

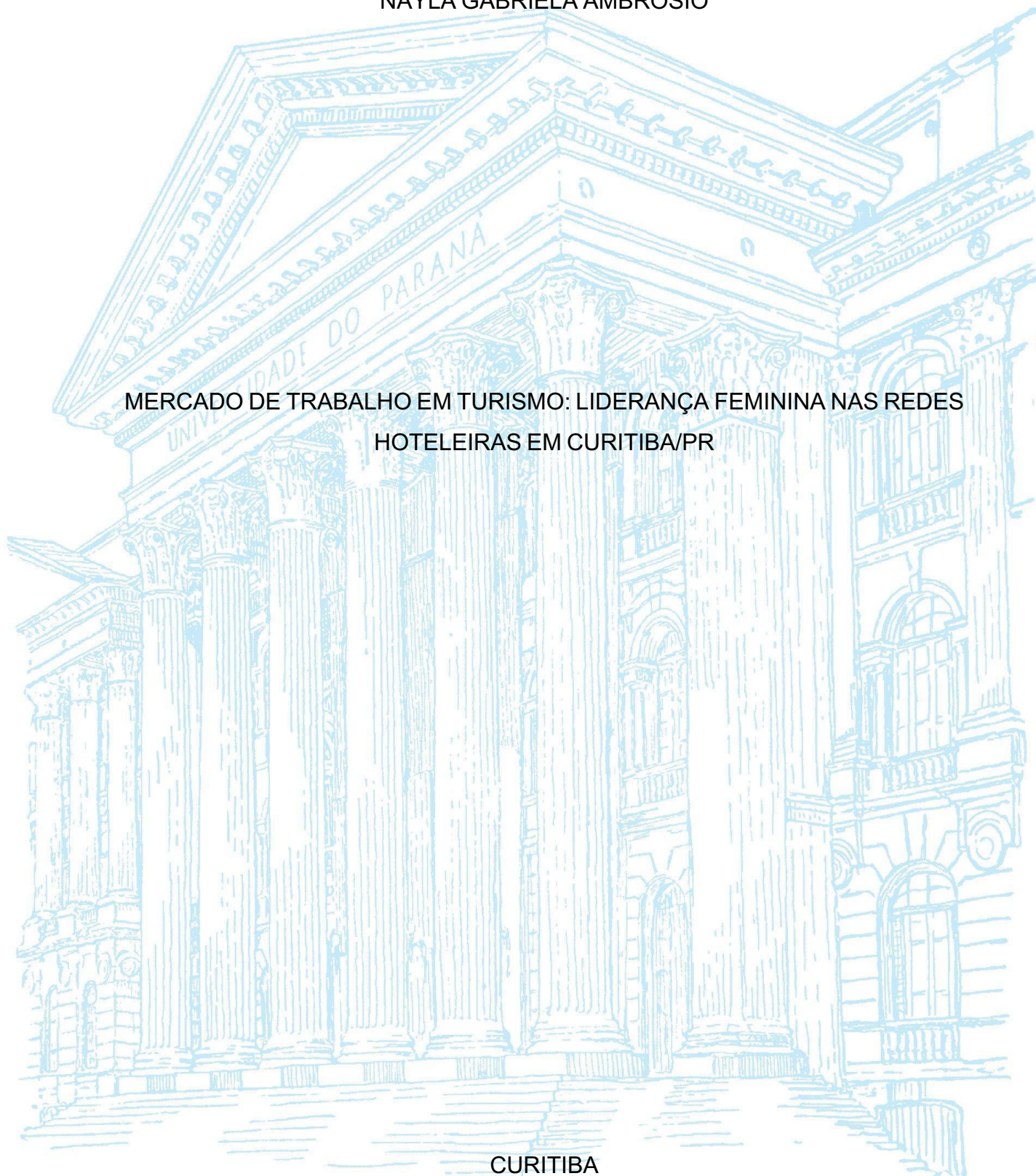
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NAYLA GABRIELA AMBROSIO

MERCADO DE TRABALHO EM TURISMO: LIDERANÇA FEMININA NAS REDES  
HOTELEIRAS EM CURITIBA/PR

CURITIBA

2023



NAYLA GABRIELA AMBROSIO

MERCADO DE TRABALHO EM TURISMO: LIDERANÇA FEMININA NAS REDES  
HOTELEIRAS EM CURITIBA/PR

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo  
apresentado ao curso de Turismo, Setor de  
Ciências Humanas, Universidade Federal do  
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel em Turismo.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Juliana Medaglia

CURITIBA

2023

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

NAYLA GABRIELA AMBROSIO

### **TÍTULO DO TRABALHO**

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo apresentado ao curso de Graduação em Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana Medaglia (Orientadora)

Departamento de Turismo, Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Profa. Dra. Clarice Bastarz

Departamento de Turismo, Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Turismóloga Dr<sup>a</sup> Carolina Sass de Haro

Mapie Consultoria

Curitiba, 13 de fevereiro de 2023.

Mantenha essa página em branco para inclusão do termo/folha de aprovação assinado e digitalizado.

Este projeto é dedicado à minha querida avó Edite Ambrosio (*in memoriam*) e a todas as mulheres que continuam sua luta contra esse sistema estrutural de ser silenciada uma vida inteira.

## AGRADECIMENTOS

Durante os acontecimentos dos últimos três anos, muitas pessoas entraram e saíram da minha vida. No entanto, algumas brilharam como as estrelas no céu escuro, me trazendo luz cada vez que a escuridão me cercava, presentes não apenas em momentos de alegria mas também de tristeza. Este agradecimento será uma parte de minha gratidão pela presença, confiança e carinho recebido ao longo desse percurso tão desafiador que é a universidade.

Primeiro, agradeço aos professores do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná que, durante minha graduação, incentivaram e apoiaram os alunos em todos os momentos. Em especial, a minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Juliana Medaglia, por toda dedicação, paciência e apoio durante a condução deste projeto de conclusão de curso. Sou muito grata pelo acolhimento e conhecimento compartilhado que recebi durante esses anos. Agradeço também pelo aprendizado durante minha participação nos programas de extensão Agetur e Obstur, que me ajudaram a caminhar e alcançar meus objetivos profissionais e pessoais.

Às meninas Ana Kuss, Brendha Rangel, Caroline Lima, Maria Carolina, Juliana Brancalione e Vitória Pedroso, amigas realizadas dentro da graduação, garotas com objetivos e vidas totalmente diferentes, que sempre se dispuseram com tanto carinho e risadas nesses longos anos de curso. Em especial, à Andreia Souza, a que sempre esteve com os ouvidos prontos para meus desabafos, surtos e alegrias, ter sua presença deixou todo esse caminho mais leve.

Não poderia deixar de agradecer meus colegas de trabalho por todas as conversas e palavras de conforto que iluminaram (e iluminam) meus dias de cansaço e exaustão. Também gostaria de agradecer aos meus chefes que me apoiam e acreditam no meu potencial, que me ajudam a crescer cada dia mais com novos desafios e oportunidades.

Agradeço às entrevistadas pela disponibilidade, conselhos e contribuições tão valiosas que me trouxeram outras perspectivas como profissional da hotelaria.

