

GESTÃO FEMININA: DESAFIOS INERENTES AO GÊNERO NA CARREIRA PROFISSIONAL HOTELEIRA – UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DE PERNAMBUCO

Autor(a): Rafael Santana de Albuquerque¹

Orientador(a): Anna Karenina Chaves Delgado²

RESUMO

Os setores hoteleiro e turístico desempenham importante papel socioeconômico, responsáveis por geração de renda para a economia global, e por ofertar atividades que atingem os mais diversos âmbitos sociais. Além disso, representam considerável fonte de emprego em múltiplos setores e hierarquias. Contudo, no que tange a empregabilidade, especialmente em posições de gestão e liderança, ainda há sub-representação da figura feminina, devido à presença de desafios e estigmas que dificultam a sua ascensão a esses cargos. Desigualdade salarial, dupla jornada de trabalho, estereótipos e falta de oportunidades são responsáveis por agrupar mulheres em cargos baixos da hierarquia corporativa, ou fazê-las desistirem de suas carreiras profissionais. Dessa forma, o estudo de caso tem o objetivo de investigar possíveis dificuldades enfrentadas por mulheres que ocupam cargos de liderança em razão do gênero, através de pesquisa exploratória-qualitativa e da utilização de entrevistas semiestruturadas, em um universo de duas líderes femininas, aplicada em um hotel do litoral sul de Pernambuco. Os resultados demonstram que, ainda que haja desigualdade de gênero, não se é possível atribuir muitos aspectos ao estigma, e demonstram evolução constante do panorama para uma sociedade mais igualitária. Conclui-se que, embora sub-representadas nessas posições, a figura feminina está consolidada ao mercado, e já não pode mais ser definida baseado somente nos estereótipos e papéis de gênero, além de representar forte benefício para a indústria hoteleira, através da adoção de aspectos de maior cuidado, zelo, olhar aguçado e carinho e compreensão para com os hóspedes e a equipe quando relacionado à gestão masculina.

Palavras-chave: Hotelaria; hospitalidade; igualdade de gênero; liderança feminina.

1. INTRODUÇÃO

A hotelaria e o turismo, enquanto atividades econômicas, são responsáveis por unir e empregar em uma grande diversidade de áreas de formação e setores empresariais.

¹ Tecnólogo em Hotelaria; Instituto Federal de Pernambuco – Campus Cabo de Sto. Agostinho; rsa13@discente.ifpe.edu.br.

² Doutora em Administração; Docente do Instituto Federal de Pernambuco – Campus Cabo de Sto. Agostinho;

anna.chaves@cabo.ifpe.edu.br

Recepcionista, assistente, governança e marketing e propaganda são apenas alguns exemplos de departamentos existentes. Entretanto, ainda que nenhum dos termos citados possua gênero, todos eles têm a capacidade de, segundo o imaginário popular, evocar a imagem feminina. Essa atribuição do gênero a certas imagens e tomadas de decisão se deve a um conceito pré-estabelecido perante a sociedade, que determina posições, comportamentos e normas aceitas cultural e socialmente. A esse conceito se dá o nome de papel de gênero.

O gênero, ou “o corpo”, é a representação passiva do meio, sob a qual a sociedade impõe os seus conceitos e atribui seus papéis, relacionando-se externamente com os significados atribuídos culturalmente a si (Butler, 2017). Essa visão de corpo e gênero como produto do meio disserta sobre como as normas exercidas socialmente limitam o desempenho e evolução daqueles que têm suas funções e carreiras pré-definidas, dificultando a sua ascensão ao que esteja além do estabelecido. A limitação do acesso feminino ao mercado de trabalho e à construção de carreira profissional não estão atribuídos a fatores biológicos, força física ou habilidades, mas a um caráter social vigente nas sociedades, que determina o homem como provedor do sustento, e a mulher às tarefas domésticas (Fernandez, 2019).

Assim, pode-se notar a visão tradicional, baseada em estereótipos de gênero, atribuir a posição da mulher no mercado às funções análogas ao serviço doméstico e ao cuidado, como enfermeiras, babás e pedagogas, ao passo em que ocorre o detrimento de funções que fujam desse padrão, evidenciando a discriminação e inferiorização da mulher em relação ao homem, determinando-a como incapaz de desempenhar os mesmos papéis, restando-lhe apenas o suporte e o apoio a estes (Fernandez, 2019).

