

BARREIRAS E DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NAS REDES HOTELEIRAS EM CURITIBA [BRASIL]

Barriers and Challenges of Female Leadership in Hotel Chains in Curitiba [Brazil]

JULIANA MEDAGLIA¹, NAYLA GABRIELA AMBROSIO² & SARAH MARRONI MINASI³

RESUMO

A hotelaria desempenha um papel significativo na economia global, ao oferecer oportunidades de emprego em diferentes níveis hierárquicos. A questão de gênero e liderança feminina tem sido tema de debate na área de Hospitalidade, considerando que as mulheres enfrentam desafios em sua progressão na carreira. Disparidades salariais, estereótipos de gênero, falta de representatividade e de oportunidades de desenvolvimento de carreira levaram à crescente sensibilização sobre a importância da igualdade de gênero e da diversidade nas organizações. Assim, o artigo tem o objetivo de analisar a trajetória de lideranças femininas nas redes hoteleiras de Curitiba, Paraná [Brasil], através da pesquisa qualitativa e interpretativa, realizada junto a cinco gerentes gerais de hotéis de rede, em um universo composto por 18 hotéis. Os resultados revelaram que as gestoras enfrentam questões que incluem conciliar a vida profissional e pessoal, a falta de reconhecimento e representatividade em oportunidades de carreira e o estigma de gênero. Conclui-se que a liderança feminina nas redes hoteleiras ainda é limitada e enfrenta desafios específicos. A promoção da liderança feminina pode trazer benefícios econômicos e sociais para a indústria hoteleira, como a melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade e satisfação dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE

Hotelaria; Gênero; Liderança feminina; Gestão; Curitiba, Paraná, Brasil.

ABSTRACT

The hospitality industry plays a significant role in the global economy, offering employment opportunities at different hierarchical levels. Gender and female leadership has been a topic of debate in the hospitality industry, considering that women face challenges in their career progression. Wage disparities, gender stereotypes, lack of representation and career development opportunities have led to growing awareness about the importance of gender equality and diversity in organizations. Thus, this article aims to analyze the trajectory of female leaders in hotel chains in Curitiba, Paraná [Brazil], through qualitative and interpretative

¹ **Juliana Medaglia** – Doutora. Coordenadora do Observatório de Turismo do Paraná e colíder do Grupo de Pesquisa TEEM/CNPq, Curitiba, Paraná, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5292267261816076>. E-mail: juliana.medaglia@ufpr.br

² **Nayla Gabriela Ambrosio** – Bacharel em Turismo, Universidade Federal do Paraná. Membro do Grupo de Pesquisa TEEM/CNPq, Curitiba, Paraná, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3269206091770866> E-mail: ambrosionayla@gmail.com

³ **Sarah Marroni Minasi** – Doutora. Professora colaboradora no Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil. Curitiba: <http://lattes.cnpq.br/2545244942377567> E-mail: sarahminasi@gmail.com

research, carried out with five general managers of chain hotels, in a universe composed of 18 hotels. The results revealed that female managers face issues that include balancing professional and personal life, lack of recognition and representation in career opportunities, and gender stigma. It is concluded that female leadership in hotel chains is still limited and faces specific challenges. Promoting female leadership can bring economic and social benefits to the hotel industry, such as improving the organizational climate, increasing productivity and employee satisfaction.

KEYWORDS

Hospitality Industry; Gender; Female Leadership; Management; Curitiba, Paraná, Brazil.

INTRODUÇÃO

A atividade turística é reconhecidamente uma força socioeconômica global. No Brasil, o setor é responsável por cerca de 7,9% do PIB, gerando aproximadamente 6,5 milhões de empregos (WTTC, 2023). No contexto hoteleiro, o País conta com cerca de 10.500 meios de hospedagem e pouco mais de 500 mil leitos (FOHB, 2022). A hotelaria oferece oportunidades de emprego em diferentes funções e níveis hierárquicos. No entanto, como em muitos outros setores, a questão de gênero e liderança feminina tem sido tema de interesse e debate, considerando que as mulheres têm enfrentado desafios significativos em sua progressão na carreira e em seu acesso a posições de liderança (Loreiro, Costa & Freitas, 2012).

As mulheres têm ampliado o reconhecimento de seu papel na sociedade de maneira que, identifica-se a importância do aprofundamento do debate sobre seu papel no mercado de trabalho. Esta discussão tem se expandido a ponto do desenvolvimento de estudos visando uma contribuição na visibilidade às questões de gênero no mercado de trabalho de turismo (Censon, Reis, Medaglia & Nakatani, 2022). Nas últimas décadas cresce a importância da diversidade e inclusão nas organizações, incluindo a promoção da liderança feminina em posições historicamente dominadas por homens (Loreiro, Costa & Freitas, 2012; Gabrielli, 2021). Apesar dos avanços, a presença de mulheres em cargos de liderança nas redes hoteleiras ainda é limitada e enfrenta desafios específicos (Siqueira & Lazaretti, 2017; Duarte, 2020).

Diante desse contexto, emerge a sub-representação das mulheres em cargos de liderança nas redes hoteleiras. Embora as mulheres sejam uma parte significativa da força de trabalho no setor hoteleiro, ainda são poucas as que ocupam posições de liderança (Minasi, Mayer & Santos, 2022). Tal constatação levanta questões acerca das barreiras e desafios que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança nas redes hoteleiras e os impactos dessa sub-

representação no setor como um todo, como disparidades salariais, estereótipos de gênero, falta de representatividade e falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira (Vaz, 2013; Liu, Gao, Zhu & Qiu, 2021; Duarte, 2020; Gabrielli, Medaglia & Santos, 2023).

Diante da lacuna teórica sobre a ausência de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho e considerando estudos que destacam a minoria feminina nos cargos mais altos da hotelaria, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os fatores que contribuem para a ausência de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho em geral e como essas dinâmicas se manifestam especificamente no setor da hotelaria, em que a minoria feminina em cargos mais altos já é reconhecida por alguns estudos?

