros (não gestores), acentuadas pelo princípio da diferenciação. É caso para considerar que nos parece que a identidade profissional dos gestores se assume num eixo entre duas variáveis: a identificação e a identização, ditos no sentido de Dubar (1997). Pela primeira, os gestores hoteleiros parecem encontrar certos factores de união, de aproximação e de integração, com base num certo sentimento e numa percepção de pertença e de referência, marcadas sobretudo pelas suas capacidades de liderança, disponibilidade e adaptação à mudança. A identização compreende o processo inverso, o de autonomização e de afastamento dos demais do campo hoteleiro, baseadas nas diferenças sentidas nas relações hierárquicas, valorizadas como atributos imprescindíveis e percebidas face aos outros. Pese embora estes factos, a lógica identitária é atravessada pelas diferenciações de género.

Como é que os entrevistados auto-avaliam a sua identidade profissional? Será que assumem a sua existência? Para dar resposta a estas questões, sintetizámos uma outra e confrontámos directamente os entrevistados, interrogando-os (Q1) sobre a **existência de uma identidade profissional na actividade do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul.**

De relevar que das 20 entrevistas realizadas, apenas oito afirmam que existe uma identidade profissional na actividade de gestor hoteleiro, na ex-Costa Azul. Dos que afirmam existir uma identidade, justificam a razão de ser desse perfil identitário marcado por uma *praxis* comum que os diferencia doutros. Argumentam pela existência de uma **cultura de *métier***, caracterizada por uma **lógica de serviço**, de **intervenção via Internet**, por uma **maximização das receitas e atracção de clientes**, moldada por eixos de polivalência funcional. Reforçam neste campo com a valorização de uma **ética**, de uma **deontologia**, de uma **prática** e de uma **transparência**, muito diferenciada doutras profissões.

Para alguns entrevistados, o ambiente contextual da prática de gestão hoteleira é igualmente influenciador na reestruturação identitária. Assim, verificamos que os entrevistados E3, E11 e E12 argumentam que há vários tipos de identidade profissional, tendo em conta a grandeza das estruturas em que os profissionais operam. Afirmam ainda que uma grande e uma pequena unidade determinam a marca identitária profissional do gestor. Ou seja, para os entrevistados a diversidade e a dispersão organizacional das unidades são apresentadas como factores que impedem essa definição de uma identidade única. Tais ideias remetem-nos à consideração de que os factores organizacionais são percebidos como motores de construção, reconstrução e recomposição identitária, sobrepondo-se aos de natureza meramente profissional.

*“Há. Acho que sim. Embora haja alguma dispersão a região da Costa Azul está divulgada a nível nacional e internacional. Com a TLVT não sei se vai favorecer ou não, só se for através das novas estruturas que vão surgir na zona”. (E3)*

*“Parece-me que há vários tipos de identidade profissional, conforme as unidades que se analisam, porque como a maioria*

*das unidades hoteleiras na região, são pequenas estruturas, também se desenvolve uma identidade diferente da que existe, numa grande unidade de alojamentos. O AlFoz é uma unidade privada, pequena e regional, portanto desenvolve um profissional específico”. (E11)*

*“Sim. Quando está num hotel de cidade não há grande identidade, como existirá num resort. A região vai ter, no futuro, uma hotelaria de resort, e por isso com identidade, cabe ao gestor formatar isso. Actualmente, não há identidade própria porque não há um elemento unificador que identifique e que faça o cliente querer voltar, pelo que considero que “o cliente deverá ser imbuído da região”. (E12)*

*“Tem muito a ver com as particularidades de cada uma das empresas. Penso que não há um padrão na região, há sim uma diversidade que considero salutar”. (E19)*

Efectivamente para E15, E16 e E18 a dispersão dos estabelecimentos hoteleiros dificulta a criação de uma identidade profissional única. Talvez esta dispersão se possa correlacionar com as justificações apresentadas pelos entrevistados E3, E11 e E12 tendo em conta que a dispersão dos estabelecimentos hoteleiros também coincide com as diferentes grandezas das estruturas em que os profissionais operam.

*“Não, na minha opinião não existe nem sei se isso vai acontecer num futuro próximo, porque esta região é muito complicada e verifica-se que os hoteleiros estão muito dispersos, sendo cada um por si, o que provoca alguma fragilidade no cliente. Enquanto não nos unirmos é difícil verificarmos alguma identidade profissional”. (E15)*

*“Não me parece que haja um “padrão” de gestão ou de gestor na região da Costa Azul, porque não consigo encontrar alguma complementaridade ou até mesmo algum diálogo aberto e*

*construtivo entre os diferentes gestores. Era preciso haver mais contactos, mais discussão entre estes responsáveis de topo para se chegar a uma identidade regional". (E16)*

Verbalizações mais radicais são igualmente captadas nas entrevistas. Assim, os que dizem não existir uma identidade profissional, argumentam pela ausência ou *deficit* de comunicabilidade entre as unidades e as Associações de Turismo e de Hotelaria. Outros vão mais longe, argumentando pela existência duma crise no sector e na profissão, aspectos que "esbora" a identidade profissional. Esta ideia parece ser reforçada e explicada por E13 quando afirma que qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro. Aliás, E18 reforça na sua verbalização, firmando que muitos não possuem qualquer curso e que chegam à profissão das mais variadas formas. Este conjunto de afirmações, remete-nos à consideração que a falta de formação e a sua baixa qualidade são factores que não favorecem a socialização inicial, dificultando assim a criação e consolidação da identidade de gestor hoteleiro.

*"Não existe muita, porque fechamo-nos nas nossas unidades e porque as Associações de Turismo e de Hotelaria não funcionam. Como somos muito ocupados deixamos o networking de fora". (E5)*

*"Creio que não há, pois hoje em dia, é difícil. Com uma crise instalada, a identidade acaba por se esboroar e o director acaba por não cultivar essa identidade. Haverá uma identidade mas muitos hoteleiros querem apenas uma equivalência. É mais pela envolvência do que pela identidade...". (E8)*

*"Qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro que é o meu caso. Não tenho nenhum curso e sou gestora, por isso, podemos cá chegar de várias formas desde que se faça um percurso, pois a hotelaria está a ser muito divulgada [...]". (E13)*

*"Não. Não me parece que haja, porque está muito dispersa. Em Portugal, isso é relativamente fácil e na minha opinião, qualquer*



*“pessoa pode ser hoteleiro. Mas, na Europa, isso já não acontece. É preciso formação e conhecimentos pois as empresas estrangeiras apostam muito na formação do seu pessoal. Já em Portugal, apesar de haver formação, não é ainda suficiente nem bem feita e consideram que as pessoas podem ou não ter formação, porque tudo se faz, seja ele quem for”.* (E18)

Resumindo, o balanço que se faz quanto à existência de uma identidade profissional, na actividade de gestor hoteleiro, na ex-Costa Azul, indica um *puzzle* de dois pólos. Positivamente, essa identidade é reflectida através de uma cultura de *métier*, caracterizada por uma lógica de disponibilidade, vocação e polivalência funcional, vincada por uma ética e uma deontologia de prática e transparência. No pólo oposto, parece existir uma erosão da identidade profissional que se estrutura em torno dum quadro de *deficit* formativo e de socialização inicial, marcada pela ideia de facilitismo de que qualquer um pode ser gestor hoteleiro.

Face ao exposto, como é que os entrevistados (Q17) *perspectivam o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul?*

À pergunta formulada de como perspectiva o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, dos 20 inquiridos, alguns referiram que vai ser um **futuro risonho** e com novos projectos, outros acham que vai ser **complicado**, e outros ainda apenas consideram que vai ser **diferente**. Pese embora estes factos, alguns consideram, como E14 que refere que **não haverá grandes alterações no futuro**, subscrevendo a tese de que a **pouca autonomia do gestor** não é uma filosofia facilitadora no Turismo, mas que teima persistir.

Dos 7 que mencionaram que vai ser um **futuro risonho** para o gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, fizeram-no indicando que no futuro haverá **hotelaria de qualidade** (E5) porque existem bons profissionais, na região, mas porque como refere E9, o facto do povo ser hospitaleiro e termos sol e mar únicos, são elementos facilitadores e de atracção para converter a ex-Costa Azul como um lugar de destino de excelência. É por subscrever estes factos que segundo E8, E11, E13 e E17, podem aparecer novos e grandes projectos, alguns já previstos não só a nível regional, mas, essencialmente, a nível nacional, que certamente irão instalar e transformar a região da ex-Costa Azul.

*“Não sei bem como será o futuro da hotelaria na região, porque neste momento não há hotelaria de qualidade, contudo o futuro diz-nos que a região tem pernas para andar. Continua a subsistir a noção de que um gestor estrangeiro é melhor do que um nacional, porque cá não se reconhece o trabalho do profissional. É pena porque temos bons profissionais que se vão embora”.* (E5)

*“Perspectivo que Tróia vai modificar algo mas o concelho de Almada também se está a alterar e vão aparecer mais hotéis, no futuro. O Plano Turístico de Almada diz que vão existir mais 6 ou 7 hotéis e esse gestor tem que se preparar, ele tem que prever o que se vai passar. É preciso mais animação turística, cultural, musical e o gestor tem que proporcionar a animação adequada para o cliente. A Costa da Caparica tem pouca animação comparando com o Algarve”.* (E8)

*“Penso que o futuro gestor hoteleiro vai ter muito futuro nesta região, principalmente devido à chegada dos mega projectos como a construção do Aeroporto, da nova Ponte, da plataforma logística e, conseqüentemente, com a construção de muitos hotéis, tipo resort, para os turistas de classe alta”.* (E11)

*“Temos um bom futuro se considerarmos os inúmeros factores positivos como Tróia que além de desenvolver a Península, desenvolve a cidade de Setúbal. Depois teremos o Aeroporto e isso vai dinamizar a hotelaria regional. Estou optimista”.* (E13)

*“Muito favorável porque me parece haver desenvolvimento e interesse por parte dos envolventes na actividade turística. O futuro será risonho, contudo como não conheço bem a indústria turística não posso pronunciar-me mais para além desta unidade”.* (E17)

*“Estamos a falar de algo que não conheço mas que espero vir a conhecer no futuro. Acho que se não for este profissional de Turismo, de restauração, de gestão hoteleira a ter um futuro*

*risonho nada mais vai ser possível nesta região ou até mesmo no país. O português é hospitaleiro por natureza e temos o sol e o mar que são únicos. Eu aposto nisto mesmo para o futuro dos meus filhos”. (E9)*

Efectivamente existe um certo sentimento de optimista quanto ao futuro. Alguns entrevistados referem que esse futuro passa indubitavelmente pelo **desenvolvimento** e pela **competitividade**, não esquecendo da importância do **conhecimento** e da **experiência**, que farão com que a ex-Costa Azul seja um futuro risonho para o gestor hoteleiro.

*“Neste momento, penso que o futuro do gestor na região é bom, nunca foi tão bom como agora, pois passámos de apenas pequenas unidades para grandes unidades de nível internacional. Vê-se um grande desenvolvimento e o aparecimento de grandes unidades hoteleiras. O futuro gestor é o que vive de experiências: tem a técnica e a experiência mas as relações inter-sociais vão ser cada vez mais importantes. O futuro gestor vai precisar de ser, altamente, competitivo e conhecer bem a região”. (E12)*

*“Temos um bom futuro se considerarmos os inúmeros factores positivos como Tróia que além de desenvolver a Península, desenvolve a cidade de Setúbal. Depois teremos o Aeroporto e isso vai dinamizar a hotelaria regional. Estou optimista”. (E13)*

Contudo, o futuro do gestor hoteleiro também é indicado como **complicado**, tal como revelam algumas verbalizações que demonstram a presença de um certo **receio pela nova forma de gerir**. Aliás, os entrevistados manifestam uma certa expectativa quanto ao novo cenário que vão enfrentar na região da ex-Costa Azul e que, certamente, lhes provoca algum desconforto, na medida em que, ela, a região não tem ainda marca forte e que é fortemente afectada pelas lógicas da sazonalidade do

sector. Por este facto, uma pequena franja de entrevistados consideram um futuro hoteleiro ainda incerto, em virtude das transformações e adaptações que se avizinham, reforçadas pelo receio e pelas incertezas e *nuances* que o futuro reserva.

*“Sinceramente, tenho algum receio. Não por aquilo a que assistimos, actualmente, na região mas pela nova forma de actuar. O novo cenário traz-me algum desconforto porque não é fácil vender um hotel, em Sesimbra e eu deparo-me com esta realidade. A minha experiência diz-me que vender um hotel, em Lisboa ou no Estoril está, à partida, sempre vendido. Ao passo que na Costa Azul, sem marca forte, as coisas parecem-me um pouco cinzentas. Sabemos que sozinhos não conseguimos nada e este hotel vive muito do golfe em que a Costa Azul tem tido um importante papel. Apesar de Sesimbra se encontrar à beira-mar como é que vamos ter visibilidade para divulgar e promover o local e o hotel. É difícil para um gestor hoteleiro regional todas estas transformações e adaptações mas penso que irão surgir alternativas através das autarquias e dos privados. Mas, como há de facto estas zonas cinzentas e incertezas, estas nuances, para mim são incertezas”. (E1)*

*“Na região é um bocado complicado. Até há pouco tempo estávamos numa situação instável quando surge a notícia do novo Aeroporto para esta zona e Tróia que perspectiva novas unidades hoteleiras. Tudo indica que há um grande futuro num raio de 100 kms e que provocará outra dinâmica ao local”. (E3)*

*“Não considero fácil o futuro do gestor hoteleiro, nesta zona uma vez que a crise que se instalou vai fazer oscilar determinadas estruturas. O futuro do gestor hoteleiro, na região, é uma questão delicada face aos grupos de hotéis com regras quase impossíveis de alcançar [...]. (E16)*

*“Vejo, realmente, com satisfação o futuro do gestor da região e também com muitas dificuldades face à sazonalidade que se vive aqui, na região”. (E10)*

De relevar que E18 alerta para a necessidade do futuro gestor hoteleiro se preparar no sentido da **plena satisfação do cliente** e para a sua **fidelização**. Segundo E19, seria bom ter um **papel mais interventivo e melhor preparado** porque a realidade regional é feita de unidades pequenas. É interessante notar que o entrevistado E20 refere o facto da ex-Costa Azul poder vir a ser uma zona menos **standardizada**.

*“Na sequência da experiência desenvolvida nesta minha actividade e gestão de unidades hoteleiras, parece-me que, cada vez mais, um gestor hoteleiro tem que ser um financeiro e saber aplicar as verbas que tem à sua disposição. Mas, sobretudo é preciso estar preparado para satisfazer o cliente e fidelizá-lo à empresa. Para que essa situação ocorra, é necessário motivar o nosso staff, no sentido de o manter satisfeito e fiel à empresa, defendendo a casa”. (E18)*

*“Eu gostava que tivesse um papel cada vez mais forte e pessoas mais bem preparadas. Na região, os grandes projectos que existem são empreendimentos familiares e é o próprio gestor e promotor que se apresenta como o Director da unidade. As pessoas têm que ter formação para o que vão fazer. Gostava que a função de Director de Hotel estivesse mais dignificada e que fosse obrigatório serem pessoas formadas. A realidade regional é diferente porque são unidades pequenas”. (E19)*

*“Em Sines, há pouca oferta hoteleira e está menos standardizado do que dantes”. (E20)*

Embora vislumbremos perspectivas, umas mais optimistas e outras menos, foi possível descodificar nas verbalizações nos **estilos de gestores hoteleiros**,

intimamente relacionados com **três tipos de hotéis** que emergirão na ex-Costa Azul. Outros advogam que o futuro do perfil do gestor vai ser certamente diferente porque ele **vai ser das mulheres** que, finalmente, vão conseguir chegar ao topo, o que não tem acontecido até agora. Acresce-se ainda a perspectiva de mudança, ancorada numa visão de corte radical com o modelo actual de gestor, construído apenas pelas experiências, e que passará a ser reidificado numa (re)construção e recomposição identitária baseada numa socialização inicial e contínua onde os **estudos** avançados e pós-graduados, marcam lugar privilegiado nessa mudança.

*“Vamos encontrar três estilos de gestores em 3 tipos de hotéis, na região. No hotel de negócios o gestor está muito mais orientado para o produto e para o sentido comercial. Depois há o 2º tipo que são os gestores que trabalham o produto, os vinhos, os circuitos e há o 3º tipo que é o gestor de resort, de praias, de emoções, que é completamente diferente dos outros. Não vejo o futuro do gestor hoteleiro regional muito promissor, nesta região. O próprio negócio difere de um lado para o outro e terá que se adaptar à realidade”. (E2)*

*“Serão as mulheres a estar na linha da frente. Dantes chegavam apenas a lugares intermédios porque não as deixavam chegar ao topo mas, actualmente, já vão lá chegando. E eu concordo que assim seja”. (E4)*

*“Admito que será muito diferente do que é, actualmente. Dantes, nós formávamo-nos no terreno e adquiríamos experiência, e assim, íamos crescendo. Segundo se constata isso é mais importante do que os estudos, na minha opinião, mas nem todos pensam como eu”. (E6)*

*“No meu caso não penso alterar muito o que já existe, embora talvez passe a dar refeições, num futuro próximo. Julgo que vamos ter uma grande região turística e, por isso, acho que os futuros gestores terão um papel facilitado”. (E14)*

*“Penso que vamos deixar de ter um Director por unidade hoteleira regional e passaremos a outra filosofia porque, actualmente, vários grupos já optaram por ter um Director-Geral para vários hotéis e um Assistente em cada um, mas como há pouca autonomia isso também vai sendo feito, gradualmente. Nos hotéis pequenos há mais autonomia o que faz com que continue a ter um único Director-Geral, por unidade”.* (E15)

Sumarizando as perspectivas dos diferentes entrevistados quanto ao futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, podemos assinalar como aspectos mais marcantes a presença da ideia de que vai ser risonho com qualidade e com bons profissionais, o desenvolvimento e a dinâmica empresarial, que irá trazer novos projectos regionais de grande envergadura. O futuro da inserção do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul, passa ainda pela génese de três tipos diferentes de profissionais, mais marcada pela presença do feminino do que no masculino e com formação académica de nível superior e pós-graduada, mais especializada.

## 2.6. CENÁRIOS DO QUOTIDIANO PROFISSIONAL DO GESTOR HOTELEIRO NA ex-COSTA AZUL

\*\*\*\*\*

UM DIA NA VIDA DE UM GESTOR HOTELEIRO REGIONAL (masculino)

(UNIDADE DE 4 ESTRELAS)

De mente clara e atitude coerente, o director geral da unidade de 4 estrelas a que denominamos de XXX, é consistente e objectivo nas suas decisões.

Planeia as tarefas do hotel, de véspera para o dia seguinte, mas também planeia as suas actividades pessoais, fora do hotel. De manhã, logo pelas 08H30, inicia a sua tarefa com a realização de um *briefing* com os assistentes da área comercial, do F & B e dos quartos, para indicações precisas, nas próximas 7 horas de actividade e, igualmente, transmite a cada um dos presentes as decisões que chegam da Administração.

Como este director-geral reside no hotel, é fácil chegar ao local de trabalho em pouco mais de 5 segundos. Desce do seu quarto para a sala de pequenos-almoços, contudo esta situação revela-se bastante penalizante porque, desta forma ele está sempre “*disponível*” mas, por outro lado, “*por dentro*” de tudo. Contactam-no (como na noite anterior) às 2 horas da madrugada, porque houve um acidente no hotel e apenas ele poderia resolver a ocorrência.

Entretanto, concorda que para manter alguma sanidade mental, precisa de se desligar durante meia dúzia de horas, sair do espaço hoteleiro e voltar com outra textura psicológica.

É, sem dúvida, um homem de hotelaria, do lazer, sempre ligado às férias e ao descanso do cliente e do visitante. No hotel, desenvolve uma certa empatia com o cliente. Mesmo nesta manhã, um casal espanhol com um filho de 3 anos reconheceu-o de uma anterior estadia e demonstrando trato fácil e doce com as crianças, dialogou com os pais que mostraram simpatia com o gesto deste profissional.



Apresenta espontaneidade ao falar com os clientes e, é uma pessoa de palavra fácil que tem uma fluência vocabular adaptada a todo o tipo de clientes.

Notei, na sua atitude, grande naturalidade e gosto, talvez mais do que uma obrigação, é para si uma paixão a vida de gestor hoteleiro. Trabalha entre 14/16 horas diárias e nunca vai para o quarto antes das 23 horas ou meia-noite.

Mesmo vivendo no hotel, tem o *hobby* do *jogging*, que pratica 4 a 5 vezes por semana. Levantou-se pelas 4H30 da manhã, fez a sua ginástica habitual, correndo, nesse dia até à Trafaria e voltou. É uma hora em que não encontra ninguém, apenas as pessoas que aguardam os transportes públicos, nas paragens dos autocarros, o que lhe permite um período de reflexão e interiorização pessoal.

Tomou o seu pequeno-almoço, perto dos clientes, para, desta forma, poder escutar as suas queixas e, simultaneamente, poder resolver os seus problemas, sem que se apercebam da sua presença, embora assim também consiga verificar se os seus empregados executam com precisão as suas tarefas e as indicações que ele próprio lhes deu.

De seguida, começou por ler os *questionários* porque, como director de hotel, é ele que está com o cliente e é ele que define a estratégia e que faz os contactos, que visita os operadores e que gera os contactos humanos. Todas as manhãs se inteira do que se passou no dia anterior, tal como hoje, verificando que para além da situação que resolveu durante a noite, surgiu outra questão não menos importante que necessitou da sua decisão rápida.

Logo após o almoço, este director atendeu no seu gabinete, a recepcionista de 1<sup>a</sup> porque solicitou-lhe uma audiência para apresentar um problema pessoal grave. Durante 25 minutos explicou que devido à morte súbita do pai, repentina, não tinha condições financeiras para pagar o funeral, pois não tinha dinheiro de reserva nem um parente que o facilitasse.

Perante tal questão, este director sensível às situações económicas existentes no seio do seu *staff*, adiantou o montante, para que aquela funcionária pudesse resolver o problema pontual.

Há muitas exigências, e tal como a situação anterior, este quadro sabe que tem no hotel 140 empregados que precisa motivar, utilizando, para isso, programas como: o **empregado do mês ou do ano**, porque entende que gerir pessoas é gerir emoções e é assim que ocupa, parte do seu tempo.

É unânime quando afirma que tem que existir uma relação afectiva com os seus subalternos, contudo existem situações em que, diz ele “os empregados têm que ser postos na ordem”, quando chegam tarde ou por algum comportamento irrequieto. Teve um caso grave para resolver, não nesse dia mas no dia anterior, e menciono-o porque é importante referir que nesse mesmo dia, o funcionário, que tinha faltado interpoladamente, nos últimos 3 meses, viu rescindido o seu contrato, tendo-se deslocado à unidade hoteleira para recolher os seus pertences.

O director, firme e convicto da sua decisão, confessou-me que “*nós somos humanos e temos sempre alguma simpatia por aquele que é cumpridor, bem comportado, escorreito*”. Eles têm que se sentir parte da equipa, ser autónomos financeiramente para se sentirem bem, mas perceberem também quais “*as regras do jogo*” e portanto têm que cumprir os horários, as folgas, as necessidades da unidade estão sempre em primeiro lugar.

Tal como demonstra respeito pelo empregado, também o faz com os clientes, respeitando as suas ideias e as suas opiniões, só pelo facto de terem escolhido ali permanecer, e portanto, a sua preocupação é que repitam a estada.

Também, é unânime a referir que a *net* lhe veio alterar a utilização da habitual carta e que teve alguma dificuldade em se adaptar, uma vez que veio transfigurar e trazer o outro lado da questão, deixando de conhecer o cliente, directamente. Hoje, já não há um contacto oficial regular, é tudo menos formal mas mais rápido e impessoal, como disse.

De grande capacidade elucidativa, mostrou-se um bom dirigente, tomando múltiplas decisões, não só humanas, como a que observei, mas, igualmente administrativas e financeiras quando o seu Assistente lhe solicitou a sua intervenção numa questão imediata, naquele dia, já pela tarde. Diz, que essas decisões definem o avançar ou recuar da própria unidade hoteleira, pelo que não tem a veleidade de as tomar sozinho. Apesar de se mostrar um bom ouvinte, escutando e pedindo conselhos, tomou as decisões, como um líder de uma grande equipa.