Segundo o artigo 461 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), norteado pelo princípio da igualdade previsto na Constituição Federal Brasileira instituída em 1988: “sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade”. Dessa forma, institui-se a igualdade trabalhista de todo indivíduo, estabelecendo que, nas mesmas condições de emprego, seus direitos e deveres permanecem os mesmos, bem como sua valorização profissional, independente de questões físicas e inerentes a si.

Contudo, dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que, na prática, a execução das leis trabalhistas determinadas pela CLT ainda falha e possui um longo caminho a ser percorrido. De acordo com os dados de pesquisa realizada pelo Instituto no ano de 2022, na categoria “Participação das mulheres nos cargos gerenciais”, de um total de 2.455 participantes (onde cada unidade equivale a 1.000 respostas), 60,7% são

indivíduos do sexo masculino, enquanto 39,3% são do sexo feminino. Já no estado de Pernambuco, a mesma pesquisa demonstrou que, do público geral, 42,5% são indivíduos do sexo feminino, enquanto 57,5% são do sexo masculino.

Atendo-se ao setor hoteleiro, a pesquisa realizada pela *PennState – School of Hospitality Management*, intitulada “Mulheres na hospitalidade: Sexto relatório anual de *benchmarking*³ da liderança feminina na Hotelaria”, em 2023, reúne informações importantes referentes à inserção feminina em cargos de liderança empresarial. Os dados divulgados afirmam que, no ano de 2022, as mulheres ocupavam apenas 24% desses cargos, avanço significativo em relação aos 16% registrados em 2017, ainda que baixo percentual. Especificamente no cargo de Diretoria Executiva, para cada mulher ocupando a posição haviam 16.1 diretores do sexo masculino. Esses dados levantam tópicos e discussões relevantes acerca da figura da mulher na sociedade e suas atribuições, juntamente com a limitação causada pela perspectiva tradicionalista.

Ademais, esse cenário político de desfavorecimento da mulher no mercado de trabalho, juntamente com o estímulo e busca por competição para se manter ativa profissionalmente, são responsáveis por gerar fenômenos sociológicos que vêm ganhando visibilidade perante sociólogos contemporâneos e tornando-se objetos de estudo, ainda que seu surgimento e nomenclatura já sejam referenciados por autores desde o século passado, sendo eles: ‘teto de vidro’, ‘piso pegajoso’ e ‘síndrome da abelha rainha’.

O fenômeno metafórico conhecido como teto de vidro (*glass ceiling*), refere-se às barreiras invisíveis que impedem a ascensão e o crescimento profissional das mulheres no ambiente laboral aos níveis hierárquicos mais elevados, concentrando a população masculina e sub-representando as mulheres nesses espaços. Já o fenômeno piso pegajoso (*sticky floor*) representa o extremo inferior da hierarquia corporativa, onde há a sobre-representação da figura feminina em funções precárias e de baixa remuneração, atribuídos à maior vulnerabilidade social, informalidade e suscetibilidade ao desemprego (Fernandez, 2019).

Em contrapartida, apesar de fruto da misoginia, o fenômeno abelha-rainha (*queen bee*) não é praticado diretamente por homens, mas sim por mulheres em cargos de alta hierarquia, que prejudicam o crescimento de mulheres em cargo inferior. Após enfrentar as dificuldades para se tornarem bem-sucedidas, algumas mulheres preferem impedir e prejudicar o sucesso de outras, por insegurança em disputar poder com elas. Geralmente ocorre em quatro situações: (1) quando a maior parte dos líderes corporativos são homens, (2) quando há

³ Traduzido livremente como “ponto de referência”, o *benchmarking* representa a análise profunda de companhias concorrentes em busca de práticas benéficas ao negócio que possam ser aplicadas no seu próprio empreendimento.

ameaça à identidade feminina no mercado, (3) quando não há forte identificação e consciência de gênero e (4) quando entendem seus sacrifícios para chegar onde estão (Derks, Van Laar & Ellemers, 2015).