Para analisar a liderança feminina nas redes hoteleiras de Curitiba, Estado do Paraná [Brasil], foi realizada uma pesquisa qualitativa e interpretativa, com dados coletados a partir de entrevistas individuais semiestruturadas com cinco mulheres gestoras de hotéis de redes na capital paranaense, em um universo de 18 gerentes gerais mulheres. As entrevistas foram realizadas de modo presencial ou por videochamada, e gravadas com permissão prévia. Foi gerado um corpus textual analisado a partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), fundamentado nos principais desafios e barreiras encontradas na vida profissional da mulher, baseados no referencial teórico do campo, bem como, em documentos internacionais de referência.

CONSIDERAÇÕES ACERCA DE GÊNERO, TURISMO E TRABALHO

Gênero é abordado como uma representação social, que atribui significados, sejam eles de identidade, valor, ou posição social, construída a partir das práticas e vivências individuais dentro da sociedade (Laurentis, 1994; Scott, 1995; Butler, 2017). Entende-se o gênero como um papel ou um comportamento esperado da sociedade relacionado às construções sociais baseadas nos perfis de feminilidade e masculinidade. Essas concepções culturais também estão interligadas a fatores políticos e econômicos, visto que são entendidos como um sistema de significados ligados à organização da desigualdade social (Laurentis, 1994).

Durante décadas, permaneceu uma visão estereotipada dos papéis de gênero: enquanto ao homem compete o trabalho remunerado, a mulher tem sua responsabilidade ligada ao papel de cuidadora e tarefas domésticas, caracterizando a divisão sexual do trabalho (Saffioti, 2015). A partir disso, as obrigações impostas pela sociedade sobre a mulher são da maternidade, do

casamento, da manutenção do lar e da família e da preservação da moral e bons costumes (Salvador, 2012, Federici, 2020).

Com a industrialização, revoluções e guerras, houve a necessidade da transformação do papel de dona de casa para provedora do lar (Perrot, 1995). Esses fenômenos contribuíram para uma grande demanda de mão de obra barata para atuar nas fábricas (Santos, 2018). A partir dessa entrada massiva das mulheres no mercado, diretamente relacionada a divisão sexual do trabalho, ao colocar a mulher em posições e remunerações inferiores às dos homens (Meinhard & Faria, 2020, Federici, 2020) e relacionadas ao trabalho doméstico (Cave & Kilic, 2010). Esse contexto iniciou a organização para reivindicação de direitos e melhores condições de trabalho, uma vez que as mulheres gradativamente perceberam que participavam dos empregos mais precários e vulneráveis (Araújo, Heber & Batista, 2020).

Já a construção social dos atributos masculinos versa na capacidade de liderar e comandar, por sua vez, os atributos femininos estão vinculados à ausência de autoridade e a incapacidade de assumir cargos de comando (Meinhard & Faria, 2020). A divisão sexual do trabalho é apontada como causa do sticky floor. Fenômeno conhecido pela restrição de mulheres a posições profissionais com os menores salários e chances de ascensão profissional (Christofides, Polycarpou & Vrachimis, 2013).

Outra questão que implica na restrição das mulheres em determinadas posições e até na desistência da carreira profissional é a autolimitação. A autolimitação pode impedir que as mulheres explorem todo o seu potencial devido às barreiras impostas pelas normas de gênero internalizadas, o que perpetua a desigualdade de gênero e a exclusão (Skalpe, 2007). Nesse sentido, o gênero também está intrinsecamente ligado às relações de poder em uma sociedade. As palavras e conceitos relacionados ao gênero podem refletir as hierarquias de poder existentes, bem como as formas como o poder é exercido e mantido dentro das estruturas sociais (Scott, 1995)

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Entretanto, apesar da evolução tecnológica, econômica e cultural, as desigualdades de gênero ainda persistem, são uma questão histórica (Perrot, 1995). Essa assimetria não só é manifestada na divisão sexual do trabalho, mas também, na limitada ocupação de cargos de liderança nas empresas, visto que a participação feminina no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens (Salvador, 2012; Alpaca, 2022).

O acesso a essas posições de prestígio envolve uma discussão sobre as barreiras invisíveis que impedem a ascensão feminina a estes cargos, denominada como glass ceiling (Schaap & Shockley, 2020). Essas barreiras, de modo algum, não estão relacionadas à qualificação para tais cargos. Trata-se de normas não formais ou documentadas, mas que são parte da cultura organizacional e das regras que são internalizadas pela liderança das instituições, geralmente composta por homens (Meinhard & Faria, 2020). A presença feminina nos espaços de decisão e liderança é reduzida não apenas pela tradição, mas também pelas barreiras estruturais que persistem nas organizações (Perrot, 1995).

Documentos recentes ressaltam o estado atual da igualdade de gênero no setor. Elaborado em 2017, o *“Tourism for Development – Women and Tourism: designing for inclusion”*, pelo *International Finance Corporation* (IFC, 2017), o documento apresenta os principais desafios no setor de turismo. Ainda, destacou que apesar dos avanços empregatícios para as mulheres em alguns destinos, ainda persiste uma desigualdade significativa no setor do turismo em outros (Quadro 1).

Quadro 1. Principais desafios persistentes no setor do turismo

Desafio	Descrição
Estereótipo	Estereótipos de papéis de gênero com as mulheres, muitas vezes concentrados em spas, serviços administrativos e trabalhos de limpeza com salários mais baixos;
Sub-representação	Sub-representação de mulheres em profissões mais lucrativas, como guias de turismo, chefs e cargos de transporte terrestre e aquático; menos mulheres em funções de tomada de decisão no turismo do que homens;
Acesso	Disparidades generalizadas no acesso das mulheres ao nível técnico sênior e funções gerenciais, além do acesso limitado ou inexistente a garantias ou financiamento para iniciar ou crescer um negócio;
Legislação	Leis e práticas discriminatórias em muitos países que impedem as mulheres de trabalhar ou iniciar seus próprios negócios;
Qualificação	Divergência entre as qualificações das mulheres e suas responsabilidades no local de trabalho;
Jornada	As mulheres no turismo são mais propensas a realizar trabalho de meio período, informal, sazonal, de agência e ocasional;
Exploração	As mulheres são mais propensas a serem vítimas de exploração sexual do turismo.

Fonte: Adaptado de International Finance Corporation (2017).