E, por fim, agradeço a mim que, em meio a tanto caos no meu interior, consegui encontrar força para concluir uma de minhas maiores conquistas.

“We cannot all succeed when half of us are held back.”  
Malala Yousafzai

## RESUMO

A prática do Turismo carrega representações sociais, culturais e econômicas. Ao entender a potencialidade do turismo como uma ferramenta para contribuir na oferta de empregos e oportunidades para as mulheres, percebe-se a importância de compreender as questões de gênero e seus desafios na jornada de trabalho. Dessa forma, justifica-se a importância desse projeto com a evolução da participação da mulher e o progresso atual de sua inserção no mercado de trabalho hoteleiro, que resultam em um confronto às especificidades femininas e concepções convencionais patriarcais. Deste modo, o presente Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo (PPGT), tem como objetivo geral propor a criação de um curso acessível acerca da liderança feminina na hotelaria, a partir dos relatos de gerentes gerais de hotéis da Rede de Curitiba. A fim de atingir o objetivo geral proposto, foram considerados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o papel da mulher nos cargos na Hotelaria; b) Discutir o mercado de trabalho no Turismo e na Hotelaria, considerando questões de gênero; e c) Investigar a participação feminina nos cargos mais elevados da Hotelaria Curitibana de Rede. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, dividida em duas etapas: descritiva e exploratória. A análise descritiva foi utilizada a fim de estruturar um referencial teórico que aborda as questões de gênero no mercado de trabalho, assim como a estrutura organizacional hoteleira. Por sua vez, a abordagem exploratória foi realizada por meio de entrevistas realizadas com 5 gerentes gerais de grandes redes hoteleiras de Curitiba. Os resultados da pesquisa indicam que as mulheres estão, cada vez mais, conquistando seu espaço, ainda que haja muitas transformações necessárias no meio mercadológico, visto que essa ascensão, no Brasil, ocorre por meio de barreiras que advêm de uma sociedade patriarcal. Com base nesses resultados pode-se concluir o objetivo geral da pesquisa e desenvolver um curso comercializado pela plataforma Udemy, cujo intuito é de disseminar conhecimentos que possam contribuir com a performance das mulheres no mercado hoteleiro, para que a partir do momento que a mulher completar as aulas, ela se sinta melhor preparada e disposta a lidar com as situações habituais na hotelaria, identificadas ao longo da pesquisa. Para além deste estudo, sugere-se pesquisas futuras sobre a temática para que analisem o outro ângulo, na visão do homem, a fim de uma comparação com este trabalho. Outra sugestão abrange a continuidade desta pesquisa pelo território brasileiro, com uma dimensão maior e possibilidades comparativas mais assertivas dentro da hotelaria.

Palavras-chave: Hotelaria. Mercado de Trabalho. Gênero. Gestão Feminina.

## ABSTRACT

The practice of tourism carries social, cultural and economic representations. By understanding the potential of tourism as a tool to contribute to the provision of jobs and opportunities for women, one realizes the importance of understanding gender issues and their challenges in the workday. Thus, the importance of this project is justified by the evolution of women's participation and the current progress of their insertion in the hotel work market, which result in a confrontation with female specificities and conventional patriarchal conceptions. Thus, the present Tourism Planning and Management Project (PPGT) has the general objective of proposing the creation of an accessible course on female leadership in the hotel industry, based on the reports of general managers of hotels in the Curitiba chain. In order to achieve the proposed general objective, the following specific objectives were considered: a) Describe the role of women in positions in the Hotel Industry; b) Discuss the job market in Tourism and Hospitality, considering gender issues; and c) Investigate female participation in the highest positions in the Hotelaria Curitibana de Rede. For that, a research with a qualitative approach was carried out, divided into two stages: descriptive and exploratory. Descriptive analysis was used in order to structure a theoretical framework that addresses gender issues in the labor market, as well as the hotel organizational structure. In turn, the exploratory approach was carried out through interviews with 5 general managers of large hotel chains in Curitiba. The research results indicate that women are increasingly conquering their space, even though there are many necessary transformations in the marketing environment, since this rise, in Brazil, occurs through barriers that come from a patriarchal society. Based on these results, it is possible to conclude the general objective of the research and develop a course marketed by the Udeemy platform, whose purpose is to disseminate knowledge that can contribute to the performance of women in the hotel market, so that from the moment the woman completes classes, she feels better prepared and willing to deal with the usual situations in the hotel industry, identified throughout the research. In addition to this study, future research on the subject is suggested in order to analyze the other angle, in the view of man, in order to compare it with this work. Another suggestion encompasses the continuity of this research throughout Brazilian territory, with a larger dimension and more assertive comparative possibilities within the hotel industry.

Keywords: Hotel Business. Labor Market. Gender. Female Management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Divisão de cargos na hotelaria.....	20
FIGURA 2 - Linha do tempo sobre o desenvolvimento sustentável.....	26
FIGURA 3 - Os 8 objetivos do desenvolvimento do milênio.....	28
FIGURA 4 - Os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável.....	29
FIGURA 5 - Valores da plataforma udemy.....	59
FIGURA 6 - Conteúdo do curso na plataforma.....	62
FIGURA 7 - Tabela de preços da plataforma.....	63

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Exemplo da divisão por departamento.....	20
QUADRO 2 - Os principais desafios persistentes no setor do turismo.....	23
QUADRO 3 - Caracterização da pesquisa.....	35
QUADRO 4 - Estrutura de construção de revisão bibliográfica.....	37
QUADRO 5 - Resultados de busca por base de dados.....	38
QUADRO 6 - Estrutura do roteiro de entrevista.....	38
QUADRO 7 - Universo da pesquisa.....	41
QUADRO 8 - Apresentação da pesquisa bibliográfica.....	43
QUADRO 9 - Perfil das gerentes gerais.....	46
QUADRO 10 - Formação das entrevistadas.....	47
QUADRO 11 - Cargo estratégico.....	47
QUADRO 12 - Tempo de carreira.....	48
QUADRO 13 - Tempo de empresa.....	49
QUADRO 14 - Tempo para alcançar o cargo de liderança.....	49
QUADRO 15 - Discriminação dentro da hotelaria.....	50
QUADRO 16 - Oportunidades de carreira.....	50
QUADRO 17 - Equilíbrio da vida pessoal e profissional.....	51
QUADRO 18 - Trajetória.....	52
QUADRO 19 - Escolha pessoal ou profissional.....	52
QUADRO 20 - Conselho.....	53
QUADRO 21 - Estereótipo.....	54
QUADRO 22 - Sub-representação.....	55
QUADRO 23 - Legislação.....	55
QUADRO 24 - Jornada.....	56
QUADRO 25 - Exploração.....	57
QUADRO 26 - Objetivos do curso.....	60
QUADRO 27 - Conteúdos do curso.....	61
QUADRO 28 - Etapas do projeto.....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ADB	- Banco Asiático de Desenvolvimento
CADASTUR	- Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFC	- International Finance Corporation
FOHB	- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
ODM	- Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
WTTC	- Conselho Mundial de Viagens e Turismo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A HOTELARIA.....	16
2.1.1 Relação entre Turismo e Hotelaria.....	16
2.1.2 Estrutura Organizacional de Cargos na Hotelaria: o papel dos recursos humanos.....	19
2.2 GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO.....	22
2.2.1 Conceitos principais dos estudos de gênero.....	22
2.2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	25
2.2.3 Mercado de Trabalho Feminino.....	31
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2 Etapas da Pesquisa.....	37
3.3 Universo de Pesquisa.....	40
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1 Etapa 1: Pesquisa Bibliográfica.....	43
4.2 Etapa 2: Resultados das Entrevistas.....	45
<b>5. PROJETO.....</b>	<b>57</b>
5.1 Descrição do Projeto.....	57
5.2 Etapa 1: Desenvolvimento do curso.....	59
5.2 Etapa 2: Comercialização.....	62
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE 1 – ENTREVISTA.....</b>	

