



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**CONTRIBUTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PARA A DESSEGREGAÇÃO SEXUAL DAS PROFISSÕES: O
CASO DA AUCHAN PORTUGAL HIPERMERCADOS**

GISELA SABINA MOURA DAMÁSIO

JULHO – 2017

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**CONTRIBUTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA
A DESSEGREGAÇÃO SEXUAL DAS PROFISSÕES: O CASO DA
AUCHAN PORTUGAL HIPERMERCADOS**

GISELA SABINA MOURA DAMÁSIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

DOUTORA JOANA CORREIA DOS SANTOS

JULHO – 2017

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Sara Falcão Casaca, por me ter concedido o privilégio de ser sua orientanda, por ter estado sempre disponível ao longo desta jornada e por me ter desafiado a superar os meus limites, através da forma crítica, construtiva e entusiasta com que explora a temática da igualdade de género, inculcando em mim uma nova forma (muito mais consciente) de perspetivar as questões do género e uma vontade de tentar dar o meu contributo para que a paridade possa um dia atingir a sua plenitude.

À Dr.^a Joana Correia dos Santos, pela forma atenciosa e profissional como me acolheu e acompanhou durante o estágio na Auchan Portugal Hipermercados, pelos ensinamentos e conselhos valiosos que me foi dando e me ajudaram a orientar o rumo que queria tomar e pela oportunidade que me deu para trabalhar na área da responsabilidade social, despertando em mim um “bichinho” para esse “mundo”.

Aos meus Pais e Irmão, porque sem eles jamais teria o privilégio de estar onde estou e de ser quem sou. São o meu orgulho e a minha fonte de inspiração. Muito obrigada por tudo: este trabalho também é vosso!

A toda a restante família, porque sempre acreditaram em mim e me incentivaram a seguir o meu caminho.

Ao meu Fábio, por nunca ter deixado de acreditar nas minhas capacidades e por estar sempre lá nos momentos bons e menos bons. O teu apoio foi fundamental para a concretização de mais esta etapa!

Às minhas queridas “companheiras de luta”, Guida, Haydée, Patrícia e Raquel, por terem caminhado lado a lado comigo nesta jornada que agora está prestes a terminar, sempre com espírito de entreajuda, foco e com muita boa-disposição. Vocês são as melhores e desejo-vos os maiores sucessos!

ÍNDICE

Agradecimentos.....	I
Lista de Abreviaturas.....	IV
Resumo.....	V
<i>Abstract</i>.....	VII
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura – Igualdade de Género.....	2
2.1. Conceções e Papéis de Género.....	2
2.1.1. Da Construção da Diferença à Vivência da Desigualdade e da Discriminação.....	4
2.2. Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho em Portugal – Breve Enquadramento.....	6
2.3. (Des)igualdades de Género nas Organizações – Segregação Profissional e o Papel da Gestão de Recursos Humanos.....	11
3. Opções Metodológicas.....	20
4. Estágio Curricular na Auchan Portugal Hipermercados.....	22
4.1. Caraterização da Organização.....	22
4.1.1. Missão, Visão e Valores.....	23
4.1.2. Estrutura Organizacional e Caraterização dos Recursos Humanos..	23
4.2. Descrição das Atividades de Estágio.....	25
5. Análise e Discussão do Trabalho no Terreno.....	28
6. Conclusão.....	38
Bibliografia.....	40
Anexos.....	48

Anexo 1 – Organigrama do Comité de Direção da Auchan <i>Retail</i> Portugal.....	48
Anexo 2 – Figura 1 – Evolução do Número de RH da APH (Total e por Sexo), 2012/2016.....	48
Anexo 3 – Quadro 1 – Distribuição de RH por Níveis Hierárquicos (Total e por Sexo).....	49
Anexo 4 – Quadro 2 – Distribuição de RH por Vínculo Contratual (Total e por Sexo).....	49
Anexo 5 – Exemplos de Anúncios de Emprego para os Mercados de Talho e de Peixaria.....	50
Anexo 6 – Quadro 3 – Composição das Equipas dos Mercados de Talho e Peixaria (por Sexo) das Lojas Jumbo Analisadas.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS

APH – Auchan Portugal Hipermercados

Art. – Artigo

BES – Barómetro de Envolvimento e Satisfação

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CRP – Constituição da República Portuguesa

CT – Código do Trabalho

CV – *Curriculum Vitae*

DCRC – Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativa

DRH – Direção de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PF – Produtos Frescos

RH – Recursos Humanos

RM – Responsável de Mercado

RMP – Responsável de Mercado de Peixaria

RMT – Responsável de Mercado de Talho

RRH – Responsável de Recursos Humanos

RS – Relatório de Sustentabilidade

MP – Mercado Peixaria

MT – Mercado de Talho

UE – União Europeia

RESUMO

A esfera laboral, contrariamente ao que seria desejável, não pode ser perspetivada como tratando-se de um território completamente neutro no que concerne ao género, uma vez que, na realidade, esta desempenha um papel nuclear ao nível da disseminação e reprodução das desigualdades de género. Exemplo claro disso é a problemática da segregação profissional em função do género que continua na atualidade a relegar homens e mulheres para diferentes tipos de profissões, dificultando em larga medida o alcance da total paridade entre ambos os sexos.

Pese embora a influência que os estereótipos de género socialmente enraizados continuam a ter sobre a forma como os indivíduos do sexo feminino e masculino agem e, naturalmente, sobre a atuação das próprias entidades empregadoras, importa salientar que não são as crenças por si só que contribuem para que diferentes profissões continuem a ser atribuídas a diferentes sexos, mas antes as próprias ações das pessoas. Como tal, urge a necessidade de se mudarem as maneiras de agir não só dos/as cidadãos/ãs como um todo, mas também das próprias organizações porque somente dessa forma será verdadeiramente possível desconstruir os estereótipos que estão na base de grande parte das desigualdades de género ainda hoje vigentes no mundo do trabalho.

Este relatório é fruto da compilação das atividades desenvolvidas ao longo de um estágio curricular na Auchan Portugal Hipermercados, bem como da apresentação dos resultados de uma pesquisa de campo realizada no âmbito da segregação profissional em função do género em duas lojas Jumbo, nos respetivos mercados de talho e peixaria. Neste âmbito, foi possível apurar que a empresa tem ativamente procurado promover a participação de mulheres em funções tipicamente masculinas e favorecer a integração de homens em setores predominantemente femininos. Considerando que algumas barreiras

a esta finalidade são externas à empresa e refletem a interiorização de representações sociais marcadas pelo género, por via da socialização, foi, ainda assim, possível propor algumas medidas que podem reforçar a promoção da igualdade entre mulheres e homens na empresa.

Palavras-chave: Auchan Portugal Hipermercados; Desigualdades; Discriminação; Género; Gestão de Recursos Humanos; Igualdade de Género; Segregação Profissional

ABSTRACT

The labor sphere, contrary to what would be desirable, cannot be seen as a completely gender-neutral domain, since, in reality, it plays a nuclear role in the dissemination and reproduction of gender inequalities. A clear example of this is the problem of gender segregation that continues to relegate men and women to different types of occupations, making it difficult to achieve full parity between men and women.

Despite the influence that socially entrenched gender stereotypes continue to have on the way that female and male individuals act and, of course, on the actions of employers themselves, it is important to note that it is not the beliefs alone that contribute to different occupations continuing to be attributed to different sexes, but rather people's own actions. As such, it is urgent to change the ways of acting not only of the citizens as a whole, but also of the organizations themselves because only in that way it will be truly possible to deconstruct the stereotypes that are the basis of the gender inequalities that are still remarkably present in the labor environment nowadays.

This report is the result of the compilation of the activities developed during an internship at Auchan Portugal Hipermercados, as well as the presentation of the results of a field survey carried out about occupational segregation in two Jumbo stores, specifically in the butchery and fish markets. In this context, it was possible to verify that the company has actively sought to promote the participation of women in typically male roles and to favor the integration of men in predominantly female sectors. Considering that some barriers to this purpose are external to the company and reflect the internalization of social representations marked by gender, through socialization, it was nonetheless possible to propose some measures that can reinforce the promotion of equality between women and men in the company.

Keywords: Auchan Portugal Hipermercados; Discrimination; Gender; Human Resources Management; Inequalities; Gender Equality; Occupational Segregation

1. INTRODUÇÃO

A desigualdade de género nas organizações é um fenómeno complexo que pode ser visto nas estruturas, nos processos e nas práticas organizacionais (Stamarski & Hing, 2015:1). Como tal, é fundamental que as organizações tenham consciência da importância de incorporarem princípios de igualdade de género no seu ADN – isto é, na missão, visão, valores, estratégia, etc. –, defendendo-os por intermédio de políticas de Recursos Humanos (RH) não discriminatórias em razão do sexo, por exemplo, ao nível do recrutamento de indivíduos de grupos sub-representados (Jayne & Dipboye, 2004:410), contribuindo para a dessegregação sexual das profissões. Não obstante, existe ainda na atualidade “algum conformismo por parte das empresas no que se refere à segregação horizontal e vertical em função do género, evidenciando um desconhecimento acerca de medidas ativas que possam contribuir para a dessegregação” (Perista et al., 2008:115).

O presente relatório representa o culminar da realização de um estágio curricular na Direção de Recursos Humanos da Auchan Portugal Hipermercados (APH), no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), tendo como temática central os contributos da GRH para a dessegregação sexual das profissões, em virtude da crescente valorização que tem vindo a ser atribuída às questões da igualdade de género, tanto na literatura académica, como no dia-a-dia da nossa sociedade. Em termos de estrutura, numa primeira fase será realizada uma revisão da literatura inerente à temática da igualdade de género, dando especial relevo à problemática da segregação profissional por ser aquela que serve de mote central para este relatório. Posteriormente, será feita uma breve caracterização da empresa, seguindo-se a descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular. Para o final reserva-se uma análise crítica dos factos apurados à luz da literatura da igualdade de género e as respetivas conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA – IGUALDADE DE GÉNERO

2.1. *Conceções e Papéis de Género*

The idea of a character dichotomy between women and men has been overwhelmingly, decisively, refuted. The broad psychological similarity of men and women as groups can be regarded, on the volume of evidence supporting it, as one of the best-established generalizations in all the human sciences.

In Connell, 2009:65.

Desde que nascemos, e ainda antes de nos ser atribuído um nome próprio pelo qual seremos conhecidos, a nossa existência enquanto indivíduos fica imediatamente marcada pela designação do nosso sexo (West & Zimmerman, 1987:132). A este aspeto associa-se ainda um conjunto de representações e expectativas relativamente ao papel social que (desejavelmente) viremos a ter no futuro, correspondendo ao género que nos é atribuído. Portanto, enquanto o sexo é natural (um atributo biológico que nasce connosco) o género é socialmente construído, remetendo para características e papéis sociais atribuídos a homens e mulheres, induzidos pela socialização e produzidos nas relações sociais, através de um processo de “doing gender” (West & Zimmerman, 1987:126; Acker, 1992; Casaca, 2009:32; Brannon, 2017).

É um facto que homens e mulheres tendem a diferenciar-se entre si sobretudo pelos seus atributos biológicos, o que torna as categorizações com base em características físicas, identificadores dos sexos de pertença dos indivíduos (Amâncio, 1993:129; 2010:33). Porém, a diferenciação entre homens e mulheres não se cinge simplesmente à dimensão física, enraizando-se igualmente numa espécie de “contrato social de género”¹ que se traduz em preceitos implícitos e explícitos reguladores das relações de género e

¹ A explicitação do conceito de “contrato social de género” pode, por exemplo, ser encontrada no Glossário sobre Igualdade de Género da CIG (2015:217).

das interações sociais quotidianas dos indivíduos, atribuindo-lhes diferentes recursos, responsabilidades e obrigações (Goffman, 1979:3).

Face ao supramencionado, o género não pode (nem deve) ser entendido como uma propriedade imutável dos indivíduos, ou algo que alguém possui de forma permanente e inata, mas sim como um conjunto de características e comportamentos que são socialmente associados a homens ou a mulheres (Kimmel, 2011:3), dando vida ao conceito de “papéis sociais de género”, conceptualizado pela autora Lígia Amâncio como sendo:

(...) construções sobre as orientações comportamentais das categorias sexuais, que se articulam com os estereótipos dessas categorias e constituem a dimensão comportamental das representações largamente partilhadas sobre o modo de ser de homens e mulheres.