O World Travel & Tourism Council (WTTC, 2019) publicou em 2019 o ‘Travel & Tourism: Driving Women’s Success’, no qual conta que ao aumentar o emprego feminino, observa-se uma contribuição na redução da pobreza, sustentando o crescimento econômico. Além disso, foca

na alta participação das mulheres no setor de viagens e turismo, que por sua vez, oferece às mulheres mais oportunidades do que muitos outros setores, em relação à força de trabalho, liderança, empreendedorismo e capacitação. A segunda edição do 'Global Report on Women in Tourism', lançada em 2021 pela World Tourism Organization (UNWTO, 2021), apresenta que 54% das pessoas empregadas no turismo são mulheres, portanto, consideradas a maioria na força de trabalho do turismo em todo o mundo. Entretanto, grande parte das mulheres seguem sub-representadas em cargos profissionais, concluindo que apesar de terem uma participação significativa no setor, ainda é limitada quanto a altos cargos (UNWTO, 2021).

Em âmbito nacional, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), as mulheres ocupam apenas 37,4% dos cargos gerenciais do País, os quais incluem membros superiores do poder público, dirigentes de organizações de interesse público e de empresas e pessoas empregadas como gerentes. No contexto deste estudo, o panorama da formação de turismólogas apresenta que, no ano de 2018, a presença feminina em cursos superiores como discentes em Turismo foi de 69,1%, diante de 30,9% dos homens (Minasi & Censon, 2020). Desse modo, nota-se que a formação é um fator que não apresenta influência na desigualdade educacional, mas sim uma vantagem em relação aos homens e, também, às mulheres de décadas passadas.

Assim, percebe-se que a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho não é somente horizontal, mas também vertical. Apesar de as mulheres ocuparem parte significativa do mercado de trabalho e um nível educacional elevado, ainda são pouco representadas em cargos de liderança e poder (Guimarães & Silva, 2016), possuem menor participação em faixas salariais mais altas (Silveira, Medaglia & Nakatani, 2020) e são minoria empreendedora. A quantidade reduzida de mulheres ocupando cargos de destaque e bem remunerados nas empresas privadas também é mínima (Minasi, Mayer & Santos, 2022).

Diante desse contexto, impõe-se a necessidade de minimizar as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Butler (2017) sugere que a subversão das normas de gênero envolve a repetição e reiteração de práticas de gênero de maneira que desafiem e desestabilizem as expectativas sociais, abrindo espaço para novas formas de identidade e expressão. Esse conceito é crucial para explorar estratégias que possam aumentar a representação feminina nos altos cargos da hotelaria e outros setores do mercado de trabalho.

METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para explorar em profundidade experiências subjetivas individuais e relações e processos que não podem ser quantificados (Dencker, 1998). Tem um caráter descritivo-explicativo, com o objetivo de compreender a trajetória das mulheres no mercado hoteleiro de Curitiba.

O estudo concentrou-se em um grupo de cinco gestoras mulheres de hotéis de rede de Curitiba, Paraná. As participantes foram recrutadas por meio de um processo de prospecção dos empreendimentos cadastrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur, 2022) do Ministério do Turismo, no qual foram identificados 48 hotéis de Redes, de um total dos 95 hotéis cadastrados, em agosto de 2022. Os hotéis selecionados foram consultados via telefone sobre o gênero da pessoa ocupando o cargo de gerência, identificando 18 hotéis com mulheres gerentes, 16 com homens gerentes.

Além disso, 14 hotéis não responderam à pesquisa, o que impediu a determinação do gênero dos/das gerentes desses estabelecimentos. É importante considerar que a amostra de resposta pode não refletir perfeitamente a realidade total do mercado hoteleiro de Curitiba. A sub-representação das mulheres em cargos de liderança pode ainda ser uma realidade quando consideramos o total de hotéis, incluindo aqueles que não responderam. A falta de resposta de 14 hotéis representa uma lacuna significativa que pode influenciar a interpretação dos dados, considerando assim uma limitação da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023, conduzidas por uma das autoras, de modo presencial ou videochamada, com o consentimento das participantes e permissão para as gravações por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) específico. As entrevistas foram semiestruturadas, seguindo um roteiro organizado em 5 seções (Perfil da Entrevistada; Trajetória Profissional; Relação vida profissional x vida pessoal; Barreiras) baseado nos estudos de Censon, Reis, Medaglia e Nakatani (2022) bem como, nos seguintes documentos: “Tourism for Development – Women and Tourism: designing for inclusion”, realizado pelo International Finance Corporation, “Travel & Tourism: Driving Women’s Success”, publicado pelo World Travel & Tourism Council (WTTC) e “Global Report on Women in Tourism”, lançado pela World Tourism Organization (UNWTO).

Uma vez transcritas, as entrevistas foram analisadas empregando a técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Os resultados são expostos a seguir conjuntamente, em forma de quadro a fim de facilitar a comparação entre as respostas de cada gerente geral, cada uma diferenciada por uma letra. Entretanto, é importante citar que as letras não são as mesmas para cada gerente em cada bloco, a fim de preservar a identidade das entrevistadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Investigar desafios e oportunidades frente ao mercado de trabalho, mais especificamente na hotelaria, é compreender os avanços, retrocessos e cobranças impostas às mulheres que ocupam os espaços de liderança tradicionalmente masculinos. Portanto, a seguir apresenta-se os resultados da pesquisa.

Perfil da Entrevistada - A entrevista inicia-se com o levantamento do perfil das Gerentes Gerais (Quadro 2), com três perguntas diretas: a idade, o estado civil e a estrutura familiar, com o intuito de identificar e compreender o contexto da vida pessoal de cada entrevistada.

Quadro 2. Perfil das participantes

Participante	Formação	Idade	Estrutura familiar
A	Hotelaria	32	Casada com filho
B	Turismo e Hotelaria	33	Solteira sem filho
C	Turismo	38	Casada com 2 filhos
D	Turismo	42	Casada sem filho
E	Administração	37	Solteira sem filho

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dentre as respostas, percebe-se um padrão de idade entre os 30 e 40 anos, indicando que se trata de um cargo ocupado por mulheres com experiência e trajetória profissional. No entanto, há uma variação nas respostas sobre o estado civil e estrutura familiar, três das entrevistadas são casadas, mas apenas duas têm a presença de no mínimo um filho. Vê-se uma similaridade com os dados sobre a ocupação de mulheres com a presença de uma ou mais crianças na estrutura familiar ser menor que aquelas que não possuem. As solteiras, por sua vez, justificam sua distância familiar com a mobilidade geográfica que a hotelaria apresenta.