Portanto, em um cenário social, político e econômico que subestima e inferioriza a figura feminina perante a masculina, o presente trabalho, pertencente à categoria estudo de caso, de método de pesquisa exploratória-qualitativa, apresenta-se com o objetivo de investigar a existência e responder quais são ou foram os possíveis estigmas e dificuldades vivenciados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança. Para atingir isso, o estudo busca determinar se há mudanças e/ou evoluções do panorama vivido, relacionando-o com o quadro atual, e realizar análise do perfil corporativo e das políticas de inclusão e igualdade de gênero e sua efetividade no meio de hospedagem pesquisado, utilizando-se de entrevista semiestruturada com a Gerente Geral e a Coordenadora de Hospedagem e Eventos de um hotel localizado no litoral sul de Pernambuco.

2. METODOLOGIA

Adotando a abordagem de pesquisa exploratória-qualitativa, o estudo de caso traça o perfil de duas líderes femininas em um hotel do litoral sul de Pernambuco, contextualizando suas vidas pessoais com sua carreira profissional, buscando entender as maneiras como uma mulher pode, atualmente, inserir-se no mercado hoteleiro, e se a ação de misoginia estrutural e papéis de gênero afetam o seu desempenho, bem como o seu crescimento e alcance a cargos de gestão. Para isso, é preciso descobrir se as dificuldades enfrentadas por essas mulheres ocorreram em razão da desigualdade de gênero, e se os cenários enfrentados por elas no passado ainda refletem um comportamento atual, comparando suas experiências atuais com as suas experiências anteriores.

O equipamento de hospedagem onde a pesquisa foi realizada se trata de um hotel de porte intermediário, com perfil corporativo, localizado no litoral sul do estado de Pernambuco. O hotel conta com cerca de 240 apartamentos, com categorias de apartamentos *standard* ou padrão, luxos e suítes, que comportam até duas pessoas na categoria básica, e até três pessoas nas categorias superiores. O hotel emprega uma equipe de cerca de 68 funcionários, e um time de cinco coordenadores, entre eles a própria Gerente Geral, juntamente com mais duas mulheres, sendo elas uma Coordenadora de Hospedagem e uma Coordenadora de Contas.

Para realização da coleta de dados, foi formulado um questionário contendo 20 perguntas (*leia* Apêndices - Quadro II – Estrutura do Questionário), onde sete delas correspondem a

perguntas de contextualização, e as restantes são referentes à temática, questionando às participantes diretamente sobre seus desafios profissionais, visão do mercado e percepção do ambiente corporativo em que está inserida. Em seguida, foi realizado contato com a Gerente Geral do equipamento de hospedagem, propondo o estudo e solicitando sua autorização e participação. O mesmo foi acordado com a Coordenadora de Hospedagem, que também concordou com a participação e a entrevista. Após foi realizado o agendamento da aplicação da entrevista.

No dia 22/08 (quinta-feira), foi realizada a aplicação da entrevista semiestruturada, inicialmente apenas com a Gerente Geral. Ao ser perguntada sobre a permissão para gravar a entrevista, ela concordou, e então foi utilizado o celular com gravador de voz, e um caderno de anotações de suporte para escrita de pontos-chave importantes, facilitando e otimizando a procura de conteúdo para transcrição. A gravação da entrevista totalizou 58 minutos. Mais tarde, no mesmo dia, foi realizada a entrevista com a Coordenadora de Hospedagem, mas não foi possível utilizar o gravador de voz, então, como alternativa, foram escritos apenas os pontos-chave de suas respostas durante a entrevista, e esses foram utilizados para guiar a transcrição e o projeto escrito.

A quantidade de participantes da pesquisa, ainda que atenda às demandas exigidas, é insuficiente para, por si só, representar e responder a um problema sociocultural de natureza estrutural, visto que este ocorre em uma dimensão muito ampla para ser estudado com base apenas em um estudo de caso. Contudo, a natureza das respostas pode oferecer uma perspectiva e um vislumbre acerca da percepção e conceito de mercado de trabalho a partir daqueles que, supostamente, são os agentes receptores do problema.