In Amâncio, 2010:75.

À luz do pensamento desta autora, os papéis de género não são uma realidade independente da ocorrência de estereótipos, especialmente porque fomentam a desrinça entre o masculino e o feminino, ao nível dos comportamentos e dos limites normativos que são impostos de forma assimétrica a homens e mulheres (Amâncio, 2010:70-73). Os estereótipos de género² consistem em representações e crenças relativamente aos traços e às características de personalidade que homens e mulheres devem possuir, de acordo com preceitos socialmente generalizados relativamente à forma como eles e elas devem ser, pensar, estar e agir (cf. Brannon, 2004:160; Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:20). Ora, esses ditames são não só disseminados pela sociedade, como interiorizados pelos próprios indivíduos, dando sentido à definição de estereótipo defendida por Walter Lippmann – “The world outside and the pictures in our heads” (1922:3) – e representando uma das

² A explicitação do conceito de “estereótipo de género” pode, por exemplo, ser encontrada no Glossário sobre Igualdade de Género da CIG (2015:218).

pedras basilares para a reprodução das diferenças (e das desigualdades, como analisaremos adiante) entre homens e mulheres (Deaux, 1984 cit in Amâncio, 2010:27).

Neste âmbito, sendo evidente que os estereótipos de género estão enraizados de forma profunda na sociedade e que formam categorias que podem não corresponder a homens e mulheres reais (Brannon, 2017), é necessário que tanto os homens como as mulheres sejam consciencializados/as acerca da possibilidade dos estereótipos influenciarem as suas identidades, perceções, expetativas, escolhas e ações (Haines, Deaux & Lofaro, 2016:1). Até porque, segundo Lúcia Amâncio, “os estereótipos e juízos percetivos sobre os sexos são vistos como desvios irracionais de uma realidade objetiva” que podem deturpar a interpretação do mundo que rodeia os indivíduos (2010:31).

2.1.1. Da Construção da Diferença à Vivência da Desigualdade e da Discriminação

Pese embora o supra exposto, importa ainda que reconheçamos que não é apenas pelo facto de a sociedade nos associar um determinado género à nascença (com base nas nossas características biológicas) que existem diferenças entre homens e mulheres. Isto porque existe também uma hierarquização social entre os atributos associados ao género feminino e masculino que conduzem à ocorrência de uma assimetria simbólica – pedra angular da desigualdade entre homens e mulheres.

De facto, a configuração das construções sociais dos modos de ser masculino e do feminino assenta numa relação de “dominância simbólica do masculino” – que abrange não só “o que é ser homem”, mas também “o que é ser indivíduo” –, em relação ao feminino – limitado exclusivamente ao que é “ser mulher” –, que posiciona (à partida) homens e mulheres em patamares distintos, nomeadamente no que concerne ao acesso aos mais variados recursos nas diferentes esferas das suas vidas – pessoal, familiar e

profissional (Amâncio, 1993:138; 2010:67). Logo, a assimetria dos universos simbólicos masculino e feminino reflete-se em todos os processos que contribuem para a produção da realidade social dos dois sexos, nomeadamente no mundo do trabalho (Acker, 2009:203; Amâncio, 2010:135).

Ainda neste domínio, note-se que as próprias “mulheres-trabalhadoras” têm vindo, cada vez mais, a tomar consciência de que o universo masculino é inegavelmente sobrevalorizado na esfera laboral, o que faz com que elas próprias se sintam constantemente confrontadas com as forças de atrito decorrentes do conflito entre o modelo de ser universal e o modelo de ser feminino (Amâncio, 2010:167). De acordo com a ideologia defendida pela autora Lígia Amâncio, “a assimetria simbólica de género é um princípio regulador que enforma a construção social das categorias de sexo que diferenciam as mulheres, enquanto uma categoria sexuada e intercambiável, dos homens, pensados como indivíduos e próximos do referente de pessoa” (1994 cit in Oliveira, Batel & Amâncio, 2010:256). Ora, este fator permite-nos desde já compreender que as mulheres estão tendencialmente separadas dos homens por um proeminente “coeficiente simbólico negativo” que estigmatiza de forma encapotada (ou mesmo explícita) a condição feminina (Oliveira, Batel & Amâncio, 2010:255).

Também os estereótipos de género parecem não impactar de forma igual no grupo dos homens e das mulheres, sendo claramente mais desfavoráveis no caso destas e contribuindo com frequência para a sua discriminação em vários domínios da sua vida, em virtude da sua categoria sexual reunir os polos negativos das dimensões comuns à categoria masculina (Amâncio, 2010:52)³. A este aspeto acresce ainda uma tendência

³ O estereótipo feminino tende a ser representado por traços associados à submissão, à inferioridade, à subordinação, ao sentimentalismo, à sensibilidade, à expressividade, ao romantismo, à afetuosidade, à

geral para se assumir que as mulheres têm falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia (Loureiro & Cardoso, 2008:222). Em contrapartida, o estereótipo masculino⁴ é sobrevalorizado em virtude de se confundir com o conceito universalmente disseminado de “trabalhador ideal”, disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, com mobilidade geográfica total e sem (ou com poucas) responsabilidades fora do círculo profissional (Acker, 1992:568; 2009:206; Amâncio, 2010:87; Lopes & Perista, 2010:105; Casaca, 2013:44; Slaughter, 2016:18).

2.2. Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho em Portugal – Breve

Enquadramento

Sem igualdade fora do local de trabalho será muito difícil falar-se de igualdade no local de trabalho.

In Loureiro & Cardoso, 2008:228.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) representa a lei suprema do nosso país, estabelecendo um conjunto de orientações pelas quais o Estado Português se deve reger. Patente neste documento está o princípio de que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei, sendo que ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de (...) sexo (...)” – Art. 13.º (Princípio da Igualdade) –, nomeadamente no que concerne ao

beleza, ao carinho, à dependência, à elegância, à emotividade, à fragilidade, à maternalidade e à orientação para os outros (Amâncio, 1993; 2010; Chies, 2010).

⁴ O estereótipo masculino é composto por traços relacionados com a autonomia, a ambição, a audácia, a independência, a autoridade, o espírito aventureiro, a desinibição, a assertividade, a dominação, o empreendedorismo, a coragem, a paternalidade, o machismo, a rigidez, a seriedade, o controlo emocional, a superioridade, a força, a desorganização e a competitividade, estando o ideal de masculinidade assente nas capacidades de resiliência, resistência física, tomada de decisão, desenvoltura, agilidade, frontalidade e virilidade (cf. Amâncio, 1993:133; 2010:63; Marques & Amâncio, 2004:5).

acesso ao trabalho, sendo este um direito que assiste a *todos* – Art. 58.º (Direito ao Trabalho).

Também no Código do Trabalho (CT) de 2009 é defendido o direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho – Art. 24.º –, sendo explicitado que “o trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento (...), pelo que a exclusão ou restrição de acesso de candidato a emprego ou trabalhador em razão do sexo a determinada atividade (...) constitui discriminação em função do sexo” – Art. 30.º (Acesso ao emprego, atividade profissional ou formação). De igual modo, à luz deste documento, “os trabalhadores têm direito à igualdade de condições de trabalho, em particular quanto à retribuição, devendo os elementos que a determinam não conter qualquer discriminação fundada no sexo” – Art. 31.º (Igualdade de condições de trabalho). Ainda com o intuito de fortalecer a promoção de uma verdadeira igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho, o Estado Português criou em 1979 a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)⁵, sendo igualmente importante destacar no domínio da execução de políticas públicas na área da igualdade de género a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)⁶.

Pese embora o esforço estatal a nível legislativo para a promoção da igualdade de oportunidades de acesso para ambos os sexos às diversas categorias profissionais, importa ainda que nos debrucemos sobre a situação do mercado de trabalho português. Falando de valores específicos, de acordo com as “Taxas de Emprego” atualizadas do Eurostat

⁵ Entidade sobre a qual recai, entre outras, a responsabilidade pelo “aperfeiçoamento dos conceitos de trabalho igual e de valor igual” –, em consequência do diploma “Lei da Igualdade” (Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro), cujo âmbito legal reside na garantia da igualdade entre homens e mulheres no que diz respeito a oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego (Rêgo, 2010:63-64).

⁶ Entidade que sucedeu à Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres (CIDM) e à Comissão da Condição Feminina (CCF) (CIG, 2015:199), cabendo-lhe a coordenação pelos planos de igualdade, sendo que uma das suas áreas estratégicas tem sido a promoção da igualdade no mercado de trabalho e nas profissões.

(2017), no ano 2015, 63,9% dos/as portugueses/as, com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos, estavam empregados/as comparativamente com uma taxa de 65,6% nos demais países da UE-28. De referir que, a partir de 2009 se registaram decréscimos graduais na taxa da população ativa em Portugal, tendo sido essa tendência contrariada apenas em 2014, ano a partir do qual a taxa de emprego portuguesa começou a recuperar. Desagregando os valores por sexo, as mulheres portuguesas empregadas correspondiam, em 2015, a 61,1% comparativamente a uma média de participação de 60,4% na totalidade dos países pertencentes à UE-28. Por sua vez, os homens portugueses empregados representavam, no mesmo ano, 66,9% comparativamente a uma média de participação de 70,8% nos demais países da UE-28. À semelhança do que ocorreu nas taxas de emprego totais para Portugal, também para a população do sexo feminino e masculino se registaram a partir de 2009 em Portugal decréscimos graduais nas suas taxas de emprego, tendo sido essa tendência contrariada apenas em 2014, ano a partir do qual se registou uma recuperação.

No que concerne ao panorama do emprego a nível nacional segundo a atividade económica⁷ é perceptível que persiste uma distribuição diferenciada em termos de género pelas diferentes áreas, sendo que em 2015 as mulheres se concentraram sobretudo em áreas como: “famílias com empregados e pessoal doméstico” (97%); “saúde humana e apoio social” (83,5%); “educação” (76,3%); “outras atividades de serviços” (74,4%); “atividades imobiliárias” (60,6%) “alojamento, restauração e similares” (58,2%), e “atividades de consultoria, científica, técnica e similares” (54,3%) (CITE, 2016:42). Por sua vez, as áreas de atividade mais masculinizadas foram: “construção” (93,2%);

⁷ De acordo com o último “Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2015” disponibilizado pela CITE em julho de 2016.

“indústrias extrativas” (87,9%); “transportes e armazenagem” (80,3%); “captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição” (79,9%), e “eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio” (68,8%) (CITE, 2016:42).

Note-se que, ao longo das últimas décadas, a tendência tem sido para o nivelamento das taxas de participação de homens e mulheres no mercado de trabalho português, em resultado do declínio da taxa de emprego dos homens e do progressivo aumento da taxa de emprego das mulheres (Casaca, 2010:270; 2014c:175). Mas, se por um lado as mulheres portuguesas são cada vez mais ativas, por outro, é inegável que as desigualdades no mercado de trabalho e as assimetrias de género no trabalho doméstico e do cuidar continuam proeminentes (Loureiro & Cardoso, 2008:235) – o trabalho doméstico ainda detém um papel nuclear na vida das mulheres, que despendem nele uma média de quatro horas e 23 minutos por dia, ao passo que os homens lhe dedicam menos uma hora e 45 minutos do que elas (Perista et al, 2016:59).