Trajetoária profissional - A trajetória profissional das entrevistadas inicia com o processo de formação acadêmica. Os relatos evidenciam que todas buscaram além da formação no ensino

superior, outras formas de qualificação como cursos de idiomas e pós-graduação. A perceptível valorização da qualificação profissional mostra-se como uma característica do perfil profissional feminino (Quadro 3).

Quadro 3. Processo de formação

Cursos Complementares	
A	“Por conta da transferência, não consegui continuar com meus estudos, mas é algo que eu ainda planejo fazer, me especializar ainda mais.”
B	“Tenho MBA em Gestão Empresarial. Na época da faculdade eu fiz um curso estadual de Guia, tenho a carteirinha oficial do estado, curso de inglês e cursos normais da empresa mesmo.”
C	“Eu fiz uma especialização em gestão de negócios também na Federal, mas não cheguei a concluir como pós-graduação. Fiz um curso prático de hotelaria no Centro Europeu, de administração hoteleira. Hoje faço uma pós-graduação na Conquer de Gestão de Pessoas e Negócios.”
D	“Fiz na área de idiomas, dois anos e meio de espanhol avançado e inglês intermediário. Também acabei fazendo um curso técnico de secretariado para tentar abrir os horizontes.”
E	“MBA em Gestão Empresarial.”

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Além disso, a formação profissional das entrevistadas vai ao encontro de levantamentos recentes sobre a formação de mulheres em cursos da área da Hospitalidade [turismo, eventos e hotelaria]. O panorama aponta que as mulheres representam a maioria em cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (Silveira, Medaglia & Nakatani, 2020; Minasi & Censon, 2020; Coelho, Mayer, Andrade-Matos & Alvares, 2021; Minasi, Mayer & Santos, 2022). O que indica a qualificação profissional como uma vantagem feminina e essencial ao cargo de gerência geral de um hotel, principalmente cursos complementares de gestão e línguas, duas áreas marcadas por quatro respostas.

Apesar desses resultados positivos quanto à educação, percebe-se que não representa a igualdade de mulheres ocupando cargos de chefia e com maior remuneração, uma clara manifestação do fenômeno sticky floor. Estes permanecem, em sua maioria, ocupados por homens, manifestando a sub-representação do gênero feminino. De modo geral, é possível reconhecer que alcançar o topo da hierarquia organizacional não se constitui na falta de qualificação ou competência, mas sim em outros fatores como as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres durante sua trajetória profissional.

A ambição por um cargo estratégico ou de liderança foi destacada pela amostra. Das cinco entrevistadas apenas uma não pensava na possibilidade de estar em um cargo mais elevado durante a graduação. Cabe destacar o relato da entrevistada que não se via qualificada para a

área, por mais que tivesse vontade, visto que tinha um olhar mais rigoroso sobre sua trajetória acadêmica por conta da sua idade ao iniciar a faculdade. Esse pensamento, de que a mulher nunca está na idade certa, acompanha diversos aspectos, tanto no educacional quanto profissional. As mulheres enfrentam o dilema da impossibilidade da idade certa, em que não há idade ideal para as mulheres no mercado de trabalho. As jovens têm receio de serem lidas como inexperientes e não confiáveis, enquanto as mais velhas não querem ser consideradas antiquadas e desatualizadas (Cotta & Farage, 2021). Esse dilema torna-se um fato limitante para suas vidas, o que é chamado de autolimitação (Skalpe, 2007). A autolimitação nas escolhas profissionais afeta mulheres que não se julgam competentes para determinadas posições ou precisam priorizar o cuidado dos filhos ou outros aspectos pessoais (Skalpe, 2007) Em contrapartida, as outras sempre tiveram uma ambição em relação a gestão ou a *“independência financeira e profissional”*.

Sobre as carreiras, as entrevistadas relataram um tempo médio de 16 anos de carreira com um tempo de 6 anos para conseguir ocupar um cargo de liderança. Esse período compreendeu a passagem por diferentes departamentos e posições como Recepção, Governança e Reservas. Um processo que segue a exigência de tempo e vivência diversificada dentro da própria estrutura hoteleira. Em primeira análise foi possível inferir que o percurso lógico é começar em cargos de salários mais baixos. No entanto, a realidade do mercado de trabalho da hospitalidade evidencia a divisão sexual do trabalho. Enquanto mulheres são associadas a atividades relacionadas ao cuidado doméstico, homens são recrutados para cargos de gestão (Reis & Nakatani, 2020). Dessa forma, homens têm uma ascensão mais rápida e mais “natural” em suas carreiras. Essa dinâmica é apontada como principal causa do fenômeno sticky floor, em que mulheres ficam restritas a posições profissionais em que os salários são mais baixos e há menores chances de ascensão profissional (Christofides, Polycarpou & Vrachimis, 2013).

Relação vida profissional x vida pessoal - As entrevistadas foram questionadas sobre as escolhas profissionais e pessoais necessárias para permanecer no mercado hoteleiro e ascender ao cargo que ocupam atualmente. Os relatos indicaram que a carreira na hotelaria é desafiadora quando se trata de equilibrar vida pessoal e profissional (Quadro 4).

Quadro 4. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Como você avalia o equilíbrio entre sua vida pessoal e vida profissional?	
A	“Hoje eu não reclamo, eu consigo chegar num equilíbrio. Teve momentos, fases, em que sacrifiquei muito minha vida pessoal, no sentido de não sair com os amigos, se distanciar de amigos, pois como eu mudei muito de cidade não tive mais contato. Alguns eu consegui manter mas vários contatos eu perdi no meio do caminho. Teve fases de hotel que eu realmente fiquei mais focada no trabalho e não consegui fazer nada a lazer ou cuidar da saúde direito e focar em mim. Eu já tenho 13/14 anos de gerência, então hoje eu já consigo entender um pouco melhor e lidar melhor com isso. [...] Sempre considerei pra mim mesma que eram fases que eu teria que abrir mão de alguma coisa e em alguns momentos eu escolhi abrir mão da vida pessoal.”
B	“Relativamente bem.”
C	“Hoje eu acho que é mais equilibrada. No começo era um pouco mais pro lado profissional que o pessoal, foi uma dedicação maior pro lado profissional para eu conseguir alcançar o que eu desejava, um cargo de liderança. Eu me dediquei um pouco mais realmente. Na hotelaria, a gente trabalha de domingo à domingo, no início trabalha direto. Me dediquei mais pra hoje poder ter um descanso de final de semana, trabalhar em horário comercial, então hoje eu consigo me equilibrar melhor.”
D	“Eu gosto de trabalhar. Agora eu consigo ir visitar meus pais e família com mais frequência, mas sim, eu vejo que eu preciso equilibrar melhor essas duas coisas.”
E	“Acho que atualmente minha vida profissional e pessoal está bem equilibrada.”