Há um padrão de responsabilidade, de coerência e de segurança neste director que lhe imprime uma imagem de amadurecimento, cujo mérito lhe permite, igualmente, exigir aos empregados mais e melhor nas suas tarefas. É importante a sua própria qualidade porque, como ele o refere, “*o hotel é uma casa temporária onde se realizam sonhos*”, e o director dessa unidade hoteleira é cada vez mais, um director de *marketing* que gere imagens.

Devido ao gosto que demonstra pela sua profissão, verifico tratar-se de uma pessoa transparente, mas não actor, no palco que é o hotel, como ele próprio mo afirmou, nesse mesmo dia, por três vezes.

O pensamento prevaleceu à acção e agiu, cautelosamente, logo depois das 17h30 quando alguns constrangimentos surgiram da área do Econmato. Há momentos negativos nos hotéis e, tomando uma atitude impositiva esclareceu quais as acções a tomar lugar para não ser forçado a outra solução mais drástica.

Já no final do dia, sentou-se um pouco no hall do hotel, disfarçadamente, onde leu um pouco, para acalmar a tensão causada pela ocorrência. Como este director me referiu, gosta de ler “*2 ou 3 capítulos no final do dia*”.

Verifiquei que no seu gabinete existe uma estante repleta de livros, onde se encontram colecções de Júlio Dinis, de Guerra Junqueiro ou Jean-Paul Sartre, Camus, Steinbeck, William Faulkner.

Segredou-me que já leu mais de 4000 livros entre ficção, ensaio e biografia. Estas últimas foram as de Staline, de Mão TseTung e de Marcel Proust “*Em busca do tempo perdido*”.

Gosta de ir à ópera, ouvir fado, analisar uma boa exposição de pintura e assistir a uma peça de teatro, porque diz que lhe transmitem muitas emoções o que o obriga a estabilizar e a planear com mais rigor.

No final do dia e já numa postura de resumo, estivemos no seu gabinete dialogando sobre o dia que observei “*in loco*”, relacionando a sua tarefa de gestor tendo-me confessado ser de opinião que, como homem, está protegido socialmente, o que não acontece se fosse mulher. Referiu que “*quando uma senhora se empenha não se lhes dá as oportunidades que merecem, porque há um estigma contra a mulher que ainda aparece secundarizada. A mulher impõe-se pelo mérito e pelo saber-fazer*”.

Continuou mencionando ainda a existência de outro estigma, este devido ao facto de querer ser mãe e não conseguir conciliar ambas as situações, “quando volta ao seu posto, depois do parto, sofre de discriminação, em muitas situações”, disse.

A sua opinião é que “as senhoras são difíceis de gerir porque têm um *modus operandi* mais sensível e não aceitam bem a crítica”... referiu o director.

\*\*\*\*\*

## UM DIA NA VIDA DE UMA GESTORA HOTELEIRA REGIONAL

### (UNIDADE DE 3 ESTRELAS)

A gestora do hotel YYY começou o seu dia de trabalho na unidade, confessando-me que a sua actividade lhe deixava pouco tempo disponível, porque são 24 horas de atenção diária, com o telefone sempre à mão. Por este motivo, os *hobbies* são difíceis de existir, contudo gosta de ler, de ir ao cinema e de viajar.

Com uma postura dinâmica e muito activa, mostrou-se como uma *relações públicas*, dentro do seu espaço hoteleiro. Logo pela manhã, reuniu no pequeno Gabinete, com o Chefe de Recepção, a Governanta e o responsável pela Manutenção da unidade hoteleira e exprimiu com exactidão o que pretendia para aquele dia de trabalho. Todos pareceram compreender as suas orientações sem contestar, no entanto senti que a sua autoridade não era para ser “colocada à prova”.

Esta gestora foi clara quando me referiu que “*ser gestora é fazer a ponte entre a operação do hotel, da recepção, dos clientes, do staff, do funcionamento diário do hotel e da Administração*”. Contudo, não me pareceu fria nem distante, quer dos funcionários, quer dos clientes.

Chegaram os problemas quando da Recepção lhe comunicaram que o grupo alemão previsto chegar pela manhã, só chegaria no final do dia e, portanto, iria prolongar a estadia, num dia mais, alterando a escala de reservas feita para aquela semana, o

que provocou, de imediato, um desabafo, como: *“Vê...é a nós que chamam”*. Por isso compreendi o seu lado de boa ouvinte, e a sua facilidade de comunicação, sempre de forma escorreita.

Na hotelaria, é preciso obter resultados positivos e saber até onde o gestor pode ir para satisfazer o cliente. Como o cliente tem sempre razão, é necessário otimizar o que é bom para ele e para a unidade hoteleira. Por isso, referiu que *“temos que saber lidar com os clientes porque se não o soubermos fazer não há clientes e, como consequência, não tenho ordenado, nem emprego.”*

O hotel de 3 estrelas não tem Restaurante e, por isso, esta gestora não precisa se preocupar com as refeições que o cliente tem que fazer diariamente, embora o período dos pequenos-almoços seja quase sempre muito atarefado, o que não aconteceu, nesse dia, que permitiu sentarmo-nos a uma mesa e conversarmos durante 30 minutos.

O encontro abriu as portas a uma amena *“cavaqueira”* entre as duas, e esta directora hoteleira conseguiu transmitir algumas preocupações que sempre a acompanham e até me historiou o seu percurso na hotelaria: *“Comecei a faz turnos e a sair à meia-noite, o que me impediu de terminar o curso”*.

Com pouca formação na hotelaria, iniciou na categoria de estagiária, porque sabia línguas. Entrou para telefonista, depois como recepcionista e foi promovida a Chefe de Recepção. Confessa que *“tive que aprender a trabalhar num hotel pequeno e ser polivalente. Assumi o lugar de Assistente de Direcção e fiz de tudo desde a Contabilidade, o Economato, Aluguer, Pagamentos, Recrutamento e finalmente a Direcção”*.

O seu percurso profissional mostra que subiu devagar e com condicionalismos, mas sempre com grande disponibilidade e polivalência para o lugar. Ela assume que *“qualquer pessoa pode ser gestor hoteleiro que é o meu caso. Não tenho nenhum curso e sou gestora. Podemos cá chegar de várias formas”*.

Depois do almoço, para o qual me convidou, e que não demorou mais do que uma hora, evidenciou o grande gosto pelo trabalho que desenvolve, na gestão da unidade hoteleira e do pessoal que está a seu cargo, mas também percebi a atracção que o facto de poder viajar cinco a seis vezes, por ano, lhe permitia.

Apesar de dirigir a unidade hoteleira, observei *in loco*, a Directora a fazer o *check-in* a um casal de jovens irlandeses e o *check-out* a uma família espanhola, porque o Chefe de Recepção estava ocupado com outra actividade, igualmente, importante.

O facto de deixar os clientes esperando poderia causar alguns constrangimentos, uma vez que o cliente, por vezes, não percebe as situações. Esta é uma actividade que a preocupa, constantemente. Trata-se, sem dúvida, de uma actividade muito absorvente que interfere com a vida profissional quer seja de um homem quer de uma mulher. Embora, considere que *“a mulher tem mais problemas por causa dos filhos, ao passo que o homem está mais liberto”*.

O horário alargado é penalizante, por um lado, obrigando-a a permanecer no hotel muito tempo, mas também lhe permite grande mobilidade *“pois posso ir almoçar fora com um cliente ou fazer uma semana, no exterior, a contactar outros profissionais”*.

Considera-se uma Directora que permanece de porta aberta e que gosta de ir ao balcão, fazer Questionários, fazer reuniões ou *briefings*, pois *“sou uma gestora muito operacional”*. Constatei que o seu *staff* demonstra carinho para com esta dirigente, sem chegar à familiaridade, contudo respeitam a sua autoridade.

Confessa que a hotelaria impõe algum desgaste psicológico face à crítica constante a que é submetida. Diz com algum orgulho que: *“A forma de agir depende de cada pessoa, mas o mais importante é a própria visão, quando pode ser o mais abrangente possível”*.

No final deste dia indicou que como mulher percebe que não pode usar um decote maior porque há logo um reparo e um preconceito de quem se cuida mais ou usa mais maquilhagem escutando que *“deve ser para tapar a falta de qualidade”*. A mulher não pode ser mais forte ou pouco feminina, contudo ao homem não lhe é exigido nada pois pode ser careca e gordo.

Confessa que a simpatia é muitas vezes confundida com um sinal de fraqueza, e é necessário manter a autoridade para poder fazer equipas felizes. Diz que *“o nosso ar bonzinho prejudica-nos. Temos que usar uma máscara e não devemos ultrapassar um determinado limite porque depois é complicado recuar. Temos que ter muito cuidado com a forma como nos mostramos”*.

Foi interessante perceber que, apesar de se tratar de um dia normalíssimo, sem grandes percalços, esta gestora enfrentou situações de gestão subalterna, que poderia ser executada pelos seus Assistentes e que ela própria teve que resolver, desviando-a assim, do seu papel principal - a Direcção.

Em suma, poderemos acrescentar que um dos primeiros pontos a considerar é *não ter medo de errar e não ter culpa de se ausentar*, uma vez que o fracasso profissional aceite, com espírito de reflexão, ensina-nos o caminho para o êxito. Percebemos com estes cenários quotidianos uma mentalidade de certo modo diferente, onde se disfarça e se esquece que superar um fracasso, pode ser a garantia do êxito *a posteriori*.

## 2.7. OUTRAS LÓGICAS ESTRUTURAIS DA MATRIZ IDENTITÁRIA DO GESTOR

Decorrente da análise efectuada nos capítulos anteriores, podemos considerar que o campo hoteleiro comporta um conjunto de linhas orientadoras inscritas nas lógicas das *relações indivíduo - organização*, que afectam a acção dos gestores hoteleiros e a sua matriz da (re)construção da sua identidade profissional.

Reinterpretando as lógicas de agregação dos segmentos significativos do *corpus* das entrevistas, verificamos a presença de vários *clusters* de segmentos expressivos que parecem traduzir de forma sumária as lógicas genderizadas das representações identitárias e as vivências profissionais.

No agrupamento aa1a da dimensão 1 (representações identitárias profissionais), interpretado como “ter uma identidade profissional”, agregam segmentos de palavras-pletas com uma massa global de informação na ordem dos 27,55%, verbalizadas essencialmente por entrevistados do sexo masculino, casados, titulares dum curso superior e com 10 ou mais anos de exercício na profissão (Tabela 9).

Tabela 9.- Ter uma Identidade Profissional

Classe 1/4 - aa1a - Dim 1								
RG	Distância	Identificador dos Segmentos						
1	0.00578	Portugal						
2	0.00578	Chefias						
3	0.00578	Director						
4	0.00578	Formação						
5	0.00578	Envolvência						
6	0.00578	é fundamental						
7	0.00578	uma identidade						
8	0.00578	um padrão						
9	0.00578	saber-fazer						
10	0.00578	região da Costa Azul						
Valor Teste	Prob	%			Modalid.	Variável	Ident.	pontos
		Cla/Frq	Frq/Cla	Global				
				27.55	Classe 1/ 4		aa1a	54
6.68	0.0000	43.33	96.30	61.22	Masc	Sexo	C201	120
3.02	0.0013	34.92	81.48	64.29	10 ou + anos	Antig. Profissão	C802	126
3.02	0.0013	33.81	87.04	70.92	casado(a)	Estado civil	C402	139
2.92	0.0017	38.82	61.11	43.37	superior	Grau escolaridade	C604	85
-3.02	0.0013	14.29	18.52	35.71	< 10 anos	Antig. Profissão	C801	70
-3.18	0.0007	14.47	20.37	38.78	12º ano	Grau escolaridade	C603	76
-6.68	0.0000	2.63	3.70	38.78	Fem	Sexo	C202	76

Fonte: entrevistas



Para os entrevistados identificados no *cluster* aa1a da dimensão 1, a noção de identidade profissional do gestor hoteleiro é algo que se constrói através dum “padrão” de “saber-fazer”, sendo “fundamental” a sua sedimentação no espaço hoteleiro, quer a nível nacional ou na região ex-Costa Azul. De uma forma global, tais segmentos ilustrativos privilegiam a ideia duma identidade construída e reconstruída com base na acção gestonária do “director”, cujos valores simbólicos passam pela capacidade de “chefia”, “formação” e “envolvência” no contexto de trabalho formal ou informal com os demais colaboradores do locus de trabalho.

Este conjunto de segmentos significativos parece ilustrar que para uns entrevistados é fulcral o reconhecimento de uma competência específica para ser gestor hoteleiro, cujo saber legítimo não decorre apenas do saber adquirido na prática, mas também baseada numa formação especializada.

Na verdade, analisando com um pouco mais de pormenor as diferentes verbalizações capturadas, verificámos ainda a presença de uma certa lógica de acção dos gestores hoteleiros à escala organizacional do turismo na ex-Costa Azul, que pressupõe sobretudo uma dinâmica empresarial e social baseado no seu papel activo junto de todos os actores envolvidos. Efectivamente, sem o seu envolvimento activo, parece não ser possível edificar qualquer processo de mudança, nem tão pouco a gestão quotidiana do hotel. É aqui que ganha sentido a ideia da motivação, a afirmação da vocação na profissão e o interesse nos fundamentos da disponibilidade, responsabilização e empenho, entre outros aspectos, como as regras fundamentais de jogo e no jogo de ser gestor hoteleiro.

Estas ideias são particularmente evidentes nos agrupamentos dos segmentos significativos da dimensão 2 (vivências profissionais). Por exemplo, no agrupamento aa1a, classificado como a “lógica da supervisão”, são particularmente evidentes as verbalizações produzidas no domínio da centralidade das acções do gestor hoteleiro. Cabe a ele o papel de “responsável por tudo”, desde as relações com a administração, com os clientes, passando pelas compras e as questões administrativas e contabilísticas. Trata-se de um *cluster* onde predominam os segmentos significativos produzidos pelos entrevistados do sexo masculino, casados, residentes fora da região ex-Costa Azul, detentores do 9º ano de escolaridade (Tabela 10).

Tabela 10.- Lógica da Supervisão Hierárquica do Gestor Hoteleiro

Classe 1/4 - aa1a - Dim 2								
RG	Distância	Identificador dos Segmentos						
1	0.00000	Administração						
2	0.00000	compras						
3	0.00000	começo						
4	0.00000	contabilidade						
5	0.00000	Hotel						
6	0.00000	um gestor						
7	0.00000	trabalho						
8	0.00000	toda a unidade						
9	0.00000	responsável por tudo						
10	0.00000	o cliente						
Valor Teste	Prob	%			Modalid.	Variável	Ident.	pontos
		Cla/Frq	Frq/Cla	Global				
				28.09	Classe 1/ 4		aa1a	125
12.30	0.0000	46.64	100.00	60.22	Masc	Sexo	C201	268
6.00	0.0000	46.94	55.20	33.03	fora da região	Residência	C502	147
4.46	0.0000	35.82	76.80	60.22	casado(a)	Estado civil	C402	268
2.93	0.0017	50.00	16.00	8.99	9º ano	Grau escolaridade	C601	40
-2.34	0.0097	21.79	31.20	40.22	< 40 anos	Grupo etário	C301	179
-5.12	0.0000	11.20	11.20	28.09	outro(a)	Estado civil	C403	125
-6.00	0.0000	18.79	44.80	66.97	na região	Residência	C501	298
-12.3	0.0000	0.00	0.00	39.78	Fem	Sexo	C202	177

Fonte: entrevistas

Ainda no quadro dos agrupamentos dos segmentos significativos das representações identitárias e vivências profissionais, podemos verificar uma certa diferenciação das verbalizações segundo o género. O cluster aa3a da dimensão 1 ilustra com clareza tal situação, sendo por isso, interpretado como “ser mulher-gestora hoteleira” (Tabela 11).

Este agrupamento de segmentos significativos das verbalizações dos entrevistados sobre as “regras” identitárias sugere que a construção da identidade do gestor hoteleiro pode e deve passar pelo reconhecimento das regras do jogo assente num “saber-fazer” feminino, privilegiando desta forma a ideia duma possível aceitação da mulher para a regulação dos sistemas de gestão, considerando-a como actor com maior “sensibilidade” na acção e condução dos destinos do espaço hoteleiro. Trata-se de uma orientação mais marcada nas verbalizações expressas pelos entrevistados com o 12º ano de escolaridade (Tabela 11).

Tabela 11. - Ser Mulher-Gestora Hoteleira

Classe 3/4 - aa3a								
RG	Distância	Identificador dos Segmentos						
1	0.00084	saber-fazer						
2	0.00224	Hotelaria						
3	0.00514	Mulheres						
4	0.00986	A mulher tem						
5	0.00986	e mais disponíveis						
6	0.00986	um sexto sentido						
7	0.00986	são mais sensíveis						
8	0.00986	na minha opinião						
9	0.00986	mulheres porque elas						
10	0.00986	mulher tem um						
Valor Teste	Prob	%			Modalid.	Variável	Ident.	pontos
		Cla/Frq	Frq/Cla	Global				
				31.63	Classe 3/ 4		aa3a	62
2.96	0.0015	44.74	54.84	38.78	12º ano	Grau Escolaridade	C603	76
-2.85	0.0022	20.24	27.42	42.86	41 a 50 anos	Grupo Etário	C302	84

Fonte: entrevistas

Porém, o conjunto de resultados da análise dos segmentos significativos ilustra ainda que a problemática de ser mulher gestora com “sucesso” não é linear, sendo necessário definir o seu “espaço” com dedicação, sobretudo deter adequada “sensibilidade”, “experiência” e “dedicação”, não só na gestão das actividades do “hotel”, tais como a área da “restauração”, mas sobretudo “tempo” para gerir os “recursos humanos”. Estes segmentos significativos pertencem ao agrupamento aa3a da dimensão das vivências profissionais, cuja massa de informação global (34,61%) está intimamente relacionada com os entrevistados do sexo feminino e residentes na região ex-Costa Azul (Tabela 12).

Efectivamente, o conjunto das ilustrações dos segmentos significativos das verbalizações analisadas permitem-nos afirmar que existe uma certa assimetria de género na ordem discursiva dos entrevistados.

Numa aproximação mais fina junto do *corpus* permitiu-nos igualmente aperceber e aprofundar a interpretação da lógica estrutural genderizada no campo da gestão hoteleira, sendo de destacar a presença de um código disjuntivo dual [ gestor-homem / gestor-mulher ], dentro da mesma estrutura social de gestores que marca uma certa caracterização diferenciada da actividade dos homens e das mulheres no campo hoteleiro da ex-Costa Azul.

Tabela 12.- Lógica do Sucesso na Gestão Hoteleira

Classe 3/4 - aa3a - Dim 2								
RG	Distância	Identificador dos Segmentos						
1	0.00440	hotel						
2	0.00925	sucessos						
3	0.02535	Restauração						
4	0.02535	dedicação						
5	0.02535	experimentei						
6	0.02535	sensibilidade						
7	0.02535	recursos humanos						
8	0.02535	que decidir						
9	0.02535	pouco tempo						
10	0.02535	o meu espaço						
Valor Teste	Prob	%			Modalid.	Variável	Ident.	pontos
		Cla/Frq	Frq/Cla	Global				
				34.61	Classe 3/ 4		aa3a	154
5.53	0.0000	50.28	57.79	39.78	Fem na região	Sexo Residência	C202	177
2.43	0.0075	38.59	74.68	66.97			C501	298
-2.43	0.0075	26.53	25.32	33.03	fora da região Masc	Residência Sexo	C502	147
-5.53	0.0000	24.25	42.21	60.22			C201	268

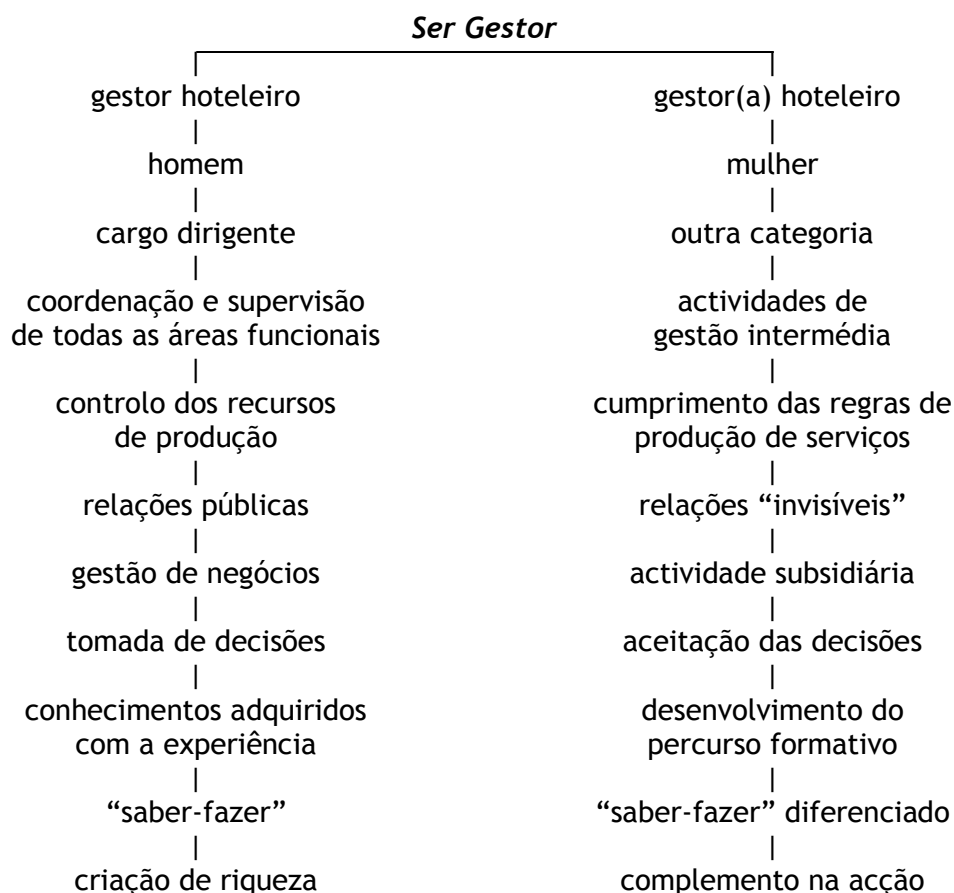
Fonte: entrevistas

Na verdade, para uma melhor percepção destas características inerentes à disposição dos gestores hoteleiros mediante o género, apresentamos as *isotopias de estruturas* de pensamento derivadas dos factores e características capturadas nas verbalizações anteriormente referidas que traduzem a ideia da incorporação de certos saberes profissionais, resultantes da interiorização de submundos institucionais especializados no sector hoteleiro que passa pela aquisição de saberes específicos e da sedimentação de papéis, directa ou indirectamente, enraizados na divisão do trabalho entre homem e mulher. Assim sendo, através da conceptualização duma isotopia estrutural do espaço da hotelaria, evidenciamos os seguintes elementos-chave: a) os gestores como actores e b) as suas disposições nas relações sócio-organizacionais e de produção nos serviços hoteleiros.

Considerando o espaço de gestão da hotelaria como um campo de dominação masculina e de especialização das práticas, denota-se que o homem é quem gere e dirige a actividade hoteleira e permite o alcance dos objectivos empresariais do sector. A análise deste processo identitário profissional leva-nos a concluir que as esferas do trabalho, do emprego e da formação no sector hoteleiro são, hoje, domínios importantes e referenciais das identificações sociais, das assimetrias e de vulnerabilidade do género feminino nos gestores hoteleiros. Dito doutro modo,

mesmo tendo mulheres com capital escolar elevado, cabe ao gestor-homem distribuir o capital económico dos recursos do espaço hoteleiro da ex-Costa Azul (Figura 5).