É perante a força desse atrito, que se vai cimentando em Portugal uma posição de desvantagem das mulheres no mercado de trabalho, evidenciada sobretudo no facto de auferirem, em média, salários inferiores. Relativamente à análise salarial, os últimos dados do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (GEP-MTSS) revelam que os “homens portugueses ganham mais 16,7% do que as mulheres”, sendo que, segundo Sara Falcão Casaca, “[essas] assimetrias salariais em desfavor das mulheres se têm mantido quase inalteradas [ao longo dos últimos anos]”⁸. Outro aspeto de relevo remete para a continuada limitação de mulheres a

⁸ Nota: Segundo entrevista “Elas ainda ganham menos dois salários do que eles” a Ana Sanlez, no Diário de Notícias de 8 de março de 2017. Disponível em: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/elas-ainda-ganham-menos-dois-salarios-do-que-eles-5711615.html> [Acesso em: 2017/04/18]

posições hierárquicas de menor responsabilidade, existindo em Portugal “uma sub-representação feminina nos lugares de topo, com apenas 8,8% de mulheres a ocupar postos de trabalho mais cimeiros” (Casaca, 2014b:174-175). De facto, pese embora o facto de “as mulheres deterem os níveis de habilitação escolar mais elevados”, estas acabam por ser tendencialmente canalizadas para categorias profissionais correspondentes a níveis de qualificação inferiores: “profissionais não qualificados” (57,6%), “semiquualificados” (56,5%) e “praticantes e aprendizes” (50,9%)” (CITE, 2016:38).

Por sua vez, são também as mulheres as mais penalizadas pelo desemprego, situação evidenciada pelo facto de “a taxa de desemprego dos homens (10,4%) ser inferior à das mulheres (10,6%) em 0,2 pontos percentuais” (INE, 2017:4). De igual modo, são estas que se veem mais expostas à precariedade laboral, uma vez que “[não obstante a] expressiva participação laboral das mulheres”, é fraca a qualidade do seu emprego (Casaca, 2010:273) e que beneficiam de menor proteção social, como consequência da sua participação mais precária na atividade económica (Casaca, 2010:283) – “As mulheres faltam mais do que os homens, por força das obrigações familiares; estão menos disponíveis para determinados horários; e, frequentemente, interrompem ou abandonam o percurso laboral [o que afeta os seus rendimentos a curto e longo prazo]” (Casaca, 2009:6).

De referir que foi a partir do 25 de abril de 1974, que se verificaram em Portugal notáveis transformações ao nível da democratização do acesso das mulheres a vários domínios da esfera pública, passando a ser reconhecida constitucionalmente a igualdade entre homens e mulheres em áreas como a educação e o ensino, o voto e o trabalho – com a facilitação do acesso a todas as carreiras profissionais (Silva, 2010:293). Porém, é uma

realidade que o modelo social tradicional tem conduzido, ao longo dos anos, à perpetuação da ideia de que as mulheres têm como responsabilidade primordial os cuidados familiares (trabalho não pago) e os homens as obrigações profissionais (trabalho pago), sendo relegados para uma posição de coadjuvantes na esfera familiar (cf. Ferreira, 1999:218; Perista et al., 2016:66).

Não subestimando o esforço que o Estado Português tem feito no sentido de garantir um maior equilíbrio na distribuição das responsabilidades entre ambos os sexos, é um facto que tal só será verdadeiramente possível quando as próprias empresas começarem a fomentar uma cultura de igualdade, espelhada quotidianamente nas suas práticas e que permita aliviar o excesso de responsabilidades familiares afetas às mulheres, repartindo-as com os homens sem qualquer tipo de preconceito que coloque em causa a sua masculinidade (Perista et al., 2008:105).

2.3. (Des)igualdades de Género nas Organizações – Segregação Profissional e o Papel da Gestão de Recursos Humanos

O local de trabalho não é neutro, constitui antes um local central de criação e reprodução das desigualdades de género vigentes na sociedade.

In Santos & Amâncio, 2014:711.

Segundo a autora Joan Acker (1990 cit in Santos & Amâncio, 2014:711), “as crenças sobre masculinidade e feminilidade são [também] construídas muito em torno do mundo do trabalho”. Para esta autora, embora as organizações se possam autoconsiderar como sendo neutras no que concerne ao género, não o são. Na verdade, nada “desde as [suas] hierarquias, às tarefas e à organização do trabalho é neutro (...) [, uma vez que] envolvem suposições e expetativas, profundamente enraizadas sobre o género” (Santos

& Amâncio, 2014:711). Trata-se, portanto, de um terreno absolutamente “genderizado” em que o trabalho está dividido de tal forma que determinadas tarefas são tidas como sendo destinadas às mulheres e outras aos homens (Hearn & Collinson, 2006 cit in Santos, 2010:127-128).

De facto, a esfera laboral tem vindo a contribuir em larga escala para a cimentação das diferenças entre homens e mulheres (Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:18), sendo verdade que os “dois sexos [estão à partida] em posições claramente diferentes, face à entrada no mundo do trabalho” (Amâncio, 2010: 69), posições essas que tendem a ser sobretudo penalizadoras para os indivíduos do sexo feminino (Casaca, 2009:25). Sem dúvida que a lógica do “homem público” e da “mulher privada” desde há muito que impacta na forma como estão organizados o mercado de trabalho e, em específico, as próprias organizações que o compõem, sendo a distribuição diferenciada de homens e mulheres no domínio profissional uma realidade que impera na atualidade (mas que conta já com muitos anos de existência) (Silveirinha, 1997:7). Este fenómeno encontra algum tipo de fundamento num processo de socialização estereotipado que tem levado, historicamente, a sociedade a circunscrever as mulheres à esfera privada – condicionando muitas das vezes a sua ambição – e os homens à esfera pública, o que continua ainda nos dias que correm a conduzir a “opções desiguais, recursos desiguais e carreiras desiguais” (Rêgo, 2007; Chies, 2010; Casaca, 2014a).

Face ao exposto, importa salientar que “o conceito de segregação sexual surgiu nos finais da década de 1970 para designar as desigualdades entre mulheres e homens na esfera do emprego” (Casaca, 2014b:174), disparidades essas que estão presentes na maioria das organizações, como consequência da própria divisão do trabalho (enquanto fenómeno social) que tende a sobrevalorizar os homens, em virtude de as qualidades

masculinas serem preferidas por contraposição àquelas que são associadas às mulheres (Acker, 1990 cit in Santos & Amâncio, 2014:711; Guerreiro & Abrantes, 2007:128). Tendo em conta que essas desigualdades podem ter diversas proveniências, importa fazer a distinção entre as duas tipologias do fenómeno de segregação em função do género que são habitualmente consideradas no mercado de trabalho: a segregação vertical e a segregação horizontal.

A segregação vertical do mercado de trabalho diz respeito a uma maior concentração de mulheres e/ou homens nos níveis inferiores da hierarquia profissional, em resultado de uma distribuição segregada de ambos os sexos pelos níveis hierárquicos que compõem as diferentes profissões e setores de atividade. Neste âmbito importa ressaltar que são sobretudo “as mulheres [que] tendem a estar sub-representadas nos lugares cimeiros das empresas e das organizações” (Casaca, 2014b:174), o que “contribui [ainda] para perpetuar estereótipos, manter a diferença salarial entre homens e mulheres e impedir que estas enveredem por carreiras de maior poder e elevado estatuto na sociedade” (Santos & Amâncio, 2014:701).

Por seu turno, a segregação horizontal do mercado de trabalho remete para a concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de profissões e setores de atividade, ficando os indivíduos do sexo feminino tendencialmente confinados a um leque mais restrito de oportunidades na esfera laboral (CITE, 2003:305; Guerreiro & Pereira, 2006:10; Casaca, 2014b:174; Wynen, Beeck & Ruebens, 2015:376). Perante isto, o que sucede é que algumas profissões tendem a ser predominantemente ocupadas por homens e a contar com uma parca representatividade feminina, ao passo que outras tendem a ser maioritariamente exercidas por mulheres e a ser pouco ocupadas por indivíduos do sexo masculino (Blackburn et al., 2002:513; Comissão Europeia, 2016). Ora, tendo em

consideração o escopo de análise do presente trabalho e o facto de “a maior parte da diferença na segregação estar localizada na dimensão horizontal”, o enfoque deste ponto recairá justamente nesta última tipologia de segregação sexual (Blackburn et al., 2002:521).

Olhando para o panorama mundial, é perceptível que a segregação profissional em função do género é bastante proeminente, sobretudo quando refletimos acerca do facto de existir uma maior predisposição para que os indivíduos do sexo feminino preencham postos de trabalho em áreas como a educação, a saúde (ex.: medicina, enfermagem e psicologia) e o serviço social – orientando as suas escolhas profissionais para áreas onde seja dada primazia à dimensão do “cuidar dos outros” (Casaca, 2014c:165). Por seu turno, os indivíduos do sexo masculino tendem a concentrar-se maioritariamente em cargos dentro das áreas da gestão, da informática, das ciências exatas (ex.: matemática e física), da engenharia e da construção civil – atividades mental e fisicamente exigentes que envolvem frequentemente um maior grau de perigosidade comparativamente com os trabalhos tipicamente desempenhados por mulheres (cf. Chies, 2010; Pinto, Nunes & Fazenda, 2014; Lawson, Crouter & McHale, 2015).

Note-se que o facto de certas posições serem consideradas mais masculinas/femininas que outras é fruto da força imposta pelos papéis e pelos estatutos organizacionais tradicionalmente associados ao género (Loureiro & Cardoso, 2008:224). Mas, mesmo dentro dessa divisão entre “trabalhos para mulheres e trabalhos para homens”, há que salvaguardar que a maioria dos empregos tem na sua composição determinadas tarefas que podem ser consideradas como sendo estereotipicamente mais femininas, por oposição a outras que possuem um carácter mais masculino (e vice-versa), sendo continuada a segregação ainda a um nível mais profundo (Reskin & Padavic,

1994:65). Como refere Acker, “Female bodies are appropriate for some jobs; male bodies for other jobs” (2009:208).

A questão é que “as profissões construídas historicamente como masculinas são mais valorizadas em comparação com o resquício da gama de profissões consideradas femininas” (Chies, 2010:510). Ainda a este respeito, importa frisar que as profissões predominantemente masculinas tendem a proporcionar salários mais elevados e mais oportunidades do que as profissões mais feminizadas (Reskin & Padavic, 1994:74). Logo, a segregação profissional pode ser encarada tanto como a causa como o efeito da participação desfavorável da mulher na esfera laboral – fator que contribui em larga medida para a perpetuação dos estereótipos de género, para a manutenção das diferenças salariais entre homens e mulheres e para a restrição das oportunidades de carreira para os indivíduos do sexo feminino (Burchell, 1996 cit in Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:21). Perante esta sentença, as mulheres acabam por se ver presas a profissões pouco qualificadas, com pouco estatuto social, sub-remuneradas, com escassas oportunidades de progressão profissional, com elevados graus de precariedade e probabilidade de desemprego – características que materializam aquilo que é reconhecido como uma “ocupação tradicionalmente feminina” (cf. Silva, 1999; Cruz, 2010; Lopes & Perista, 2010; Casaca, 2014d; Santos & Amâncio, 2014; Stamarski & Hing, 2015).

O que sucede é que os homens não só são mais remunerados nas profissões tidas como masculinas, como também o são em profissões tipicamente femininas, auferindo valores mais elevados do que as próprias mulheres que estão a desempenhar uma função que, à partida, é adequada ao seu género e não ao género masculino (Lupton, 2006:106). De facto, “mesmo nessas profissões, [os homens] rapidamente chegam a cargos de chefia e outras especialidades masculinas, logo de estatuto mais elevado e melhor remuneradas”

(Santos & Amâncio, 2014:712). Contudo, existe uma tendência para serem conotados como sendo menos masculinos do que os demais homens que trabalham em áreas tradicionalmente masculinas, para além de serem confrontados com um forte desencorajamento e pressão social por parte dos pais, familiares, amigos e, quiçá, de meros conhecidos (cf. Lupton, 2006; Pinto, Nunes & Fazenda, 2014; Lawson, Crouter & McHale, 2015).