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É recorrente o relato das entrevistadas que renunciaram à sua vida pessoal em determinadas fases profissionais para chegar nas posições que ambicionaram. As principais renúncias se referem às datas comemorativas em família. Ao mesmo tempo, para essas mulheres o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional só foi possível após a conquista de um cargo de liderança e de confiança, algo que não é exclusivo da hotelaria. No mercado de trabalho em geral, cargos de liderança são associados a mais responsabilidade e flexibilidade o que permite melhores arranjos para a jornada de trabalho. A flexibilidade impacta possibilitando atender demandas pessoais no horário de expediente, como consultas médicas, cuidado com filhos ou familiares.

Barreiras - As barreiras e desafios encontrados na hotelaria são descritos pela literatura e corroborados pelos relatos das entrevistas. Ao falarem sobre os setores com maior concentração de mão de obra feminina, a resposta unânime é o setor de governança (Quadro 5). Essa distribuição manifesta a questão estrutural enraizada sobre o papel da mulher na sociedade como cuidadora e responsável das tarefas domésticas (Salvador, 2012).

Quadro 5. Participação feminina nos setores de um hotel

Estereótipo - A participação da mulher está concentrada em quais setores do hotel?	
A	"Recepção e Governança. Uma área que é bem difícil de ver mulher atuando é a manutenção, só tive contato uma vez."
B	"A mulher é mais caprichosa com atividades manuais, mais atenta aos detalhes. No departamento de governança temos dois supervisores, uma mulher e um homem, e também tem camareiros também."
C	"A maioria das mulheres está na governança."
D	"A Governança, mas eu não entendo que seja só uma questão de gênero, entendo que é uma questão de sociedade, qualificação, o que essa mulher tem disponível pra ela. Então quando a gente fala que o setor da governança é o setor que mais tem mulheres é porque é um setor de limpeza e no Brasil a sociedade entende que a mulher é responsável pela limpeza. É muito mais uma questão cultural geral do que uma questão da hotelaria, claro que ela está dentro da sociedade então ela incorpora isso. Além da governança, tem na recepção e na parte da cozinha, atendimento de a e b também, mas de novo entramos no estereótipo de que a mulher cozinha e limpa. São os dois setores que mais vai encontrar mesmo. Só que ao mesmo tempo eu não entendo, não vejo aqui nessa unidade, não vejo que as mulheres da governança são infelizes. Têm uma conjunção de coisas, talvez foi uma oportunidade que ela teve de entrar como camareira, mas gostou e se agradou com a empresa e continuou. Eu acho que são escolhas, mas é uma questão da sociedade mesmo, é normal. Aqui eu não tenho nenhum homem, mas existem hotéis que tem o arrumador, mas a maioria é mulher mesmo"
E	"Gerência, Financeiro, Recepção e Governança."

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Essa proporção converge com Cave e Kilic (2010) de que os empregos no setor de turismo muitas vezes são considerados uma extensão do trabalho doméstico. A concentração das mulheres em funções do setor de governança e atividades relacionadas ao cuidado doméstico está ligada à segregação de gênero no trabalho. Esses achados estão em linha com estudos anteriores realizados por Guimarães e Silva (2016) e Silveira e Medaglia (2020) sobre a realidade das mulheres no setor turístico no Brasil. Ademais, é importante ressaltar que o trabalho doméstico é historicamente desvalorizado e associado a menores níveis de remuneração no mercado de trabalho, o que acaba limitando as oportunidades de mobilidade profissional das mulheres que se engajam nessas atividades estereotipadas como femininas.

Sendo uma extensão da barreira dos estereótipos, a sub-representação também foi questionada. Observamos que as entrevistadas apontam para a baixa representatividade de mulheres em cargos de liderança. A baixa presença das mulheres em posições de poder fortalece os estereótipos, o que, por sua vez, perpetua o viés de gênero (Schaap & Shockley, 2020). No que se refere a discriminação de gênero, apenas uma entrevistada afirmou que o fato de ser mulher teve interferência na sua trajetória profissional. Ao mesmo tempo, ao serem questionadas sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres para ascender na carreira, apenas uma indicou que ambos têm acesso às mesmas oportunidades.

É como eu falei, eu não tive dificuldade, eu acho que muito por minha competência. Eu entendo que se eu cheguei onde cheguei é porque eu tinha competência pra isso, não é porque eu era homem ou mulher. Mas eu tive um esforço maior que talvez um homem não teria. Abri mão da minha vida pessoal, não me casei, não tive filhos, senti falta em algum momento? Senti, mas eu estava focada na minha carreira. Talvez se eu tivesse casado e tido filhos eu não teria tido as mesmas oportunidades, por não ter uma disponibilidade geográfica tão aberta. [...] Então eu entendo que para mulher é um pouco mais complicado mesmo. Foi uma escolha que eu fiz, mas não seria a mesma coisa para um homem, seria um pouco mais fácil. Se for ver, por exemplo, acima de mim temos os diretores operacionais e temos 6 dentro do grupo para o Brasil, desses seis só 1 é mulher. Só aqui a gente observa o quão mais fácil é para um homem principalmente em carreiras que exigem (como a nossa) uma mobilidade geográfica um pouco maior (Entrevistada, 2023).