## A) 1. INTRODUÇÃO

Temas como a incorporação das mulheres no mercado de trabalho e seus posicionamentos resultaram no confronto a essas especificidades femininas e concepções convencionais patriarcais, visto que “o ato de trabalhar fora de casa era tradicionalmente entendido como algo masculino” (FRANCO, 2017, p. 21).

As mulheres têm alcançado maior reconhecimento de seu papel na sociedade de maneira que, identifica-se a importância do aprofundamento do debate e da ampliação de análises, sobre a relação das mulheres com o mercado de trabalho. Esta discussão tem se ampliado 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).

No mundo contemporâneo, observa-se uma diversificação da mão de obra, visto que a frequência da participação da mulher nas corporações está mais evidente (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012), corroborando com o universo corporativo das Redes Hoteleiras. Os autores ainda complementam que, no Brasil, essa ascensão ocorre por meio de barreiras que advêm de uma sociedade patriarcal. Por sociedade patriarcal reconhece-se como uma estrutura social na qual impõe à mulher a função maternal e dedicação ao outro, considerando-a como o sexo frágil em relação ao homem (FRANCO, 2017), nos aspectos social, profissional e familiar. Gastal (2020) complementa que ao colocar as mulheres como seres incapazes de tomarem decisões rápidas e lúcidas, os homens generalizam a vida da mulher como doméstica e privada, no que resulta no apagamento da presença feminina em cargos executivos e políticos, além da dificuldade de adaptação no meio profissional.

Para além do mercado de trabalho, segundo o levantamento sobre as Mulheres na Academia do Turismo no Brasil nota-se que, no campo acadêmico, a presença da mulher em cursos superiores em turismo é de 69,1%, sendo a maioria (MINASI; CENSON, 2020). Entretanto, as mulheres ocupam 37,4% dos cargos gerenciais do país (IBGE, 2021), portanto, apesar dessa incorporação, as mulheres são sub-representadas em posições mais altas e com maior geração de renda (MINASI; MAYER; SANTOS, 2022). O Fórum Econômico Mundial estima que no Brasil as mulheres ocupem apenas cerca de 40% dos cargos de liderança (WORLD ECONOMIC FORUM - WEF, 2019). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística (IBGE), 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 (IBGE, 2021).

A questão social tem sido motivo de preocupação junto com a ambiental e econômica, a fim de impulsionar um desenvolvimento sustentável. A busca pela sustentabilidade e o avanço nestes três pilares são relativamente recentes, com início na década de 50, desde então, criou-se parcerias e extensas conversas com a finalidade de colocar em prática essas propostas. Portanto, faz-se necessário o entendimento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que tem o intuito de melhorar a vida da população mundial até 2030, ao abranger o combate a desigualdade, mudanças climáticas e pobreza extrema (UNITED NATIONS, 2015).

Entre os 17 objetivos gerais está incluído o tema da Equidade dos Gêneros. Dessa forma, esse projeto pretende discutir sobre as questões de gênero no mercado de trabalho em turismo, especificamente nas Redes Hoteleiras Curitiba, sendo o campo da hotelaria, a atuação profissional da pesquisadora, em razão da importância dessa discussão acerca do turismo, considerado uma ferramenta para alcançar os três pilares do desenvolvimento sustentável (ABDOU; HASSAN; DIEF; MOUSTAFA, 2020).

A partir disso, o presente Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo (PPGT), tem como objetivo geral propor a criação de um curso acessível acerca da liderança feminina na hotelaria, a partir dos relatos de gerentes gerais de hotéis da Rede de Curitiba. Para atingir esse objetivo, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- b) Descrever o papel da mulher nos cargos na Hotelaria;
- c) Discutir o mercado de trabalho no Turismo e na Hotelaria, considerando questões de gênero;
- d) Investigar a participação feminina nos cargos mais elevados da Hotelaria Curitiba de Rede.

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, estruturando um referencial teórico que aborda as questões de gênero no mercado de trabalho, assim como a estrutura organizacional hoteleira. A partir disso, tem-se a pesquisa exploratória como continuação do projeto, com a realização de entrevistas com mulheres que se encontram em posição de liderança em hotéis de

Rede na cidade de Curitiba, a partir de uma pesquisa prévia baseada nos empreendimentos cadastrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR, 2022) do Ministério do Turismo, como referência Curitiba tem cerca de 48 hotéis de Rede hoteleira, número filtrado dos 95 hotéis cadastrados, caracterizando assim, o Universo e a indicação de Amostra para a pesquisa. Limitou-se no segmento de Rede pela sua participação nos processos de transformação das novas tendências, na qual há um foco maior na gestão (RIBEIR, 2005).

Diante desse cenário, a proposta do Projeto de Turismo fundamenta-se em um curso introdutório intitulado “Introdução à Liderança para Hotelaria”, com o intuito de debater conteúdos relativos ao posicionamento de mercado e as dificuldades e desafios de ser mulher na hotelaria, caracterizando-se como um apoio complementar na formação de mulheres que almejam estar em um cargo estratégico de liderança.

Nesse contexto, este estudo está estruturado nesta Introdução, seguido do Marco Teórico, que divide-se em duas seções principais: Turismo e Hotelaria, com o foco em compreender a estrutura hoteleira e sua importância para o turismo e Gênero e Mercado de Trabalho, para discutir as questões de gênero no campo profissional. Nos Procedimentos Metodológicos aborda a trajetória do estudo e como sucedeu a análise dos dados a fim de alcançar os objetivos traçados neste trabalho. Em seguida apresenta-se a Análise dos Resultados, o Projeto, as Considerações Finais e, por fim, as Referências.

## E) 2. MARCO TEÓRICO

A partir dos objetivos levantados, este capítulo discute a base teórica necessária para a realização da pesquisa e, posteriormente, do projeto.

### I)2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A HOTELARIA

A hotelaria cumpre um papel crucial no desenvolvimento do turismo, contribuindo economicamente para qualquer destino com a finalidade de servir turistas. A partir dessa importância é necessário compreender seus processos no setor de Turismo bem como seus processos internos.

-

#### 1) 2.1.1 Relação entre Turismo e Hotelaria

O turismo é o movimento anual de milhões de pessoas, que busca quebrar barreiras e fronteiras com sua força intercultural (MARQUES, 2003). A prática do Turismo carrega representações sociais, culturais e econômicas. Panosso Netto (2017) considera a existência de três visões do turismo: a Leiga, a Empresarial e a Acadêmico-Científica.