De resto, tal como os homens, também as mulheres que ingressam em áreas tipicamente associadas ao género oposto enfrentam uma manifesta “desconfiança relativamente à sua competência e à capacidade de conseguirem sobreviver às pressões de um trabalho de homens” (Rodrigues, 2001, 2008 cit in Santos & Amâncio, 2014:712). Para além do mais, é-lhes imputada a necessidade de trabalharem o dobro dos homens para serem consideradas apenas como sendo medíocres comparativamente com eles – “to work twice as hard to be considered half as good” (Williams, 1995 cit in Santos & Amâncio, 2014: 712). Ainda assim, “é mais comum e aparentemente mais aceitável que as mulheres ingressem em profissões masculinas do que os homens ingressem em profissões femininas”, pese embora o facto de a entrada de homens em profissões dominadas por mulheres poder ser particularmente benéfica para elas, em virtude de contribuir para o aumento do estatuto da profissão (Yoder, 1991 cit in Santos & Amâncio, 2014:716; Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:18).

Não obstante, quer queiramos quer não, mesmo em pleno século XXI, é uma realidade que homens e mulheres são ainda vítimas de algum tipo de estigma sempre que tomam a decisão de enveredar por um campo profissional que seja socialmente tido como incongruente com o seu género, à luz de uma noção socialmente consolidada de que existem “profissões mais indicadas para mulheres e [outras mais indicadas] para homens”

(Ferreira, 1999:216; Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:22). Nesse sentido, afigura-se fundamental que “as mulheres integrem profissões tipicamente masculinas, mas também que os homens se desloquem para profissões tipicamente femininas” (Hayes, 1986 cit in Lupton, 2006:103; Perista et al., 2008:105-106).

Para o efeito, é necessário que as próprias organizações empreendam esforços tendo em vista a integração do princípio da igualdade de género na sua missão, valores e nos próprios documentos estratégicos que servem de suporte à conduta organizacional – como por exemplo: regulamentos internos; códigos deontológicos; acordos coletivos de trabalho; manuais de boas práticas; manual de acolhimento; etc. Esta deve ser uma orientação também visível ao nível da sua política de RH – que deverá ser focada na valorização tanto de homens como de mulheres e orientada para a construção de “relações de género igualitárias” (CESIS, 2008:31; Perista et al., 2008:105-106; Casaca et al., 2016:21). Como tal, convém frisar que a GRH detém um papel fulcral no relacionamento entre os/as colaboradores/as e a sua organização, acompanhando o seu percurso profissional desde o começo – recrutamento e seleção – até ao fim – cessação contratual –, conduzindo a sua trajetória ao sabor das necessidades, fragilidades e sucessos tanto individuais, como organizacionais que vão aflorando ao longo da duração do vínculo laboral (Silva, 1999:49). Paralelamente é também da sua competência a gestão de áreas como a formação, a avaliação de desempenho, as remunerações e as promoções. Remete, portanto, para um “sistema de práticas organizacionais voltadas para a gestão de colaboradores[as] e para a garantia de que estes[as] cumprem com os objetivos organizacionais” (Wright et al., 1994 cit in Stamarski & Hing, 2015:3).

O nó górdio da questão é que as práticas de GRH não estão isentas de enviesamentos, havendo inclusivamente uma predisposição, associada à reprodução de

estereótipos de género como atrás referimos, para os/as profissionais de RH “preterirem as mulheres em detrimento dos homens” para determinadas profissões, mesmo que inconscientemente (Guerreiro & Abrantes, 2007:128; Slaughter, 2016:142). De facto, muitas das vezes, são feitas apreciações “independentemente dos conhecimentos, [das] habilidades, [das] competências relacionadas com o trabalho [e/ou] do desempenho [de homens e mulheres]”, o que leva a que os requisitos de acesso ao emprego possam utilizar critérios que, embora sejam aparentemente inofensivos, conduzem a resultados discriminatórios (cf. Reskin & Padavic, 1994:64; Silva, 1999:22; Acker, 2009:208; Riccucci, 2009 cit in Mastracci & Arreola, 2016:139; Stamarski & Hing, 2015:3). Nesse sentido, importa esclarecer que, de acordo com o CT, esses resultados discriminatórios podem ser corolário tanto do facto de “uma pessoa ser sujeita a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável” – discriminação direta (Art. 23.º, 1, a) –, como da aplicação de “uma disposição, critério ou prática aparentemente neutro seja suscetível de colocar uma pessoa (...) numa posição de desvantagem comparativamente com outras, a não ser que essa disposição, critério ou prática seja objetivamente justificado por um fim legítimo (...)” – discriminação indireta (Art. 23.º, 1., b)).

Em suma, embora a entrada das mulheres e dos homens não esteja legalmente vedada a nenhuma profissão, existe uma permissividade camuflada relativamente ao incumprimento do princípio da não discriminação, sobretudo em algumas profissões e setores de atividade onde se assume erradamente que o sexo – e as características físicas que lhe são tradicionalmente associadas – constitui uma “genuína qualificação para o trabalho” (Silva, 1999:47; Silva, 2010:319). Portanto, torna-se perceptível que, muitas das vezes, são as próprias organizações que dão abertura à ocorrência “regimes de

desigualdade”, em resultado das práticas, políticas e processos que adotam e que se revelam largamente interrelacionados com a manutenção das desigualdades de género (Acker, 2009:201) – isto porque, “as desigualdades de género em cada elemento podem afetar os outros, criando um sistema de autorreforço que pode perpetuar a discriminação institucional em toda a organização” (Stamarski & Hing, 2015:2).

3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Do ponto de vista da condução da investigação, foi adotada uma abordagem qualitativa que, por si só, requer uma considerável recolha de dados com formatos e origens diferentes (Oliveira & Ferreira, 2014:90). Face ao exposto, e dada a natureza do estágio curricular, uma das técnicas privilegiadas foi a observação direta, tendo adquirido uma postura participativa e não participativa, que nos permitiu apreender e registar a realidade (Oliveira & Ferreira, 2014:110). Igualmente crucial foi a manutenção de um diário de campo onde se concretizou o registo semanal das atividades desenvolvidas, com o intuito de minimizar eventuais perdas de informação que pudessem pôr em causa o presente relatório. Ainda no que concerne ao levantamento de dados foram adicionalmente utilizadas fontes secundárias internas, através da técnica de recolha documental (Oliveira & Ferreira, 2014: 110), com o intuito de fazer um levantamento dos esforços que têm sido feitos pela empresa no sentido de fomentar práticas de GRH focadas na dessegregação profissional em função do género (ex.: Relatórios de Sustentabilidade; Código de Ética e Conduta; etc.).

Afigurou-se ainda como metodologicamente enriquecedor o recurso a conversas informais presenciais nos mercados de talho e de peixaria em duas lojas Jumbo da empresa (que decorreram sem gravação e/ou registo *in loco*, pelo que os depoimentos adiante apresentados não correspondem a transcrições *ipsis verbis*, mas sim à recriação dos assuntos explorados com base em anotações retiradas imediatamente depois das conversas terem ocorrido), com o intuito de compreender as perceções de colaboradores/as e Responsáveis de Mercado (RM) relativamente aos esforços feitos pela empresa ao nível do combate da segregação profissional. Estas tiveram a duração aproximada de 15 minutos e os temas orientadores foram: tipologia das tarefas

desenvolvidas; composição das equipas; formas de integração nas equipas (recrutamento externo/interno); estrutura do dia de trabalho; igualdade oportunidades; discriminação em função do género; reações dos clientes; outras particularidades tidas por relevantes para a presente investigação. Tendo em conta os constrangimentos de horários dos/as colaboradores/as e dos/as RM, recolhemos os depoimentos de 27 indivíduos, nove dos quais pertencentes ao sexo masculino (três peixaria e seis talho) e 18 ao sexo feminino (12 peixaria e seis talho).

4. ESTÁGIO CURRICULAR NA AUCHAN PORTUGAL HIPERMERCADOS

4.1. Caracterização da Organização

A fundação do império Auchan remonta ao ano de 1961, aquando da abertura da primeira loja na cidade de Roubaix no norte de França, mais especificamente no bairro *Hauts Champs* (que viria a dar nome à empresa), pelas mãos de Gérard Mulliez (Santos & Filipe, 2013:51). Atualmente constitui um dos colossos da distribuição mundial, cujo espólio se encontra espalhado por 16 países⁹ sob a forma de variadas insígnias (RS, 2015:7). Contando já com mais de meio século de existência, a *Auchan Holding* encontra-se organizada em três empresas autónomas: a *Auchan Retail*, que reúne os formatos de retalho alimentar, hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, *drive* e *e-commerce*; a *Immochan*, com a atividade imobiliária; e a *Oney Bank*, com a atividade bancária (RS, 2016:8).

No caso particular de Portugal, a implantação da Auchan deu-se no ano 1996, fruto da aquisição do antigo Grupo Pão de Açúcar, embora a inauguração da primeira loja Pão de Açúcar em território nacional já tivesse ocorrido em 1970. Volvidas mais de duas décadas, a presença da Auchan em Portugal tem hoje como principal enfoque a gestão da sua cadeia de 33 lojas, que se encontra subdividida em 23 lojas Jumbo, sete lojas Jumbo Pão de Açúcar, três lojas Pão de Açúcar, contando ainda com 28 gasolinhas e 16 lojas franchisadas Pão de Açúcar (RS, 2016:9).

⁹ China, Espanha, França, Hungria, Itália, Luxemburgo, Mauritânia, Polónia, Portugal, Roménia, Rússia, Senegal, Taiwan, Tunísia, Ucrânia e Vietnam.

4.1.1. Missão, Visão e Valores

A APH tem como principal missão “Melhorar a qualidade de vida e o poder de compra do maior número de pessoas possível, através do nosso comércio responsável e inovador”. Tendo em vista esse propósito, assenta a sua atuação em três valores, nomeadamente a “Confiança”¹⁰, a “Abertura”¹¹ e a “Excelência”¹². Perante isto, no que concerne à sua visão, a APH propõe que: “Auchan muda a vida: dos seus clientes; dos seus colaboradores; dos seus parceiros”, contando com quatro projetos operacionais para realizar a Visão: Projeto Humano; Projeto de Desenvolvimento; Projeto de Marca; Projeto de Empresa (RS, 2016)¹³.

4.1.2. Estrutura Organizacional e Caracterização dos Recursos Humanos

A APH é governada por um Comité de Direção¹⁴, presidido pelo Diretor Geral Dr. Pedro Cid, que “assume a coordenação da gestão do negócio e a quem reportam todas as direções” (Recursos Humanos, Marketing Cliente e Inovação, Produto, Eficácia, Financeira e Performance) (Santos & Filipe, 2013:52-53). A Direção de Recursos Humanos (DRH) é liderada pelo Dr. Jorge Filipe – que também assume o cargo de Gestor de Topo para a Responsabilidade Social –, tendo sob a sua alçada quatro subdireções: Administrativa e Relações Laborais; Desenvolvimento Humano: Recrutamento,

¹⁰ A APH entende que a “confiança” é indispensável para a construção da Visão, dos projetos, das equipas, sendo um pré-requisito para a transparência, para a partilha do poder e para um relacionamento verdadeiro entre os homens e as mulheres da empresa.

¹¹ A APH encara a “abertura” como indispensável para a transformação da empresa, pela necessidade de abertura para se ser mais forte e diferente, com mais curiosidade, inovação, partilha, coragem para mudar, colocação em causa e adaptabilidade.

¹² A APH assume ser exigente, ambiciosa e entusiasta pelos Clientes, pelos produtos e pelos Colaboradores, tendo a ambição de ser melhor.

¹³ Para mais informações consultar o RS 2016: <http://folhetos.jumbo.pt/ComunicacaoInterna/relatorio-sustentabilidade-2016/>

¹⁴ Ver “[Anexo 1 – Organigrama do Comité de Direção da Auchan Retail Portugal](#)”

Desenvolvimento de Carreiras e Formação; Operacional e Caixas; Comunicação e Responsabilidade Corporativa (Santos & Filipe, 2013:53). Ao longo dos anos, tem sido propósito da DRH desenvolver práticas de gestão de pessoas que visem: criar “planos de formação adaptados às necessidades das funções e dos/as colaboradores/as”; “gerir o desempenho e a carreira dos/as colaboradores/as, através de um modelo de gestão de competências”; “promover a igualdade de género e a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional”; “reforçar a comunicação interna”; “garantir boas condições de saúde e segurança no trabalho” (Santos & Filipe, 2013:54). Neste âmbito, tendo justamente em vista a melhoria contínua das condições de trabalho, em 2006, a APH decidiu aderir voluntariamente à certificação SA8000, adquirindo o estatuto de “primeira [e única] empresa da distribuição certificada em responsabilidade social em Portugal” (Santos & Filipe, 2013:56).