Figura 5.- Isotopia Estrutural do *Ser Gestor Hoteleiro* na ex-Costa Azul



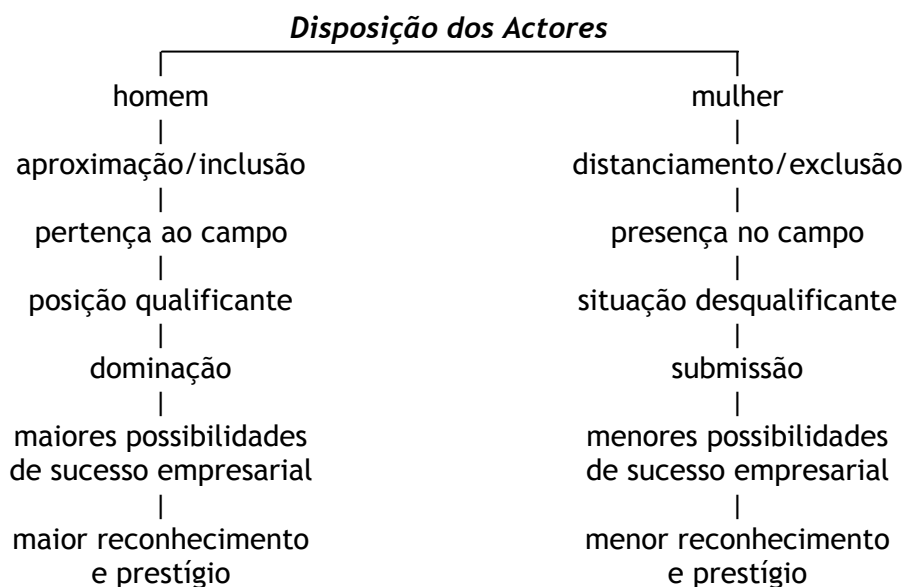
Fonte: entrevistas / elaboração própria

Face ao exposto, ao considerar que a ideia de “ser gestor” decorre das lógicas organizadoras da realidade e da acção dos homens, estamos a admitir que veicula no campo hoteleiro da ex-Costa Azul a presença de um certo *habitus* de assimetria genderizada na gestão hoteleira, derivado provavelmente de um certo sistema de disposições duráveis, dito no sentido bourdiano que integra as experiências do passado e as relações assimétricas do género da sociedade, e que funciona como um operador de uma racionalidade prática na vida quotidiana da actividade hoteleira.

Neste sentido podemos afirmar que subjaz nas lógicas identitárias dos gestores hoteleiros um certo processo de interpretação e categorização, cujo valor e sentido são mediados por mecanismos de aproximação/inclusão ou distanciamento/exclusão, consoante o papel desempenhado pelo homem ou pela mulher, aspectos que são determinantes na trajectória individual experienciada pelos actores no plano biográfico e profissional.

Face ao exposto, emerge uma clara visão duma lógica patriarcal no sistema hoteleiro, caracterizada pela dominação do homem que parece seguir a lógica patriarcal vigente na sociedade portuguesa, cujo *habitus* pressupõe a posição de submissão da mulher no desenvolvimento das actividades profissionais, obedecendo na penumbra, às regras dominadas pela posição dos gestores hoteleiros masculinos dentro deste campo na ex-Costa Azul. Apresentamos na figura 6 uma ilustração do que acabámos de descrever.

Figura 6.- Isotopia Estrutural do *Disposição dos Actores Hoteleiros* na ex-Costa Azul



Fonte: entrevistas / elaboração própria

Da leitura destas duas isotopias remete-nos para o domínio do simbólico, enquanto “filtro” interpretativo da realidade do campo hoteleiro, apresentando-se com toda a sua carga de valores, regras, imagens, preconceitos, etc, enquanto elementos condicionadores de predisposições, de julgamentos e conseqüentemente de práticas

quotidianas, onde se colocam em evidência duas ordens de propriedade ou realidades, homens e mulheres, que se confrontam, embora em silêncio no campo sócio-profissional da actividade hoteleira. Tais representações assumem então, no quadro operativo da gestão hoteleira na ex-Costa Azul, pelo menos quatro áreas específicas na diferenciação entre homens e mulheres gestoras: a) organização significativa de todas as áreas funcionais da hotelaria; b) organização e orientação das atitudes e comportamentos nas relações sociais de trabalho; c) comunicação dos processos produtivos; d) diferenciação social nas relações hierárquicas. Neste sentido, a dimensão simbólica acima referida, coexiste lado a lado com uma dimensão material e objectal que os próprios actores dinamizam uma certa vulnerabilidade do género feminino em contextos de acção no quotidiano de trabalho.

Retomando a ideia daquilo que um gestor hoteleiro é e do significado que eles atribuem, somos levados a considerar que todos os mecanismos de recomposição passam, obviamente, pelas práticas e pela visibilidade social das mesmas junto dos colaboradores e clientes. Em todo o caso, as estratégias formais de reorganização identitária e sobretudo as que modelam as práticas de vida quotidiana de ser gestor, tocam e são tocadas por outras dimensões mais informais ou subjectivas, nem sempre fáceis de compreender, na medida em que são marcadas por lógicas genderizadas ainda vigentes no campo, que ofuscam a visibilidade e o reconhecimento social da mulher-gestora.

Em síntese, quer pelo contacto directo e objectivo que cada um tem com os outros, quer pela via mais simbólica, existe uma certa identidade profissional que interfere permanentemente com as representações sociais e, conseqüentemente, com as interpretações que fazem quanto ao seu papel, com impacto evidente, não só no conhecimento, mas também, e sobretudo no reconhecimento duma gestão hoteleira mais feminina na ex-Costa Azul.

## Conclusões



Foto: autora



## CONCLUSÕES

### 1. OS RESULTADOS

A caracterização dos gestores hoteleiros regionais foi feita a partir das informações recolhidas durante as entrevistas realizadas, tendo em vista o percurso profissional e pessoal de cada um. O estudo comportou vinte entrevistas a gestores hoteleiros regionais, sendo oito do sexo feminino e doze do sexo masculino, que por si só, já refere maior número de homens. Destacou-se a faixa etária, o género e depois, a tipologia das estruturas onde desenvolvem a sua actividade.

A tipologia escolhida limitou-se a unidades que aceitaram acolher o estudo, conforme já antes mencionado. Foram seleccionados alojamentos designados de Hotéis, assim como Pousadas ou Estalagens e Turismo de Habitação ou Turismo Rural que se inserem em espaços históricos e paisagísticos ou são parte integrante de grupos turísticos mais vastos.

Em termos globais, destacam-se cinco conjuntos de resultados, que na nossa perspectiva respondem cabalmente os objectivos de estudo propostos: a) Percurso Formativo; b) Percurso Profissional; c) Género e Profissão; d) Ser Gestor na ex-Costa Azul; e) Matriz Identitária da Profissão Gestor Hoteleiro.

#### **A.- Percurso Formativo:**

No que concerne ao percurso formativo, os resultados do estudo indicam ainda que os gestores hoteleiros regionais desenvolvem a sua aprendizagem, no terreno, onde dificilmente, conseguem conciliar estudos teóricos com a realidade que se lhes impõe. Nem mesmo as formações feitas, no decurso da sua vida activa, os preparou para o que enfrentam.

A formação contínua foi identificada pelos entrevistados como um dos factores mais importantes a investir no, capital humano, seguindo de perto as teses de James (2000). Embora, a educação inicial de nível superior não possa garantir o sucesso de um gestor, mas sem esse investimento e sem esse valor, não atingiria a segurança (Tordkilsen, 1999). Tanto a formação como a educação e o conhecimento jogam papéis críticos na sobrevivência e no crescimento dos gestores hoteleiros, inseridos quer em pequenas quer em médias empresas, tal como refere Sullivan (2000).

Deveremos entender, pelo que nos foi referido pelos entrevistados, que ser um gestor hoteleiro na ex-Costa Azul significa saber rentabilizar o hotel, formando equipas com o mesmo espírito, dirigidas para o mesmo objectivo, imbuídas da máxima confiança por parte da Administração.

Porém, os resultados fazem ainda relevar alguns aspectos subliminares da matriz preceptual de *ser gestor*, e considerando que já existem mecanismos de regulação da profissão e de formação inicial a nível superior dos gestores hoteleiros. Contudo, podemos admitir que não obstante a existência do reconhecimento político-governamental, que oferece aos gestores um espaço interventivo legal e legítimo e que lhes estabelece limites de acção, também tais medidas não impõem com clareza os limites à entrada de outros actores, que não tendo formação específica em hotelaria, são por vezes tentados a “invadir” o dito espaço para o controlo da gestão hoteleira.

## **B.- Percurso Profissional:**

A presente investigação empírica indica que os gestores de pequenas unidades hoteleiras gerem um conhecimento específico que leva esses gestores regionais a se esforçarem mais, no sentido final de obter mais sucesso para a empresa.

Um gestor hoteleiro não só gere uma unidade de alojamentos mas, por vezes, se esse hotel associar outro tipo de equipamentos, também acumula outras funções. Assim, ele é um profissional polivalente e disponível a executar qualquer tarefa.

Entendemos que as experiências dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul, do painel de entrevistados em estudo, indicam, na sua grande maioria, uma situação muito positiva feita de vários sucessos, ou sucessos relativos. Estes gestores, dificilmente, assumem os seus insucessos.

O nosso estudo empírico indicou ainda, na nossa perspectiva, que a experiência adquirida pelos gestores hoteleiros regionais, ao longo da actividade de coordenação na hotelaria da ex-Costa Azul, é muito importante porque revela a *construção* de um profissional da hospitalidade, conhecedor dos anseios, das necessidades e dos objectivos dos seus colaboradores, das Administrações e, igualmente, dos turistas, que procuram aqueles espaços. Na lógica de Clarke & Makeness (2001), a experiência não é sempre uma variável positiva, porque em determinadas ocasiões poderá actuar contra novas mudanças ou até contra a criatividade (Ford & Goia, 2000).

O limite geográfico, no espaço hoteleiro estudado, foi evidenciado por cada um dos entrevistados, revelando uma tendência para se entender as percepções de gestão como algo que se apreende através dos sentidos da mente, na realização, na cognição, no senso comum de cada gestor e da forma como cada um interpreta a sua actividade profissional, seguindo de perto as teses de Mezas & Starbuck (2003).

Na perspectiva interpretativa de Makeness (2001), a experiência profissional nem sempre é uma variável positiva porque, por vezes, pode actuar contra a percepção de novas mudanças ou mesmo até contra a criatividade (Ford & Goia, 2000), embora o nosso estudo revele que a *construção* de um gestor hoteleiro é feita do conhecimento, dos anseios, das necessidades e dos objectivos dos seus colaboradores, das decisões das suas Administrações e, paralelamente, pelo contributo dos turistas que por lá passam.

Quanto aos constrangimentos que estes gestores sentem na actividade de gestor hoteleiro, na ex-Costa Azul, podemos referir as exigências numa ordem de grandeza, como segue:

- Por si próprio;
- Pelo tipo de mentalidades em presença;
- Pela falta de visão negocial;
- Pela falta de autonomia;
- Pela falta de meios materiais;
- Pela falta de resultados;
- Pela falta de qualidade de serviços;
- Pela falta de honestidade, responsabilidade e humildade;
- Pela falta de ambição;
- Pela falta de formação;
- Pela falta de equipas coesas e motivadas, interessadas e qualificadas;
- Pelas longas deslocações (unidades hoteleiras distantes de centros urbanos)
- Pela preocupação com a satisfação do *staff*;
- Pela preocupação com a satisfação dos clientes.

Apesar de se entender estarmos perante uma actividade muito exigente para o gestor hoteleiro da ex-Costa Azul, obrigando a horários extensos, chegamos à conclusão que grande maioria deles consegue, minimamente, compatibilizar o profissional, o social e o pessoal, da seguinte forma:

- Vivendo com muita intensidade;
- Sendo responsável, preocupado e inteligente;
- Vivendo no local de trabalho;

- **Contando com a participação familiar;**
- **Conseguindo estabelecer boas relações.**

Um dos grandes desafios que se coloca aos gestores hoteleiros regionais é *acostumar* os clientes e fazê-los adaptar o serviço ao gosto das suas necessidades *versus* necessidade da eficiência, do controle ou mesmo do *standard*.

Alguns dos entrevistados sentem-se como o *médico* que é chamado a qualquer hora do dia ou da noite para resolver assuntos pessoais, e para os quais não foi treinado. Sentem que utilizam os seus conhecimentos pessoais para solucionar os problemas com que se deparam, no dia-a-dia.

De uma forma geral, a investigação revela-nos que, ao longo do seu percurso profissional, os gestores hoteleiros são actores que gerem acima de tudo, sentimentos, emoções e comportamentos dos seus colaboradores bem como influenciam as decisões das suas direcções ou administrações.

### **C.- Género e Profissão:**

Da interpretação dos dados sobre as competências do *saber-fazer* ou das competências *inter-sociais*, chegámos à conclusão que o destaque é dado às competências do *saber-fazer*, presente na maioria das verbalizações dos entrevistados, principalmente ao nível do feminino, por ser uma competência, considerada por eles, inerente à mulher, em virtude delas serem mais sensíveis, humanas, prontas e ágeis ou terem mais à-vontade e mais capacidade e sensibilidade ou gosto particular por receber pessoas e acarinhá-las. Mas, também, por terem uma visão mais apaixonada do negócio e porque são duras no contexto profissional.

Entre o *saber-fazer* e as competências *inter-sociais*, são 17 os entrevistados que consideram ser importante uma ou duas competências pelo que nos sugerem que quer as capacidades técnicas quer as relações sociais fazem parte do perfil do gestor hoteleiro da ex-Costa Azul.

Sobre se a gestão feminina significa menor seriedade e menor autoridade, mais de metade não equaciona essa diferença, referindo mesmo o facto de por serem mulheres, estas saírem beneficiadas da situação, quer seja face aos clientes, quer face ao seu *staff*. A opinião é que já não há barreiras pelo facto de serem mulheres e que isso também já não é um impedimento, embora admitam que elas devem estar sempre alerta. As mulheres são indicadas como sendo mais atentas e mais cuidadas, boas profissionais, embora não tendo as mesmas oportunidades que os homens têm. Demonstram dedicação, correcção e são verdadeiras. Também são mais determinadas e têm muita vontade de vencer.

Apesar de as entrevistadas se sentirem iguais aos homens, concordam com o facto de que ser mulher se torna um impeditivo para que sejam consideradas de igual modo, o que as obriga a um comportamento mais agressivo, embora nunca sentindo alguma forma de desrespeito, baseada em diferenças de género. É mesmo assinalado que a mulher se mostra mais autoritária e com grande poder negocial o que transmite, paralelamente, uma confiança e que a simpatia feminina facilita muito.

No nosso estudo empírico, revelou-se-nos a insistência de vários gestores quando referem o grande esforço profissional que a mulher é obrigada a desenvolver, ao acumular uma actividade profissional e a vida familiar, que as obriga a exigir mais de si próprias e a estar presentes na assistência em casa, ao passo que o homem é sempre dispensado do esforço familiar. Confirmam ainda a existência de uma sensibilidade e emotividade próprias, mas revelam também forte determinação, numa segurança assumida e num esforço duplo para realizar ambas as tarefas, impostas a nível profissional e pessoal por parte da mulher.

*Cuidar dos clientes*, para alguns, é competência, maioritariamente, feminina quando indicam que a personalidade feminina é mais orientada para os cuidados dos clientes. Elas são muito competentes e determinadas, também organizadas, disciplinadas e conseguem executar mais tarefas, em simultâneo.

Assumem, igualmente, para além de uma vida activa na profissão, a nível pessoal, a assistência à família e as tarefas domésticas. A sua preocupação dirige-se, essencialmente, à satisfação do cliente, denotando-se a existência de uma visão específica, isto é, mais atenta a detalhes, que conduz a mais sucesso. São referidas ainda como sendo mais dedicadas, preocupadas e seguras, sabendo receber bem e possuindo uma sensibilidade e uma habilidade específicas.

Em nossa opinião, a investigação permite-nos confirmar que no Turismo, especificamente, na gestão hoteleira regional, é visível a afirmação da força laboral feminina bem como a determinação na sua própria evolução. De destacar que são os entrevistados masculinos que confirmam as capacidades femininas para o cargo, na gestão hoteleira, e afirmam que se não fossem os impedimentos que a nível social sempre surgiram, travando a ascensão da mulher na actividade, ou as barreiras culturais e paternalistas, a mulher estaria hoje, profissionalmente, muito mais longe. MacCoby & Jacklin (1974) encontraram mais semelhanças do que diferenças, em domínios comportamentais como o físico, o cognitivo, o emocional e o social.

Recordamos aqui que Giddens (1994) refere que entre a família e o trabalho ou a área produtiva e a doméstica existe a relação dialéctica entre a opressão das mulheres na família e a sua exploração no mercado de trabalho. Têm alguma dificuldade em se afirmarem como chefias quando são jovens, mas são mais directivas e mais sensíveis a questões privadas de quem com elas trabalha e mais necessidade de visibilidade social, por oposição aos homens, ainda segundo *Madureira et al.* (2007) que se mostram mais racionais e objectivos no exercício profissional, mas também mais imediatos a responder aos problemas e mais focados no aspecto com a dificuldade inerente de ver mais dimensões.

*Madureira et al.* (2007) revelam que as mulheres são mais emotivas e com uma visão mais alargada para tomar decisões, são mais frias, com mais bom senso e mais subjectivas do que os homens.

O estudo empírico, em nossa opinião, permite-nos confirmar que no Turismo, especificamente, na área investigada, da gestão hoteleira regional é patente a afirmação da força laboral feminina bem como a sua forte determinação em se formar e, portanto, habilitar-se, justamente, para o papel que lhe confiam, como o de gerir um espaço de alojamento hoteleiro.

De salientar que são os entrevistados masculinos que confirmam as capacidades femininas para o cargo e que se não fossem os impedimentos surgidos, a nível social, ou as barreiras levantadas no espaço familiar, a mulher poderá liderar, actualmente.

#### **D.- Ser Gestor na ex-Costa Azul:**

Os resultados do estudo sugerem que para ser gestor hoteleiro é preciso ter determinadas competências.

Na verdade, no que diz respeito ao **comportamento** no contexto de trabalho que é exigido ao gestor hoteleiro, na ex-Costa Azul, a visão dos 20 gestores entrevistados diz indicar os seguintes tipos de competências: **éticas e morais** (honestidade, justiça, ética, coerência, exemplo para os clientes e funcionários), **relacionais** (diálogo, segurança, imparcialidade, ausência de racismo, harmonia, sensibilidade, aproximação incluindo ao cliente, escuta, presença, motivação, interesse, consideração pela felicidade e o bem-estar de todos, como o mais importante), **em desenvolvimento pessoal** (ter boa imagem, ser um bom *relações públicas*, amadurecimento, educação, humildade, criatividade), **profissional** (responsabilidade, qualidade, polivalência, construir uma equipa de trabalho, premiar sempre que necessário).

Concluindo, estas competências aparecem numa ordem descendente, começando pelas competências de ordem relacional, passando pelas de ordem do desenvolvimento pessoal, éticas e morais e profissionais.

A maioria das respostas dos 20 inquiridos, no que diz respeito ao desenvolvimento de relações com o *staff*, se são mais imparciais ou afectivas e preocupadas, revela existirem relações afectivas e preocupadas com o seu *staff*, que contribuem para:

- Um bom clima de trabalho;
- Uma aproximação a nível de relação familiar;
- Uma desmistificação de hierarquias;
- Uma igualdade participada;
- Uma polivalência de funções;
- Uma maior disponibilidade;
- Um maior diálogo;
- Uma maior confiança.



Pese embora os aspectos descritos acima, subjaz nas verbalizações dos entrevistados a existência de estereótipos no seio dos gestores hoteleiros na ex-Costa Azul. Verificámos que um elevado número de entrevistados, assumem existir 15 diferentes estereótipos a eles relacionados, os quais se mencionam:

- **O velho do Restelo** (representando o mais experiente, ou seja, o melhor);
- **Quer, posso e mando;**
- **A gestão do chicote;**
- **Falar de rijo;**
- **Os audazes** (como ele);
- **Os impetuosos;**
- **Os conflituosos** (porque nos conflitos conseguem gerir as emoções);
- **Os incapazes** (que procuram buscar o conflito);
- **Os emotivos;**
- **Os donos da razão** (em quem não confia);
- **Os autistas;**
- **Os fechados no escritório** (são os inatingíveis);
- **O Sr. Director** (poderoso mas sem capacidade de fazer mudanças);
- **A Barbie** (não pode ser mais forte nem pouco feminina);
- **A que usa decote grande e mais maquilhagem** (para esconder a falta de qualidade).

Para ser gestor hoteleiro, é preciso dotar de uma certa confiança e crescimento de empatia junto dos colaboradores e clientes. Os resultados do estudo sugerem que não é algo que leve estes gestores hoteleiros da ex-Costa Azul a assumir isso como importante mas, existindo tal relevância, admitem que tal poderá ajudar a obter melhores resultados financeiros.

Também, a conclusão a que se chega de ser gestor é que é possível alcançar uma certa realização profissional. Dos 20 inquiridos, a generalidade dos gestores

hoteleiros manifestam-se realizados, profissionalmente, e fazem-no através das seguintes aptidões:

- **Aceitar novos desafios;**
- **Fazer *refreshment*;**
- **Maximizar os resultados.**

Quanto à questão, se existe de facto, o reconhecimento pelo esforço desenvolvido na actividade profissional, podemos indicar que esse reconhecimento é sentido pela maioria dos entrevistados, através das seguintes manifestações:

- **Porque têm a vida que querem e que gostam;**
- **Porque o *staff* gosta de trabalhar com eles e os clientes sentem-se bem;**
- **Pelo orgulho de serem convidados para a actividade e não através de selecção ou candidatura;**
- **Pela imagem de respeito e qualidade que vêm reconhecida.**

Como atributos imprescindíveis a uma boa gestão hoteleira, na ex-Costa Azul, podemos resumir, das respostas dadas pelos 20 entrevistados que ao pretenderem transmitir uma imagem real, verdadeira e responsável, o fazem através da honestidade, da disciplina, da positividade, da responsabilidade e da verdade.

O empenho e dedicação são também referidos como sendo predicados sem os quais não é possível desempenhar bem a função de gestor hoteleiro, em paralelo, com o facto de ter que ser um bom comunicador, um bom ouvinte, e um excelente *relações públicas*.

Os atributos mais indicados pelos 20 entrevistados são: disponibilidade, gosto pela profissão, liderança, paciência, persistência, adaptação à mudança, honestidade, positividade, responsabilidade e verdade. Para além disto, é necessário ser bom

comunicador e bom ouvinte o que, aliás, faz parte da competência comunicativa que se estima.

O “bom” gestor deve, segundo dizem alguns dos entrevistados, acima de tudo, gostar do que faz, ser autónomo, aplicar a disciplina, a polivalência e saber decidir. Também deve ser conhecedor, responsável, firme, bom anfitrião, atento e afectivo como se o seu *staff* fosse a sua família.

A partir das opiniões de muitos dos diferentes entrevistados, chegamos à conclusão de que o futuro do gestor hoteleiro na ex-Costa Azul vai ser risonho, com qualidade e com bons profissionais, haverá desenvolvimento e dinâmica empresarial, com novos projectos regionais de grande envergadura. O futuro vai talhar três tipos diferentes de profissionais, falando mais no feminino do que no masculino e com formação académica elevada.

#### **E.- Matriz Identitária da Profissão Gestor Hoteleiro:**

Actualmente, o gestor hoteleiro é um actor imprescindível numa unidade hoteleira, uma vez que são as pessoas os elementos diferenciadores, na indústria do alojamento. Estes gestores têm como referência do passado, a Gestão de Recursos Humanos e não a Gestão Turística, uma vez que a indústria turística é ainda muito recente, portanto, mais na via administrativa, sem especificidade e, conseqüentemente, sem reconhecimento do seu valor.

Muitos destes gestores adquiriram a sua posição profissional através de um forte investimento pessoal quer na escola quer a nível social e mostraram que a sua proveniência, muitas vezes de meios sociais com baixo capital económico, não inviabilizou o sucesso de uma carreira, tendo alguns conseguido atingir categorias de topo, devido à sua formação e ao seu percurso profissional, que lhes permitiu um estatuto social elevado. O percurso feito evidencia uma determinação pessoal por uma ascensão social através da aprendizagem escolar, uma vez que o *background* familiar se ficou, por vezes, pela escolaridade obrigatória, o que os denuncia como *trânsfugas culturais*. Segundo Vieira (1999) o trânsfuga cultural «*corresponde também a uma transformação do ethos e da identidade pessoais, que acaba por ser uma conseqüência natural de qualquer processo de aprendizagem*» (p.87).

Das entrevistas realizadas, destacamos, por parte do género feminino, algo intrínseco no que se refere às actividades domésticas ou afins, e que segundo Carvalho (sd), as mulheres não só reproduzem o papel que a sociedade lhes tem atribuído, como se concentram em posições inferiores, em áreas consideradas femininas.

Embora se comece a verificar a integração do sexo feminino na direcção e coordenação de actividades, as mulheres e a sua liderança continuam, na óptica de Carvalho (sd) a ocupar, reduzidamente, posições de topo nas organizações.