Para Panosso Netto (2017), a visão Leiga é a percepção do turismo como descanso, conhecimento de novos lugares e fuga do estresse. A Empresarial, por sua vez, discute a empregabilidade do setor, as oportunidades de renda e lucros, a geração de riquezas em determinada localidade e pensamentos estratégicos. Por fim, a Acadêmico-Científica engloba a inclusão social, ações com o objetivo de minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos, produção de conhecimento crítico para melhor compreensão do fenômeno, políticas públicas, estudos envolvendo a sociedade e seus aspectos para o desenvolvimento do turismo.

Frente a isso, o turismo assume diversas facetas na sociedade, sendo uma combinação de atividades e serviços que são necessárias para uma viagem (IGNARRA, 2002). O autor ainda relata que é uma indústria mundial que engloba componentes que atendem as necessidades dos viajantes, como transportes, meios de hospedagem, serviços de alimentação, espetáculos e demais serviços receptivos.

Com todo seu desenvolvimento nos últimos anos, é considerado como um dos setores mais globalizados da economia mundial. Visto que a relação entre o mercado e o turismo é mais intensa, pode-se dizer que, atualmente, o Turismo é uma indústria marcante que desperta o interesse econômico em diversos países.

Uma pesquisa do *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2022) informa que, em 2019, a contribuição do setor de viagens e turismo para a economia global foi de quase US\$9,2 trilhões, gerando 10,4% do PIB global e mais de 330 milhões de empregos. Entretanto, com o início da pandemia, o setor paralisou completamente, causando uma perda de quase US\$4,5 trilhões (WTTC, 2022). À medida que ocorre a recuperação do setor, há a possibilidade de atingir níveis quase pré-pandêmicos. A pesquisa ainda revela que a expectativa de contribuição é de US\$8,6 trilhões para a economia global deste ano (WTTC, 2022).

Percebe-se que a importância e a contribuição do Turismo manifesta-se direta e indiretamente no desenvolvimento socioeconômico, na criação de empregos, na redução da pobreza, na promoção da prosperidade e um impacto social positivo significativo, além das oportunidades únicas entre as mulheres, as minorias e os jovens (WTTC, 2021).

Segundo o relatório do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2022) sobre as tendências do setor hoteleiro, a taxa de ocupação consolidada no Brasil chegou em 61,2% no mês de maio deste ano, 3,4 pontos percentuais acima de maio de 2019. Isso mostra a velocidade da recuperação do setor após a pandemia. Além disso, em 2021, tem-se o dado de que o PIB brasileiro fechou o ano com aumento de 4,6%, o que possibilitou uma previsão de estabilização no ano de 2022, justificadas pelas contratações na demanda agregada (HOTELINVEST; FOHB, 2022).

Ainda para esse ano, o mercado está otimista com o desempenho hoteleiro. De acordo com a Pesquisa Mensal de Serviços (IBGE, 2022), o índice de volume de atividades turísticas no país obteve uma expansão de 45,6% de maio de 2021 para maio de 2022, causado pelo aumento na receita de empresas que atuam em diversos ramos da área de serviços, entre elas, os hotéis.

Como supracitado, o turismo engloba diversos setores na composição de sua oferta. Entende-se a oferta turística como um conjunto de elementos que, quando isolados, não possuem valor turístico para a localidade ou utilidade para outras atividades, no entanto, quando agrupados compõe o produto turístico (IGNARRA, 2002).

Segundo Montejano (2001), a oferta turística se sustenta em recursos (potenciais geográficos, histórico-monumentais e culturais) e infraestruturas (hospedagem, restaurantes, instalações recreativas), com a finalidade de atrair e prestar serviços aos turistas, obtendo rentabilidade do destino. Para Ignarra (2002), a oferta compreende cinco categorias: os recursos naturais, os recursos culturais, os serviços turísticos, infraestrutura e serviços urbanos. Os meios de hospedagens são identificados por ambos autores como um fator importante para o mercado turístico. Diante desse cenário, Petrocchi (2002) aponta que os três serviços básicos para constituir um produto turístico são: os transportes, as hospedagens e os atrativos.

Percebe-se que entre os componentes importantes para o desenvolvimento do Turismo estão os serviços de hospedagem, que representam não apenas uma instalação física na viagem, mas também um dos principais pilares na realização do turismo e na contribuição econômica local, nacional e internacional pela significativa geração de empregos (COOPER et al, 2007; ASSIS, 2009), bem como, espaço de acolhimento e hospitalidade.

Para além da atividade econômica, os meios de hospedagem também tem uma característica social, sendo assim, com a sociedade em constante mudança com seus hábitos e necessidades, a hotelaria também deve acompanhar essa evolução (MARQUES, 2003). Segundo Castelli (2005), o grande desenvolvimento das viagens nacionais e internacionais provocou uma diversificação nos meios de hospedagem ao presenciar diferentes segmentos do mercado. Desse modo, criou-se, entre a sociedade, uma exigência de qualidade dos bens e serviços (CASTELLI, 2005).

A hospitalidade, no contexto hoteleiro, apresenta-se não somente com a abertura de espaços físicos mas também pelo acolhimento emocional, social e intelectual para os clientes (CASTELLI, 2005). O processo de hospitalidade é uma necessidade natural de todo o ser humano, visto que ela é a essência para o convívio social. Ao chegar no hotel, o hóspede também anseia pela boa acolhida, transformando a hospitalidade em uma troca comercial (CASTELLI, 2005).

Portanto, o grande foco da hotelaria é o cliente, uma vez que busca acolher e atender as necessidades pessoais de cada um (MOYSES; CARNEIRO; WADA, 2008). Os autores enfatizam que os serviços são analisados a partir de dois pontos de vista: o que oferecer (estrutura operacional e administrativa) e quem oferecerá (colaboradores).

Para atender as expectativas e influenciar na percepção do hóspede é necessário recursos humanos com conhecimentos, habilidades e competências organizacionais e pessoais, visto que os grandes desafios enfrentados pelo setor hoteleiro são ofertar algo dentro das expectativas do cliente e organizar equipes ágeis, profissionais, responsáveis e empáticas (COSTA; BALDUINO; PINTO; MENEZES, 2011; MOYSES; CARNEIRO; WADA, 2008).

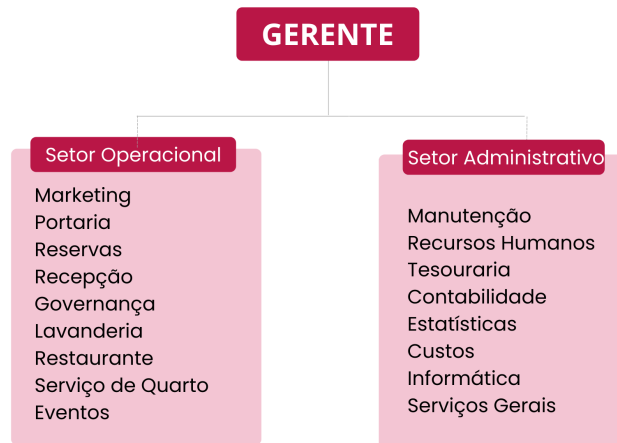
Dessa maneira, o foco pela atração e preocupação com os clientes perante a qualidade nos serviços contribui para uma melhor capacitação e profissionalização entre os elementos humanos. Diante dessa importância e essencialidade dos recursos humanos no setor, discute-se na próxima seção seu papel.