3. RESULTADOS

O método de pesquisa utilizado, entrevistas semiestruturadas, retornou resultados satisfatórios e positivos, ao não somente perguntar por respostas, mas abrir espaço para relatos pessoais que posteriormente se tornaram cruciais para a condução da pesquisa, e que não seriam possíveis de serem respondidos apenas em um questionário estruturado. Esses dados relatam desempenhos passíveis de análise sobre questões de perfil e desempenho corporativo, e foram responsáveis por garantir maior complexidade à coleta.

Com perfis similares, conforme o Quadro I, responsáveis por gerar retornos semelhantes em alguns dos aspectos do questionário, as duas entrevistadas concluíram as respostas e dissertaram brevemente sobre suas vivências pessoais, as dificuldades da maternidade, a

presença de certas atribuições para o papel da mulher na sociedade, ainda que essa visão crítica apareça de forma mais indireta, e os aspectos que, para elas, foram fundamentais para a construção de suas carreiras, e para manterem-se ativas no mercado. Para elas, é de suma importância a presença de uma rede de apoio forte, e é essencial o suporte com a vida pessoal para que possa haver dedicação à vida profissional.

Quadro I – Perfil das Entrevistadas.

Tópico	Entrevistada 1 - Gerente Geral	Entrevistada 2 - Coord. Hospedagem
Faixa etária	40-50 anos	29-39 anos
Escolaridade	Pós-graduação: Administração de Empresas, MBA - Gestão de Pessoas, MBA - Gestão de Projetos, MBA - Gestão Estratégica, MBA - Gestão Empresarial, Ciências Biológicas e Turismo e Hotelaria.	Superior Completo: Administração, Turismo e Hotelaria.
Filhos	Sim, dois filhos.	Sim, um apenas.
Cargo Atual	Gerente Geral.	Coordenadora de Hospedagem e Eventos.
Carreira Hoteleira	30 anos de carreira.	20 anos de carreira.
Tempo no cargo atual	Gerente Geral desde 2008. Na empresa atual desde 2018.	Coord. de Hospedagem e Eventos desde 2016.
Outros Cargos	Estágio Telefonia, Chefe Telefonia, Recepcionista, Chefe Recepção, Supervisora Recepção, Coordenadora Eventos, Coordenadora Grupos e Reservas.	Recreação, Supervisora de Recreação, Recepção, Reservas, Financeiro, Alimentos e Bebidas.

Segundo a Entrevistada 1, o apoio de seu ex-marido e a confiança que ele depositou nela, em suas metas, sonhos e objetivos, foram cruciais para impulsioná-la a não desistir da carreira quando as dificuldades apareceram. Além disso, a presença de alguém que a ajudasse com o cuidado materno lhe permitiu se dedicar à sua trajetória no mercado. O mesmo cenário se repete para a Entrevistada 2, que também reconhece a essencialidade do papel de seu marido como pilar que sustentou sua vida pessoal no momento em que ela precisou se dedicar à vida profissional.

Esses aspectos são relevantes para o estudo, pois exemplificam como os papéis de gênero estabelecem as responsabilidades domésticas da mulher como prioridade, e como elas deveriam abdicar da carreira para assumi-las. Em ambos os casos, embora seu sucesso profissional se deva ao seu próprio esforço e desempenho, o apoio e suporte emocional são de suma importância para manter o equilíbrio psicológico e preservar a saúde e o bem-estar, aspectos cruciais quando se fala sobre assumir cargos de liderança, que são, nesses casos, muitas vezes somados a períodos de estudo e capacitação profissional e à dupla jornada de trabalho, quando se precisa assumir as responsabilidades domésticas após o expediente.

Retornando para o tópico relacionado ao período de gestação, a Entrevistada 2 atribui a dificuldade da mulher no mercado à interrupção da carreira em razão de obrigações pessoais. Para ela, a pausa por tempo indeterminado acaba pondo essas mulheres em posição de desvantagem profissional perante os homens, que geralmente não precisam abdicar de suas carreiras por motivos similares. Essa desvantagem competitiva resulta em frustrações e na possível desistência da carreira, ao se deparar com um mercado que evoluiu em sua ausência e se tornou difícil de acompanhar. Ademais, ao questionadas sobre o apoio da corporação às mulheres grávidas e em período de puerpério, ambas afirmaram que existe total suporte às funcionárias, com todos os direitos garantidos por lei devidamente empregados, inclusive a elas mesmas quando passaram pela gestação.