Atualmente, a empresa possui cerca de 8.066 colaboradores/as¹⁵, sendo que 36% dos quais são homens e 64% mulheres, revelando uma estrutura de RH maioritariamente feminina (RS, 2016). Para além do mais, 47% dos cargos de chefia¹⁶ da empresa são ocupados por mulheres, sendo que 27% destas se encontram em lugares de direção e 29% integram o Comité de Direção (RS, 2016:47). Por sua vez, no que diz respeito ao vínculo contratual¹⁷, cerca de 88% dos/as colaboradores/as da empresa encontram-se em regime de efetividade, sendo as equipas consideradas jovens, uma vez que a “média de idades ronda os 34 anos e de antiguidade oito anos” (RS, 2016:43; Santos & Filipe, 2013:53).

¹⁵ Ver “[Anexo 2 – Figura 1 – Evolução do Número de RH da APH \(total e por sexo\), 2012/2016](#)”

¹⁶ Ver “[Anexo 3 – Quadro 1 – Distribuição de RH por Níveis Hierárquicos \(total e por sexo\)](#)”

¹⁷ Ver “[Anexo 4 – Quadro 2 – Distribuição de RH por Vínculo Contratual \(total e por sexo\)](#)”

4.2. Descrição das Atividades de Estágio

O presente estágio curricular foi desenvolvido na DRH da APH, mais precisamente na Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativa (DCRC), durante o período de 6 de março a 31 de julho de 2017, sob orientação da Dr.^a Joana Correia dos Santos – Gestora de Responsabilidade Social. Este teve como objetivo o acompanhamento e participação nas várias tarefas dinamizadas no âmbito da responsabilidade social. O estágio iniciou-se com a realização de uma atividade mais generalista, com o intuito de aceder a algum conhecimento relativamente ao funcionamento setor da grande distribuição. Para o efeito, foi realizada uma análise do setor focalizada na auscultação da forma como as empresas da distribuição, tanto a nível nacional como internacional, integram a igualdade de género ao nível da sua atuação e da GRH, identificando tendências e boas práticas.

Outra das tarefas desenvolvidas no estágio foi a realização de um diagnóstico relativo ao Projeto Humanitário – iniciativa solidária dinamizada pela APH desde 2001, cujo fundamento é apoiar IPSS, escolas e infantários situados em áreas geográficas envolventes às lojas e que tenham como público-alvo crianças e jovens carenciados e/ou com deficiência –, tendo o intuito de compreender as suas especificidades e de propor melhorias ao seu planeamento, metas, estratégias de controlo e de avaliação. Esta atividade implicou visitas a duas lojas Jumbo da empresa, com o objetivo de conhecer como é dinamizada a iniciativa em contexto prático e de contactar com as/os representantes do Projeto Humanitário nas lojas, por forma a facilitar a identificação de potenciais áreas de melhoria. Envolveu ainda a realização de reuniões com alguns membros fundadores do Projeto Humanitário, a fim de aferir alguns aspetos importantes que lhe são inerentes e que não estão comunicados claramente a nível interno e externo.

A terceira grande atividade desenvolvida no decorrer do estágio prendeu-se com a colaboração ao nível da monitorização dos planos de ação desenvolvidos pelas várias direções e lojas no âmbito do estudo organizacional “Barómetro de Envolvimento e Satisfação” (BES), referente ao ano de 2016¹⁸. Neste âmbito, inicialmente foi estabelecido contacto com os/as Responsáveis de Recursos Humanos (RRH) e com os/as Diretores/as das várias lojas Jumbo e Pão de Açúcar, solicitando a disponibilização dos planos de ação por eles/as elaborados na sequência dos resultados obtidos no BES 2016. O mesmo foi feito ao nível das Direções, da Logística e da Fábrica do Peixe. Após a receção dos mesmos iniciou-se a realização de uma compilação dos planos de ação, sendo que simultaneamente ia sendo feito um levantamento de eventuais lacunas e um diagnóstico de áreas de potencial melhoria. Posteriormente solicitou-se aos/às RRH o preenchimento das informações em falta e a alteração de aspetos identificados como relevantes, dando apoio nesse processo de retificação dos planos de ação. Na fase seguinte foram feitas verificações individuais da conformidade das alterações solicitadas na plataforma BES. Assim que a compilação dos planos de ação BES 2016 ficou concluída, passou-se para uma etapa de acompanhamento dos progressos e do cumprimento dos prazos propostos, com o intuito de fazer um ponto de situação relativo ao primeiro semestre do ano 2017.

No decorrer do estágio houve ainda a oportunidade de contactar com a certificação em responsabilidade social, nomeadamente ao nível das auditorias internas de responsabilidade social SA8000:2014 – a APH é a única empresa do setor da distribuição em Portugal certificada em responsabilidade social pela Norma Internacional

¹⁸ A APH ausculta (de forma anónima) todos/as os/as colaboradores/as através deste instrumento, sendo os resultados tratados por uma empresa externa especializada nesta matéria.

SA8000:2014, levando a efeito uma monitorização regular do cumprimento dos requisitos que lhe são adjacentes. Assim, inicialmente tornou-se pertinente obter formação ao nível da norma SA8000:2014, com o intuito de compreender cada um dos requisitos que a compõem e o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social da APH. Também neste domínio foi dado algum apoio à preparação das auditorias internas SA8000, nomeadamente através do contacto com as várias lojas Jumbo com o objetivo de verificar a disponibilidade para a realização das mesmas nas datas propostas pela equipa auditora. Tendo em vista fomentar uma melhor organização e monitorização das auditorias, foi ainda criada e mantida uma base de dados relativa às datas e às particularidades inerentes às mesmas nas diversas lojas (ex.: data de envio do plano de auditoria; data de envio do relatório; duração da auditoria; etc.). Adicionalmente foi também realizado um acompanhamento presencial da primeira auditoria interna SA8000 realizada e o apoio na revisão de documentos de suporte à realização das auditorias, em virtude da terceira atualização feita à norma no ano de 2014.

Durante o período de estágio afigurou-se igualmente pertinente a realização de visitas a duas lojas Jumbo – durante cerca de três semanas –, com o intuito de compreender de que forma se organiza na prática a operação da APH e, em particular, de estreitar relações com os/as colaboradores/as dos mercados de talho e peixaria (enquanto objeto de estudo), tendo em vista aceder a conhecimento (por intermédio de conversas informais) acerca da tipologia de tarefas aí desenvolvidas, da composição das equipas, da estrutura do dia de trabalho e de outras particularidades tidas por relevantes para a presente investigação. Por fim, importa frisar que no decorrer do estágio curricular foi, naturalmente, sendo dado apoio à realização de outros projetos, atividades e eventos da DCRC, sempre que solicitado.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO TRABALHO NO TERRENO

“Na perspectiva da Auchan uma gestão empresarial socialmente responsável que integre o princípio da igualdade entre mulheres e homens constitui, sem dúvida, uma estratégia de valorização dos recursos humanos”, sendo sua preocupação permanente fomentar condições de “igualdade entre todos/as os/as colaboradores/as ao nível do recrutamento, das políticas retributivas, do acesso à formação, da promoção interna e da condição de reforma” (Santos & Filipe, 2013:62). Neste âmbito, a APH tem implementado políticas de recrutamento e seleção focadas na contratação de “mulheres para funções tradicionalmente masculinas (nomeadamente, talho, segurança, portarias de receção de mercadorias) e homens para funções tradicionalmente femininas (caixas, peixaria, telefonistas)” (Santos & Filipe, 2013:63), incentivando a colocação de mulheres e homens em áreas onde a sua participação seja inexistente ou muito inferior à do outro sexo. Para o efeito, a “ação positiva” – que, como recorda a literatura no tema, é fundada num critério de preferência em igualdade de circunstâncias para ocupação de postos de trabalho vagos (Balinska et al, 2008:31; CESIS, 2008:29) – desempenha um papel fulcral, particularmente quando é reconhecido que “a existência de equipas mistas (...) tem possibilitado a realização de um trabalho mais eficiente e [a] ampliação do leque dos recursos humanos entre os quais se pode fazer recrutamento” (Santos & Filipe, 2013:65).

Sendo os mercados de talho (MT) e de peixaria (MP) duas das áreas identificadas pela empresa como sendo tradicionalmente mais críticas no que concerne à distribuição de género – nomeadamente porque são afetadas por um estigma social que nos leva a presumir que quem “deve” desempenhar a profissão de peixeiro/a são mulheres e a profissão de talhante são homens –, foi realizada uma pesquisa de campo em duas lojas Jumbo da empresa na tentativa de compreender de que forma a segregação profissional

continua ou não presente nestas equipas. Em termos globais, importa referir que os mercados de talho e peixaria contam com 679 pessoas ao serviço. Especificamente no talho, cerca de 42% dos elementos da equipa são mulheres, sendo que 33% dos cargos de chefia são também ocupados por indivíduos do sexo feminino. Por sua vez, ao nível da peixaria, cerca de 18% dos colaboradores são do sexo masculino e 29% dos cargos de chefia são preenchidos por homens¹⁹. Relativamente à pesquisa de campo conduzida, foi possível constatar que as equipas dos MT²⁰ analisados revelavam uma proporção equilibrada entre homens e mulheres, ao passo que as equipas dos MP²⁰ demonstraram um evidente desequilíbrio em termos de género, uma vez que a representatividade masculina era substancialmente inferior à feminina (à semelhança dos valores globais para esses mesmos mercados). A questão é que, reconhecendo os compromissos assumidos pela APH no sentido da dessegregação profissional em função do género, torna-se complicado justificar o porquê de esta continuar bastante pujante nos MP analisados.

Face ao supramencionado, importa salientar que ao nível do recrutamento são formulados anúncios de emprego com recurso a linguagem neutra e sem elementos (direta ou indiretamente) discriminatórios em função do género, conforme pode ser comprovado no *micro-site* de recrutamento²¹ da empresa. Porém, as candidaturas para estas áreas são normalmente escassas, existindo ainda uma manifesta dificuldade em conseguir cativar os/as poucos/as candidatos/as que surgem do sexo sub-representado:

Existem muito poucas candidaturas às vagas de Operador/a de Peixaria e quase sempre são de mulheres... Da última vez tivemos cerca de dez currículos em que apenas um candidato

¹⁹ Fonte interna.

²⁰ Ver “[Anexo 6 – Quadro 3 – Composição das Equipas dos Mercados de Talho e de Peixaria \(por sexo\) das Lojas Jumbo Analisadas](#)”

²¹ Ver “[Anexo 5 – Exemplos de Anúncios de Emprego para os Mercados de Talho e Peixaria](#)”

[do sexo masculino] tinha experiência em peixaria. Chamámos esse candidato para vir a entrevista, ele disse que vinha, mas nunca chegou a aparecer... (RMP)

Não sucumbindo a estas vicissitudes, a APH tem alternativamente tentado combater a segregação profissional em função do género, por exemplo, por intermédio do Mercado Escola do Talho²². Esta medida, criada há cerca de 23 anos, tem como intuito contratar indivíduos do sexo sub-representado nesta área (leia-se as mulheres), mas também de reter chefias, através da formação em áreas especializadas de colaboradoras afetas a mercados com salários inferiores e que, “apesar da sua antiguidade e conhecimento do negócio, não [são dotadas das] competências [necessárias] para evoluir na carreira” (Santos & Filipe, 2013:63). Em virtude do seu sucesso e da “criação de políticas de promoção interna [frutíferas] (48% das chefias provêm da base)”, para além do incremento em cerca de “25 a 30% dos salários” (Santos & Filipe, 2013:64), os mercados escola foram inclusivamente expandidos a outras áreas como as portarias e a segurança.