## 2) 2.1.2 Estrutura Organizacional de Cargos na Hotelaria: o papel dos recursos humanos

A hotelaria é apresentada como um pequeno mundo, no qual encontram-se várias seções e departamentos, com seus próprios hábitos, linguagens e peculiaridades, que necessitam de um funcionamento integrado devido a sua grande importância para alcançar o objetivo da organização (MARQUES, 2003; PETROCCHI, 2002).

Segundo Petrocchi (2002), uma divisão racional do trabalho contribui para a organização da empresa hoteleira, em conjunto com os recursos humanos e dos equipamentos necessários para um bom funcionamento organizacional. Marques (2003) complementa que essas seções podem ser divididas em duas grandes comunidades: a Operacional (hospedagem, governança, alimentos e bebidas) e a Administrativa (gestão, financeiro, recursos humanos, comercial). Petrocchi (2002) afirma que a estrutura organizacional utiliza de organogramas, que auxiliam como uma representação gráfica da divisão do trabalho nas organizações. Sendo assim, a figura 01 representa a divisão de cargos demarcada por Marques (2003) de forma clara e objetiva.

(a) FIGURA 1 - DIVISÃO DE CARGOS NA HOTELARIA.



Fonte: Elaboração própria adaptado de Petrocchi (2002).

Para Montejano (2001), o organograma base do hotel divide-se em três níveis: Direção, Médio e Operacional. O primeiro nível é composto pelo diretor ou diretores do hotel. Já o nível Médio compõe-se pelos chefes de cada departamento. O nível Operacional, por sua vez, são os empregados que cumprem ordens do nível médio, exemplificado no Quadro 1.

(b) QUADRO 1 - EXEMPLO DA DIVISÃO POR DEPARTAMENTO.

Departamento	Nível Médio	Nível Operacional
Recepção	Chefe de recepção e Subchefe	Recepcionista, ajudantes, faturadores, caixa e mensageiros.
Andares	Governanta Executiva e Subgovernantas	Camareiras e ajudantes.
Rouparia	Encarregado de rouparia e lavanderia.	Lavadeiras, roupeiras e costureiras.
Cozinha	Chefe de cozinha e Subchefes	Cozinheiros e garçons.
Manutenção	Chefe de manutenção	Pedreiros, encanadores, eletricitas, pintores
Administração	Diretores/chefes de cada departamentos	Pessoal técnico

Fonte: Elaboração própria adaptado de Montejano (2001).

Assis (2009) observa que dentre esses funcionários, destaca-se o papel do gerente geral do empreendimento hoteleiro, devido a sua posição de estabelecer uma comunicação direta entre investidores, proprietários, empreendedores e funcionários do hotel. Dessa forma, o gerente é associado à figura de líder da gestão da organização hoteleira (ASSIS, 2009).

Seguindo o pensamento de Petrocchi (2002), a gestão hoteleira é muito complexa, visto que exige um posicionamento estratégico a fim de estabelecer uma adaptação contínua às mudanças do meio em que a organização se encontra. Muitas dessas variações são influências externas como “o desempenho do sistema do turismo na localidade onde está inserida, cenários socioeconômicos, tecnologias, regulamentações governamentais, alteração de preços, qualidade nos serviços, mão de obra, preservação do meio natural” que motivam mudanças na cultura organizacional (PETROCCHI, 2002, p. 25).

Diversas pesquisas enfatizam que as mulheres sobressaem-se nos setores de serviços de hospitalidade. Entretanto, o mercado utiliza-se de concepções tradicionais, como as questões de gênero. Para Reis (2020) e Lobo (1992), a reflexão sobre as lógicas de gênero corrobora com a divisão sexual do trabalho, na qual ocorre uma segregação ocupacional nas dinâmicas do mercado de trabalho, ao incluir as mulheres em empregos com salários mais baixos e posições que as formalizam como mão de obra barata e desqualificada.

Confirma-se que, no caso da hotelaria, as funções são distribuídas de forma que as mulheres sejam responsáveis pela limpeza, cozinha e recepção, como recepcionista, camareiras, lavadeiras, roupeiras, costureiras e cozinheiras, enquanto aos homens cabe cargos de administração e liderança da cozinha (REIS, 2020).

De fato, as relações no trabalho são relações sociais que abrangem construções culturais definidas historicamente (LOBO, 1992). A autora ainda enfatiza que essa problemática abre espaço para questões de identidade e desigualdade nesse meio.

Neste contexto, sendo o turismo uma das atividades econômicas mais expansivas no mundo, discussões referentes a temas atuais, como a sustentabilidade, inclusão e equidade social são trabalhadas no mercado de trabalho do setor, apresentados na próxima seção.

## II)2.2 GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO

A mulher conquista sua dignidade de ser humano pelo trabalho (BEAUVOIR, 1970). A existência feminina é marcada por exigências de normas impossíveis de serem seguidas, ocasionando em dramas no trabalho feminino por séculos. Sendo

assim, esta segunda seção apresenta um recorte específico: o mercado de trabalho feminino e seus desafios frente à sociedade.

#### 1) 2.2.1 Conceitos principais dos estudos de gênero

O debate sobre gênero perdura há anos entre teorias biológicas e sociais. Diante dessas ideias, tem-se as determinações por parte de cientistas naturais que alegam que as diferenças biológicas determinam as diferenças entre homens e mulheres (SANTOS, 2018). Os cientistas sociais, por sua vez, consideram-nas como consequências da construção social de um indivíduo (SANTOS, 2018).

A partir disso, Laurentis (1994) apresenta gênero como uma representação social, que atribui significados, sejam eles de identidade, valor, ou posição social, a indivíduos da sociedade. Portanto, entende-se o gênero como um papel ou um comportamento esperado da sociedade, em que está relacionado com as 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 significações ligadas a organização da desigualdade social (LAURENTIS, 1994).

Para Gabrielli (2022), as relações sociais consistem em interações marcadas socialmente, entre homens e mulheres, variando de um lugar para outro. Sendo assim, o turismo, ao promover interações, possui o potencial para reduzir ou reproduzir desigualdades. Para tanto, diversas iniciativas de produções de estudos e relatórios, como aponta Gabrielli (2022), têm sido geradas para apontar essa necessidade atual de estabelecer reflexões sobre a atividade turística como chave para a redução das desigualdades entre os gêneros.

Dentre os diferentes documentos, em 2017 foi elaborado o “*Tourism for Development – Women and Tourism: designing for inclusion*”, pelo *International Finance Corporation (IFC)*<sup>1</sup>, documento que ressalta o estado atual da igualdade de gênero. A pesquisa destacou que apesar dos avanços para as mulheres em alguns destinos, ainda persiste uma desigualdade significativa no setor do turismo.