Segundo Hubber Clemente, em artigo publicado para a revista *Hotelier News*, em abril de 2024, o machismo presente no setor hoteleiro desfavorece e enfraquece a posição da mulher, e afeta a maneira como ela recebe o respeito de outros colaboradores, e que, para aquelas que ascendem profissionalmente, resta a mentalidade do “trabalhar igual homem”. O texto reitera como a imposição de imagem da mulher não lhe resguarda por si só, mas necessita da adoção de uma postura que aja com os colaboradores masculinos da maneira que outro homem agiria. Com ponto de vista complementar, o relato da Entrevistada 1 sobre o posicionamento da mulher no mercado, ao lidar com investidores homens e o público externo masculino, comprova o escrito, afirmando que:

[...] como mulher, você precisa se impor mais, se provar mais. Muitas vezes eles duvidam da sua capacidade de discernimento, do seu nível de conhecimento, da maneira como você vai lidar com situações de pressão. Às vezes porque é ‘a mulherzinha’, esses termos. E aí você tem que se manter no ‘jogo masculino’, tem que se comportar da maneira que um homem se comportaria. (Entrevistada 1).

A ideia de “jogo masculino”, no contexto em que foi empregada, sugere um aspecto de valorização do homem para com o homem, responsável por limitar e subestimar a conduta feminina, e subjugá-la como incapaz ou insuficiente, o que exige um novo posicionamento e imposição por parte delas. Um relato similar é fornecido pela Entrevistada 2, ao ser questionada sobre ter se sentido subestimada ou desvalorizada em algum momento enquanto líder feminina. Segundo ela:

[...] assumi o cargo dela [gerente geral] enquanto ela estava de férias. E em dado momento durante tratativas, o Sr. X [proprietário do equipamento de hospedagem] me chamou atenção em frente a outros colaboradores. Me senti constrangida, mas não abaixei a cabeça. Me impus e disse que ele deveria me cobrar atenção a sós, e jamais na frente da minha equipe. Isso nunca mais se repetiu. (Entrevistada 2).

A postura profissional e a adoção de imagem séria ao lidar com o público masculino aparece algumas vezes durante a entrevista, e foi o principal ponto levantado acerca do que é essencial à mulher líder na execução de suas tarefas e na tratativa com outras pessoas. Para a Entrevistada 1, a postura e seriedade sempre foram traços inerentes a si, que facilitaram ao assumir o cargo de gestão por não mudar a visão que as pessoas já possuíam sobre ela, tornando o processo de ascensão hierárquica natural ao seu perfil. Ela complementa dizendo que esses aspectos são necessários para executar tarefas ou lidar com públicos, mas que é importante jamais perder a sua essência. Já para a Entrevistada 2, esse processo foi adotado à medida que apareciam as exigências, visto que sempre optou pela tratativa branda para com o seu time, utilizando a abordagem com maior seriedade conforme necessário.

Para ambas, em mais um consenso, a hotelaria possui, inerente a si, uma demanda feminina, aspecto que não pode ser contemplado geralmente por gestores masculinos, verbalizando a importância da gestão da mulher no setor. O cuidado, o acolhimento, o toque especial, o atendimento humano, a reflexão e a organização dos espaços, a decoração do ambiente para torná-lo aconchegante e receptivo, são traços que, segundo elas, são mais facilmente realizados pelas mulheres nesses ambientes e que melhoram a performance e a qualidade da entrega do serviço de hospitalidade, garantindo o bem-estar dos hóspedes e da equipe de funcionários.