Dado o elevado grau de especialização requerido ao nível do MT, torna-se perceptível que a remuneração seja conseqüentemente superior comparativamente com, por exemplo, o MP enquanto área com pouca especialização exigida. Face ao exposto, se nos apoiarmos na literatura sobre o tema, pressupõem-se que uma das razões por trás do facto da dessegregação sexual do MT estar a ter um balanço positivo poderá estar associada ao facto das mulheres desejarem alcançar melhores remunerações, tendo para tal de abandonar as áreas de atividade onde estão tradicionalmente alocadas (cujos

²² “O mercado escola da empresa é destinado aos[/às] colaboradores[/as] operacionais, implicando a conceção de um plano de especialização de funções que visem aumentar o saber e as competências dos[/as] colaboradores[/as] de determinado mercado. Por exemplo, no mercado de talho, a formação no posto de trabalho pode ir até um período de 2 anos (as mulheres contratadas para cargos de chefia dessa área são formadas por um período de 4 meses no mercado escola).” (Santos & Filipe, 2013:64)

salários são por norma mais baixos), ingressando em áreas mais masculinizadas e com melhores expectativas salariais (Silva, 1999:27). Por outro lado, o equilíbrio encontrado ao nível da composição das equipas do MT (e não nos MP) coaduna-se também com a corrente teórica que defende que tendencialmente é mais tolerável que as mulheres passem a desempenhar profissões masculinas do que os homens profissões femininas (Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:18).

De qualquer das formas, ainda ao nível das trajetórias de mobilidade interna entre setores, importa referir que a APH tem vindo a salvaguardar o livre acesso aos/às seus/suas colaboradores/as a formação profissional independentemente da área funcional de proveniência, de modo a que o sexo sub-representado tenha a oportunidade de, se assim o desejar, adquirir competências para passar a desempenhar funções nessas mesmas áreas. Esta orientação tem sido, de resto, destacada na literatura como uma boa prática de apoio à dessegregação sexual (Balinska et al., 2008:31; Perista et al., 2008:109; Lopes & Perista, 2010:122; Casaca et al., 2016:81; Costa et al., 2016:18). A este respeito, foi possível apurar que embora nenhum/a dos/as colaboradores/as dos MT analisados tenha entrado para a equipa por essa via, já nos MP mais de metade do membros integrantes das equipas (oito em doze) foram alvo de um processo de mobilidade interna [quer por vontade própria – oriundos de mercados como os lácteos, a gastronomia, as frutas e os congelados –, quer por necessidades da empresa – sendo interessante frisar o caso específico de um colaborador que, confrontado pela sua chefia com a necessidade de mudar ou para o MT ou para o MP, optou por integrar o MP (área funcional tendencialmente mais feminizada)]. O nó górdio da questão é que também existe, ao nível da mobilidade interna, uma sistemática fraca adesão às vagas para os MT e MP:

Existem poucas candidaturas de colaboradores/as da empresa para se deslocarem para o talho, porque até o atendimento está envolto numa grande exigência física. (RMT)

Ninguém quer ir para a peixaria e especialmente ao nível da mobilidade interna há que reconhecer que é fraquíssima... Lidamos com muito poucas candidaturas: as pessoas têm receio do cheiro e do perigo do trabalho que se faz na peixaria... (RMP)

Por sua vez, quando a mobilidade interna é no sentido inverso, tendo como finalidade a saída para outras áreas funcionais, a adesão já é representativa:

Já tivemos várias saídas [do mercado de peixaria] para a charcutaria, talho, padaria e gastronomia. (RMP)

Pesem embora estas barreiras ao nível do recrutamento (interno e externo) no que concerne ao combate da segregação profissional, outra das forças motrizes na base da perpetuação do desequilíbrio de género poderá estar relacionada com os critérios utilizados no momento da seleção dos/as candidatos/as. Nesta fase a triagem de CV é, por norma, realizada pelo/a RM do respetivo mercado, dando primazia a candidatos/as do sexo sub-representado, com o intuito de fazer uma mistura equilibrada entre homens e mulheres na equipa. O que sucede é que, na realidade, os critérios que são utilizados pelos/as RM não são suficientemente claros e nem tão pouco são ponderados de forma igual, “abrindo o flanco” para tomadas de decisão com resultados discriminatórios. Neste âmbito seria fundamental que a APH definisse de forma uniformizada critérios objetivos e específicos pelos quais um/a potencial candidato/a aos MT e MP deve ser avaliado/a, utilizando como pedra basilar para essa definição os respetivos descritivos de função. Também neste domínio, seria interessante que a APH apostasse na formação dos/as RM acerca de procedimentos de recrutamento e seleção neutros no que concerne ao género, com o intuito de evitar a ocorrência de enviesamentos no momento de tomada de decisão. Esta medida encontra sustentação na corrente teórica que defende os responsáveis pelo recrutamento de pessoal podem influenciar a concentração de mulheres e homens em

cargos diferentes, tanto por intencionalmente separarem os sexos, como por simplesmente aderirem a práticas de recrutamento anteriores (Reskin & Padavic, 1994:64), sendo fulcral prepará-los para conduzirem este processo da forma mais neutra possível. Adicionalmente poderia ainda ser explorada a possibilidade de se instaurar a obrigatoriedade dos CV ocultarem determinadas variáveis como o nome, o sexo ou a fotografia que possam enviesar o processo de triagem em função do género.

Paralelamente importa salientar outro aspeto verificado nas áreas analisadas e que remete para o facto de homens e mulheres continuarem a executar tarefas distintas, mesmo quando inseridos no mesmo mercado (ou até categoria profissional), perpetuando a segregação profissional a um nível ainda mais profundo. Assim, embora os MP analisados contenham uma única categoria profissional – “Operador/a de Hipermercado” – tornou-se evidente que há ainda uma predisposição para os homens desempenharem tarefas que exigem uma maior força física (ex.: transporte de paletes; idas ao armazém; pesagem de congelados; etc.) e as mulheres tarefas mais ligeiras (ex.: amanha do pescado fresco; atendimento de clientes; limpeza; etc.). Não obstante, é fundamental que se reconheça que a distribuição diferenciada de tarefas em função do género está sobretudo associada ao próprio preconceito presente nas mentes dos colaboradores do sexo masculino relativamente ao desempenho de funções tipicamente conotadas como femininas:

Existem certo tipo de tarefas que se os homens puderem fugir, fogem! A maior parte das vezes preferem ficar nos congelados e no bacalhau. (Colaboradora MP)

Eles evitam ao máximo o atendimento no peixe fresco, talvez porque se sentem efeminizados quando colocam o avental para amanhara o peixe... (Colaboradora MP)²³

²³ Inicialmente apenas utilizava avental no MP quem amanhava peixe. Atualmente, no sentido de atenuar esse potencial foco de segregação de tarefas em função do género, a APH estabeleceu obrigatoriedade da

Ainda existe uma mentalidade muito associada às Praças, onde as mulheres eram quem dava a cara na venda e arranjo do peixe, ao passo que os homens faziam um trabalho mais de bastidores, nomeadamente pescando o produto para vender na banca. (RMP)

No que concerne aos MT, estes são compostos pelas categorias profissionais de “Operador/a PF – Balconista Embalador/a” e de “Operador/a PF – Cortador/a”. A função de Balconista Embalador/a corresponde à categoria mais baixa e tende a ser maioritariamente desempenhada por mulheres, uma vez que envolve um trabalho mais leve ao nível do embalamento de produtos para serem colocados no balcão. Já a função de Cortador/a, remete para a categoria mais elevada e conta com uma ocupação masculinizada, em virtude de estar associada a tarefas fisicamente mais exigentes como a desmancha/desossa de peças e o corte da carne. De facto, mesmo aos olhos dos/as próprios/as colaboradores/as e RM dos MT esta separação de género entre as duas categorias profissionais acaba por ser reconhecida e, de alguma forma, justificada:

A categoria de cortador/a tende a ser uma classe masculinizada (...), ao passo que a categoria de embalador é uma classe mais feminizada, uma vez que conta com tarefas mais básicas e primárias. (RMT)

Existem algumas tarefas que são mais para os homens... Por exemplo, desmanchar as peças é muito ‘puxado’ e os homens têm mais facilidade. (Colaborador MT)

Há tarefas que são mais apropriadas para os colegas homens, por exemplo a desossa. (Colaboradora MT)

Note-se que, em resposta a esta tendência ainda vigente de segregar as tarefas em função do género, a APH continua a lutar de forma perseverante no sentido da desconstrução de estereótipos de género que estão na sua base. Como tal, em sintonia

utilização do mesmo para todos/as, incluindo aqueles/as que realizam o corte do bacalhau ou a pesagem de congelados (tarefas normalmente mais apetecíveis do ponto de vista masculino).

com o que a literatura recomenda no domínio promoção de um maior interesse das mulheres por profissões (e tarefas) tipicamente masculinas e de homens por profissões (e tarefas) tipicamente femininas, tem evitado a proliferação de imagens estereotipadas de mulheres e homens (Costa et al., 2016:23). Para além do mais, tanto ao nível da comunicação externa, como interna a organização tem adotado uma linguagem (escrita, não escrita e imagens) neutra, inclusiva, sem impacto diferencial sobre mulheres e homens e, por conseguinte, não reprodutora de estereótipos de género, alinhando-se com o que diversos autores defendem como sendo uma boa prática ao nível da mitigação da segregação sexual (Perista et al., 2008:110; Xavier, Rodrigues & Saraiva, 2014:15; Casaca et al., 2016:103).

A APH tem igualmente zelado pela divulgação dos direitos e deveres dos/as colaboradores/as em matéria de igualdade e não discriminação no seu Código de Ética e de Conduta. Nesse documento, à semelhança do que a literatura no tema propõe (Balinska et al., 2008:31; Perista et al., 2008:109; Casaca et al., 2016:99; Costa et al., 2016:24), procura dar particular ênfase à questão da dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho, nomeadamente através da delimitação de princípios éticos e de normas que assegurem essa dignidade e previnam comportamentos indesejados, manifestados sob forma verbal, não-verbal, física, de índole sexual ou outra. No seguimento desta preocupação, a APH ainda disponibiliza um mecanismo formal para apresentação de queixas – Linha Alerta Auchan – em caso de discriminação em função do sexo, inclusivamente de situações que possam advir dos próprios esforços de dessegregação profissional, nomeadamente pela agregação de indivíduos do sexo sub-representado em determinada profissão, isto porque os/as colaboradores/as já incorporados nas equipas podem revelar alguma resistência à entrada do sexo sub-representado. De igual modo, no

âmbito da certificação em responsabilidade social pela norma SA8000, são realizadas durante as auditorias externas e internas entrevistas a colaboradores/as por entidades neutras, sendo estes/as convidados/as a abordar vários temas inerentes às condições de trabalho e relações laborais. Tendo em conta que um dos requisitos da certificação é justamente a “discriminação”, a aplicação desta metodologia revela-se fundamental ao nível do envolvimento de colaboradores/as no combate a eventuais situações discriminatórias em função do género.

Mas, vendo por um prisma diferente, importa salientar que também os/as clientes continuam a demonstrar com alguma regularidade a influência de considerações mentais ainda muito vincadas relativamente aos papéis de género, conquanto estas normalmente se resumam apenas a reações de surpresa plasmadas nas expressões faciais:

Uma vez deparei-me com duas senhoras que se notava na cara a desconfiança quando viram que eu ia atendê-las, do estilo “Tem mesmo cara de quem não sabe fazer nada”.
(Colaboradora MT)

Há clientes que assim que veem que quem está atrás da banca é um homem, ficam logo com aquele olhar de suspeita, tipo “é homem, não sabe amanho”. (Colaboradora MP)

Neste sentido, a APH tem utilizado como veículo por excelência de desconstrução de estereótipos os Relatórios de Sustentabilidade, através da divulgação de imagens reais de colaboradores/as de diversas áreas pertencentes ao sexo sub-representado, “assumindo um papel ativo na promoção da igualdade de género tanto a nível interno – quer seja através da criação de medidas e benefícios que valorizam de igual modo homens e mulheres –, como a nível externo – participando [ainda] em projetos e outras iniciativas,

desenvolvidas por entidades independentes²⁴, que permitem partilhar e apreender boas práticas nesta área” (Santos & Filipe, 2013:61-62).