A maioria destes gestores hoteleiros iniciou o seu percurso profissional através de quatro processos:

- Resposta a anúncios;
- Convite;
- Entrada por outras posições operacionais e um percurso de ascensão feito dentro da própria organização;
- Inserção através de estágios integrados.

Depois da integração nos quadros da empresa, os gestores hoteleiros regionais, com instrução ao nível da licenciatura, conseguiram um lugar de direcção logo na sua primeira actividade, como por exemplo, o lugar de chefe de recepção, o que lhes permitiu uma certa independência e o assumir uma *identidade independente*.

Nem sempre a escolha do lugar foi opção do próprio, ambicionada ou, simplesmente, uma oportunidade de trabalho, que constatámos, nos seus projectos, contribuindo para a construção das suas identidades sociais e profissionais.

Alguns dos gestores não perspectivava o seu percurso profissional como assumido, uma vez que a sua ascensão se dá no interior da organização, agarrando, por isso, todas as oportunidades que se apresentam. De igual forma, nem mesmo os gestores hoteleiros com um nível académico superior atingiram uma profissão desejada, pelo

que nos permite dizer, na nossa opinião, que a identidade profissional dos presentes gestores se construiu no exercício da sua profissão.

No cômputo geral da análise à discussão das questões colocadas aos 20 entrevistados da ex-Costa Azul, objecto de estudo desta Tese de Doutoramento, concluímos que o gestor hoteleiro regional apresenta uma **identidade profissional**, muito particular, na sua actividade de gestor hoteleiro. Positivamente, essa identidade é reflectida através de uma cultura de *métier*, caracterizada por uma lógica de serviço, de utilização da Internet, maximização das receitas e atracção de clientes. Vincada por uma ética e uma deontologia de prática e transparência, este eixo que estrutura a **identidade profissional** emerge de forma mais vincada ao nível dos mais novos, na polivalência, na partilha dos problemas dos clientes e com disciplina embora essa lógica identitária profissional seja marcada, pelo tipo de unidade de alojamento onde os profissionais operam, ou seja, hotelaria de grandes dimensões ou pequeno hotel.

Quanto à existência de um *ideal-tipo* de “cultura profissional” ou várias “culturas profissionais”, dos 20 entrevistados apenas um pequeno número consegue identificar que não há uma cultura profissional no gestor hoteleiro da ex-Costa Azul, mas sim várias culturas profissionais. Isso acontece porque subjaz nas verbalizações dos entrevistados a ideia de que os gestores não cultivam a sociabilidade, manutenção de contactos permanentes, nem partilham os resultados, demonstrando que cada profissional tem a sua própria maneira de gerir os bens simbólico-valorativos e que trabalha *de costas voltadas* para os seus congéneres. Será que esta forma de prática individual de gestão só é possível, em virtude das diferentes e variadas categorias e tipologias de alojamento existentes, na ex-Costa Azul? Parece-nos que o distanciamento, traduzida na diversidade hoteleira que caracteriza a região não permite construir uma cultura profissional própria no perfil de gestor de hotelaria da ex-Costa Azul.

A investigação realizada comprova ainda, no nosso entender, que os gestores hoteleiros regionais desenvolvem a sua aprendizagem no terreno, dificilmente, conseguindo conciliar estudos teóricos com a realidade que se lhes impõe, nas infraestruturas médias ou pequenas onde executam a sua própria actividade. Nem mesmo as formações feitas, no decurso da sua vida profissional se aplicam a outros espaços hoteleiros, em ambientes diferentes dos quais foram preparados, antecipadamente.

Na nossa opinião e segundo a presente investigação, os gestores hoteleiros regionais são homens e mulheres que denunciam no seu percurso, quer vertentes práticas quer de formação profissional, contudo não se pode falar de homogeneidade cultural ou de identidade profissional definida, quer seja ele do sexo feminino quer seja do sexo masculino, pese embora a matriz identitária se apresentar subjacente numa certa lógica patriarcal.

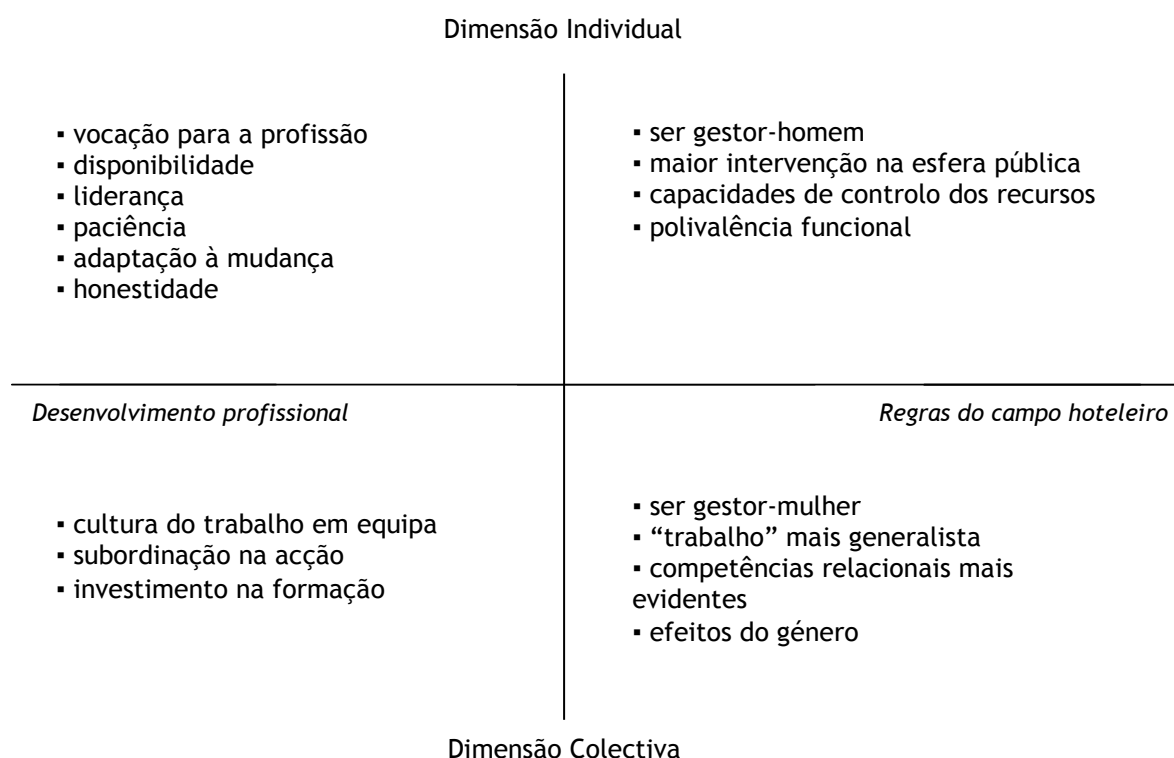
Confirmamos, no nosso entender, que a identidade se construiu em redor e devido ao percurso feito por estes gestores, encontrando concordância simétrica com as teses de Dubar (1997), em que no acto de interagir com os outros, ou seja, socializar, evidencia-se o processo de identificação, de construção da identidade, de pertença e de relação como processo que comanda a formação e o equilíbrio da personalidade, embora este processo esteja condicionado a características como a linguagem ou particularidades individuais.

Os resultados do estudo fazem ainda emergir uma prática da profissão de gestor hoteleiro moldada por diferenças de estrutura de sentido, caracterizadas pelo cruzamento de dois ou mais códigos disjuntivos no espaço bidimensional e identitário do campo hoteleiro. A matriz resultante revela uma lógica da condição de ser gestor hoteleiro e que pode ser traduzida com um novo espaço discursivo de reduzidas dimensões e/ou estrutura de pensamento, mas actante [dimensão individual / dimensão colectiva] / [desenvolvimento profissional / regras do campo hoteleiro], conforme o descrito na figura 7. Efectivamente, esta figura sistematiza quatro realidades, sendo uma delas referente à posição de inclusão do homem no campo de dominação da gestão hoteleira, cuja posição lhe permite um maior prestígio social em oposição à mulher que devido à sua posição de exclusão no campo da decisão da gestão, revela um menor prestígio social. Estas duas situações condicionam as lógicas de desenvolvimento profissional, sejam dos gestores homem ou mulher.

Assim sendo, subjaz igualmente nos resultados do estudo a possibilidade de descodificação de uma certa matriz identitária fundada no binómio do poder e da regra no campo da hotelaria, o que nos remete à consideração da presença da ideia de regulação organizacional nas relações gestores-colaboradores. Trata-se de um cenário organizacional onde um conjunto de mecanismos de ajustamento é valorizado pelos gestores hoteleiros homens, objectivado, por um lado, à dominação

masculina, e por outro lado, à adaptação dos colaboradores para a manutenção do seu equilíbrio interno.

Figura 7.-Lógicas da Matriz Identitária dos Gestores Hoteleiros da ex-Costa Azul



Em suma, a sistematização apresentada na figura 7 ajuda-nos a perceber não só os resultados globais do estudo, mas também como os modelos culturais masculinos e femininos se opõem entre si, e como um certo *habitus* genderizado se evidencia na condição de ser gestor na actividade hoteleira. Por outras palavras, concluímos que persiste uma certa “ideologia genderizada” na matriz identitária e na dinâmica da gestão da actividade hoteleira, sendo a influência do género nas práticas na ex-Costa Azul decorrente duma dominação masculina que não persiste por acaso, mas se deve ao *habitus* da passagem do capital simbólico que teima perpetuar no campo da hotelaria.

## 2. CONCLUSÕES GLOBAIS E IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Não somos alheios à dificuldade de apurar, objectivamente, respostas verdadeiras uma vez que, julgamos, em termos psicológicos, conscientes ou inconscientes, os respondentes podem escudar as suas respostas. Admitir que se teve insucesso não é admitir falhas pessoais e profissionais? Apresentar uma imagem favorável de si próprio, que o contrário, não é mais gratificante para o sujeito?

Ao chegarmos às conclusões gerais finais, temos presente os objectivos que foram, antecipadamente, definidos para este estudo conducente à Tese de Doutoramento em Turismo. As conclusões são a resposta a essas metas prévias que nos propusemos atingir. As nossas conclusões sugerem a partir daqui, a necessidade da continuação da investigação com o tema relacionado. Com este estudo, julgamos ter aberto novos caminhos para estudos futuros e novas hipóteses de investigação na área da gestão hoteleira regional.

Em qualquer trabalho de investigação, a dificuldade é limitar a informação ao específico da temática e não generalizar, mesmo porque o tempo tudo muda e novos mercados ou *clusters* surgem na actividade, provocando profundas mudanças. Por isso, não querendo generalizar, apresentamos as nossas conclusões globais e implicações dos resultados, resumindo desta forma as especificidades identitárias do gestor hoteleiro.

As representações profissionais contextualizadas no campo da profissão do gestor hoteleiro, reflectem, os modos de agir e pensar de determinado grupo profissional e que, segue de certa forma em concordância simétrica com as teses de Silva (2003):

*«constituem representações sociais aferentes aos papéis profissionais e a especificidade das representações profissionais depende da natureza social dos sujeitos bem como das características da situação de interacção» (p.87).*

A profissão de gestor hoteleiro surge como uma actividade complexa em virtude de se trabalhar com as pessoas, e estas assumirem identidades e culturas diferentes, tornando difícil a homogeneização de procedimentos e processos. Um dos factos



referidos como inibidores do desempenho profissional prende-se com a vertente reconhecimento do esforço e do trabalho destes entrevistados cuja actividade é mencionada e reconhecida pelos próprios como muito difícil e que não é reconhecida, devidamente. Embora este reconhecimento seja sentido pelos próprios como uma realização pessoal, e é assumida como um valor a ter em conta.

Este reconhecimento faz parte do processo de identidade, uma vez que quando se é reconhecido pelos outros é que nos reconhecemos a nós próprios. Na perspectiva de Estrela (1997) o processo de “*identificação profissional, inicia-se com a luta pelo reconhecimento*” (p. 38) e este elenca no estudo das representações e percepções individuais bem como dos trajectos sócio-profissionais dos seus actores. O reconhecimento passa muitas vezes não apenas pela melhoria do salário mas também pelo incentivo de uma equipa coesa e com objectivos idênticos onde estão pessoas motivadas e interessadas em participar, conjuntamente.

A falta de formação académica, destes gestores hoteleiros regionais, na área do Turismo, foi substituída pela experiência de muitos anos na actividade, na vivência da partilha com os outros trabalhadores que recebem os *inputs* do exterior. A confiança é outro dos valores que um gestor hoteleiro deverá valorizar para melhor gerir a sua empresa, conhecendo-a bem tal como ao seu *staff*.

A imparcialidade ou a relação afectiva foi um dos atributos mais identificados na relação entre as pessoas, paralelamente, à motivação que permite manter os trabalhadores interessados na sua relação com a actividade e com os colegas. Contudo, um gestor hoteleiro é também o profissional do Turismo que dentro da organização faz a *ponte* entre os trabalhadores e as administrações, obrigando-o a possuir a *habilidade* e a isenção necessárias para com ambas as partes, sem ferir susceptibilidades.

Gerir um hotel é entendido pela maioria dos entrevistados que se trata de uma profissão multifacetada onde as múltiplas tarefas exteriores às suas atribuições, tornam difícil o desempenho da actividade. Estes desempenhos que não são da sua competência dentro da estrutura organizacional, conduzem à indefinição da própria construção da identidade profissional destes actores. Gerir é, acima de tudo, motivar o trabalhador para que ele seja uma peça fundamental numa cadeia hoteleira, e que estejam interessados no que fazem e na forma como o fazem.

A linguagem utilizada pelos gestores hoteleiros deverá adaptar-se a todo o tipo de trabalhadores para saber comunicar com cada um dos seus subalternos. Na nossa opinião, continua a subsistir a ideia de um modelo de gestor hoteleiro que favorece as administrações e desfavorece os trabalhadores, onde a questão da diferenciação por género, é uma evidência.

Nos últimos anos, as organizações turísticas têm vindo a sofrer várias transformações no sentido de dar resposta às imposições da lei do mercado da oferta e da procura, por isso, é nossa convicção que as tarefas destes gestores hoteleiros regionais deverão ser repensadas no futuro, para que ele se dedique ao que é mais importante e não perca tempo com acções que já estão ultrapassadas.

Os trabalhadores deverão, igualmente, ser incentivados através de iniciativas que possam destacar o profissional, nomeadamente, através da oferta de prémios de produção para que haja uma maior rentabilização da actividade turística. De qualquer forma, verificamos que são escassas as políticas de implementação de recursos humanos, tendo em conta o desenvolvimento global, quer das pessoas quer das suas competências, embora já se verifique alguma preocupação pela sua satisfação que assume uma maior abertura ao diálogo, melhores condições organizacionais e de gestão.

Neste sector, a mudança organizacional tornou-se um imperativo pois só assim será viável o desenvolvimento e a adaptação da hospitalidade a uma época com características pós-modernas e numa região turística em desenvolvimento e local de promessa de grandes transformações ao nível do aparecimento de projectos turísticos internacionais, embora o Turismo regional seja ainda uma indústria recente, quer económica quer, sociologicamente, falando, tal como o percurso destes gestores hoteleiros.

Na nossa opinião, ao evidenciar a sociografia dos profissionais hoteleiros, marcado pelo desejo de mudança e pela necessidade de maior afirmação ao nível da integração dos recursos humanos na estratégia das organizações, verificamos que muitos gestores não idealizaram este lugar que ocupam, tendo sido apenas fruto de condições várias e de circunstâncias pontuais que os levaram até lá. Pelo que constatámos, a sua construção identitária fez-se através da socialização profissional, em contexto laboral, bem como na convivência ambiental com outros actores da

organização, onde a problemática do género marca um lugar privilegiado de passagem.

Para os entrevistados, o próprio conceito da sua profissão na hotelaria tem vindo a definir-se na medida em que estes gestores laboram e lutam por um reconhecimento que tarda em surgir, face ao seu percurso e à sua formação na actividade. Sem dúvida, que estes gestores vivem emoções cruzadas, paradoxalmente, assumidas pela sociedade como se tratando de recursos humanos imprescindíveis para a hospitalidade mas que se chocam com práticas profissionais administrativas e sem qualquer reconhecimento do seu valor cuja condição *sine qua non* é o desenvolvimento de uma identidade profissional.

As políticas de recursos humanos desejadas por estes gestores prendem-se, especificamente, com a remuneração ou ligação das recompensas aos resultados individuais, com uma melhor definição de política de acolhimento, com mais autonomia na selecção e na gestão dos recursos humanos bem como com a satisfação geral de todos os colaboradores. Entende-se, por isso, que a gestão do pessoal na hotelaria não vive num ambiente marcado pela mudança, bem pelo contrário, está longe da realidade.

Os constrangimentos da profissão de gestor hoteleiro prendem-se, em larga medida, com a burocracia, a falta de pessoal qualificado, a legislação laboral e as regras sindicais. Entretanto, os gestores hoteleiros referem-se, essencialmente, às limitações orçamentais e à falta de autonomia que é indicativa da pouca importância que a organização dá, elegendo-os como meros executantes das políticas da administração.

Na nossa opinião, o futuro irá ditar uma maior participação dos gestores na definição de estratégias organizacionais, maior autonomia na tomada de decisões que deverão ser exercidas por profissionais com habilitações académicas adequadas e experienciadas no terreno.

Julgamos que devemos então apontar neste ponto uma das opiniões que nos parece adequada ao momento que se vive, na hotelaria regional, através de Luís Recto (2005), unânime em afirmar que

*«continuamos a ter um modelo educativo preparado apenas para criar especialistas, trabalhadores por conta de outrem, cidadãos*

*avessos ao risco e à iniciativa, habituados a obedecer ou a mandar, impreparados para lidar com situações de negociação e com relações de interdependência» (p.16).*

Podemos ainda acrescentar que, tão longe quanto se recue na história da organização das sociedades humanas, a cadeia de transmissão oral se manteve sem interrupções. Os *mais velhos* ensinavam aos *mais novos* os modelos culturais do grupo, os seus arquétipos e estereótipos, que só lentamente, se modificavam, e os jovens guardavam a recordação dos antigos. Estes são alguns dos aspectos salientes no seio dos gestores que aprendem com os mais “velhos”.

Decorrente deste ponto, entendemos que a experiência do gestor hoteleiro regional que assume ainda uma liderança construída na experiência e formação profissional, é elevada no seio da actividade da gestão.

O carácter significativo de uma experiência está, indissociavelmente, ligado à questão de saber se o que ela transmite, tem ou não sentido, sendo que a sua prática está ligada a projectos relativos à articulação do cultural e do social e não visa uma vertente neutra e pura, inserindo-se na história e nos conflitos dos homens. Esta perspectiva constitutiva duma realidade social e cultural deve ser apreendida como uma realidade vivencial e como uma interiorização das significações que os indivíduos atribuem aos seus comportamentos, na disjunção do social, do individual e do psicológico.

A maior parte dos relatos de vida têm dois autores: o narrador e o investigador. Este assume um papel fundamental porque dá forma *autobiográfica* àquilo que, de início não passa de uma série de evocações, de relatos e de cenários. Ao escrever, o investigador dá forma à experiência humana, feita, normalmente, de contradições e de incertezas da *praxis* social, cujos relatos de vida produzem uma história, um objecto cultural que sai da órbita do seu autor, para circular num espaço sociocultural. Neste sentido, os *relatos de vida* revelam o trabalho do refazer constante da memória cultural tal como é produzida e apropriada na estrutura social que integram.

Na sequência do exposto, podemos entender que a interacção dos diferentes saberes sociais e culturais na qualidade do que é genuíno e autêntico indica a trajectória

adequada ao agente turístico regional, dada a sua responsabilidade que na perspectiva de Ferreira (1999) cabe «*na evolução do turismo moderno e que se consubstancia no que se chama autenticidade*» (p.74).

Perante novos desafios sociais, em que a competência profissional e técnica emergem num paradigma de qualidade, são cada vez maiores e mais diversificadas as exigências, no sentido de desenvolver competências, privilegiando para tal a situação de trabalho de modo a desenvolver um perfil profissional próprio, pela integração dos diversos saberes multidisciplinares. O estudo das histórias profissionais dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul, poderá ser mais aprofundado com o método biográfico na sua especificidade teórica, porque o método biográfico tem como objecto de estudo o indivíduo, na sua singularidade.

O perfil do gestor hoteleiro regional indica que este profissional não se limita a simples execução de tarefas ou técnicas, mas que, por outro lado define uma pessoa que pensa, que reflecte e que é capaz de resolver problemas, de acordo com competências académicas, profissionais e sociais adquiridas. Sobre esta questão Nóvoa *et al.* (1992) argumentam que «*o perfil profissional é constituído por um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que um profissional deve possuir em relação à sua situação de trabalho*» (p.52).

Por sua vez, a constante evolução tecnológica imprime a necessidade de adquirir novos saberes no domínio do *saber-fazer*, estes oriundos da formação e da experiência, segundo nos revela Abreu (2001) e que, o autor reforça quando refere que se constituem através de escolhas mais ou menos conscientes, resultando estas de interações entre as estruturas psíquicas individuais e as dinâmicas das estruturas sociais, ao longo de toda a vida do sujeito em sociedade.

Colocados os diferentes aspectos globais decorrentes dos resultados do estudo, importa tecer ainda outras considerações de carácter teórico-conceptual sobre a identidade profissional.

Os conceitos de identidade e de construção identitária foram noções retratadas no presente estudo, sendo alvo de particular atenção as suas implicações no seio dos gestores hoteleiros. Denotou-se que à medida que os gestores hoteleiros, pelas suas dimensões psico-afectivas, de género e de trabalho, foram sendo revalorizados e recentralizados no seio da análise organizacional.

O conceito de identidade dum gestor hoteleiro é marcado por uma certa fluidez e abrangência, havendo por vezes tendência para o confundir com outros aspectos que poderão ser entendidos como características mas nunca como sinónimos de identidade.

De facto, existe uma certa complexidade quando define identidade dum gestor hoteleiro, na medida em que se trata de um processo, inacabado, em permanente estado de construção, produção, reprodução e transformação com uma dinâmica própria. É caso para dizer que a identidade dos gestores estudados é apreendida em função dos contextos sociais multifacetados da gestão hoteleira, e enquadrada por constrangimentos particulares e por relações sociais específicas dos mesmos gestores.

Os resultados do estudo colocam em evidência que a construção identitária é um processo, pelo que logo à partida está imbuído de um carácter dinâmico, e não estático. Deve ser entendida como uma construção contínua e, por isso, sempre inacabada, sempre precária e provisória. No entanto esta continuidade temporal não é sinónimo de linearidade pois não é algo calculado, predeterminado, como não o é a própria natureza humana.

Um outro aspecto, diz respeito ao carácter social desta construção da identidade do gestor hoteleiro. Como afirma Dubar (1997), a identidade é o produto plural e decorrente de sucessivas socializações, pois está sempre subjacente toda uma trama relacional em contextos multidimensionais, mais ou menos distintos, mais ou menos formais, como força geradora desta trajectória identitária.

Assim sendo, e porque assenta na diversidade, a identidade dum gestor hoteleiro tem de ser também entendida na pluralidade, na heterogeneidade e nos domínios de diferenciação do género, não sendo possível conceber uma uniformidade pura e absoluta na aprendizagem social pois não existe uma só instância social, nem o tipo de modelação assenta numa reprodução rigorosa pelo idêntico. Se os outros têm sobre o indivíduo toda uma influência ao nível da estruturação de regras, valores e práticas, essa influência revela-se sobretudo em potência e não numa reescritura rigorosa, pois os indivíduos, marcados pela sua circunstância, assumem em simultâneo um papel activo na trajectória a desenvolver. Então, se podemos admitir o carácter multi-relacional, multicontextual e por isso plural da identidade do gestor hoteleiro, não é menos verdadeira a dimensão negocial deste processo, muitas vezes

moldadas pelas questões de género, na medida em que coloca o sujeito enquanto actor, numa trama de interações e de desigualdades sociais de género, onde estrategicamente, ele ou ela procurará uma situação vantajosa para si. O indivíduo gestor, seja homem ou mulher, é simultaneamente determinado e determinante na evolução identitária no campo hoteleiro.