Portanto, ao final do levantamento de dados, obtendo pontos e contrapontos relevantes, pode-se dizer que o estudo performa positivamente, pois, ainda que as participantes tenham conhecimento dos estigmas sociais que as mulheres podem e enfrentam diariamente, esses aspectos não definem e em nenhum momento as definiu, ou àquelas ao seu redor. Assim, é notável a existência de uma evolução significativa do panorama corporativo, e, mesmo que levantamentos de dados anuais comprovem a longa estrada a ser percorrida, perceber que esses espaços e posições já não podem mais ser tidos somente como masculinos, mas sim ambientes corporativos que refletem a capacidade daqueles que os ocupam proporciona uma visão de futuro mais igualitária, junto com a perspectiva de, ao longo dos anos, finalmente deixar para trás os estigmas que ainda são responsáveis por limitar esses ambientes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa utilizou uma análise qualitativa de dados para chegar a conclusões sobre a existência de estigmas de desigualdade de gênero no mercado hoteleiro de Pernambuco,

estudo que permanece relevante e atual para a sociedade, visto as pesquisas fornecidas ano a ano que mostram um avanço lento, e até mesmo regresso, quanto à representação feminina no mercado, traço que se acentua ainda mais ao subir nas posições hierárquicas. Certamente, o estudo carece de ampliação da tema e aprofundamento sociológico e maior levantamento de dados. Nuances de outras minorias sociais como representatividade racial e de orientação sexual e identidade de gênero também são relevantes para estudos similares por atingir outros grupos sub-representados socialmente.

Ainda que a pesquisa em estudo de caso seja ínfima quando se fala da dimensão de um aspecto sociocultural que está intrínseco nas camadas sociais, os dados fornecidos podem oferecer uma perspectiva sobre a mulher no mercado, não somente para estudiosos, mas através das próprias, que estão inseridas nele diariamente. Mesmo que a organização social torne o problema notável, a maneira como ele afeta a carreira profissional de parte das mulheres é quase imperceptível para a maioria delas, e os desafios inerentes ao estigma social e à desigualdade podem ser enfrentados através da adaptabilidade e resiliência, traços que, atualmente, se tornam soluções assertivas em relação a tempos em que essas qualidades tinham valor quase insignificante considerando o conjunto da obra.

O apuramento dos dados leva a crer que, ainda que a passos lentos, a hotelaria, bem como a sociedade como um todo, caminha para um destino de maior igualdade social, onde a definição de suas capacidades não se dão de acordo com aspectos de preconceito, mas através da valorização de suas qualidades e pontos positivos, bem como a quebra de paradigmas que limitam aqueles que buscam se profissionalizar e consolidar no mercado, garantindo e democratizando o alcance a quaisquer que sejam as suas metas e objetivos pessoais, tal qual a definição dos próprios limites apenas pelo indivíduo em si, e não mais pela normatividade cultural e opressão social.

REFERÊNCIAS

Borges, Izabella; Falco, Josiane. **Lei da Igualdade Salarial: impactos e resistência do meio empresarial**, 2024. Disponível em: [Lei da Igualdade Salarial: impactos e resistência do meio empresarial \(conjur.com.br\)](https://www.conjur.com.br/2024/08/16/lei-da-igualdade-salarial). Acesso em: 16/08/2024.

Brasil. **Consolidação das Leis do Trabalho**: aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1943. n.p. Disponível em: [L1723 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/consolidacao/consolidacao.htm). Acesso em: 17/08/2024.

Butler, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.

Cesário, Camila. **Mulheres em Cargos de Liderança**, 2019. Disponível em: [364807.pdf \(up.pt\)](#). Acesso em: 18/08/2024.

Clemente, Hubber. **Hubber Clemente: Inclusão das mulheres na hotelaria brasileira**. Hotelier News, 2024. Disponível em: [Hubber Clemente: Inclusão das mulheres na hotelaria brasileira - Hotelier News](#). Acesso em: 25/08/2024.

Costa, Tali; Carvalho, Thamirys; Graciano, Pollyanna. **Mulheres na Hotelaria: um panorama sobre a percepção do gênero feminino no mercado de trabalho**, 2023. Disponível em: [Mulheres na Hotelaria: um panorama sobre a percepção do gênero feminino no mercado de trabalho | Revista Hospitalidade \(revhosp.org\)](#). Acesso em: 05/04/2024.