---

<sup>1</sup> Uma instituição do Grupo Banco Mundial que promove o desenvolvimento econômico e melhora a vida das pessoas ao estimular o crescimento do setor privado nos países em desenvolvimento, a partir de investimentos, consultorias e administração.

(a)

(b) QUADRO 2 - OS 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: elaboração própria adaptado de *International Finance Corporation* (2017).

Ao observar o quadro 2, tem-se não apenas as desigualdades salariais, mas também as questões culturais que impedem o desenvolvimento da carreira das mulheres. Com isso, as responsabilidades do mercado de trabalho muitas vezes tornam-se de segundo plano em relação às responsabilidades familiares, contribuindo para a busca de posições flexíveis.

Outro estudo aconteceu em 2019, quando a *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2019) publicou o “*Travel & Tourism: Driving Women’s Success*”. Este documento destaca 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, o qual oferece às mulheres mais oportunidades do que muitos outros setores em relação à força de trabalho, liderança, empreendedorismo e capacitação.

Apesar do progresso, muitos desafios persistem. Para tanto, são necessárias políticas mais direcionadas a aumentar o emprego das mulheres em geral, garantindo o acesso à habilidade e desenvolvimento profissional para entrar na força de trabalho, tendo em vista que “dentro das organizações, ter mais funcionárias em diferentes

níveis contribui para a diversidade, inovação e pode levar a uma melhor governança corporativa” (WTTC, 2019, p. 1). O relatório apresenta algumas políticas para facilitar a participação das mulheres na força de trabalho e enfrentar as desigualdades no emprego: melhorar o acesso das mulheres à força de trabalho e a trabalhos de qualidade; promover a educação e treinamento das mulheres; reduzir a diferença de pagamento; promover o equilíbrio de gênero na alta administração; melhorar a acessibilidade dos cuidados infantis e esquemas de retorno ao trabalho.

O mais recente estudo é a segunda edição do “*Global Report on Women in Tourism*”, lançado em 2020 pela *World Tourism Organization* (UNWTO, 2020), que apresenta dados relevantes sobre as mulheres no turismo, com o objetivo de examinar os principais fatores que contribuem para a igualdade de gênero no setor de turismo aproveitar o potencial do turismo para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres em todo o mundo. Esta pesquisa mostrou que 54% das pessoas empregadas no turismo são mulheres, portanto, consideradas a maioria na força de trabalho do turismo em todo o mundo.

Desde a primeira edição, publicada pela Organização Mundial do Turismo em 2017, ocorreram mudanças a partir da conscientização das questões de igualdade de gênero no setor entre os vários atores, tanto no setor público quanto no privado (UNWTO, 2021). Entretanto, grande parte das mulheres seguem sub-representadas em cargos profissionais, concluindo que apesar de terem uma participação significativa no setor, ainda é limitada (UNWTO, 2021).

No âmbito nacional, tem-se um panorama da formação de turismólogas e seus lugares nos cargos mais elevados dentro das universidades. O levantamento “Mulheres na Academia do Turismo no Brasil” apresenta que, no ano de 2018, a presença feminina em cursos superiores como discentes em Turismo é de 69,1%, diante de 30,9% dos homens (MINASI; CENSON, 2020). Desse modo, nota-se que a educação é um fator que não apresenta influência na desigualdade educacional, mas sim uma vantagem em relação aos homens e, também, as mulheres de décadas passadas.

No estudo “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, realizado pelo IBGE (2018), entende-se que a entrada precoce dos homens no mercado de trabalho, ocasiona o percentual de conclusão do ensino superior dos homens de 15,6% e das mulheres 21,5%, apresentando uma diferença de 37,9% no nível de educação superior para as mulheres (IBGE, 2018), justificando a vantagem

educacional do gênero feminino. Em outras palavras, apesar desses resultados positivos quanto à educação, percebe-se que não há compatibilidade com as mulheres tendo mais qualificação e os homens atuando, em sua maioria, em cargos de chefia e com maior rentabilidade, manifestando a sub-representação do gênero feminino.

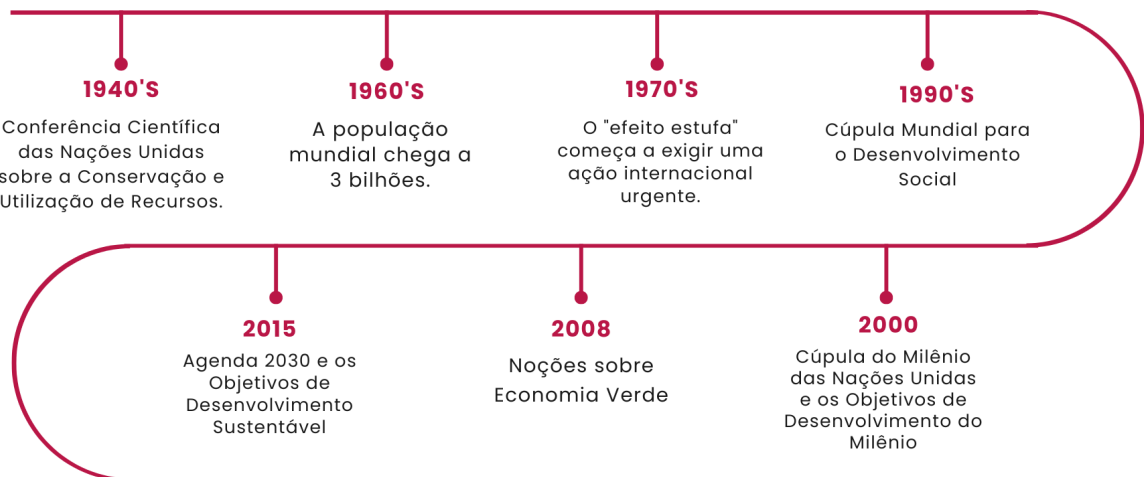
Percebe-se que estes relatórios se complementam entre si e geram compreensão nas lacunas de gênero encontradas nos setores da economia. Sendo assim, entende-se que as diferenças nas oportunidades e nos salários, discriminação e sub-representação nas posições de liderança, são problemas centrais que resultaram da desigualdade de gênero na sociedade (MINASI, MAYER, SANTOS, 2022).

De modo geral, reconhece-se que alcançar o topo da hierarquia organizacional não se constitui na falta de qualificação ou competência, mas sim pelo papel que a mulher tem ocupado na sociedade. A próxima seção discute as questões de gênero e sua importância para alcançar os três pilares do desenvolvimento sustentável, considerando as conferências internacionais.

## 2) 2.2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A preocupação com o meio ambiente não é recente. No contexto global, a visibilidade da sustentabilidade ocorreu por meio de conferências, devido a grande importância de implementar um desenvolvimento sustentável. A discussão sobre esse tema se iniciou na década de 1940, com a Conferência Científica das Nações Unidas sobre a Conservação e Utilização de Recursos, sendo a primeira grande reunião das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável (ASIAN DEVELOPMENT BANK - ADB, 2012).

(a) FIGURA 2 - LINHA DO TEMPO SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.



Fonte: Elaboração própria adaptado de ADB (2012).