O trecho acima evidencia uma série de desafios que abalam a vida pessoal e profissional das mulheres e conseqüentemente sua atuação no mercado de trabalho. É possível identificar que as mulheres se esforçam mais que os homens, investindo mais tempo em sua carreira profissional e empenhando-se para combater os estereótipos de gênero. A própria contradição da entrevistada, que inicia destacando seu mérito e competência na carreira, mas avança na reflexão que escolheu não ter filhos e outras concessões na vida pessoal. Um pensamento que expressa uma questão de gênero latente. Na sociedade contemporânea, a maternidade continua a ser vista como uma responsabilidade primária das mulheres, muitas vezes colocando-as em situações em que precisam fazer escolhas difíceis entre sua carreira profissional e suas responsabilidades familiares. Enquanto isso, para a maioria dos homens, as expectativas em relação à paternidade não estão diretamente relacionadas a compromissos de carreira, criando assim uma disparidade de gênero significativa no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Silva, 2019).

Além disso, no trecho acima a entrevista reconhece que não se sente representada na hierarquia superior. O que vai ao encontro do fato das mulheres ocuparem posições operacionais ou de cuidado no mercado de trabalho, enquanto cabe aos homens os postos de trabalho ligados à estratégia. (Silva, Cardoso, Abreu & Silva, 2021).

A legislação, políticas públicas e políticas internas são ferramentas que podem contribuir para a diminuição da sub-representação e desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Sobre esse tema, foi abordada especificamente sobre as políticas internas dos hotéis. As respostas indicam que ainda não é comum mecanismos de apoio para as mulheres no ambiente profissional (Quadro 6).

Quadro 6. Políticas internas de apoio

Legislação - Existe alguma política interna que auxilia a situação das mulheres dentro da empresa? Por exemplo, plano de carreira, licença maternidade, incentivo a cargos gerenciais...	
A	"Licença-maternidade estendida por mais 1 mês e o Programa Riise ¹ ."
B	"Somente licença maternidade."
C	"Licença maternidade pela lei, mas os demais são igualitários"
D	"Não existe nenhum tipo de política interna que motive as mulheres a almejar um cargo de liderança ou algum benefício além da licença maternidade. Vejo que a maioria dos hotéis cumprem única e exclusivamente aquilo que a legislação obriga."
E	"Sim. A Accor tem um programa muito legal chamado Riise, que é um programa de apoio não só às mulheres, mas hoje já se aprimorou com as minorias do mercado. E tem vários programas que são feitos, às vezes são palestras, programa de mentoring. A ideia é justamente falar dessas dificuldades e ajudar como um suporte maior dentro da direção"

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A maternidade ainda é um fator que influencia na desistência ou diminuição da ambição profissional, como colocado nos blocos anteriores, visto que essa conciliação é enfrentada majoritariamente pela mulher, impedindo o compartilhamento de tarefas com o homem (Guilhard, 2021). Em relação à algumas redes hoteleiras, percebe-se que existem programas com o objetivo de apoiar as mulheres no mercado, com palestras e mentoring. Todavia, a Entrevistada D relata uma situação que não deve partir apenas das empresas, mas sim de políticas públicas, visto que nas palavras de uma entrevistada "*a maioria dos hotéis cumprem única e exclusivamente aquilo que a legislação obriga*". Um exemplo positivo da política pública que contribui para a evolução da sociedade, é a licença maternidade de seis meses, garantida pelo governo, e muitas vezes reconhecida pelas mulheres como um benefício trabalhista.

É importante reconhecer que as mulheres têm necessidades especiais quando assumem responsabilidades no cuidado com a família. As empresas precisam estar cientes de que as mulheres muitas vezes são obrigadas a escolher entre sua carreira e maternidade, devido à falta de flexibilidade e apoio. Ações como adotar políticas direcionadas ao acesso das mulheres às oportunidades empresariais são consideradas eficazes para uma promoção ou retorno das mulheres na hotelaria. Além de barreiras profissionais, as mulheres também enfrentam atitudes machistas no cotidiano, seja no ambiente de trabalho ou fora (Ambrosio, 2023). Com foco no ambiente de trabalho, foi questionado à amostra sobre situações de assédio moral, sexual ou psicológico. Três mulheres relataram já ter sofrido ou presenciado esse tipo de agressão. No decorrer de suas trajetórias, as situações mais compartilhadas são protagonizadas por clientes. A situação apontada recorrente foi de homens que se portam de maneira indiscreta com

mulheres, mas na frente de um homem, mesmo que de uma posição inferior, muda completamente seu comportamento.

Também foi questionado sobre discriminação no ambiente profissional. Novamente três participantes afirmaram já ter sofrido algum tipo de discriminação e repetindo o padrão das situações de assédio, são os clientes que protagonizam esse tipo de atitude. A partir dos relatos observa-se que existem ‘brincadeiras’, linguagens corporais e falas que causam constrangimento, além de exibir uma demonstração de poder e status social dispensável. É possível analisar os locais de trabalho como espaços de discriminação, por questões hierárquicas ou de competitividade profissional. Entretanto, a identificação das Gerentes Gerais de que estes acontecimentos partem dos hóspedes, indica que os hotéis têm como desafio, sensibilizar seus hóspedes, a fim de cessar esse comportamento.

Como medida de enfrentamento à discriminação e desigualdade de gênero dentro do setor hoteleiro, as entrevistadas foram requisitadas sobre alguma dica ou conselho para mulheres recém-formadas (Quadro 7).

Quadro 7. Conselhos para mulheres recém-formadas na hotelaria

Existe alguma dica/ conselho que você daria a uma mulher recentemente formada que deseja entrar na área hoteleira, mas não daria a um homem na mesma situação?	
A	“Pode ser até um pouco mais difícil você chegar até onde um homem chega ou ganhar o que ele ganha, mas se você tem competência, se mostra isso de uma maneira respeitosa e segura não tem porque a empresa não te dar uma promoção ou não aumentar o salário ou não melhorar o seu cargo. Se a empresa não fizer isso é porque ela não é para você, aí muda de empresa. Hoje eu estou numa empresa que, por mais que eu sei que tem momentos que o machismo existe, é uma empresa que tenta combater isso e é uma empresa que eu consegui o meu respeito. Então, hoje eu tenho uma imagem dentro da empresa que eu consegui construir e eu construí, não foi ninguém que construiu por mim, e eu me sinto segura. Eu poderia ganhar mais? Poderia, mas eu estou satisfeita com o que eu tenho, no momento que eu tenho com a qualidade de vida que eu tenho.”
B	“Difícil essa! Não é uma dica específica para mulher, mas para os dois: ser verdadeiro e não levar desaforo para casa. Para a mulher, sempre tentar se impor e ser ouvida.”
C	“Cuidado com os relacionamentos, com alguém que trabalha no mesmo espaço ou em cargos maiores pois pode pesar em algumas coisas. Conheci uma mulher que foi demitida por isso.”
D	“Eu acho que para mulher eu daria o conselho de se dedicar realmente, que nem eu fiz no início, quando se é mais jovem, para que depois ela consiga estruturar uma família, se esse for o desejo dela.”
E	“Sempre fazer além do esperado.”