Em suma, torna-se possível aludir que a APH tem investido na dessegregação profissional dos MP e MT, embora os seus esforços ainda se revelem um pouco aquém do que seria expectável, em larga escala por causa de condicionalismos impostos pelos/as próprios/as colaboradores/as, com base em noções genderizadas relativamente aos postos de trabalho que ocupam. Contudo, também ao nível da sociedade é ainda evidente o ceticismo sempre homens e mulheres que pertencem ao sexo sub-representado em determinada profissão ingressam na mesma, sendo que inclusivamente a literatura nesta área indica que “ambos os sexos continuam a experienciar estereótipos negativos quando se afastam dos seus campos sexuais tidos como culturalmente aceites” (Pinto, Nunes & Fazenda, 2014:19). Urge, portanto, a necessidade de se atuar desde logo ao nível da socialização dos indivíduos, no sentido de contrariar a persistência de perspetivas tão estereotipadas relativamente ao mundo laboral que em muito dificultam o trabalho das organizações no sentido da dessegregação profissional.

²⁴ A Auchan é uma das 60 empresas associadas ao “Fórum de Empresas para a Igualdade de Género (IGEN)”, promovido pela CITE, em que foram estabelecidos acordos no sentido de promover, entre outros aspetos, a implementação de práticas que visem o fomento da igualdade de género. Paralelamente, a APH já obteve três distinções no âmbito do “Prémio Igualdade é Qualidade”, promovido pela CITE em parceria com a CIG – duas menções honrosas em 2007 e 2015; um prémio em 2008 (Santos & Filipe, 2013:58; RS, 2016:47).

6. CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como propósito a sistematização das atividades levadas a efeito ao longo do estágio curricular realizado na APH, bem como a concretização de uma análise crítica, à luz de fundamentos teóricos da igualdade de género, do *status quo* dos mercados de talho e de peixaria de duas lojas Jumbo da empresa face à problemática da segregação profissional. Conquanto ainda exista um caminho considerável a percorrer no sentido da total dessegregação profissional nestas áreas (sobretudo ao nível da peixaria), importa frisar que medidas como o Mercado Escola do Talho têm sido extremamente positivas no combate à segregação em função do género, fomentando uma composição equilibrada das equipas entre homens e mulheres, para além de darem oportunidade a indivíduos do sexo feminino de ocuparem cargos de chefia e, conseqüentemente, de auferirem maiores remunerações do que aquelas que normalmente estão associadas a áreas mais feminizadas.

De facto, a Auchan tem vindo a disseminar uma cultura claramente orientada para a igualdade de género, promovendo a participação de mulheres em funções tipicamente masculinas e favorecendo a integração de homens em setores predominantemente femininos, indo ao encontro daquilo que a literatura sugere como sendo uma boa prática (Perista et al., 2008:105; Lopes & Perista, 2010:208; Silva, 2010:319). Contudo, foram também identificadas algumas situações que poderiam ser alvo de melhorias no sentido de uma prossecução da igualdade de género ainda mais eficiente. Não obstante, há que reconhecer que também a própria sociedade deverá passar a encarar homens e mulheres como sendo igualmente capazes e livres de desempenhar as mais variadas tarefas profissionais, sem os/as subjugar a qualquer tipo de preconceito sempre que estes/as ultrapassam as barreiras genderizadas do mundo laboral.

Conquanto a presente investigação nos tenha apontado no sentido de que a segregação profissional em função do género continua vigente sobretudo nos MP analisados, estando a situação mais amenizada ao nível dos MT, importa frisar que a dimensão limitada da nossa amostra não nos permite generalizar esses resultados (embora os dados globais para estes mesmos mercados estejam alinhados com esta constatação), pelo que seria uma mais valia analisar os MT e MP nas demais lojas da empresa ou até alargar o enfoque para outras áreas críticas em termos de distribuição de género, como a segurança e as caixas.

BIBLIOGRAFIA

- Acker, J. (1992). "From sex roles to gendered institutions.". *Contemporary Sociology*, 21(5), pp. 565-569.
- Acker, J. (2009). "From glass ceiling to inequality regimes.". *Sociologie du Travail*, 51, pp. 199-217.
- Amâncio, L. (1993). "Género – representações e identidades.". *Sociologia – Problemas e Práticas*, 14, pp. 127-140.
- Amâncio, L. (2010). *Masculino e Feminino. A Construção Social da Diferença*, 3ª Ed., Porto: Edições Afrontamento.
- Balinska, B., Ciesielska, M., Davin, H., Guerreiro, M. das D., Kaczmarek, P., Karaszewska, A., Klenz, S., Neto, S., Quintal, E., Rawluszko, M., Ribeiro, A., Sares, A., Schörghuber, K., Weisskircher, V., Wehage, J. & Vicente, A. (2008). *Princípios para uma Implementação bem-sucedida das Medidas de Igualdade (Integração da Pertiva do Género e Gestão da Diversidade) nas Empresas/Organizações*. Disponível em: http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/principios_implementa%C3%A7%C3%A3o_medidas_IG_Junho2008.pdf [Acesso em: 2017/04/26].
- Blackburn, R. M., Browne, J., Brooks, B. & Jarman, J. (2002). "Explaining gender segregation.". *British Journal of Sociology*, 53(4), pp. 513-536.
- Brannon, L. (2004). *Gender Psychological Perspectives*, 4ª Ed., Boston: Pearson/Allyn and Bacon, Incorporated.
- Brannon, L. (2017). *Gender Psychological Perspectives*, 7ª Ed., New York: Routledge.
- Casaca, S. F. (2009). "Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho.". *SOCIUS Working Papers*, 4/2009, pp. 1-61.

- Casaca, S. F. (2010). “A (des)igualdade de género e a precarização do emprego”, in Ferreira, V. (org.), *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 261-291.
- Casaca, S. F. (2013). “As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, pp. 31-52.
- Casaca, S. F. (2014a). “A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental”, in Kovács, I. (coord.), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra: Almedina, pp. 355-380.
- Casaca, S. F. (2014b). “A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso dos instrumentos normativos.”. *Revista do CEJ*, 1, pp. 173-199.
- Casaca, S. F. (2014c). “A participação das mulheres no mercado de trabalho e a flexibilização da relação laboral”, in Kovács, I. (coord.), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra: Almedina, pp. 165-176.
- Casaca, S. F. (2014d). “Conceitos de trabalho, emprego, flexibilidade e precariedade” in Kovács, I. (coord.), *Temas Atuais em Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra: Almedina, pp. 31-45.
- Casaca, S. F., Perista, H., Torres, A., Correia, C., Quintal, E. & São João, P. (2016). *Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even - Guia para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens*. Disponível em: http://www.igempresas.org/uploads/1/5/1/3/15135554/guia_para_a_promocao_da_igualdade_entre_mulheres_e_homens.pdf [Acesso em: 2017/04/21].
- CESIS (coord.) (2008). *Solucionário – Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas*. Projeto Diálogo Social e Igualdade nas

- Empresas. Disponível em:
<http://www.igfse.pt/upload/docs/2013/solucionario.pdf> [Acesso em: 2017/04/20].
- Chies, P. V. (2010). “Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho.”. *Revista Estudos Feministas*, 18(2), pp. 507-528.
- CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2015). *Igualdade de Género em Portugal 2014*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- CITE (2003). *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens*. Disponível em:
http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Manual_CITE.pdf [Acesso em: 2017/04/26].
- CITE (2016). *Relatório Sobre o Progresso aa Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2015*. Disponível em:
http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2015.pdf [Acesso em: 2017/07/10].
- Comissão Europeia (2016). *Disparidades Salariais entre Mulheres e Homens em Portugal*. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/2016/gpg_country_factsheet_pt_2016_pt.pdf
[Acesso em: 2017/04/12].
- Connell, R. (2009). *Gender: In World Perspective*, 2ª Ed., Cambridge: Polity Press.
- Costa, C. (coord.), Carvalho, I., Caçador, S. & Breda, Z. (2016). *Projeto Gentour – Manual de Boas Práticas e Código de Ética para a Igualdade de Género no Sector do Turismo*. Disponível em:
<http://www.genderintourism.com/gentour2/docs/Manual.pdf> [Acesso em: 2017/04/25].

- Cruz, S. A. (2010). “A actividade comercial: uma reflexão sobre a feminização, juvenilização e precarização laboral”, in Ferreira, V. (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 333-358.
- Eurostat (2017). *Employment Rates by Sex, Age and Citizenship (%)*. Disponível em: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ergan&lang=en [Acesso em: 2017/04/19].
- Ferreira, V. (1999). “Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal.” *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52/53, pp. 199-227.
- Goffman, E. (1979). *Gender Advertisements*. New York: Harper Torchbooks.
- Guerreiro, M. das D. & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*, Lisboa: CITE.
- Guerreiro, M. das D. & Abrantes, P. (2007). *Transições Incertas: Os Jovens Perante o Trabalho e a Família*, 2ª Ed., Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- Haines, E. L., Deaux, K. & Lofaro, N. (2016). “The times they are a-changing or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983-2014.”. *Psychology of Women Quarterly*, I-II, pp. 1-11.
- INE (2017). *Estatísticas do Emprego – 4.º trimestre de 2016*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249886344&DESTAQUESmodo=2 [Acesso em: 2017/04/10].

- Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). “Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations.”. *Human Resource Management*, 43(4), pp. 409-424.
- Kimmel, M. (2011). *The Gendered Society*, 4ª Ed., New York: Oxford University Press.
- Lawson, K. M., Crouter, A. C. & McHale, S. M. (2015). “Links between family gender socialization experiences in childhood and gendered occupational attainment in young adulthood.”. *Journal of Vocational Behaviour*, 90, pp. 26-35.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Lopes, M. C. & Perista, H. (2010). “Trinta anos de educação, formação e trabalho: convergências e divergências nas trajetórias de mulheres e de homens”, in Ferreira, V. (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 191-216.
- Loureiro, P. & Cardoso, C. C. (2008). “O género e os estereótipos na gestão.”. *Revista de Estudos Politécnicos*, 10 (6), pp. 221-238.
- Lupton, B. (2006). “Explaining men’s entry into female-concentrated occupations: issues of masculinity and social class.”. *Gender, Work and Organization*, 13(2), pp. 103-128.
- Marques, A. M. & Amâncio, L. (2004). “Homens de classe: masculinidade e posições sociais.”. *Artigo apresentado no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais: A Questão Social no Novo Milénio*, 16-18 de Setembro, Coimbra.
- Mastracci, S. & Arreola, V. I. (2016). “Gendered organizations: how human resource management practices produce and reproduce administrative man”. *Administrative Theory & Praxis*, 38, pp. 137-149.

- Oliveira, J. M. de, Batel, S. & Amâncio, L. (2010). “Uma igualdade contraditória? Género, trabalho e educação das ‘elites discriminadas’”, in Ferreira, V. (org.), *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 247-260.
- Oliveira, E. R. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação. Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Perista, H., Guerreiro, M. das D., Jesus, C. de & Moreno, M. L. (2008). “A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – o projecto EQUAL diálogo social e igualdade nas empresas.”. *Ex Æquo*, 18, pp. 103-120.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M. & Perista, P. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal (INUT)*. Lisboa: CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social.
- Pinto, A., Nunes, S. M. & Fazenda, R. (2014). “Um estudo sobre a influência do género em funções tradicionalmente masculinas e femininas.”. *International Journal on Working Conditions*, 7, pp. 17-33.
- Rêgo, M. do C. da C. (2007). *Conferência Conciliação entre a Vida Profissional, a Vida Pessoal e Familiar – Novos Desafios para os Parceiros Sociais e as Políticas Públicas*. Disponível em: http://www.cite.gov.pt/pt/acite/confs_eventos_003.html [Acesso em: 2017/04/13].
- Rêgo, M. do C. da C. (2010). “A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa”, in Ferreira, V. (org.), *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 57-98.