Na Figura 2 apresenta-se uma linha do tempo com alguns acontecimentos mais importantes referente ao desenvolvimento sustentável. Pode-se observar que inicia-se questionamentos pontuais sobre esse assunto entre as décadas de 50 e 60, com o desenvolvimento de publicações e reuniões sobre a ideia de praticar um desenvolvimento apoiado em questões ambientais e sociológicas, visto que eram pautas deixadas de lado pela sociedade (SILVA, 2018; ADB, 2012). Entretanto, o conceito inicial de desenvolvimento sustentável foi introduzido em 1972, como uma interconexão entre as questões sociais, econômicas e ambientais, o qual abrange o princípio de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas (ADB, 2012).

A partir dos anos 80, tem-se o início da discussão sobre o efeito estufa pela Conferência Mundial do Clima, a qual exigiu uma ação urgente para o aumento do acúmulo de dióxido de carbono na atmosfera (ADB, 2012). Ainda nesse mesmo ano, cria-se uma Carta Mundial para a Natureza, das Nações Unidas, que aborda o respeito entre todas as formas de vida e compreensão da dependência dos recursos naturais que a humanidade apresenta e sua necessidade de controle em relação à exploração (ADB, 2012), com a humanidade adquirindo uma consciência da limitação e esgotamento dos recursos naturais. A década de 90 é marcada pela Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Social, destacando o compromisso da comunidade internacional com a erradicação da pobreza absoluta (ADB, 2012).

Em 2000, com a entrada do milênio, a necessidade de um desenvolvimento sustentável tornou-se maior a partir dos desafios que muitos chefes de Estado enfrentavam. Assim, originou-se a Declaração do Milênio, um dos documentos mais importantes para o desdobramento dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), criado para que a globalização oferecesse, naquele momento, grandes possibilidades, a fim de favorecer a condição humana, por meio de políticas e medidas que correspondam às necessidades dos países em desenvolvimento (SILVA, 2018; NAÇÕES UNIDAS, 2000)

Nesse contexto, com a intenção de transformar o planeta em um ambiente com mais liberdade, igualdade, solidariedade, tolerância e respeito pela natureza, criou-se os 8 Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), a fim de auxiliar os governos a desenvolver políticas que alcançassem o intuito da declaração, até o ano de 2015 (NAÇÕES UNIDAS, 2000).

(b) FIGURA 3 - OS 8 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO.



Fonte: Secretaria de Governo (2015).

A busca pelo desenvolvimento sustentável representou a união de vários países, ao firmarem parcerias a fim de colocar em prática as propostas traçadas (SILVA, 2018). Entretanto, com a aproximação do fim da iniciativa, direcionaram-se críticas, em especial, a falta de ambição dos objetivos (PRANDI; MAXIMO; LIMA, 2015). A não inclusão da sociedade civil e dos países mais pobres também são fatores oriundos da falta de diálogo entre a promoção de saúde e educação com a garantia de direitos humanos, políticos e culturais (PRANDI; MAXIMO; LIMA, 2015).

Para dar continuidade ao compromisso com a sustentabilidade houve a criação de novos objetivos que complementam os ODM (SILVA, 2018). Desse modo, diante da preocupação do cenário ambiental, econômico e sociocultural, em 2015, a

Organização das Nações Unidas (ONU), os chefes de Estado e de governo e altos representantes, reuniram-se para debater sobre novos objetivos globais de desenvolvimento sustentável.

A partir disso, criou-se a Agenda 2030, um plano de ação com foco nas pessoas e no planeta, que tem o intuito de melhorar a vida da população mundial até 2030, na busca por estabelecer uma estrutura global para acabar com a pobreza extrema, combater a desigualdade e a injustiça e corrigir as mudanças climáticas, por meio de dezessete objetivos e 169 metas (UNITED NATIONS, 2015; UNWTO, 2022). Esses novos objetivos foram chamados de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conhecidos como Objetivos Globais, que consideram as metas não atingidas pelos ODM, além de serem vistos como mais ambiciosos e abrangentes (SILVA, 2018), resultado de consultas públicas e engajamento com a sociedade civil (UNITED NATIONS, 2015).

(c) FIGURA 4 – OS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.



Fonte: GT Agenda 2030 (2022).

Os ODS são integrados e universalmente aplicáveis, entretanto, cada governo estabelece suas próprias metas nacionais visando a ambição global (UNITED NATIONS, 2015). Além disso, é crucial reconhecer que a sustentabilidade não encontra-se somente no campo ambiental, tratando-se de um conceito mais amplo.

Para Pinto e Câmara (2020), os ODS são capazes de colaborar para que a atividade turística seja mais justa e sustentável. O turismo desempenha um papel importante como ferramenta para alcançar os três pilares do desenvolvimento sustentável: social, econômico e ambiental, considerado pela Organização das

Nações Unidas (ONU) um dos principais setores para impulsionar uma mudança com a criação de oportunidades de emprego, a promoção da igualdade de gênero e a preservação e promoção dos recursos naturais e culturais (ABDOU; HASSAN; DIEF; MOUSTAFA, 2020).

Sendo o foco principal deste estudo as questões de gênero, percebe-se que a valorização e autonomia é discutida desde o começo do milênio com o ODM 3 – Promover a Igualdade entre os Sexos e a Autonomia das Mulheres. Em todos esses anos houve melhorias, no entanto, as mulheres continuam sendo minoria no mercado de trabalho, com disparidades salariais e posições precarizadas.

Desse modo, a discussão continuou nos novos objetivos, relacionando-se com o Objetivo 5 – Igualdade de Gênero. Para alcançar esse ODS, é necessário promover acesso à educação de qualidade, recursos econômicos e participação política para as mulheres e meninas (UNITED NATIONS, 2015). Além disso, investir nas oportunidades iguais nos empregos, lideranças e tomada de decisões nos níveis global, regional e nacional. Entende-se que a perspectiva de gênero é crucial para a implementação da Agenda 2030, visto que “a realização do pleno potencial humano e do desenvolvimento sustentável não é possível se a metade da humanidade continuar a ser negado seus plenos direitos humanos e oportunidades” (UNITED NATIONS, 2015, p. 6).

Dentro deste objetivo, encontram-se as seguintes metas, que sinalizam:

“5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todos os lugares;

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas pública e privada, incluindo tráfico e exploração sexual e outros tipos;

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como casamento infantil, precoce e forçado e mutilação genital feminina;

5.4 Reconhecer e valorizar o cuidado não remunerado e o trabalho doméstico por meio da prestação de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social e a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família conforme apropriado nacionalmente;

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e oportunidades iguais de liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;

5.6 Garantir o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e direitos reprodutivos conforme acordado de acordo com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e a

Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão;

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;

5.b Aprimorar o uso de tecnologia facilitadora, em particular tecnologia de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis” (UNITED NATIONS, 2015, p. 18).

Pode-se relacionar o papel da hotelaria com o ODS 5, especialmente para alcançar as metas 5.5 e 5.c, visto que nessa área encontram-se mulheres em lugares estratégicos, além de um grande lugar operacional, como mencionado na seção anterior. Para atingir essas metas, é crucial promover dentro das empresas o empoderamento feminino e a igualdade de gênero a partir de iniciativas e ações internas e externas, por meio de workshops, conversas, treinamentos e mentorias, a fim de informar e educar os empregadores sobre os benefícios de empregar mulheres, bem como, participar de iniciativas da ONU, para que as mulheres percebam sua importância e desenvolvam novas habilidades profissionais dentro da rede hoteleira.