Portanto, apesar de se entender que a identidade do gestor hoteleiro é marcadamente social, ela não o é exclusivamente, pois a própria trajectória biográfica contribui para a sua formação, não sendo possível dissociar o indivíduo de sociedade nem mesmo delimitá-los, na medida em que, em paralelo, existe um contributo pessoal e estrutural nesta realidade, e toda a circunstância é contingencial e impulsionadora na evolução identitária em hotelaria.

Se por um lado a identidade do gestor hoteleiro se revela pelo seu carácter plural e diversificado, reflectido na multiplicidade de contextos de socialização e nas diferentes trajectórias pessoais, ela tem simultaneamente um sentido unificador, marcado pela afinidade, pela convergência e semelhanças de um grupo no que diz respeito a práticas, papéis, valores, etc.

Face ao exposto, através da desocultação das lógicas que subjazem na(s) identidade(s) dos gestores hoteleiros, podemos assumir que a sua matriz deve ser entendida através do reconhecimento da importância de vários elementos e factores convergentes, entre os quais, a trajectória biográfica dos actores, a formação e sua renovação no quadro da trajectória profissional, e as dinâmicas intra-organizacionais e de género que veiculam no quotidiano de trabalho. Este conjunto de elementos que emergem de forma fluida, nem sempre perceptíveis numa primeira aproximação, são certamente os pontos fulcrais que interferem com a recomposição ideológica e dos saberes nas identidades profissionais dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul, devendo ser eles o alvo de atenção de quem procura descortinar a lógica evolutiva da (re)construção e de recomposição da identidade a este nível.

Percorrendo toda a linha de pensamento e de discurso efectuada até aqui, concluímos que a tendência quase imediata de se procurar saber “o que é” a identidade dum gestor hoteleiro na ex-Costa Azul deve ser, por evidente coerência, substituída pela problemática de “como se forma” e “com que se forma” a identidade, procurando-a pela compreensão e caracterização das variáveis a ela subjacentes e pela forma como se articulam entre si.

Passamos, sem dúvida, por um momento delicado e decisivo de recomposição das identidades profissionais dos gestores hoteleiros na ex-Costa Azul. Com uma formação que os afirma face a outros gestores hoteleiros de outras regiões de Turismo, e aos outros profissionais do sector turístico, em geral, atravessamos uma fase de reestruturação do sector do Turismo em Portugal, a modificações das condições laborais e do código de trabalho que impõem vínculos precários, colocam novos desafios às capacidades estratégicas de negociação e de intervenção dos gestores hoteleiros entrevistados na ex-Costa Azul.

Acrescentamos ainda que ao conhecermos que os interesses individuais dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul nem sempre são convergentes para uma cultura profissional única, torna mais evidente a importância dos resultados do presente estudo. Marcada pelo seu carácter construtivo, reconstrutivo, precário, provisório, continuo mas não linear, biográfico e relacional, identificador e referencial, mas identizador e diferenciador, condicionado e condicionador, produzido e produtor, simbólico e operacional, as identidades profissionais dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul devem ser abordadas, acima de tudo, com particular rigor e cautela, sob o risco de explicações imponderadas e imediatistas, se tornarem superficiais, incompletas e redutoras. Por outro lado, ao descodificarmos a dinâmica das identidades dos gestores hoteleiros desocultámos igualmente as relações indivíduo-organização, permitindo-nos conhecer o sistema de regulação numa organização hoteleira, dito no sentido de Silva (2004), oferecendo-nos ainda resultados de diagnóstico e análise organizacional para a compreensão das lógicas do binómio do poder e da regra que veiculam, numa perspectiva de maior objectividade e consequência, no quadro *genderizado e organizacional* hoteleiro estudado.

Em suma, compreender a dinâmica das identidades profissionais dos gestores hoteleiros da ex-Costa Azul, mais do que uma função conceptual, reporta-nos sobretudo para uma posição de responsabilidade activa e interveniente na evolução que essa identidade possa ter, designadamente no que concerna às diferenciações de género que marcam subliminarmente a gramática estrutural e plural da matriz identitária identificada.



### 3. QUESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Decorrente dos resultados do estudo, verificámos que subjaz nas verbalizações e da interpretação dos segmentos do discurso dos entrevistados que os gestores-homens privilegiam uma matriz de percepções, de apreciações e de acções de intervenção na hotelaria, enquanto processo organizador e estruturador, que permite em primeira e em última instância, atribuir uma certa coerência e significado à realidade da sua identidade profissional genderizada. Face a tais constatações parece-nos que é de aprofundar o estudo para dar resposta a novas questões, entre as quais as seguintes:

1. Se a identidade profissional na actividade de gestor hoteleiro na ex-Costa Azul é singular e marcada pelo género, encontrar-se-á paralelo nas outras ou em outras Entidades Regionais de Turismo nacionais?
2. Partindo do princípio que o Decreto-Lei nº. 271/82 de 13 de Julho, alterado e revogado em algumas das suas disposições pelo Decreto-Lei nº. 148/2006 de 1 de Agosto, tem como um dos objectivos, contribuir para a criação de uma nova identidade de gestor hoteleiro, poder-se-á investigar, a seu tempo, se esse objectivo foi atingido, verificando as alterações operadas no terreno e seus resultados, na criação de uma nova identidade profissional, desse mesmo interveniente.

## Bibliografia



Foto: autora

## BIBLIOGRAFIA

- Ablas, L. (1991). Efeitos do turismo no desenvolvimento regional. *Turismo em Análise*, V.2 (1): 42-52. São Paulo.
- Abreu, W. (2001). *Identidade, Formação e Trabalho - Das Culturas Locais às Estratégias Identitárias dos Enfermeiros*. Lisboa: Educa.
- Adkins, L. (1993). Hors D`oeuvres. *Tourism in Focus 10 (Special issue on Women and Tourism Development)*: 6-7.
- Adkins, L. (1995). *Gendered work. Sexuality, Family and the Labour Market*. Milton Keynes, Philadelphia: Open University Press.
- Aguilar, D. (1988). *The Feminist Challenge: Initial Working Principles Towards Reconceptualising the Feminist Movement in the Philippines* In cooperation with the World Association for Christian Communication (WACC). Manila: Asian Social Institute (ASI).
- Aitchison, C. (1996). Gendered tourist spaces and places: The masculinisation and militarization of Scotland`s heritage. *Leisure Studies Association Newsletter*, 45: 16-23.
- Akrivos,C.; Ladkin,A.; Reklitis,P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19 (2): 107 - 119.
- Alarcia, M. (1997). Los elementos no verbales en la comunicación profesional. In R. C. Marín & A. N. Romero (Orgs.). *Lenguas Aplicadas a las Ciencias y la Tecnología: Aproximaciones* (pp. 49-51). Cáceres: Universidad de Extremadura.
- Albarello, L. et al (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Albino, J. (1999). Revista do Instituto de Formação Turística. In *Correio do Turismo*, p.15 (Junho). Algarve: Universidade do Algarve.
- Alborch, C. (2004). *Mulheres contra Mulheres? Rivalidades e Cumplicidades*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, A. (1986a). As mulheres e as ciências sociais, os sujeitos e os objectos de investigação. *Análise Social*, 94: 979-985. Lisboa.
- Almeida, A. (1986b). Perspectivas dos jovens portugueses sobre a família e o casamento. *Análise Social*, 90: 157-164. Lisboa.

- Almeida, A. (1992). Meio Social, Família e Classes Operárias. *Sociologia, Problemas e Práticas* 11: 27 a 41. Oeiras.
- Almeida, A. (1993). Mulheres e Famílias Operárias: a “Esposa Doméstica. *Análise Social*, 120: 105-132. Lisboa.
- Almeida, A. (2000). Perfis de Competências dos profissionais da gestão de recursos humanos - da ilusão da estratégia à estratégia da desilusão. *Recursos Humanos Magazine*, 11: 10-22. Lisboa: Editora RH.
- Almeida, A. (2004). Uma reflexão crítica sobre a gestão de recursos humanos. In I. S. Lança, F. Suleman & M. F. Ferreiro (Org.). *Portugal e a Sociedade de Conhecimento*. Lisboa: Celta Editora.
- Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: PUF.
- Alves, M., Costa, J. (Coord.) (2002). A formação dos sistemas urbanos. *Compêndio de economia regional*, pp.123-157. Coimbra: APDR.
- Alvesson, M.; Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Amâncio, L. (1998). *Masculino e Feminino - A Construção Social da Diferença*. Porto: Edições Afrontamento - Centro de Estudos Sociais (CES).
- Amaro, F., Moura, R. (coords) (2008). *Igualdade de género no trabalho. Situações problema e perspectivas de futuro*. Lisboa: AEDES/ISCSP.
- Angell, R. (1936). *The Family Encounters the Depression*. New York: Scribners.
- Antunes, F. (2000). Algarve: the tourism chain and the new management of the territory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(7): 431 - 434.
- Archer, B., (1984). Economic Impact: Misleading Multiplier. *Annals of Tourism Research* 11: 517-518.
- Ariani, G. (1990). *Akses Wanita Perkerja Terhadap Harta Benda*. Denpasar, Indonesia: Fakultas Hukum, Universitas Udayana.
- Ariani, G., Kindon, S. (1994). Women, Gender and Sustainable Development in Bali, Indonesia. In B. Mitchell & S. Martapo (Eds.). *Bali: Balancing Economy, Environment and Culture*. Waterloo: University of Waterloo Press.
- Aristotle, (1971). *Aristotle on Man and the Universe*. Roslyn New York: Black.
- Arizpe, L. (1982). *Etnicismo, Migración y Cambio Económico*. México DF: El Colegio de México.

- Armstrong, K. (1977). Women and Tourism Politics. *Anthropological Quarterly*, 50 (3): 135-146.
- Armstrong, K. (1978). Rural Scottish Women: Politics without Power. *Ethnos*, 43: 51-72.
- Ashkanasy, N., Trevor, E., Earnshaw, L. (2002). The Anglo cluster: legacy of the British empire. *Journal of World Business*, 37: 28-39.
- Bachelard, G. (1971). *Le nouvel esprit scientifique*, p.16. Paris: PUF.
- Bahl, M. (2004). *Turismo com Responsabilidade Social*. São Paulo: Editora Roca.
- Balán, J. (1974). *Las historias de vida en ciencias sociales. Teoría Y técnica*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Balán, J. et al. (1967). *Movilidad social, migración y fecundidad en Monterrey metropolitano*. Monterrey: Universidad de Nuevo León.
- Bancalero, J. (2003). *Estórias Vividas, 12 casos da Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Baptista, M. (1997). *Turismo - Competitividade Sustentável*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Barak, A.; Fisher, W.; Houston, S. (1992). Individual difference correlates of the experience of sexual harassment among female university students. *Journal of Applied Social Psychology*, 22 (1), 17-37.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, J.; Bielby, W. (1986). The structure of opportunity:: how promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly* 31: 248-273.
- Barreto, M., Rejowski, M. (2001). *Turismo: interfaces, desafios e incertezas*. Caxias do Sul, RS: EDUCS.
- Bass, B.; Stogdill, R. (1990). *Bass & Stogdill`s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Bastakis, C; Buhalis, D.; Butler, R. ((2004). The perception of small and Medium Sized Tourism Accomodation Providers on the Impacts of the Tour Operators`Power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management* 25: 151-170.
- Bateson, M. (1989). *Composing a life*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Bayraktaroglu, S.; Kutanis, R. (2003). Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for going global. *Tourism Management* 24: 149-154.

- Beaudichon, J. (2001). *A comunicação/Processos, formas e Aplicações*. Porto: Porto Editora.
- Becker, H. (1974). Historias de vida en Sociología. In J. Balán. *Las historias de vida en ciencias sociales. Teoria Y técnica*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Beesley, K. Russwurm, L. (Eds). *The Rural-Urban fringe: Canadian Perspectives. Geographical Monograph N<sup>o</sup>. 10*. Toronto: York University/Atkinson College.
- Beldona, S., Kwansa, F. (2008). The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 594-603. Newark, USA: University of Delaware.
- Bell, J. (2002). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Bello, D., Etzel, M. (1985). The Role of Novelty in the Pleasure Travel Experience. *Journal of Travel Research*, 24(1): 20-26.
- Bem, S. (1993). *The Lenses of Gender*. London: Yale University Press.
- Beneria, L. (1991). Structural Adjustment, the Labour Market and the Household: The Case of Mexico. In G. Standing & V. Tokman (Eds). *Towards Social Adjustment: Labour Market Issues in Structural Adjustment* (pp. 161- 183). Geneva: ILO.
- Benjamin, C. (1994). The Growing importance of diversification activities for French farm households. *Journal of Rural Studies*, 10(4): 331-341.
- Beni, M. (2002). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: SENAC.
- Benson, D.; Thomson, G. (1982). Sexual harassment on a university campus: the confluence of authority relations, sexual interest and gender stratification. *Social problems*, 29 (3), 236-251.
- Berger, E. (1991). *El lenguaje erótico del cuerpo*. Barcelona: Elfos.
- Berger, G. (s.d.). A experiência pessoal e profissional na certificação dos saberes: a pessoa ou a emergência de uma sociedade global. In *Actas da Conferência Nacional, Novos Rumos para o Ensino Tecnológico e Profissional*. Porto: GETAP.
- Berger, P; Luckmann, T. (1999). *A construção social da realidade*. Lisboa: Dinalivro.
- Berlyne, D. (1950). Novelty and Curiosity as Determinants of Exploratory Behavior. *British Journal of Psychology*, 41: 68-80.
- Berlyne, D. (1966). Curiosity and Exploration. *Science*. New York: McGraw-Hill.
- Bernoux, P. (s.d.). *A sociologia das organizações*. Porto: Rés.

- Berry B., Gillard, Q. (1977). *Changing Shape of Metropolitan America: Commuting Patterns, Urban Fields and Decentralization Processes, 1960-1970*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Bertaux, D. (1976). *Histoires de Vies ou récits de pratiques? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. Paris: Cordes.
- Bertaux, D. (1989). Les récits de vie comme forme d'expression, comme approche et comme mouvement. In G.Pineau & G. Jobert (Ed.) *Histoire de vie - utilisation pour la formation, Vol. 2*, (pp. 17-38). Paris : L'Harmattan.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bitti, P., Zani, B. (1997). *A Comunicação como processo social*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Blake, C., Mcdowell, S., Devlen, J. (1979). *The 1978 Open Championship at St. Andrews: An Economic Impact Study*. Edinburgh: Scottish Academic Press.
- Blue, G., Harun, M. (2003). Hospitality Language as a professional skill. *English for Specific Purposes*, 22: 73-91. Highfield, Southampton: University of Southampton.
- Blumer, H. (1939). *Critiques on research of the Social Sciences an appraisal of "Polish Peasant"*. In Thomas & Znaniecki. *The Polish Peasant in Europe and América (1918-1920)*. New York.
- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação -Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora, Lda.
- Booth, D. (1999). Gifts of Corruption? Ambiguities of Obligation in the Olympic Movement. *Olympika: The International Journal of Olympic Studies*, 8: 43-68.
- Borchorst, A. (2000). Relações Sociais de sexo e bem-estar social na Europa Ocidental. In *Ex aequo 2/3*, (pp.165-174). Lisboa: Celta.
- Bordo, S. (1990). Feminism, post-modernism and gender scepticism. In L. Nicholson (Ed.). *Feminism/ Post-Modernism*. New York: Routledge.
- Bordo, S. (1992). Review Essay: post-modern subjects, post-modern bodies. *Feminist Studies*, 18 (1): 159-175.
- Born, C. (2001). Género, trajectória de vida e biografia: desafios metodológicos e resultados empíricos. *Sociologias*, Nº.5: 240-265.
- Bouquet, M. (1982). Production and Reproduction of Family Farms n South-West England. *Sociologia Ruralis*, 22 (3/4): 227-244.
- Bourdieu, P. (1974). *A Economia das Trocas Simbólicas*, São Paulo: Ed. Perspectivas.

- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris: Ed. de Minuit.
- Bourdieu, P. (1983). *Questões de sociologia*, Rio de Janeiro: Marco Zero.
- Bourdieu, P. (1987a). *Le sens commun*, Paris: Ed. de Minuit.
- Bourdieu, P. (1987b). *A economia das trocas simbólicas*, São Paulo: Perspectiva.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*, Lisboa: Difel.
- Bourdieu, P. (1997). *Razões práticas. Sobre a teoria da acção*, Oeiras: Celta.
- Bourdieu, P. (1999). *A Dominação Masculina*. Oeiras: Celta Editora.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion*. Paris: Belin.
- Bowler, I., Clarke, G., Crockett, A., Ilbery, B., Shaw, A. (1996). The development of alternative farm enterprises: A study of family labour farms in the Northern Pennines of England. *Journal of Rural Studies*, 12 (3): 285-295.
- Bowles, R., Beesley, K. (1991). Quality of life, migration to the countryside and rural community growth. In K. Beesley (Ed.). *Rural and Urban Fringe Studies in Canada. Geographical Monograph, N.º. 21*, (pp. 45-66). Toronto: York University/Atkinson College.
- Brady, N. (1985). A Janus-Headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues. *Academy of Management Review*, 10: 568-576.
- Braga, D. (2003). Culturas empresariais e desenvolvimento local: breve comparação entre empresários estrangeiros e nacionais no Alentejo. *Economia e Sociologia*, 75: 17-42.
- Braga, F. (2001). *Formação de Professores e Identidade Profissional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Brito, B. (1999). O Turista e o Viajante: Contributos para a conceptualização do turismo alternativo e responsável. *Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia* (policopiado).
- Brown, D. (2005). *O Código Da Vinci*. Bertrand Editora, (Trad.) M. Correia. Chicago, USA.
- Brown, G. (2000). Emerging Issues in Olympic Sponsorship: Implications for Host Cities. *Sports Management Review*, 3: 71-92.
- Brownell, J. (1994). Women in Hospitality Management: general managers' perceptions of factors related to career development. *International Journal of Hospitality Management*, 13: 101-117.



- Buck, R. (1977). The Ubiquitous tourist brochure: explorations in its intended and unintended use. *Annals of Tourism Research*, 4 (4): 192-207.
- Buhler, C. (1933). *A Psicologia na vida do nosso tempo*, (Trad). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Buhalis, D.; Costa, C. (2006). *Tourism management Dynamics. Trends, management and tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bull, P., Church, A., (2001). Understanding urban tourism: London in the early 1990s. *International Journal of Tourism Research*, 3(2): 141-150.
- Burgess, C. (2000). Hotel accounts - do men get the best jobs? *Hospitality Management*, 19: 345-352. Gipsy Lane, Oxford: School of Hotel and Restaurant Management; Oxford Brooks University.
- Burns, J., Hatch, J., Mules, T. (1986). The Adelaide Grand Prix: The Impact of a Special Event. *Centre for South Australian Economic Studies*. Adelaide, South Australia.
- Burns, T.; Stalker, G. (1994/1961). *The management of innovation* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burt, R.; Hogarth, R.; Michaud, C. (2000). The Social Capital of French and American Managers. *Organization Science* 11: 123-147.
- Butler, R., Hall, C., Jenkins, J. (1997). *Tourism and Recreation in Rural Areas*. New York: Wiley.
- Cabral, J. (1984). As Mulheres, a Maternidade e a posse da terra no Alto Minho. *Análise Social*, 80: 97-109. Lisboa.
- Calás, M., Smircich, L. (2002). Do ponto de vista da mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In S. Clegg et al.. *Handbook de estudos organizacionais, Vol. I* (pp. 295-329). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Camara, P. (1993). *Organização e Desenvolvimento das Empresas*. Lisboa: D. Quixote.
- Carvalho, T. (1996). A participação das mulheres na gestão - o caso articular da Gestão de Recursos Humanos. *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*, pp. 1-11 (policopiado).
- Carvão, Sandra (2009). Tendências do turismo internacional. *Turismo e Património*. Nº. temático. pp. 17-31. [http://issuu.com/exedrajornal/docs/supl\\_turismov5](http://issuu.com/exedrajornal/docs/supl_turismov5)

- Castelberg-Koulma, M. (1991). Greek Women and Tourism: Women`s Cooperatives as an Alternative Form of Organization. In N. Redclift & M. Sinclair (Eds). *Working Women: International Perspectives on Labour and Gender Ideology*. London: Routledge.
- Castro, C. (2002). *Sociologia Aplicada ao Turismo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ceitol, M. (2000). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Chant, S. (1987). Family Structure and Female Labour in Querétaro, México. In J. Momsen & J. Townsend (Eds). *Geography of Gender in the Third World* (pp. 277-293). London: Hutchinson.
- Chant, S. (1991). *Women and survival in Mexican Cities: Perspectives on Gender, Labour Markets and Low-income Households*. Manchester: Manchester University Press.
- Chant, S. (1994). Women, Work and Household Survival Strategies in Mexico, 1982-1992: Past Trends, Current Tendencies and Future Research. *Bulletin of Latin American Research*, 13 (2): 203-233.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos humanos nas empresas: pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Chiang, C. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1): 157-167.
- Chiang, C., Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 313-322. Taipei, Taiwan: Chinese Culture University.
- Chiappe, M., Flora, C. (1998). Gendered elements of the alternative agricultura paradigm. *Rural Sociology*, 63 (3): 372-393.
- Chinchilla, N., León, C. (2004). *La ambición femenina - Como re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Aguilar.
- Chow, I. (1995). Career aspirations, attitudes and experiences of female managers in Hong Kong. *Women In Management Review*. 10(1): 28-32.
- Church, T. (1986). Filipino Personality: A Review of Research and Writings. *Monograph Series n.º. 6*. Manila: De la Salle University Press.

- Cichy, R., Schmidgall, R. (1996). Leadership qualities of financial executives in the US lodging industry. *The Cornell hotel and restaurant administration Quarterly*, 37 (2): 56-62.
- Clapier-Valladon, S. (1980). L`enquête psychosociale et son analyse de contenu. *Psychologie Française*, 25 (2): 149-160.
- Clarke, C. (1999). Marketing Structures for rural tourism: Beyond the individual provider of rural tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(1): 26-47.
- Clarke, I.; Mackaness, W. (2001). Management "Intuition": An Interpretative Account of Structure and Content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies* 38:147-172.
- Clarke, J. (1996). Farm accommodation and the communication matrix. *Tourism Management*, 17 (8): 611-616.
- Clarke, J. (2007). The four "S`s" of experience gift giving behaviour. *Hospitality Management*, 26: 98-116. Wheatley, Oxford: The Business School.
- Clegg, S. (1998). *As organizações modernas*. Oeiras: Celta.
- Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (1996). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Cofer, C., Appleby, M. (1967). *Motivation: Theory and Research*. New York: Wiley.
- Cohen, C. (1995). Marketing paradise, making nation. *Annals of Tourism Research*, 22 (2): 404-421.
- Cohen, E. (1972). Towards a Sociology of International Tourism. *Social Research*, 39: 164-182.
- Cohen, E. (1974). Who is a Tourist? *Sociological Review*, 22: 527-533.
- Cohen, E. (1979). A Phenomenology of Tourist Experiences. *Sociology*, 13: 179-201.
- Cohen, J., Plant L., Sharp, D. (1993). A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 12: 13-26.
- Collin, F. (1991). Diferença e diferendo. A questão das mulheres na filosofia. In G. Duby & M.Perrot (Eds.). *História das Mulheres - O Século XX*. Porto: Edições Afrontamentos.
- Comissão Europeia (2002). *Concretizar a integração da dimensão da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nos documentos de programação dos Fundos Estruturais 2000-2006*. Comunicação da Comissão COM: 748.