Derks, Belle; Van Laar, Collette; Ellemers, Naomi; & Raghoe, Gauwrie. **Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group**, 2015. Disponível em: [Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani Workers Cope with Disadvantage by Distancing the Self from the Group - Derks - 2015 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library](#). Acesso em: 25/08/2024.

Fernandez, Brena Paula Magno. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?**, 2019. Disponível em: [Vista do Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? \(unesp.br\)](#). Acesso em: 17/08/2024.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Brasília, DF: IBGE, 2022. Disponível em: [Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil | IBGE](#). Acesso em: 17/08/2024.

Jolly, Phillip et al. **Women in Hospitality 2023: Sixth Annual Report Benchmarking Women in Hotel Industry Leadership**, 2023. Disponível em: [Women in Hospitality 2023:](#)

[Sixth Annual Report Benchmarking Women in Hotel Industry Leadership \(psu.edu\)](#). Acesso em: 25/08/2024.

Medaglia, Juliana; Ambrósio, Nayla; Minasi, Sarah. **Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba[Brasil]**, 2024. Disponível em: [Vista do Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba \[Brasil\] \(ucs.br\)](#). Acesso em: 16/08/2024.

APÊNDICES

Quadro II – Estrutura do questionário

Questão	Pergunta
Perguntas de caracterização	
01	Faixa Etária: () 18 a 28 anos () 29 a 39 anos () 40 a 50 anos () 51 a 61 anos () 62 a 72 anos () Mais de 73 anos
02	Qual o seu nível de escolaridade?
03	Você possui filhos(as)?
04	Cargo atual que ocupa no meio de hospedagem?
05	Há quanto tempo trabalha com hotelaria?
06	Há quanto tempo trabalha como ____ nesse meio de hospedagem?
07	Qual(is) outro(s) cargo(s) ocupou na hotelaria?
Perguntas sobre a temática	
08	Ao longo dos anos em que desempenha função de liderança, já percebeu alguma reação de resistência de algum funcionário pelo fato de ser mulher?
09	Caso tenha percebido essa resistência, ela é mais evidente quando o funcionário é do gênero feminino ou masculino?
10	E do público externo? Já foi subestimada ou desvalorizada, pelo fato de ser uma mulher em uma posição de liderança? Seja por algum parceiro comercial, hóspede ou mesmo dos proprietários do meio de hospedagem em que atua?
11	E quando atuava em outros cargos, antes de desempenhar o seu cargo atual, já se sentiu desvalorizada ou subestimada por ser mulher? Já presenciou alguma situação de desvalorização ou discriminação de outra funcionária por ser mulher?
12	Você acredita que o cargo que ocupa fez com que as pessoas (público interno e externo) passassem a lhe respeitar mais?
13	Além do seu desempenho profissional, o que você considera que foi necessário para ocupar a posição de liderança em que se encontra hoje?
14	Qual é sua percepção sobre os homens que ocupam cargos de liderança similares ao que

	você desempenha? Acredita que há algum tipo de valorização desses homens com relação a você, apenas por ser mulher?
15	Você acredita que há diferenças entre as formas de liderança masculina e feminina? Caso afirmativo, quais?
16	Acredita que as empresas da área hoteleira fornecem o suporte e auxílio necessários para as mulheres na gravidez e no puerpério?
17	Você nota que o meio hoteleiro, de forma geral, possui algum tipo de preconceito ou dificuldade em proporcionar oportunidades de trabalho a mulheres em decorrência da maternidade (e da licença proporcionada por essa)?
18	Há pesquisas que indicam que no setor hoteleiro há um predomínio da liderança masculina. Você percebe esse predomínio? Sente algum tipo de desconforto por estar em um ambiente que é predominantemente masculino?
19	A empresa em que atua possui plano de carreira bem definido? Qual é sua opinião sobre o plano de carreira? Acredita que qualquer funcionário independente de gênero, raça ou orientação sexual conseguem chegar a um cargo de liderança da mesma forma que um homem branco cis?
20	Há algo mais que gostaria de falar sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho em cargos de liderança dentro da hotelaria que eu não perguntei?