- Reskin, B. F. & Padavic, I. (1994). *Work and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Sanlez, A. (2017). *Elas Ainda Ganham Menos Dois Salários do que Eles*. Disponível em: (<http://www.dn.pt/dinheiro/interior/elas-ainda-ganham-menos-dois-salarios-do-que-eles-5711615.html>) [Acesso em: 2017/04/18].
- Santos, G. G. (2010). “Gestão, trabalho e relações sociais de género”, in Ferreira, V. (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 99-138.
- Santos, J. & Filipe, J. (2013). “Auchan”, in Martinez, L. F., Ferreira, A. I. & Lopes, M. P. (org.), *Gerir Pessoas – 14 Exemplos de Boas Práticas em Portugal*, Lisboa: Edições Sílabo, pp. 49-68.
- Santos, M. H. & Amâncio, L. (2014). “Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações.”. *Análise Social*, 212, XLIX (3.º), pp. 700-726.
- Silva, M. M. M. da (1999). *A Discriminação Sexual no Mercado de Trabalho: As Questões Mais Polémicas*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Silva, S. M. da (2010). “Mulheres e feminilidade em culturas ocupacionais de hegemonia masculina”, in Ferreira, V. (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp. 293-332.
- Silveirinha, M. J. (1997). *O Discurso Feminista e os Estudos dos Media: Em Busca da Ligação Necessária*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silveirinha-maria-joao-discurso.pdf> [Acesso em: 2017/04/03].
- Slaughter, A. M. (2016). *Uma Questão em Aberto – Mulheres, Homens, Trabalho, Família*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores.

- Stamarski, C. S. & Hing, L. S. S. (2015). “Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers’ sexism.”. *Frontiers in Psychology*, 6, pp. 1-20.
- West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). “Doing gender.”. *Gender and Society*, 1(2), pp. 125-151.
- Wynen, J., Beeck, S. & Ruebens, S. (2015). “The nexus between gender and perceived career opportunities: evidence from the U.S. federal government”. *Public Personnel Management*, 44(3), pp. 375-400.
- Xavier, C., Rodrigues, P. & Saraiva, S. (2014). *Igualdade de Género: Guia de Boas Práticas e Responsabilidade Social para Empresas*. Lisboa: Associação Humanitária de Mulheres Empreendedoras.

Outros documentos consultados:

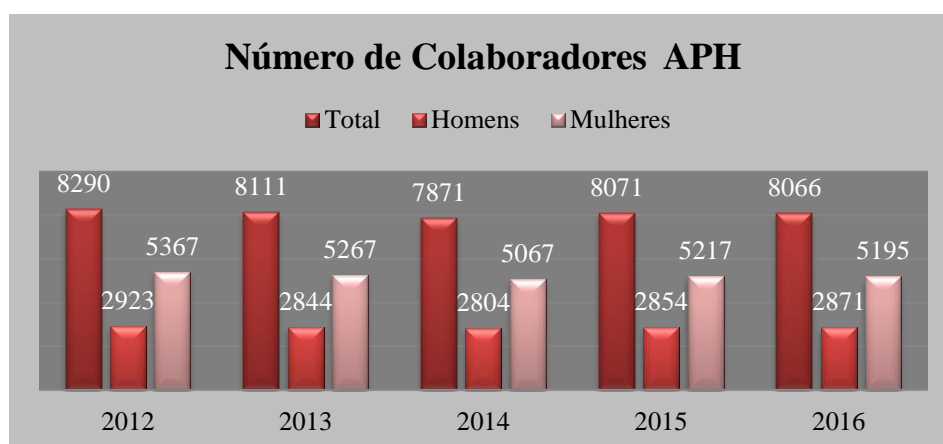
- Código do Trabalho (2016), Coimbra: Almedina (9.^a Edição Universitária).
- Constituição da República Portuguesa (2016), Lisboa: Edições Assembleia da República [7.^a Revisão (aprovada pela Lei n.º 1/2005, de 12 de agosto)].
- Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro (Lei da Igualdade).
- Relatório de Sustentabilidade APH (2015).
- Relatório de Sustentabilidade APH (2016). Disponível em: <http://folhetos.jumbo.pt/ComunicacaoInterna/relatorio-sustentabilidade-2016/> [Acesso em: 2017/07/10].
- Código de Ética e Conduta APH (2015). Disponível em: http://www.auchan.pt/CMSFILE/Sustentabilidade/Documents/codigo_etica_e_conduta.pdf [Acesso em: 2017/07/10].

ANEXOS

Anexo 1 – Organigrama do Comité de Direção da Auchan Retail Portugal



Anexo 2 – Figura 1 – Evolução do Número de RH da APH (Total e por Sexo), 2012/2016



Fonte: Elaboração própria com base nos Relatório de Sustentabilidade de 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016

Anexo 3 – Quadro 1 – Distribuição de RH por Níveis Hierárquicos (Total e por Sexo)

	2016		
	Total	Homens	Mulheres
Colaboradores base	7285 (90%)	2458 (34%)	4827 (66%)
Gestores nível 1	548 (7%)	268 (49%)	280 (51%)
Gestores nível 2	150 (2%)	84 (56%)	66 (44%)
Dirigentes	83 (1%)	61 (73.5%)	22 (26.5%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade de 2016

Anexo 4 – Quadro 2 – Distribuição de RH por Vínculo Contratual (Total e por Sexo)

	2016		
	Total	Homens	Mulheres
Sem termo (efetivos)	7090 (88%)	2487 (35%)	4603 (65%)
Termo certo	976 (12%)	384 (39%)	592 (61%)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório de Sustentabilidade de 2016

Anexo 5 – Exemplos de Anúncios de Emprego para os Mercados de Talho e de Peixaria

Aprendiz de Talho / Cortador (M/F) - Jumbo Guimarães

ID: 25641

Data da Publicação: 14-06-2017

Introdução:

AUCHAN PORTUGAL HIPERMERCADOS, empresa Multinacional no sector da Grande Distribuição, recruta para o Jumbo de Guimarães: APRENDIZ de TALHO / Cortador (M/F).

Descrição da Função:

A função tem como características essenciais, o corte e a preparação de carnes, e o atendimento ao cliente em balcão de Hipermercado.

Requisitos:

- 9º ano de Escolaridade
- Aptidão pela aprendizagem da prática de corte de carnes, sendo valorizada experiência anterior na área (até 1 ano)
- Experiência em atendimento ao público
- Simpatia, assiduidade, dinamismo, espírito comercial e gosto por trabalhar em equipa
- Disponibilidade para praticar horários rotativos e ao fim de semana
- Disponibilidade para trabalho a tempo inteiro / tempo parcial

Oferece-se:

- Formação inicial e contínua
- Integração em empresa Multinacional
- Plano de progressão e desenvolvimento de carreira

Entrada:

a acordar

Localização:

Distrito de Braga (Centro Comercial Espaço Guimarães)

Fonte: <http://recrutamento.auchan.pt/OfertaDetalhe.aspx?ofguid=a0dd065a-b692-4c32-af4b-c3464f6b1bce>

Operador(a) de Peixaria (M/F) - Jumbo Famalicão

ID: 25435

Data da Publicação: 22-05-2017

Introdução:

AUCHAN PORTUGAL HIPERMERCADOS, empresa Multinacional no sector da Grande Distribuição, pretende admitir para o JUMBO de Famalicão: OPERADOR(A) DE PEIXARIA (M/F) Full-Time (40 Horas Semanais)

Descrição da Função:

A função tem como características essenciais a manipulação/corte de Pescado e o atendimento ao cliente.

Requisitos:

- 9º Ano de Escolaridade (Mínimo);
- Experiência na função / ou gosto pela área;
- Boa Apresentação;
- Dinamismo, capacidade de comunicação e orientação para o cliente são características essenciais para o desenvolvimento da função;
- Disponibilidade para praticar horários rotativos (incluindo fins-de-semana).

Oferece-se:

- Integração em Empresa Multinacional;
- Formação de integração no posto de trabalho e contínua;
- Perspectivas de carreira

Entrada:

A acordar

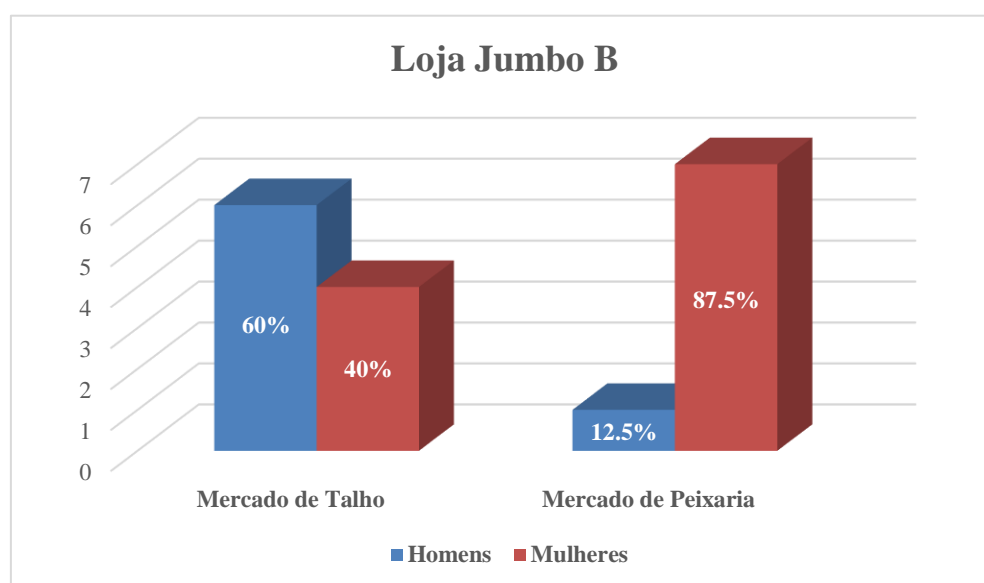
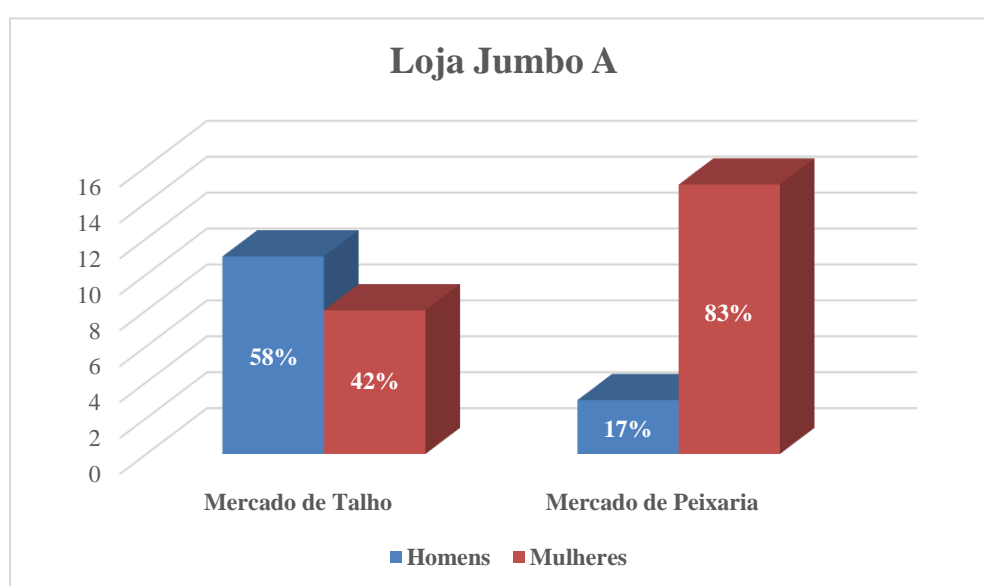
Localização:

Distrito de Braga (Jumbo de Famalicão)

Fonte: <http://recrutamento.auchan.pt/OfertaDetalhe.aspx?ofguid=ec44cb21-b857-471e-a05b-64eb4501b5ad>

**Anexo 6 – Quadro 3 – Composição das Equipas dos Mercados de Talho e Peixaria
(por Sexo) das Lojas Jumbo Analisadas**

Loja Jumbo	Mercado	Homem	Mulher
A	Talho	11 (58%)	8 (42%)
	Peixaria	3 (17%)	15 (83%)
B	Talho	6 (60%)	4 (40%)
	Peixaria	1 (12.5%)	7 (87.5%)



Fonte: Elaboração própria