- Comissão Para A Igualdade e Os Direitos Das Mulheres (CIDM) (1999). *A Abordagem integrada da igualdade de género “mainstreaming”*. CIDM:PCM, Agenda Global nº. 5. Lisboa.
- Comissão Para A Igualdade E Os Direitos Das Mulheres (CIDM) (2001). *Plataforma de Acção de Pequim, 1995 - Iniciativas e Acções Futuras - igualdade de género, desenvolvimento e paz para o século XXI*. Lisboa.
- Cooper, C. (1998). The changing nature of work. *Community, Work and Family*, 1 (3): 313-317.
- Corraze, J. (1982). *As comunicações não-verbais*. Rio de Janeiro (Brasil): Zahar Editores.
- Correia, J. (s.d.). Contributos para a estruturação de uma pedagogia crítica, Cap. 3, p.37.
- Costa, J. (2002). *Compêndio de Economia regional*. Coimbra: APDR.
- Costa, J.; Rita, P.; Águas, P. (2001). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa: Lidel.
- Cotterill, P. (1992). Interviewing women: Issues of friendship, vulnerability and power. *Women`s Studies International Forum*, 15 (5/6): 593-606.
- Craik, J. (1997). The culture of tourism. In C. Rojek & J. Urry (Eds.). *Touring Cultures: Transformations of travel and theory* (pp.113-136). London: Routledge.
- Crawford, J., Kippax, S., Onyx, J., Gault, U., Benton, P. (1992). *Emotion and gender: Constructing meaning from memory*. London: Sage.
- Crawford, M. (1995). *Talking Difference. On gender and language*. London: Sage.
- Crompton, J. (1979). Motivations for Pleasure Vacation. *Journal of Leisure Research*, 6: 408-424.
- Crompton, J., (1999). Measuring the Economic Impact. *Working Paper*, <http://rptsweb.tamu.edu/faculty/crompton.htm>.
- Crompton, R. (2003). Class and gender beyond the cultural turn. *Sociologia*, (Maio 2003), 42: 9-24.
- Crotts, J. (1993). Personality Correlates of the Novelty Seeking Drive. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 1: 7-29.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil

- Crull, P. (1982). Stress effects of sexual harassment on the job: Implications for counseling. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52, 539-544.
- Cruz, S. (2002). Uma cartografia do trabalho precário: as mulheres (des)alinhadas na precariedade. *Sociologia* 12. Porto.
- Cukier, J., Wall, G. (1995). Tourism Employment in Bali: A Gender Analysis. *Tourism Economics*, 1 (4): 389-401.
- Cullen, J., McLaughlin, A. (2006). What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: Observations noted during an Irish work-life balance research project. *International Journal Of Hospitality Management* 25: 510-516.
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Alfragide: Editora Mc Graw-Hill.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Cunha, M.; Rodrigues, S. (2002). *Manual de Estudos Organizacionais: Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Dampierre, E. (1957). Le sociologue et l`analyse des documents personnels. *Annales*, pp. 442-454.
- Daniels, T. (1999). *When City and Country Collide: Managing Growth in the Metropolitan Fringe*. Washington, DC: Island Press.
- Dann, G. (1981). Tourism Motivation: An Appraisal. *Annals of Tourism Research*, 8: 187-219.
- Dann, J., Nash, D., Pearce, P. (1988). Methodology in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 15 (1): 1-28.
- Dansky, B.; Kilparick, D. (1997). Effects of sexual harassment. In O`Donohue, W. (Ed.). *Sexual Harassment: theory, research and treatment*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Dartora, J., Gastal, S. (2007). Trabalhadores em hotelaria e a produção do discurso Turístico. *Rbtur-Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, Vol. 1, (2): 54-71.
- Davidson, D. (1985). Women in Thailand. *Canadian Women`s Studies*, 16(1): 16-19.
- Davidson, P. (1996). The holiday and work experiences of women with young children. *Leisure Studies*, 15: 89-103.
- Davies, C. (1996). *The sociology of professions and the profession of gender*. London: Thousand Oaks, CA/New Delhi: Sage.

- Davies, E. Gilbert, D. (1992). A case study of the development of farm Tourism in Wales. *Tourism Management*, 13 (1): 56-63.
- Davies, M., Jansz, N. (1990). *Women travel: Adventures, advice and experience*. London: Harrup Colombus.
- Davis, F. (1996). *La Comunicación no Verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- Davis, J., Nelson, A., Dueker, K., (1994). The New “Burbs”: the exurbs and their implications for planning policy. *Journal of the American Planning Association* 60 (Winter): 45-59.
- De Barbieri, T., de Oliveira, O. (1989). Reproducción de la Fuerza De Trabajo en América Latina: Algunas Hipótesis. In M. Schteingart (Ed.). *Las Ciudades Latinoamericanas en la Crisis* (pp. 19-29). México DF: Editorial Trillas.
- Deem, R. (1996). Women, the city and holidays. *Leisure Studies*, 15: 105-1119.
- Deery, M., Jago, L. (2001). Hotel management style: a study of employee perceptions and preferentes. *Hospitality Management*, 20: 325-338. Melbourne, Australia: Centre for Hospitalty and Tourism Research, Victoria University.
- Denzin, N. (1995). Symbolic Interactionism. In J. Smith, R. Harré & Van Langenhove (Eds.). *Rethinking Psychology*. London: Sage.
- Dias, J. (1981). Rio de Onor. *Comunitarismo Agro-Pastoril*, p.11. Lisboa: Presença.
- Dilley, R. (1986). Tourist brochures and tourist images. *Canadian Geographer*, 30 (1): 59-65.
- Dimanche, F., Havitz, M. (1994). Consumer Behavior and Tourism: Review and Extension of Four Study Areas. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 3 (3): 37-57.
- Dimich-Ward, H., Camp, P., Kennedy, S. (2006). Gender differences in respiratory symptoms - Does occupation matter? *Environmental Research* 101: 175-183. Vancouver, Canada: University of British Columbia.
- Digneffe, F. (1997). Do individual ao social: a abordagem biográfica. In Luc Albarello et. al. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva, 203-244.
- Dobrow,S.; Higgins,M. (2005). Developmental networks and professional identity: a longitudinal study. *Career Development International*. 10(6/7): 567 - 583.
- Doyle, A. Mcgehee, N. (2002). *Case statement for the development of agri-tourism in the Commonwealth of Virginia* Unpublished Document. Blacksburg, VA: Virginia Tech.
- Du Bois, C. (1944). *The People of Alor*. Minneápolis: University of Minnesota Press.

- Dubar, C. (1994). De la sociologie des “professions” à la sociologie ds groupes professionnels et des formes identitaires. In Yvette Lucas et Claude Dubar (éds), *Genèse & dynamique des groupes professionnels*. Lille: Presses Universitaires de Lille, 249-260.
- Dubar, C. (1997a). *A Socialização - Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Porto : Porto Editora.
- Dubar, C. (1997b). Socialisation Professionnelle et formes identitaires. In *Revue française de sociologie*, nº. XXIII (4): 505-530.
- Dubar, C.; Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin.
- Dubar, C. (2003). Formação, Trabalho e Identidades profissionais. In R. Canário (Org.). *Formação e Situação de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Edensor, T. Kothari, U. (1994). The masculinization of Stirling`s heritage In V. Kinnaird & D. Hall (Eds.). *Tourism: A Gender Analysis*. Chichester: Wiley.
- Ely, R.; Meyerson, D. (2000). *Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative*. London: Thousand Oaks, CA/New Delhi: Sage.
- England, P. (1997). Diferença Sexual, Dinheiro e Dependência Económica nos Estados Unidos da América: para onde apontam as tendências? In *Revista Crítica* 49. Coimbra.
- Enloe, C. (1989). *Bananas, Beaches and Bases: Making Feminist Sense of International Politics*. London: Pandora.
- Estrela, M. (1997). *Viver e Construir a Profissão de Docente*. Porto: Porto Editora.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira Ed.
- Eviota, E. (1991). Sex as a Differentiating Variable in Work and Power Relations. In Department of Sociology-Anthropology (Ed.). *SA21: Selected Readings, Quezon City: Office of Research and Publications* (pp. 157- 169). Manila: Ateneo de Manila University.
- Fairbairn-Dunlop, P. (1994). Gender, Culture and Tourism Development in Western Samoa. In V. Kinnaird & D. Hall (Eds.). *Tourism: A Gender Analysis*. Chicester: John Wiley Sons & Ltd.
- Faraday, A., Plummer, K. (1979). Doing Life Histories. In *Sociological Review*, 27 (4): 773-798.
- Fast, J. (1994). *El sublenguaje del cuerpo / Gestos posturas y distancias en las relaciones personales y en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Fast, J. (1998). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Kairós.

- Faulkner, H., (1993). Evaluating the Impacts of Hallmark Events. *Bureau of Tourism Research*. (BTR) *Occasional Paper* No. 16. Canberra.
- Fennell, D., Malloy, D. (1995). Ethics and Ecotourism: A Comprehensive Ethical Model. *Journal of Applied Recreation Research*, 20: 163-183.
- Ferguson, K. (1984). *The Feminist Case against bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Fernandes, T. (1993). Assimetria dos sexos e construção na teoria social de Georg Simmel. *Sociologia - Problemas e Práticas*. 13:19-38.
- Ferrarotti, F. (1981). *Storia e storie di vita*. Roma: Laterza.
- Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lousã: Mc Graw Hill.
- Ferreira, M. (org.) (2003). *As teias que as mulheres tecem*. Lisboa: Colibri.
- Ferreira, V. (1999). A Globalização das Políticas de Igualdade entre os Sexos - Do Reformismo Social ao Reformismo Estatal. In *Ex aequo* 1. Lisboa: Celta.
- Ferreira, V. (2001). Estudos sobre as Mulheres em Portugal - A construção de um novo campo científico. In *Ex aequo* 5, (pp. 9-25). Lisboa: Celta.
- Ferreira, V. (2002). O Efeito Salieri: O Sindicalismo perante as desigualdades entre as mulheres e homens no emprego. In *Revista Crítica*, 62 (pp. 121 a 147). Coimbra.
- Ferreira, V., Tavares, T. (1998). Mulheres nos caminhos da diáspora: a construção das identidades e da cidadania na Europa. In *Revista Crítica das Ciências Sociais* 50. Coimbra.
- Filleau, M.; Ripoull, C. (2002). *Teorias da Organização e da Empresa*. Oeiras: Celta.
- Finch, J. (1984). It's great to have someone to talk to: The ethics and politics of interviewing women. In C. Bell & H. Roberts (Eds.). *Social researching politics, problems, practice* (pp. 70-87). London: Routledge & Kegan Paul.
- Findley, S., Williams, L., (1991). Women Who Go and Women Who Stay: Reflections of Family Migration Processes in a Changing World. *Working Paper 176*. Geneva: International Labour Organisation (ILO).
- Fitzgerald, L.; Shullman, S.; Bailey, N.; Richards, M.; Swecker, J.; Gold, Y.; Ormerod, M.; Weitzman, J. (1988). The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 152-175.
- Foley, P., (1991). The Impacts of World Student Games on Sheffield. *Environment and Planning C. Government and Policy* 9: 65-78.



- Fonseca, A. (2003). A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos. Tese de Mestrado, Universidade do Minho (policopiado).
- Ford, C.; Gioia, D. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management* 26: 705-732.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação*. Loures: Lusociência.
- Fortuna, C. (1999). *Identidades, Percursos, Paisagens Culturais*. Oeiras: Celta Editora.
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. London: Tavistock.
- Fraedrich, J. (1993). The Ethical Behavior of Retail Managers. *Journal of Business Ethics*, 12: 207-218.
- Franceskides, R. (2004). *Equal Guide on Gender Mainstreaming*. Comissão Europeia (Relatório).
- Freidson, E. (1973). *The professions and their prospects*. Beverly Hills: Sage.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Friedberg, E. (1993). *O Poder e a Regra. Dinâmicas de Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fritzen, S. (1999). *Relações humanas interpessoais nas convivências grupais e comunitárias*. Rio de Janeiro (Brasil): Editora Vozes.
- Fukuchi, S. (1987). *Kindai Nihon Joseishi (Modern History of Japanese Women)*. Tokyo: Sekkasha.
- Furunes, T., Mykletun, R. (2005). Managers' perceptions of older workers in the hotel and restaurant industry. *International Congress Series 1280*, pp. 275-280. Stavanger, Norway: University of Stavanger, Norwegian School of Hotel Management, Department of Business Administration.
- Garavan, T.; O'Brien, F.; O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: a comparative study. *Personnel Review*. 35(3): 252 - 280.
- Garcia-Ramon, M., Canoves, G., Valdovinos, N. (1995). Farm Tourism, Gender and the Environment in Spain. *Annals of Tourism Research*, 22 (2): 267-282.
- Garreau, J. (1991). *Edge City: Life on the new frontier*. New York: Doubleday.
- Garrigós-Simón, F., Palacios-Marqués, D., Narangajavana, Y. (2008). Improving the perceptins of Hotel Managers. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35 (2): 359-380. Great Britain.
- Gastal, S. (2005). *Turismo, imagens e Imaginários*. São Paulo : Aleph.

- Gaussin, J. (1976). *O rosto*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Geletkanycz, M. (1997). The salience of “culture`s consequences”: the effect of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18: 615-634.
- Gergen, K. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American psychologist*, 40: 266-275.
- Getz, D. (1993). Tourist shopping villages: development and planning strategies. *Tourism Management*, 14 (1): 15-26.
- Getz, D., (1997). *Events Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication, Corporation.
- Ghiglione, R., Matalon, B (2001). *O inquérito - Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gibson, H., (1998). Sport Tourism: A Critical Analysis of Research. *Sport Management Review*, 1: 45-76.
- Giddens, A. (1994). *Modernidade e identidade pessoal*. Lisboa: Celta Editora.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice. Psychological theory and women`s development*. Harvard: Harvard University Press.
- Giordan, A. (2000). *O meu corpo, a primeira maravilha do mundo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotel as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2, 31-48.
- Glenn, E. (1987). Gender and Family. In B. Hess & M. Ferree (Eds.). *Analysing Gender. A handbook of social science research* (pp. 348-380). London: Sage.
- Godinho, I. (2002). Os modelos de Richardson e de Von Boventer. In J. Costa (Coord.). *Compêndio de economia regional* (pp. 201-218). Coimbra: APDR.
- Goeldner, C., Ritchie, B. (2000). *Tourism: Principles, Practices and Philosophies*. New York: J Wiley.
- Goffmann, E. (1993). *A apresentação do eu na vida de todos os dias*. Lisboa: Relógio d`Água.
- Goldmann, L. (1981). Epistemologia da Sociologia. In Jean Piaget, *Lógica e Conhecimento Científico*, Vol. 2. Porto: Livraria Civilização.
- Gomes, A. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gomes, R. (1993). *Culturas de escola e identidades dos professores*. Lisboa: Educa.

- Gonçalves, A. (1983). Poder Doméstico e Poder Político numa Sociedade Tradicional. *Economia e Sociologia*, 36: 5 a 51. Évora.
- Gonçalves, A. (1992). A especificidade da prática antropológica, *Questões de Antropologia Social e Cultural*, (2<sup>a</sup>. Ed.), 85-111. Porto: Edições Afrontamento.
- Gonçalves, A. (2003). *A Componente Cultural do Turismo Urbano como oferta complementar ao produto «Sol e Mar», o caso de Faro e Sines*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica (GEPE) e Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (IFAT).
- Gouveia, M., Duarte, T. (2001). *O cluster turismo em Portugal* (Mimeografado). Lisboa : GEPE.
- Goy, J. (1978). Histoires de vie et ethnohistoire: à propos des archives orales de la France contemporaine. In B. Bernardi, C. Poni, A. Triulzi, et al.. *Anthropologia e storia : fonti orali* (pp. 167-172). Milão: Franco Angeli.
- Grácio, S. (1982). Classe Social, Trabalho Feminino, Religiosidade e Desorganização Família. *Economia e Sociologia*, 34: 75-106. Évora.
- Grau-Gumbau, R., Agut-Nieto, S., Llorens-Gumbau, S. E., Martinez-Martinez, I. (2002). Managerial training needs: a study of Spanish tourism organizations. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.3 (3): 234-244.
- Grewal, D., Monroe, K., Krishnan, R. (1998). The Effects of Price-comparison Advertising on Buyers` Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 62: 46-59.
- Gripiaios, P. (1995). The Local Economic Impact of a Major Sporting Event: The Case of the Benson and Hedges Open at St. Mellion Cornwall. Discussion Paper No. 120.
- Guerreiro, M. et al. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisboa: CITE.
- Guerrier, Y. (1986). Hotel Manager - an unsuitable job for a woman? *Service Industries Journal*, 6 (2): 227-240.
- Guerrier, Y.; Lockwood,A. (1993). Core and Peripheral Employees in Hotel Operations. *Personnel Review*. 18(1): 9 - 15.
- Gunz, H. (1988). Organizational logics of managerial careers. *Organization Studies* 9 (4) 529-554.
- Haguette, T. (1990). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.

- Hall, C. (1994). The Politics of Heritage Tourism: Place, Power and the Representation of Values in the Urban Tourism Context. In P. Murphy (ed.). *Quality Management in Urban Tourism: Balancing Business and Environment* (November 10). Canada: University of Victoria.
- Hall, E. (1986). *A dimensão oculta*. Lisboa: Relógio de Água.
- Hall, E. (1994). *A linguagem silenciosa*. Lisboa: Relógio de Água.
- Hall, J. (1980). *The competence process: Managing for commitment and creativity*. The Woodlands, TX: Teleometrics Int`l.
- Hambrick, D.; Mason, P. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 193-206.
- Handley, P. (1989). The Lust Frontier. *Far Eastern Economic Review*, Vol. 146, nº.44, (2): 44-45.
- Hansen, N. S. (1992). A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement. *Journal of Business Ethics*, 11: 523-534.
- Haraway, D. (1990). A manifesto for Cyborgs: science, technology, and socialist feminism in the 1980. In L. Nicholson (Ed.). *Feminism/Post-modernism*. London: Routledge.
- Harper, S.; Brown, C.; Irvine, W. (2005). Qualifications: a fast-track to hotel general manager?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(1): 51 - 64.
- Hartsock, N. (1990). Foucault on Power: a theory for women? In L. Nicholson (Ed.). *Feminism/Post-modernism*. New York: Routledge.
- Harvey, M., Hunt, J., Harris, C. (1995). Gender and Community Tourism Dependence Level. *Annals of Tourism Research*, 22, (2): 349-366.
- Haug, F. (1987). *Female sexualization. A Collective work of memory*. London: Verso.
- Heide, M., Laerdal, K., Gronhaug, K. (2007). The design and management of ambience - implications for hotel architecture and service. *Tourism Management*, 28: 1315-1325. Stavanger, Norway: Norwegian School of Hotel Management, University of Stavanger.
- Heinemann, P. (1980). *Pedagogia de la comunicaci3n no verbal*. Barcelona: Herder.
- Heinich, N. (1998), *Estados da Mulher - A Identidade feminina na fic3o ocidental* (Trad.). Lisboa: Editorial Estampa.
- Henderson, K., Bialeschki, M., Shaw, S., Freysinger, V. (1996). *Both gains and gaps: Feminist perspectives on women`s leisure*. Venture: State College, PA.

- Henriques, C. (2003). *Turismo, Cidade e Cultura. Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Henriques, M. (2003). As teias da razão: a racionalidade hermenêutica e o feminismo in M. Ferreira (org.). *As teias que as mulheres tecem*. (pp. 149-160) Lisboa: Colibri.
- Henry, P., Moscovici, S. (1968). Problèmes de l`analyse de contenu. *Langage*, II, pp. 36-60.
- Henthorne, T., Latour, N. (1995). A Model to Explore the Ethics of Erotic Stimuli in Print Advertising. *Journal of Business Ethics*, 14: 561-569.
- Hermans, D. (1983). Spanish Women in Business: The Case of Cambrils. *Etnologia Europea* XIII, 1.
- Hermawati, P., Kindon, S. (1993). Gender Roles, Relations and Needs in the Balinese Development Process. *Student Publication Series Research Paper n° 14*. Waterloo, Ontario: University Consortium on the Environment.
- Herskovits, M. (1972). *Cultural Relativism*. New York: Vintage Books.
- Hespanha, A. (1993). Carne de uma só Carne: para uma compreensão dos fundamentos históricos-antropológicos da família na época moderna. *Análise Social*, 123 e 124, pp. 951 a 973. Lisboa.
- Heung, V. (2003). Barriers to Implementing E-Commerce in the Travel Industry: A Practical Perspective. *International Journal of Hospitality Management* 22: 111-118.
- Hiernaux, J-P. (1997). Análise estrutural de conteúdos e modelos culturais: aplicação a materiais volumosos. In Luc Albarello et. al. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva, 156-201.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture`s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Hogan, R; Curphy, G.; Hogan, J. (1994). What we know about leadership - effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
- Hollnsteiner, M. (1991). The Husband. In Department of Sociology-Anthropology (Ed.). *SA21: Selected Readings*, pp. 276-284, Quezon City: Office of Research and Publications, Ateneo de Manila University.

- Hornby, A. (1974). *Oxford Advanced Learner`s Dictionary of Current English*. London: Oxford University Press.
- Howe, J., McMahon, E., Propst, L. (1997). *Balancing Nature and Commerce in Gateway Communities*. Island Press: Washington, DC.
- Hugo, G., Hull, T., Hull, V., Jones, G. (1990). *The Demographic Dimension in Indonesian Development*. Singapore: Oxford University Press.
- Hultsman, J. (1995). Just Tourism: An Ethical Framework. *Annals of Tourism Research*, 22: 553-567.
- Hunt, J., Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6: 5-16.
- Illo, J. ( 1989). Who Heads the Household? Women in Households in the Philippines. In A. Torres (Ed.). *The Filipino Woman in Focus: A Handbook of Reading* (pp. 245-266). Bangkok: UNESCO.
- Illueca, L. (1971). *La entrevista*. Madrid: Editorial Magistério Espanhol, S.A
- Instituto de Formação Turística (1999). Revista do Instituto de Formação Turística (IFT). In *Correio do Turismo*, pp. 15-16.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2005). *Estatísticas do Turismo - 2004*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2006). *Estatísticas do Turismo - 2005*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2007). *Anuário Estatístico - 2006*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2008) *Anuário Estatístico - 2007*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2009). *Anuário Estatístico - 2008*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010). *Anuário Estatístico - 2009*. Lisboa: INE.
- Inter-Cultural Studies Information Service (ISIS) (1979). Tourism and Prostitution. *Special Issue of ISIS International Bulletin*, 13.
- Ioannides, D. (1992). Tourism Development Agents: The Cypriot Resort Cycle. *Annals of Tourism Research*, 19 (4): 711-731.
- Ireland, M. (1993). Gender and Class Relations in Tourism Employment. *Annals of Tourism Research*, 20: 666-684.
- Iso-Ahola, S., Weissinger, E. (1990). Perceptions of Boredom in Leisure: Conceptualization, Reliability and Validity of the Leisure Boredom Scale. *Journal of Leisure Research*, 22: 1-17.

- Israeli, A.; Reichel, A. (2003). Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case. *International Journal of Hospitality Management* 22: 353-372.
- Iverson, K. (2000). The paradox of the contented female manager: an empirical investigation of gender differences in pay expectation in the hospitality industry. *International Journal Of Hospitality Management* 19: 33-51.
- Jackson, L., Gardner, P., Sullivan, L. (1992). Explaining gender differences in Self-pay expectations: social comparison standards and perceptions of fair pay. *Journal of Applied Psychology*, 77: 651-663.
- Jackson, L., Grabski, S. (1988). Perceptions of fair pay and the gender wage gap. *Journal of Applied Psychology*, 18: 606-625.
- James, E. (2000). Race-Related differences in promotions and support: underlying effects of human and social capital. *Organization Science* 11 (5): 493-508.
- Javier, C. (1991). *The Queen of the South*, 1, (43): 1-4. Cebu City: Department of Tourism Regional Office (DPRO).
- Jennings, G., Stehlik, D. (1999). The innovators are women: The development of farm tourism in Central Queensland, Australia. *Conference proceedings of the 1999 annual ISTTE conference. One world, One community, one mission*, pp. 84-98. Vancouver: Canada.
- Joaquim, T. (2000). Saúde das Mulheres - Cuidar dos outros, cuidar de si. *Ex aequo* 2/3: 191-204. Lisboa: Celta.
- Jones, T. (2008). Improving hotel budgetary practice - a positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 529-540. The Park, Cheltenham: The Business School, University of Gloucestershire.
- Jordão, A. (2000). Protagonistas do Poder Local - Obstáculos e Oportunidades. *Ex aequo* 2/3: 117-123. Lisboa: Celta.
- Josso, M. (2002). *Experiências de Vida e Formação*. Lisboa: Edições EDUCA.
- Judd, D., Fainstein, S. (1999). *The Tourist City*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kant, I. (1788/1977). Critique of Practical Reason. In *Bobbs-Merrill*. Indianapolis.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. et al. (2005). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, (Available online 4 June 2005): <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>.