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dobrar o esforço e dedicação, se impor, se fazer ouvir e se valorizar, são os principais conselhos e dicas. Cabe destacar a fala sobre o cuidado com os relacionamentos, a qual pode-se associar ao receio que as mulheres têm de serem mal interpretadas em suas atitudes e isso prejudicá-

las. Há, também, o receio quanto ao assédio nas relações, seja ele moral, psicológico ou sexual. As falas remetem ao enfrentamento de situações recorrentes em relatos de mulheres no mercado de trabalho, como assédio (em seus vários tipos), descredibilização da fala, necessidade de imposição. Os conselhos indicam que é indispensável manter uma postura rígida e agir além do esperado, uma vez que ausência de autoridade e incapacidade de comando são características atribuídas às mulheres (Meinhard & Faria, 2020).

A trajetória profissional de mulheres em cargos de liderança na hotelaria, evidencia a valorização da qualificação profissional como característica do perfil feminino, além da desigualdade de gênero na ocupação desses cargos. Embora a educação seja uma vantagem feminina, a sub-representação das mulheres em cargos de chefia persiste, mostrando que alcançar o topo da hierarquia organizacional não depende apenas de qualificação ou competência, mas também de fatores como barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres em suas trajetórias profissionais.

CONCLUSÃO

A pesquisa abordou a trajetória profissional de mulheres em cargos de liderança na hotelaria, evidenciando a valorização da qualificação profissional como característica do perfil feminino, além da desigualdade de gênero na ocupação desses cargos. Embora a formação seja uma vantagem feminina, a sub-representação das mulheres em cargos de chefia persiste. Alcançar o topo da hierarquia organizacional não depende apenas de qualificação ou competência, mas também de fatores como barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres em suas trajetórias profissionais. Apesar da ambição por cargos de liderança, as mulheres enfrentam restrições em suas escolhas profissionais, o que tem um impacto significativo em suas vidas.

As análises destacam a importância da qualificação profissional para mulheres em cargos de liderança na hotelaria. No entanto, também apontam para a persistência da desigualdade de gênero nessas posições. Isso evidencia a necessidade de políticas e práticas que incentivem a igualdade de oportunidades de gênero no mercado de trabalho. Destaca-se que tais políticas devem ser desenhadas não somente para promover a presença feminina em cargos de liderança, mas também para mitigar as barreiras e os estereótipos de gênero que frequentemente as levam a fazer escolhas difíceis entre suas carreiras e suas vidas pessoais. Políticas e programas que visem a implementação de medidas de igualdade salarial, apoio à conciliação entre trabalho e vida pessoal, licença parental remunerada, entre outros.

Como implicação prática destaca-se que as redes hoteleiras precisam se esforçar para oferecer oportunidades igualitárias de liderança para mulheres, incluindo programas de desenvolvimento de carreira, treinamentos específicos e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diverso. Além disso, é importante que as empresas implementem medidas para combater a discriminação de gênero, como a revisão e equalização de salários e a criação de políticas claras de promoção baseadas no desempenho e nas habilidades, em vez de questões subjetivas que perpassam o gênero.

Em termos de implicação social, a pesquisa é relevante e atual, uma vez que a sub-representação das mulheres em cargos de liderança na hotelaria é um problema ainda distante de uma solução. As mulheres são frequentemente submetidas a ultrapassar as limitações tradicionalmente impostas, superando barreiras que, em circunstâncias similares, tendem a não serem enfrentadas por seus colegas homens. A promoção da liderança feminina não apenas é justa e moralmente correta, mas também pode trazer benefícios econômicos e sociais para a indústria hoteleira, como a melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade e a satisfação dos colaboradores. Além disso, a inclusão e a diversidade nas empresas são importantes para a sociedade como um todo, pois refletem uma visão mais ampla e representativa da comunidade e contribuem para a construção de um mundo mais justo e equitativo.

524

REFERÊNCIAS

- Alpaca, N. H. (2022, 08 de março). Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens. *CNN Brasil*. [Link](#)
- Ambrosio, N. G. (2023). *Mercado de Trabalho em Turismo: liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba*, PR. Monografia de Graduação em Turismo, Universidade Federal do Paraná, Brasil. [Link](#)
- Araújo, I. M. S., Heber, F., & Batista, K. (2020). Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina. *Gestão & Conexões*, 9(1),73-98. [Link](#)
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: 70.
- Butler, J. (2017). *Problemas de Gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos – CADASTUR. (2022). *Início*. [Link](#)

Medaglia, J., Ambrosio, N. G., & Minasi, S. M. (2024). Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 16(3), 508-527. <http://dx.doi.org/10.18226/>