- Karatepe, O., Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management*, 27: 1017-1028. Via Mersin, Turkey: School of Tourism and Hospitality Management.
- Karwacki, J., Boyd, C. (1995). Ethics and Ecotourism. *Business Ethics*, 4: 225-232.
- Keating, M. (1994). A construção da polémica da hegemonia e da diferença nos estudos sobre a linguagem e diferença sexual. *Revista Crítica*, 40. Coimbra.
- Keating, N., Little, H. (1994). Getting into it: Farm roles and careers of New Zealand Women. *Rural Sociology*, 59 (4 Winter): 720-736.
- Kemp, S., Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture - the Regent Hotel, Sydney. *Hospitality Management*, 20: 77-93. Kingswood, Australia: University of Western Sydney.
- Khapova, S.; Arthur, M.; Wilderom, C.; Svensson, J. (2007). Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*. 12(7): 584-595.
- Kidd, B. (1994). Comments on "Swimming with the Big Boys?" *Sporting Traditions*, 11(1): 25-29.
- Kim, T., Lee, J., Law, R. (2008). An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: an extended technology acceptance model. *Tourism Management*, 29: 500-513. Jeju City, Republic of Korea: Cheju National University.
- Kim, Y., Cha, J. (2000). Career orientations of R and D Professionals in Korea. *R & D Management* 30 (2): 121-137.
- Kindon, S. (ed.) (1993a). *Bali Sustainable Development Project: Gender and Development Training Workshop, June 22-23 1992*. University Consortium on the Environment Publication Series Research Paper no. 48. Waterloo, Ontario: University Consortium on the Environment.
- Kindon, S. (ed.) (1993b). *From Tea Makers to Decision Makers: Applying Participatory Rural Appraisal to Gender and Development in Rural Bali, Indonesia*. University Consortium on the Environment Publication Series Research Paper no. 16. Waterloo, Ontario: University Consortium on the Environment.
- Kinnaird, V., Hall, D. (1994). *Tourism: A Gender Analysis*. West Sussex: Wiley.
- Kinnaird, V., Hall, D. (1996). Understanding tourism processes: a gender-aware framework. *Tourism Management*, Vol. 17, (2): 95 -102.
- Klebanow, S. (1989). Power, gender and money. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 17: 321-328.



- Knapp, M. (1995). *La comunicación no verbal - El cuerpo y el entorno*. Barcelona: Paidós.
- Koencaraninggrat, (1970). *Pengantar Anthropologi*. Jakarta: Penerbit Universitas.
- Kousis, M. (1989). Tourism and the Family in a Rural Cretan Community. *Annals of Tourism Research*, 16: 318-332.
- Koutroulis, G. (1993). Memory-work: a critique. *Annual Review of Health Social Sciences*, 3: 76-96.
- Kpmg (1996). *Business, Economic and Social Review of the 1996 IndyCar Event*. Brisbane: KPMG.
- Ladbury, S. (1979). Turkish Cypriots in London: Economy, Society, Culture and Change. (Unpublished Ph.D.Thesis. University of London). London: School of Oriental and African Studies.
- Ladkin, A. (1995). *A Study of the career paths of hotel managers*. Unpublished PhD thesis. University Of Surrey. Surrey.
- Ladkin, A. (1999). Life and work history analysis: the value of this research method for hospitality and tourism. *Tourism Management*, 20 (1): 37-45.
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23: 379-388. Poole, Dorset, UK: Bournemouth University.
- Ladkin,A.; Juwaheer,T. (2000) The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(2): 119 - 125.
- Ladkin, A., Riley, M. (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: a labour market hybrid of the bureaucratic model?. *Tourism Management, Vol. 17 (6): 443-452*. Guildford, Surrey, UK: University of Surrey, Department of Management Studies.
- Lam, T., Zhang, H., Baum, T. (2001). An investigation of employees` job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22: 157-165. Hung, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University, Department of Hotel & Tourism Management.
- Landry, R. (2003). A análise de Conteúdo. *Investigação Social. Da Problemática à Colheita de Dados*, Cap.14: 345-369. Loures: Lusociência.
- Langness, L. (1965). *The Life History in Anthropological Science*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Laudon, K.; Laudon, J. (1998). *Management Information systems (5 th Ed.) New Approaches to Organization and Technology*. London: Prentice Hall.

- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations* 13, (1-2): 75-96.
- Leclerc, G. (2000). *A sociedade de comunicação: Uma abordagem sociológica e crítica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lee, P. (1981). *Hotel and Restaurant Workers in the Philippines* (Mimeo). London: Philippine Resource Centre.
- Lee, T. , Crompton, J. (1992). Measuring Novelty Seeking in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 19: 732-751.
- Lee, W. (1991). Prostitution and Tourism in South-East Asia. In N. Redclift and M. Sinclair (Eds). *Working Women : International Perspectives on Labour and Gender Ideology*. New York: Routledge.
- Legrand, M. (1993). *L`approche biographique*. Marseille: Hommes et Perspectives.
- Leheny, D. (1995). A political economy of asian sex tourism. *Annals of Tourism Research*, 22 (2): 441-462.
- Lejeune, P. (1975). *Le Pacte Autobiographique*. Paris : Ed. du Seuil.
- Lejeune, P. (1980). *Je est un autre, L`autobiographie, de la littérature aux médias*. Paris : Le Seuil.
- Lengermann, P., Niebrugge-Brantley, J. (2002). Teoría Feminista Contemporánea. In G. Ritzer (Ed.). *Teoría Sociológica Moderna* (pp. 380 a 440). Maryland: Universidad de Maryland, McGrawHill.
- Leung, R. (1993). *Women face discrimination in hospitality*. In Retschlag, C (Reporter). South China Morning Post, 29<sup>th</sup> November.
- LeVine, S. (1993). *Dolor y Alegría: Women and Social Change in Urban Mexico*. Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Li, L.; Leung,R. (2001). Female managers in Asian hotels: profile and career challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(4):189 - 196.
- Lima, S. (2006). A responsabilidade ambiental como factor de competitividade no turismo: o caso do sector hoteleiro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 6: 45-53.
- Lobato, Q. (1850). Beneficência Pública. *A Assembléa Litteraria*, p.185.
- Lobel, S., Saint Clair, L. (1992). Effects of family responsibilities, gender and career identity salience on performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (5), 1057-1069.

- Lockhart, D., Ashton, S. (1990). Tourism to Northern Cyprus. *Geography*, 75 (2): 163-167.
- Loizos, P. (1981). *The Heart Grown Bitter: A Chronicle of Cypriot War Refugees*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Long, V., Wall, G. (1995). Small Scale Tourism Development in Bali. In M. Conlin & T. Baum (Eds.) *Island Tourism: Management, Principles and Practice*. Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Lopes, A. (1995). *Desenvolvimento regional*. Lisboa: Gulbenkian.
- Lopes, A. (2005). *Imagens da mulher na imprensa feminina de oitocentos - Percursos de Modernidade*. Lisboa: Quimera.
- Lopes, A.; Reto, L. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Sílabo.
- Lowe, G. (2002). Here in body, absent in productivity. *Canadian HR Reporter*, 15 (21): 5-6.
- Lucy, W., Phillips, D. (2000). *Confronting Suburban Decline: Strategic Planning for Metropolitan Renewal*. Washington, DC: Island Press.
- Mabbett, H. (1987). *In Praise of Kuta*. Wellington, New Zealand: January Books.
- Maccoby, E., Jacklin, C. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Macdonald, J., Beck-Dudley, C. (1994). Are Deontology and Teleology Mutually Exclusive? *Journal of Business Ethics*, 13: 615-623.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Machado, H. (1999). Vaca que anda no monte não tem boi certo - Uma análise da prática judicial da normalização do comportamento sexual e procriativo da mulher. *Revista Crítica* 55. Coimbra.
- MacKinnon; C. (1979). *Sexual harassment of working women - a case of sex discrimination*. New Haven; CT: Yale University Press.
- Madureira, C., Alexandre, H., Rodrigues, M., Oliveira, T. (2007). A Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa. H. Rato (Coord.). Oeiras: Instituto Nacional de Administração (INA).
- Maia, R. D. (2008). *O Conceito de Identidade na Filosofia e nos Atos de Linguagem*. Dissertação de Mestrado em Linguística. São Carlos, Brasil: Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas. ([http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1852](http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1852)).

- Major, B., Konar, E. (1984). An investigation of sex differences in pay expectations and their possible causes. *Academy of Management Journal*, 27: 777-791.
- Malloy, D., Fennell, D. (1998). Ecotourism and Ethics: Moral development and Organizational Cultures. *Journal of Travel Research*, 36: 47-56.
- Malta, Paula Alexandra (2000), “Das relações entre tempo livre, lazer e turismo”, *Sociologia e Cultura*, 13 (1): 219-239.
- Maranhão, M., Duarte, M. (1991). Mulheres Sós em Portugal. In *Sociologia, Problemas e Práticas*, 9: 89-106. Oeiras.
- Marnburg, E. (2006). “I hope it won't happen to me!” Hospitality and tourism students' fear of difficult moral situations as managers. *Tourism Management*, 27: 561-575. Stavanger, Norway: The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University.
- Marnburg, E.; Ogaard, T.; Larsen, S. (2004). Uncovering aspects of the franchisees' incentives: An explorative investigation and discussion. *Journal of Food, Service and Technology*, 4, 117-128.
- Marques, A.; Silva, M.; Veiga, C. (2006). *Assimetrias de género e classe. O caso das empresas de Barcelos*. Barcelos: Kerigma.
- Marsal, J. (1972). *Hacer la America*. Barcelona: Ariel.
- Martin, A.; Mactaggart, D.; Bowden, J. (2006). The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18(5):380 - 397.
- Martin, B. (1989). Gender differences in salary expectations when current salary information is provided. *Psychology of Women Quarterly*, 13: 87-96.
- Martin, J. (1993). The History and Development of Tourism. In C. Dodd (Ed.). *Political, Social and Economic Development of Northern Cyprus*. Huntingdon: Eothen Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*, Oxford: Oxford University Press.
- Martins, A. (2005). *Gestores de recursos humanos da hotelaria da Região de Turismo do Algarve*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade de Évora.
- Martins, C.; Machado, C. (2005). A rotação de pessoal e a gestão de recursos humanos na hotelaria: o caso da região do Porto e Norte de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2): 105-115.

- Marhuenda, F.; Martínez, I.; Almudena, N. (2004). Conflicting vocational identities and careers in the sector of tourism, *Career Development International*, 9(3): 222 - 244.
- Matsui, Y. (1991). Asian Migrant women working at sex industry in Japan victimized by international trafficking. In K. Srisang et al. (Eds.). *Caught in Modern Slavery: Tourism and Child Prostitution in Asia*. Bangkok: The Ecumenical Coalition on Third World Tourism.
- Mayo, E., Jarvis, L. (1981). *The Psychology of Leisure Travel: effective marketing and selling of travel services*. Boston: CBI Publishing.
- Mcgehee, N., Kim, K. (2004). Motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Journal of Travel Research*, 43 (2): 161-170.
- Mcgehee, N., Kim, K., Jennings, G. (2005). Gender and Motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Tourism Management*, 28 (2007): 280-289.
- Mckenzie, F. (1996). *Beyond the suburbs: Population Change in the Major Exurban Regions of Australia*. Canberra: Department of Immigration and Multicultural Affairs.
- Mckenzie, F. (1997). Growth Management or encouragement? A critical review of land use policies affecting Australia`s major exurban regions. *Urban Policy and Research*, 15 (2): 83-101.
- McPhail, R., Herington, C., Guilding, C. (2008). Human Resource managers` perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 623-631. Queensland, Australia: Department of Marketing.
- Meares, A. (1997). Making the transition from conventional to sustainable agriculture: Gender, social movement participation and quality of life on the family farm. *Rural Sociology*, 62(1): 21-47.
- Medeiros, F. (1987). Grupos Domésticos e habitat rural no Norte de Portugal (1908-1934). *Análise Social* 95: 97-116. Lisboa.
- Medina, B. (1991). *The Filipino Family: A Text with Selected Readings*. Quezon City: University of the Philippines Press.
- Mehrabian, A. (1972). *Non verbal communication*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Mehrabian, A., Russell, J. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge MA: MIT Press.
- Mendes, J. (1997). Mobilidade Social em Portugal: O papel da diferença sexual e das qualificações. *Revista Crítica* 49. Coimbra.

- Mezias, J.; Starbuck, W. (2003). Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey. *British Journal of Management* 14: 3-17.
- Miles, M. & Huberman, A. (1984a). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills CA: Sage.
- Miller, D., Branson, J. (1984). Pollution in Paradise: Hinduism and the Subordination of Women in Bali. *Asian Studies Association of Austrália Fifth National Conference* (May 13). Adelaide: University of Adelaide.
- Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento (2008). O Turismo em 2008. ([www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt))
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Pub. Dom Quixote.
- Mira, A. (2003). *Primeira impressão tida do professor - Aspecto não-verbal - e processo pedagógico*. Tese de Doutoramento. Espanha Universidade de Extremadura. Cáceres/Badajoz.
- Mo, G., Havitz, M., Howard, D. (1994). Segmenting Travel Markets with the International Tourist Role (ITR) Scale. *Journal of Travel Research*, 33 (1): 24-31.
- Mok, C.; Pine, R.; Pizam, A. (1998). Work values of Chinese Hotel managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21 (3), 1-16.
- Momsen, J. (1994). Tourism, gender and development in the Caribbean. In V. Kinnaird & D. Hall (Eds.). *Tourism: A Gender Analysis*. Chichester: Wiley.
- Monfort Mir, V. (2000). *Competitividad y factores críticos de éxito en la "hotelería de litoral": experiencia de los destinos turísticos Benidorm Y Peníscola*. Madrid: FITUR.
- Mónica, M. (s.d.). *A Formação da classe operária portuguesa, Antologia da Imprensa operária (1850-1934)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Monteiro, N. (1993). Casamento, celibato e reprodução social: a aristocracia portuguesa nos séculos XVII e XVIII. *Análise Social* 123 e 124, pp. 921-950. Lisboa.
- Montero, R. (1995). *Histórias de Mulheres*. Porto: Asa Editores.
- Mooney, S.; Ryan, I. (2009). A woman's place in hotel management: upstairs or downstairs?. *Gender in Management: An International Journal*. 24 (3): 195 - 210.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Morin, E. (1986). Pour sortir du XX eme siècle. *Revue de l'Institut de Sociologie*. Bruxelles: Université Libré de Bruxelles.

- Morrison, A., Von Glinow, M. (1990). Women and Minorities in management. *American Psychologist*, 45: 20-208.
- Moura, C. (1999). Fórum Nacional Turismo Séc. XXI. *Correio do Turismo*, pp.56-57. Lisboa: Ministério da Economia.
- Mules, T. (1998). Taxpayer Subsidies for Major Sporting Events. *Sport Management Review*, 1(1): 25-43.
- Munoz De Escalona, F. (2002). *Es diferente el turismo?* (Mimeografado) 33p. Madrid.
- Murphy, P. (1997). *Quality Management in Urban Tourism*. New York: Wiley.
- Nagahara, K. (1982). Ryosai kenbo shugi kyoiku ni okeru ie to shokugyo (The Japanese family and occupation within education to make a good wife and wise mother). In Josei-shi Sogo Kenyukai (Women`s history study group) (Ed.). *Nihon Josei-shi 4*. Tokyo: University of Tokyo Press. Office of the National Economic and Social Development Board (1990) *National Income of Thailand*. Bangkok: NESDB.
- Nagot, M. (1991). Preliminary Investigation on Domestic Violence Against Women. In Sister Mary John Mananzan (Ed.). *Essays on Women (revised edition)* (pp.113-128). Manila: Institute of Women`s Studies, St Scholastica`s College.
- National Economic and Development Authority (NEDA) (1990). *Updates on the Medium-term Philippine Development Plan 1990-1992*. Manila: NEDA.
- National Economic and Development Authority (NEDA) (1991). *1990 Philippine Development Report*. Manila: NEDA.
- National Golf Foundation (1998). *Trends in the Golf Industry*. Jupiter FL: National Golf Foundation.
- National Golf Foundation (1999). *Trends in the Golf Industry*. Jupiter FL: National Golf Foundation.
- Nebel, E.; Braunlich, C.; Zhang, Y. (1994). Career Paths in American Luxury Hotels: Hotel Food and Beverage Directors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 6(6):3 - 9.
- Neto, F. (2003). *Estudos de Psicologia Intercultural - Nós e Outros*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Neto, M. (2000). A categoria ‘género’: considerações acerca de suas variações e validade. *Revista de Política & Trabalho*. 16:137-149. (<http://www.geocities.com/ptreview/16-moreianeto.html>)
- Neto, V., Guerreiro, J., Moura C. (1999). Entrevistas. *Correio do Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia.

- Ng, C. (1999). What do women want? Giving university women in Hong Kong a voice. *Feminism & Psychology*, 9 (2): 245-250.
- Ng, C., Pine, R. (2003). Women and men in hotel management in Hong Kong: perceptions of gender and career development Issues. *International Journal Of Hospitality Management* 22: 85-102.
- Nierenberg, G. Calero, H. (1971). *Como observar as pessoas*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Niethammer, L. (1989). Para qué sirve la historia oral?. *Historia y Fuente Oral*, nº. 2: 3-25.
- Nilsson, P. (2002). Staying on farms. An Ideological Background. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29 (1): 7-24.
- Noerhajati, S., Sutrilah, I., Sintaasih, D., Dewi, R., Wahyurini, R., Ekayana, G. (1993). In *Bali Sustainable Development Project: Gender and Development Training Workshop, June 22-23 1992*. (University Consortium on the Environment Publication Series Research Paper no. 34). Waterloo, Ontario: University Consortium on the Environment.
- Nogueira, C. (2001). *Um Novo Olhar sobre as Relações Sociais de Género - Feminismo e Perspectivas Críticas na Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Noiriel, G. (1991). *La Tyrannie du national*. Paris: Calmann-Lévy.
- Noronha, R. (1976). Paradise Reviewed: Tourism in Bali. In E. De Kadt (Ed.). *Tourism, Passport to Development?* New York: Oxford University Press.
- Norris, J. (1994). Gender and Tourism in Rural Bali: A Case Study of Kedewatan Village. Unpublished MA thesis: Department of Anthropology and Sociology, University of Guelph.
- Norris, J., Wall, G. (1994). Gender and Tourism. In C.P. Cooper, & A. Lock Wood (Eds.). *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, (pp.57-78). New York: Wiley.
- Nóvoa, A., Finger, M. (org.) (1988). *O método (Auto)Biográfico e a Formação*. Lisboa: D.R.H. Ministério da Saúde.
- O`Connor, P. (1995). Tourism and Development in Ballyhoura: Women`s business? *Economic and Social Review*, 26(4): 369-401.
- O`Donohue, W.; Downs, K.; Yeater, E. (1998). Sexual harassment: a review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 3 (2), 111-128.
- O`Grady, R. (1981). *Third World Stopover: The Tourism Debate*. Geneva: World Council of Churches.



- O`Grady, R. (1992). *The Child and the Tourists. End Child Prostitution in Asian Tourism (ECPAT)*. Bangkok.
- O`Grady, R. (1994). *The Rape of the Innocent*. ECPAT: Bangkok in Association with Pace Publishing. Auckland.
- O`Leary, S.; Deegan, J. (2005). Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(5): 421 - 432.
- O`Neill, J.; Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4):652-658.
- Oakley, A. (1981). Interviewing women: A contradiction in terms. In H. Roberts (Ed.). *Doing feminist research* (pp.30-61). London: Routledge and Kegan Paul.
- Ogawa, M. (1985). Dogo onsen de Japayuki baishun tekihatsu (Japayuki prostitutes arrested at Dogo spa). *Fugin Shimpo*, nº. 1020: 26. Tokyo.
- Oliveira, S. (2000). *Sociologia das Organizações: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira.
- Olson, M. (1998). *A lógica da acção colectiva*. Oeiras: Celta.
- Ong, A. (1988). Colonialism and Modernity: Feminist Representation of Women in Non-Western Societies. *Inscriptions* 3 / 4: 79-93.
- Padrini, F. (1995). *El lenguaje secreto del cuerpo*. Barcelona: Editorial De Vecchi, S.A.
- Page, S., Getz, D. (1997). *The Business of Rural Tourism: International Perspectives*. London: International Thomson Business Press.
- Pais, J. (1985). Família, Sexualidade, Religião. *Análise Social* 86, pp. 345-400. Lisboa.
- Patiar, A., Mia, L. (2008). The effect of subordinates`gender on the difference between self-ratings, and superiors`ratings, of subordinates`performance in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 53-64. Brisbane, Australia: Griffith University.
- Pearce, D., Butler, R. (2002). *Desenvolvimento em turismo*. São Paulo: Editora Contexto.
- Pease, A. (1997). *El lenguaje secreto del cuerpo*. Barcelona/Buenos Aires: Paidós.
- Pease, A. (2002). *O pequeno livro da linguagem corporal - Como ler os pensamentos dos outros através dos seus gestos*. Lisboa: Editorial Bizâncio.

- Perry, J. Ahearn, M. (1994). Farm women blend farm and off-farm work. *Rural Development Perspectives*, 9 (3), 24-31.
- Petrick, J. (1999). An Examination of the Relationship between Golf Travelers`Satisfaction, Perceived Value and Loyalty and Their Intentions to Revisit. PhD dissertation in Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.
- Petrick, J., Backman, S., Bixler, R. (1999). An Investigation of Selected Factors`Effect on Golfer Satisfaction and Perceived Value. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17 (1): 40-59.
- Pettersen, L. (1997). Women for agricultura - the empowerment of arm women. Paper presented at the *XVII Congress of the European Society for Rural Sociology*. Crete.
- Phaneuf, M. (2005). *Comunicação, entrevista, relação de ajuda e validação*. Loures: Lusociência.
- Philipp, S. (1994). Race and Tourism Choice: A Legacy of Discrimination? *Annals of Tourism Research*, 21: 479-488.
- Phongpaichit, P. (1982). From Peasant Girls to Bangkok Masseuses. *ILO Women, Work and Development Séries*, nº.2. Geneva.
- Picard, M. (1993). Cultural tourism in Bali: national integration and regional differentiation. In M. Hitchcock, V.T.King & M.G. Parnwell (Eds.). *Tourism in South-East Asia*. London and New York: Routledge.
- Pine, R. (2001). Standardization of tourism education and training to address the increasing demand for tourism staff in the East Asia/Pacific region. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 6 (1): 20-25.
- Pineau, G. (1980). *Vie des histoires de vie*. Montreal : Université de Montreal, Faculté de l`Education Permanente.
- Pinto, J. (1991). Sobre a produção social de identidade. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 32: 217-231.
- Pires, A. (1999). *Hotelaria em Portugal - Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação*. Lisboa: Inofor.
- Piselli, F. (1998). Mulheres Migrantes: Uma abordagem a partir da teoria das redes. In *Revista Crítica*, 50.
- Pittaway, L.; Carmouche, R.; Chell, E. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitaly industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17 (4), 407-426.

- Poirier, J.; Clapier-Valladon, S.; Raybant P. (1995). *História de Vida, teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Poitet, F.; Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Fondation. Nationale des Sciences Politiques.
- Portugal, (2005). *O Turismo em Portugal - Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Portugal, (s.d.) *Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia.
- Portugal, S. (1995). As redes informais de apoio à maternidade. *Revista Crítica*, 42 pp. 155 a 178. Coimbra.
- Portugal, S. (2000). A igualdade nas Políticas de Família - Um estudo de caso sobre o Ano Internacional da Família. *Ex aequo* 2/3, pp. 175-189. Lisboa: Celta.
- Preciado, N. (2000). *O que sentem as Mulheres*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Przeelawski, K. (1996). Deontology of Tourism. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(3): 239-245.
- Purcell, K. (1996). The relationship between career and job opportunities: women's employment in the hospitality industry as a microcosm of women's employment. *Women In Management Review*. 11(5): 17 - 24.
- Pusati, S. W. (1993). *Peningkatan Peran Wanita Di Bidang Pariwisata*. Yogyakarta, Java, Indonésia: Universitas Gadjah Mada.
- Quisumbing, A. (2003). *Household decisions, gender and development: A synthesis of recent research*. Washington, DC: International Food Policy Research Institute.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*, pp.226 a 232. Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, M., Ribeiro, A. (orgs.) (2001). *Entre ser e estar - raízes, percursos e discursos da identidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Ramos, F. (1996). *Textos Antropológicos*. Monsaraz: ADIM.
- Ramos, F. (1999). Du tourisme culturel au Portugal. *Ethnologie Française* XXIX. pp. 285-293.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rebola, M. (2003). *A Identidade Racial como Objecto de Transformação: Passing de Nella Larsen*. Setúbal: Armazéns Papéis do Sado.

- Rebola, M. (2004). *A Identidade Racial como Objecto de Transformação: Passing de Nella Larsen*. Universidade de Lisboa. Dissertação de Mestrado. Associação Portuguesa de Estudos Anglo-Americanos (APEAA).
- Reed, M. (1992). *The Sociology of Organizations. Themes, Perspectives and Prospects*. Londres: Harvester, Wheatsheaf.
- Região de Turismo da Costa Azul (2007). *Publicação "Actividade Turística 2001-2006"*. Setúbal.
- Reidenbach, R. Robin, D. (1988). Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7:871-879.
- Reidenbach, R., Robin, D. (1990). Toward the development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 9: 639-653.
- Reinharz, S. (1992). *Feminist methods in social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Reisinger, Y. (2009). *International tourism cultures and behavior*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Repena-Osolnik, M. (1983). The Role of Farm Women in Rural Pluriactivity: Experience from Yugoslavia. *Sociologia Ruralis*, 23 (1): 89-94.
- Rest, J. (1979). *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Revista do Instituto de Formação Turística. In *Correio do Turismo*. (Junho 1999).
- Reynaud, J-D. (1988). Les regulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29: 5-18.
- Reynaud, J-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin
- Reynoso Y Valle, A., De Regt, J. (1979). Growing Pains: Planned Tourism Development in Ixtapa-Zihuatenejo. In E. de Kadt (Ed.). *Tourism: Passport to Development?* (pp. 113-134). Oxford: Oxford University Press.
- Ribeiro, F. (s.d.). A situação das mulheres no limiar do século XXI. [http://www.mulheres-ps20.ipp.pt/Mulher\\_Mundo\\_Trabalho.htm](http://www.mulheres-ps20.ipp.pt/Mulher_Mundo_Trabalho.htm)
- Ribeiro, M. (1995). Histórias de Vida e Pesquisa Sociológica. *Revista Crítica* 44. Coimbra.
- Ribeiro, M. (1998). Tomando a dianteira: Mulheres e Emigração em regiões desfavorecidas. *Revista Crítica* 50. Coimbra.

- Richter, L. (1981). Tourism by decree. *Southeast Asia Chronicle*, 78: 27-32.
- Richter, L. (1994). Exploring the political role of gender in tourism research. In W.F. Theobald (Ed.). *Global tourism the next decade* (pp. 146-157). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ricoeur, P. (1990). Cinquième étude: L'identité personnelle et l'identité narrative. in *Soi-même comme un autre*. Paris: Editions du Seuil, 137-166.
- Riggio & Friedman (1986). Ribeiro, M. (1995). Histórias de Vida e Pesquisa Sociológica. *Revista Crítica* 44. Coimbra.
- Riley, M. (1991). *Human Resource Management: A Guide to Personnel Practice in the Hotel and Catering Industry*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Riley, M.; Ladkin, A. (1994). A Career theory in tourism: the development of a basic analytical framework in Cooper, C (ed). *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* 6: 225-237.
- Rita, P. (1995). O Turismo em Perspectiva: Caracterização e Tendências do Mercado Internacional. *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III: 7-18.
- Rodenburg, E. (1980). The Effects of Scale in Tourism Development Tourism in Bali. *Annals of Tourism Research*, 7: 177-196.
- Rodgers, C. (1970). La relation d'aide et la psychothérapie, (Trad. Fonseca). Paris: ESF.
- Rodrigues, A. (2002). *A engenharia turística como factor de desenvolvimento regional: alguns conceitos e aplicações* (Mimeografado). Beja: PT-ESTIG / Instituto Politécnico de Beja.
- Rodrigues, M. (1990). Mulheres "Patrão" e o Dualismo do Mercado de Trabalho - Análise de Dados Estatísticos. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 8 pp. 63-81. Oeiras.
- Rodrigues, M. (2002). *Sociologia das profissões*. Lisboa: Celta Editora.
- Rogers, D. Vandeman, A. (1993). Women as farm landlords: Does gender affect environmental decision-making on leased land? *Rural Sociology*, 58 (4): 560-568.
- Rojek, C.; Urry, J. (1997). *Tourism cultures: transformations of travel and theory*. London and New York: Routledge.
- Rosenfeld, R. (1985). *Farm women: Work, farm and family in the United States*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Ross, G. (1991). Correlations of work responses in the tourism industry. *Psychological Reports*, 68, 1079-1083.

- Ross, G. (1994a). Service quality ideals among hospitality industry employees. *Tourism Management*, 15 (4), 273-281.
- Ross, G. (1994b). Visitor expectations of service quality ideals among hospitality industry employees. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2 (3), 37-61.
- Ross, G. (1995). Management-employee divergences among hospitality industry employee service quality ideals. *Int. J. Hospitality Management Vol. 14 (1)*: 11-24. North Queensland, Australia: James Cook University of North Queensland.
- Ross, G. (2004). Ethics, trust and expectations regarding the treatment of disabled staff within a tourism/hospitality industry context. *Hospitality Management*, 23: 523-544. Cairns, Australia: James Cook University.
- Ruddick, A. (1986). *Charmed Lives: Illness, Healing, Power and Gender in a Balinese Village* (Unpublished Ph. D. dissertation). Rhode Island, USA: Department of Anthropology, Brown University.
- Ruivo, B. (1986). A mulher e o poder profissional: a mulher em actividades de investigação científica em Portugal. *Análise Social*. Vol 22(92-93): 669-680
- Sachs, C. (1983). *The invisible farmers: Women in agricultural production*. Totawa, New Jersey: Rowan and Allanheld.
- Sadli, S. (1992). Professionalization of Women in Cultural Tourism. In J. Ave, J. Hillig & K. Hardjosoemantri (Eds.). *Universal Tourism Enriching or Degrading Culture*. Yogyakarta, Indonesia: Gadjah Mada University Press.
- Sainsaulieu, R. (1985). *L'Identité au travail*. Paris: Presses de la FNSP (2<sup>ème</sup> edition).
- Sainsaulieu, R. (2001). *Sociologia da Empresa - Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Santos, A. (1991). Do Women Really Hold Up Half the Sky Notes on the Women's Movement in the Philippines. In Sister Mary John Mananzan (Ed.). *Essays on Women* (revised edition) (pp. 36-51). Manila: Institute of Women's Studies, St Scholastica's College.
- Santos, F. (2002). *Turismo Mosaico de Sonhos, Incursões Sociológicas pela Cultura Turística*. Lisboa: Edições Colibri.
- Santos, M. (2000). *A pedagogia da escuta em Jiddu Krishnamurti*. Tese de doutoramento. Évora: Universidade de Évora.
- Sapir, E., Swadesh, M. (1939). *Nootka Texts. Tales and Ethnological Narratives. William Dwight Whitney Linguistic Series*. Filadelfia: Linguistic Society of America.

- Saraceno, C. (2004). A igualdade difícil: mulheres no mercado de trabalho em Itália e a questão não resolvida da conciliação. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 44: 27-45.
- Schaap, J., Stedham, Y., Yamamura, J. (2008). Casino management: exploring gender-based differences in perceptions of managerial work. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 87-97. Reno, Nevada, USA: University of Nevada.
- Schein, V. (1976). Think manager - think male. *Atlantic Economic Review (March-April)*: 21-24.
- Schwandt, T. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. Denzin & Y. Lincoln, (Eds.). *Handbook of qualitative research*, (pp. 118-137). California: Sage.
- Schwartz, F. (1989). Management women and the facts of life. *Harvard Business Review* 1: 65-76.
- Schwepker, C. Ingram, T. (1996). Improving Sales Performance Through Ethics: The Relationship between Salesperson Moral Judgement and Job Performance. *Journal of Business Ethics*, 15: 1151-1160.
- Scott, J. (1995). Sexual and National Boundaries in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 22 (2): 385-403.
- Seabra, T. (1997). Estratégias familiares de Educação das crianças. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 23: 49-70. Oeiras.
- Seibert, S; Kraimer, M. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior* 58: 1-21.
- Sezer, C. (2009). An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1): 2385-2389.
- Shaw, C. (1930). *The Jack Roller - delinquent boy`s own story*. Chicago: University of Chicago Press.
- Shaw, C. (1931). *The Natural History of a Delinquent Career*. Chicago: University of Chicago Press.
- Shortall, S. (1992). Power analysis and farm wives, an empirical study of the power relationships affecting women on Irish farms. *Sociologia Ruralis*, 32 (4): 431-451.
- Shotter, J. (1984). *Social accountability and selfhood*. Oxford: Basil Blackwell.
- Silberman, R. (1991). Executive intelligence: a glass ceiling. *Restaurant Hospitality*, 75: 65.

- Singh, V.; Vinnicombe, S.; James, K. (2006). Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women In Management Review*. 21 (1):67 - 81.
- Silva, Á. (1987). Família e Trabalho Doméstico no Hinterland de Lisboa: Oeiras, 1763-1810. *Análise Social*, 97: 531-562. Lisboa.
- Silva, A. (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Silva, A.; Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Silva, A., Tavares, T. (2001). Estudos Culturais, Estudos sobre as Mulheres e Estudos Culturais sobre as Mulheres. *Ex aequo* 5, 123-147. Lisboa: Celta.
- Silva, C. (1999). Contributions a l'Analyse du Quotidien dans un Centre de Santé en Alentejo - Portugal. *Ethnologie Française*, XXXIX, 2: 273-283
- Silva, C. (2001). *(Re)Pensar os Paradoxos da Participação Directa e as suas Implicações na Enfermagem*. Tese de Doutoramento em Sociologia. Évora: Universidade de Évora.
- Silva, C. (2002)- (Re)Criar a Ideia de *Habitus* e Campo Social na Encruzilhada das Identidades Profissionais na Saúde. *Economia e Sociologia*, 74: 89-103.
- Silva, C. (2004a). *Reencontro com o mundo organizacional. Uma abordagem sociológica*. Évora: Universidade de Évora.
- Silva, C. (2004b). *O labirinto da Enfermagem. Participação e profissionalismo*. Lisboa: Colibri.
- Silva, C.; Valentim, R.; Bento, A.; Martins, A. (2005). Para uma perspectiva Plural do turismo. In F. Ramos e C. Silva (Org.). *Sociologia em Diálogo*. (pp. 205-220) Évora: Universidade de Évora.
- Silva, M. (1999a). A Teologia Feminista Cristã e a Representação do Feminino na Cultura Ocidental Contemporânea. *Ex aequo* 1: 93-106. Lisboa: Celta.
- Silva, M. (1999b). Os estudos sobre as mulheres - A difícil interdisciplinaridade. *Ex aequo* 1: 29-32. Lisboa: Celta.
- Silva, M. (1999c). Estudos sobre as Mulheres em Portugal - Um olhar sobre o passado. *Ex aequo* 1: 17-28. Lisboa: Celta.
- Silva, S. (1998). *A importância da diversificação de produtos turísticos, Turismo: Horizontes Alternativos*. Lisboa: Edições Colibri.
- Silva, X. (1870). A Emancipação Feminina. *Almanach*.



- Simões, J., Amâncio, L. (2004). Género e Enfermagem: Um estudo sobre a minoria masculina. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 44: 71-81.
- Simons, T.; Namasivayam, K. (1999). The Eye of the Beholder: Hotel Company CEO Perceptions of Threats and Opportunities. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 23: 354-370.
- Sinclair, M. (1991). Women, Work and Skill: Economic Theories and Feminist Perspectives. In N. Redclift & M. Sinclair (Eds). *Working Women: International Perspectives on Gender and Labour Ideology*, (pp.1-24). London and New York: Routledge.
- Sinclair, M. (ed) (1997). *Gender, Work and Tourism*. London: Routledge.
- Smith, D. (1987). *The Everyday World as Problematic*. Milton Keynes: Open University Press.
- Smith, M. (1989). *Beyond the glitter: The impact of tourism on rural women in the Southeast*. Lexington, KY: The Southeast Women`s Employment Coalition (SWEC).
- Smith, V. (1994). Privatization in the Third World : Small-Scale Tourism Enterprises. In W. Theobald (Ed.). *Global Tourism: The Next Decade*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Smock, C., Holt, B. (1962). Children`s Reactions to Novelty: An Experimental Study of "Curiosity Motivation". *Child Development*, 33: 631-642.
- Soebadio, H. (1992). Women and Culture Tourism in Indonesia. In J. Ave, J. Hillig & K. Hardjasoemantri (Eds.). *Universal Tourism Enriching or Degrading Culture*. Yogyakarta, Indonesia: Gadjah Mada University Press.
- Soehanovic, J.; Zougaj, M.; Krizoman, D.; Bojanic´-Glavica, B. (2000). Some characteristics of women managers in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4): 267 - 270.
- Soutar, G., Mcleod, P. (1993). Residents`Perceptions on Impact of the America`s Cup. *Annals of Tourism Research*, 20: 571-582.
- Sparrowe, R.; Iverson, K. (1999). Cracks in the glass ceiling? An empirical study of gender differences in income in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23: 4-20.
- Spectorsky, A. (1955). *The Exurbanites* . Lippincot: Philadelphia.
- SQWL (1995). *Economic Evaluation Study of the Scottish Open Golf Championship. Carnoustie 1995*. Edinburgh: Segal Quince Wicksteed Limited.
- Stamboulis, Y.; Skayannis, P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism. *Tourism Management* 24: 35-43.

- Stanley, J. (1852). *Portraits of North American Indians*. Washington, DC: Smithsonian Institution.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage.
- Strati, A. (2000). *Theory and method in organization studies*. London: Sage.
- Stringer, P. (1981). Hosts and Guests: The Bed and Breakfast Phenomenon. *Annals of Tourism Research*, 8: 357-376.
- Stroobants, M. (s.d.). *Savoir-faire et compétences au travail*. Bruxelles : Éd. De L' Université de Bruxelles.
- Stynes, D. (1999). Economic Impact Concepts and Methods. <<http://www.msu.edu/rstynes/>>.
- Stynes, D., Propst, D.(1996). Micro-Implan Recreation Economic Impact Estimation System. Users` Manual Version 3.0. East Lansing. Michigan State University: Department of Park, Recreation and Tourism Resources.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial Learning and Mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6 (3): 160-175.
- Suryakusuma, J. (1991). State Ibuism: The Social Construction of Womanhood in the Indonesian New Order. *New Asian Visions*, 6: 46-71.
- Sutherland, E. (1937). *The professional Thief - Annotated and interpreted by Edwin Hardin Sutherland*, 1989. Chicago: Chicago University Press.
- Swain, M. (Ed.). (1995). Gender in tourism (special issue). *Annals of Tourism Research*, 22 (2): 247-266.
- Swain, M., Momsen, J. (2002). *Gender/Tourism/Fun?*. Cognizant Elmsford NY: Communication Corporation.
- Szcepanski, J. (1978). El metodo biográfico. *Papers*, nº. 10: 229-256.
- Takigawa, T. (Ed.) (1985). Shin-Tonan Ajia Handbook. *New Handbook of Southeast Asia*. Tokyo: Kodansha.
- Tangri, S.; Burt, M.; Johnson, L. (1982). Sexual harassment at work: Three explanatory models. *Journal of Social Issues*, 38 (4), 33-54.
- Tannen, D. (1985). *Perspectives in Silence*. Ablex, Norwood: Nova Jérsia.
- Tannen, D. (1990). *You Just Don` t Understand: Men and Women in Conversation*. Morrow: New York.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós Studio.

- Teigland, J. (1999). Mega-Events and Impacts on Tourism: The Predications and Realities of Lillehammer Olympics. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 17: 305-317.
- Teixeira, E. (2001). Solidão, a busca do outro na era do eu: estudo sobre sociabilidades na modernidade tardia. *Sociologia*, (Abril 2001) 35: 31-47.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mc Graw Hill.
- Thanh-Dam, T. (1983). The Dynamics of Sex-tourism: The Cases of Southeast Asia. *Development and Change*, 14: 533-53.
- Theobald, W. (2003). *Global Tourism*. Burlington: Butterworth - Heinemann.
- Thomas, K., Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an «interpretative» model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Thomas, W., Znaniecki, F. (1918). *The Polish Peasant In Europe And America* (5 Vols.). In Richard G. Badger, 1918-20 (Vol. I and II). Boston: University Of Chicago Press.
- Thomaskovic-Devey, D. (1993). Gender and Racial Inequality at work: The Sources and consequences of job segregation. Ithaca, New York: ILR Press.
- Thorbecke, E., Van Der Pluijm, T. (1993). *Rural Indonesia: Socio-economic Development in a Changing Environment*. New York: New York University Press.
- Tihanyi, L.; Ellstrand, A.; Daily, C.; Dalton, D. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management* 26: 1157-1177.
- Toldy, T. M. (1999). Exaltação ou Submissão? Modelos de mulher no discurso oficial da Igreja Católica Romana. *Ex aequo* 1: 81-92. Lisboa: Celta.
- Tompakow, R., Weil, P. (1998). *O corpo fala*. Petrópolis/Rio de Janeiro (Brasil): Editora Vozes.
- Torkildsen, G. (1999). *Leisure and Recreational Management* (4th ed.). London: E and FN Spon. Tunespaña.
- Torres, A. (1987). Mulheres, Divórcio e Mudança Social - Divórcio: Tendências Actuais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 2: 117-156. Oeiras.
- Torres, A. (1992). Fatalidade, Culpa, Desencontro - Formas de Ruptura Conjugal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 11: 43-62. Oeiras.
- Torres, A. (2002). A Sociologia da Família, a questão feminina e o género. *Ex aequo*, 6: 117-145. Lisboa: Celta.

- Torres, A. Silva, F. (1998). Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 28. Oeiras.
- Tracey, J.; Hinkin, T. (1994). Transformational leaders lead in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (2), 18-24.
- Tracey, J.; Hinkin, T. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15 (2), 165-176.
- Trevino, L. (1990). A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics. *Research on Organizational Change and Development*, 4: 195-230.
- Troughton, M. (1981). The rural-urban fringe: a challenge to Resource management. In Beesley K. & Russwurm L. (Eds). *The Rural-Urban Fringe: Canadian Perspectives* (pp. 218-243). Geographical Monographs Nº. 10. Toronto: York University/Atkinson College.
- Truong, T. (1983). The Dynamics of sex tourism: the case of southeast Asia. *Development and Change*, Vol.14, (4): 533- 553.
- Tubbs, S. L., Moss, S. (2003). *Human communication*. New York: McGraw-Hill.
- Turismo de Portugal (2010). *Turismo mundial. UNWTO World Tourism Barometer- June 2010. (notas de leitura)*.
- [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/mercados/ana%C3%A1liseconjunturaetend%C3%Aancias/perspectivasdecortoprazo/Anexos/TURISMO%20MUNDIAL%20-%20UNWTO%20world%20tourism%20barometer%20-%20Junho%202010%20\(NL\).pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/mercados/ana%C3%A1liseconjunturaetend%C3%Aancias/perspectivasdecortoprazo/Anexos/TURISMO%20MUNDIAL%20-%20UNWTO%20world%20tourism%20barometer%20-%20Junho%202010%20(NL).pdf).
- Tyler, D., Guerrier, Y., Robertson, M. (1998). *Managing Tourism in Cities: Policy, Process and Practice*. New York: Wiley.
- Umbreit, W., Diaz, P. (1994). Women in hospitality management: an exploratory study of major and occupation choice variables. *Hospitality & Tourism Educator*, 6 (4): 7-9.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage.
- Vasques, E. (2001). Estudos sobre as Mulheres...Comentário a uma não incidência no teatro em Portugal. *Ex aequo* 5: 149-174. Lisboa: Celta.
- Vasquinhas, I. (2002). Impacte dos estudos sobre as mulheres na produção científica nacional - O caso da História. *Ex aequo* 6: 147-174. Lisboa: Celta.

- Verstad, B. (1997). Breaking the glass ceiling in the Norwegian Farmers Union - the processo of electing a new president of the Norwegian Farmers Union. *Paper presented to the XVII Congress of the European Society for Rural Sociology*. Crete.
- Viegas, J., Faria, S. (1999). Participação Política Feminina: Percursos, Constrangimentos e Incentivos. *Sociologia, Problemas e Prática*, 30. Oeiras.
- Vieira, A.; Costa, C.; Fernandes, R. (2005). Manging relationship with corporate clients: a case study of the hotel industry in Goa. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(1): 35-46.
- Vieira, M. (1993). Letras, Artes e Boas Maneiras: a educação feminina das classes dominantes. *Análise Social* 120. Lisboa.
- Vieira, R. (1999). *Histórias de vida e Identidades - Professores e Interculturalidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Walker, G. (1997). An Invaded Countryside: Structures of Life on the Toronto Fringe. *Geographical Monographs N.º. 17*. Toronto: York University/Atkinson College.
- Wall, G. (1993). Towards a Tourism Typology. In J.G. Nelson, R. Butler & G. Wall (Eds.). *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing*. Waterloo, Ontario: University of Waterloo. Department of Geography.
- Wall, K. (1993). Elementos sobre a Sociologia da Família em Portugal. *Análise Social*, 123 e 124, pp. 999 a 1009. Lisboa.
- Walle, A. (1997). Quantitative versus qualitative tourism research. *Annals of Tourism Research*, 24(3): 524-536.
- Walo, M., Bull, A., Breen, H. (1996). Achieving Economic Benefits at Local Events: A Case Study of a Local Sports Event. *Festival Management and Event Tourism*, 4: 95-106.
- Waser, H., Johns, N. (2003). An evaluation of action research as a vehicle for individual and organisational development in the hotel industry. *Hospitality Management*, 22: 373-393. Ipswich Road, Norwich, UK: Norwich Hotel School.
- Watson, L. (1976). Understanding a life history as a subjective Document: Hermeneutical and Phenomenological Perspectives. *Ethos*, n.º. 4 (1): 95-131.
- Weaver, D., Fennell, D. (1997). The vacation farm sector in Saskatchewan: A profile of operations. *Tourism Management*, 18 (6): 357-365.
- Weber, J. (1990). Managers`Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas. *Human Relations* 43: 687-702.

- Welker, W. (1961). An Analysis of Exploratory and Play Behavior in Animals. In D.W. Fiske & S. R. Maddi (Eds.). *Functions of Varied Experience*, (pp.43-69). Homewood IL: Dorsey Press.
- Whalers, R., Etzel, M. (1985). Vacation Preferences as a Manifestation of Optimal Stimulation and Life-Style Experience. *Journal of Leisure Research*, 17 (4): 283-295.
- Wilkins, W., Merrilees, B., Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal Of Hospitality Management*, 26: 840-853.
- Wiratmagja, A. (1991). *Wanita Hindu dalam Suatu Proyeksi*. Bandung, Indonesia: Ganesa Exact Bandung.
- Wober, K. (2003). Information Supply in Tourism Management by Marketing Decision Support Systems. *Tourism Management* 24: 241-255.
- Wolf, P. (1999). *Hot Towns: the Future of the fastest Growing Communities in America*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Wong, S.; Pang, L. (2003). Motivators to Creativity in the Hotel Industry-Perspectives of Managers and Supervisors. *Tourism Management* 24: 551-559.
- Woods, R.; Kavanaugh, R. (1994). Gender discrimination and sexual harassment as experienced by hospitality industry managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, 16-21.
- Wright, E. (1997). Um menu conceptual para o estudo das conexões entre a classe e a diferença sexual. *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 49.
- Yamaguchi, A. (1980). Saishu-to kanko no soshi-wo (Stop tours to Chejudo Island). *Fujin Shimpo n.º. 960*: 13. Tokyo.
- Yanaihara, M. And Yamagata, T. (Eds) (1992). *Ajia no Kokusai Rodo Ido (Migration of Labourers within Ásia)*. Tokyo: Ajia Keizai Kenkyujo.
- Yang, J.; Wan, C. (2004). Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation. *Tourism Management* 25: 593-601.
- Yasin, M.; Alavi, J.; Sobral, F.; Lisboa, J. (2003). Realities, threats and opportunities facing the Portuguese tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4): 221 - 225.
- Yiannackis, A., Gibson, H. (1992). Roles Tourists Play. *Annals of Tourism Research*, 19: 287-303.
- Zacareli, H. (1985). Is the hospitality/food service industry turning its employees on - or off? *International Journal of Hospitality Management*, 4, 123-124.

Zeldin, T. (1994). *História Íntima da Humanidade*. (Trad.) Manuel Cordeiro. Lisboa: Editorial Teorema, Lda.

Zuckerman, M. (1971). Dimensions of Sensation Seeking. *Journal of Consulting Psychology*, 28: 477-482.