- Cave, P., & Kilic, S. (2010). The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(3), 280-292. [Link](#)
- Censon, D., Reis, C. U. F. dos, Medaglia, J., & Shizue Massukado Nakatani, M. (2022). Trajetórias de mulheres na docência e na pesquisa em Turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, (16), 24-68. [Link](#)
- Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K. (2013). Gender wage gaps, “sticky floors” and “glass ceilings” in Europe. *Labour Economics*, 21, 86-102. [Link](#)
- Coelho, M. de F., Mayer, V. F., Andrade-Matos, M. B. de, & Alvares, D. F. (2021). Representatividade feminina na área acadêmica de turismo: uma análise dos programas de pós-graduação filiados à ANPTUR. *Turismo - Visão e Ação*, 23(3), 595-615. [Link](#)
- Cotta, M., & Farage, T. (2021). *Mulher, Roupas, Trabalho: Como se veste a desigualdade de gênero*. São Paulo: Paralela.
- Dencker, A. de F. M. (1998). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura.
- Duarte, D. C. (2020). A empregabilidade de mulheres deficientes na hotelaria de Brasília. *Turismo: Estudos & Práticas*, 9(2), 1-13. [Link](#)
- Federici, S. (2020). *Revolution at Point Zero: Housework, reproduction, and feminist struggle*. PM Press.
- Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil - FOHB. (2023, abril). *Panorama da Hotelaria Brasileira 2023: desempenho e nova oferta*. 17a edição. [Link](#)
- Gabrielli, C. (2021). Mulheres no mercado turístico brasileiro: reflexões e perspectivas à luz dos estudos de gênero. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(4), 1049-1069. [Link](#)
- Gabrielli, C. P., Medaglia, J., & Santos, G. E. de O. (2023). Gender and tourism consumption in Brazil: analysis of family budgets in the perspective of intersectionality. *Anais Brasileiros De Estudos Turísticos*, 13(1). [Link](#)
- Guimarães, C. R. F. F., & Silva, J. R. (2016). Pay gap by gender in the tourism industry of Brazil. *Tourism Management*, 52, 440-450. [Link](#)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). *Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2 ed. [Link](#)
- International Finance Corporation - IFC. (2017) *Women and Tourism: Designing for Inclusion*. Tourism for Development Knowledge Series, Washington, DC. [Link](#)
- Lauretis, T. (1994). A tecnologia do gênero. In B. H. Hollanda. (org.), *Tendências e Impasses: o feminismo como crítica da cultura*. São Paulo: Rocco. [Link](#)

Medaglia, J., Ambrosio, N. G., & Minasi, S. M. (2024). Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 16(3), 508-527. <http://dx.doi.org/10.18226/>

- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Qiu, Y. (2021). How career expectations influence advancement: evidence from women in the hospitality industry. *Tourism Review*, 76(6), 1228-1242. [Link](#)
- Loureiro, C. M. P., Costa, I. S. A., & Freitas, J. A. S. B. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 130-144. [Link](#)
- Meinhard, V. R., & Faria, J. H. (2020). Representatividade das mulheres na hierarquia de empresas: estudo de caso com base no Women's Empowerment Principles. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(1), 33-60. [Link](#)
- Minasi, S. M., & Censon, D. (2020). *Mulheres na Academia do Turismo no Brasil*. [Boletim. Estudos Acadêmicos]. Curitiba: OBSTUR/PR. [Link](#)
- Minasi, S., Mayer, V., & Santos, G. E. de O. (2022). Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 24-94, 2022. [Link](#)
- Nunes, K. K., & Lima, A. P. de. (2021). Sticky floor, glass ceiling and queen bee: The triple barrier imposed by the sexist economy. *Research, Society and Development*, 10(8), e2410816110. [Link](#)
- Perrot, M. (1995). Escrever uma história das mulheres: relato de uma experiência. *Cadernos Pagu*, (4), 9-28. [Link](#)
- Reis, C.U. F. dos, & Nakatani, M. S. M. (2020). O trabalho de cozinheiras, cozinheiros e chefs em cozinhas profissionais: reflexões a partir da perspectiva de gênero. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 10(3). [Link](#)
- Saffioti, H. (2015). *Gênero, Patriarcado, Violência*. São Paulo: Expressão Popular, Fundação Perseu Abramo.
- Salvador, D. S. (2012). *Gênero e Turismo: a liderança feminina no setor hoteleiro*. Dissertação, Mestrado em Gestão e Planejamento em Turismo, Universidade de Aveiro, Portugal. [Link](#)
- Santos, L. da S. (2018). *Mulheres em Cargos de Liderança nos Empreendimentos*. Trabalho de conclusão de curso de Graduação, Universidade Federal Fluminense, Brasil. [Link](#)
- Schaap, J. I., & Shockley, M. (2020). The glass ceiling: is it being shattered? *E-Journal of Business and Economic Issues*, 1-20. [Link](#)
- Scott, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, 20(2), 71-99. [Link](#)

- Silva, J. M. S. (2019). Maternidade e Interseccionalidade nas ciências: conciliando maternidade e carreira científica. In E. H. B. de Vasconcelos (Org.), *História das Ciências: saberes e práticas em análise* (pp. 13-30). São Paulo: Intermeios.
- Silva, J. M. S., Cardoso, V. C., Abreu, K. E., & Silva, L. S. (2021). A feminização do cuidado e a sobrecarga da mulher-mãe na pandemia. *Revista Feminismos*, 8(3), 149-161. [Link](#)
- Silveira, C. E., & Medaglia, J. (2020). Distância entre cargos e salários de homens e mulheres: influência do gênero no mercado de trabalho do turismo. *Revista Turismo: Estudos e Práticas*, 9(2), 1–14. [Link](#)
- Silveira, C. E., Medaglia, J. N., & Nakatani, M. S.M. (2020). O mercado de trabalho dos egressos de cursos superiores em turismo: comparações dos dados de 2012 -2018. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 83-94. [Link](#)
- Siqueira, D. P., & Lazaretti, B. F. (2017). Representatividade e liderança feminina nas grandes corporações: uma leitura sob a perspectiva dos movimentos sociais. *Juris Poiesis*, 20(23), 45-67. [Link](#)
- Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay gap in the tourism industry - Evidence from Norway. *Tourism Management*, 28(3), 845-853. [Link](#)
- Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), 765-790. [Link](#)
- WAAG is now...RiiSE!. (2018, set). Accor Group. [Link](#)
- World Tourism Organization - UNWTO. (2021). *Global Report on Women in Tourism*. Madrid: OMT. [Link](#)
- World Travel & Tourism Council - WTTC. (2019). *Travel & Tourism: Driving Women's Success*. [Link](#)
- World Travel & Tourism Council – WTTC. (2023). *Economic Impact - World Travel & Tourism Council (WTTC)*. 2023. [Link](#)

NOTA

ⁱ Antigo "Women at Accor Generation" (WAAG), o Programa Riise é uma rede do grupo Accor que incentiva a diversidade no ambiente de trabalho. (WAAG is now...RiiSE!., 2018).

PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 22 DEZ 23

Aceito: 4 JUL 24