Para além disso, deve-se adotar e monitorar políticas direcionadas a toda a empresa a fim de melhorar o acesso das mulheres as oportunidade empresariais, ao incentivar a criação de um plano de carreira, aumentar a representação das mulheres nos cargos de diretoria e reduzir a disparidade salarial, criação de um planejamento gestacional, incluindo a licença maternidade, auxílio creche e horários flexíveis em períodos de amamentação. Como aponta o WTTC (2019), essas ações são consideradas eficazes para uma promoção e retorno das mulheres na área, combatendo os preconceitos e desigualdades no campo empresarial.

A partir disso, percebe-se que o turismo tem o potencial de contribuir, direta ou indiretamente, por ser um dos setores com uma grande proporção de mulheres empregadas. Isto posto, o setor pode capacitar as mulheres de várias maneiras, particularmente por meio da oferta de empregos e oportunidades de geração de renda em pequenas e grandes empresas relacionadas ao turismo e hospitalidade (UNWTO, 2022).

Para Peña-Sánchez, Ruiz-Chico, Jiménez-García e López-Sánchez (2020), a igualdade de gênero ainda é uma questão atual que apresenta graves desigualdades,

mesmo que exista a predominância feminina no setor de turismo, o setor é marcado pelas poucas possibilidades de promoção profissional.

Para além dessa visão global de metas transformacionais, é necessário reconhecer a existência de desigualdades no setor do turismo em geral, principalmente em questões de discriminação, divisão sexual de trabalho e disparidades salariais. Portanto, é fundamental a colaboração das instituições privadas e públicas na resolução dessas questões de gênero no mundo empresarial. Na seção seguinte discute-se essa construção social e os diversos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho.

### 3) 2.2.3 Mercado de Trabalho Feminino

O mercado de trabalho feminino pode ser considerado como uma causa e consequência da desigualdade de gênero, o que implica em diferentes formas de desvantagem para as mulheres e sua ascensão profissional (MINASI; MAYER; SANTOS, 2022).

Mesmo com a existência de movimentos ideológicos e o empoderamento da mulher, ainda há uma discriminação sob as mulheres para a ocupação de cargos mais elevados, muitas vezes velada através da “desigualdade salarial, na discriminação com a possibilidade de engravidar ou problemas de saúde decorrentes do período menstrual” (SANTOS, 2018, p. 26).

A diversificação da mão de obra, a partir da entrada das mulheres no mercado de trabalho, é um fenômeno extremamente significativo no mundo contemporâneo (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Os autores confirmam que apesar da taxa de participação das mulheres em cargos de gerência, ainda são reconhecidas algumas barreiras para essa ascensão feminina nas organizações.

Para alcançar o progresso atual da inserção da mulher no mercado de trabalho, é crucial entender que, 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. 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).

Subentende-se que, para se realizar, a mulher necessita de um apoio masculino, visto que ocupa os cargos mais importantes. Como aponta Beauvoir (1970, p. 175):

“Abrem-se as fábricas, os escritórios, as faculdades às mulheres, mas continua-se a considerar que o casamento é para elas uma carreira das mais honrosas e que a dispensa de qualquer outra participação na vida coletiva.”

Com o advento da industrialização, revoluções e guerras, houve a necessidade da transformação do papel de dona de casa para provedora do lar. 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, tem-se o início da divisão sexual do trabalho, ao colocar a mulher em posições e remunerações inferiores às dos homens (MEINHARD; FARIA, 2020). Araújo, Heber e Batista (2020) complementam que esse contexto iniciou a organização para reivindicar seus direitos e melhores condições de trabalho, uma vez que as mulheres se deram conta, gradativamente, que participavam dos empregos mais precários e vulneráveis.

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). Por outro lado, a participação e a trajetória da mulher no mercado de trabalho gerou, e continua gerando, mudanças nas relações sociais e organizacionais (ARAÚJO; HEBER; BATISTA, 2020), rompendo o tradicional ao gerar novos conceitos no espaço de trabalho.

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 no mercado de trabalho não só como a divisão sexual do trabalho mas também, a partir da constatação de que se é minoria dentro dos cargos de liderança nas empresas, visto que a participação feminina no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens (SALVADOR, 2012; CEMBRANEL; CARDOSO; FLORIANO, 2020; ALPACA, 2022).

Para Cembranel, Cardoso e Floriano (2020), os fatores que atrapalham a ascensão na carreira e no financeiro são os testes que as mulheres passam por toda a equipe, os conflitos da vida pessoal e profissional, o preconceito velado na empresa

e a segregação da (pós) maternidade, fator esse que tem a possibilidade de resultar em uma desistência da carreira ou diminuição da ambição profissional.

Além disso, o acesso a essas posições de prestígio apresenta uma discussão sobre as barreiras invisíveis que tem por finalidade dificultar a ascensão feminina nestes cargos é denominada como “teto de vidro” (CEMBRANEL; CARDOSO; FLORIANO, 2020). Essas barreiras de modo algum estão relacionadas à desqualificação para tais cargos, mas com algumas “brincadeiras, metáforas, linguagem nas cartas formais, políticas administrativas ou programas de marketing e linguagem corporal entre outros aspectos presentes de maneira velada nas ações e falas dos indivíduos nas organizações” (MEINHARD; FARIA, 2020, p. 39).

Como supracitado na seção anterior, outro aspecto sensível é a discrepância salarial. Para Santana Junior e Callado (2017, p. 71),

a discriminação econômica no mercado de trabalho consiste no tratamento desigual a um grupo de pessoas envolvidas em determinada relação de trabalho que possuem as mesmas características, a exemplo de habilidades, educação, experiência e produtividade, recebendo, no entanto, remunerações diferentes em decorrência de diversos fatores, como gênero e raça.

Em muitos estudos observa-se semelhanças sobre a diferença salarial, ao indicar que essa discrepância ocorre a favor do profissional masculino, enquanto as mulheres ganham menos (SANTANA JUNIOR; CALLADO, 2017). Em 2019, as mulheres receberam cerca de 77,7% do salário dos homens, no entanto, no que se diz respeito às funções com maiores ganhos, elas receberam 61,9% (UOL, 2021). Alguns estudos como de Silveira, Medaglia e Nakatani (2020), informam que a velocidade da equiparação de salários entre os gêneros ao ano estava, em 2012, de 0.67%, mesmo em uma área majoritariamente feminina como o Turismo, concluiu-se que ocorreria em aproximadamente 32 anos.

Dados mais recentes relatam que as mulheres recebem cerca de  $\frac{3}{4}$  do que os homens recebem, justificado pelo destaque em trabalhos de tempo parcial (IBGE, 2018). Essa questão de carga horária é considerada um fator crucial no diferencial de inserção ocupacional entre os gêneros, que determina a divisão sexual do trabalho (IBGE, 2018). O estudo ainda demonstra que, apesar das transformações sociais durante décadas, o gênero feminino dedica mais tempo aos afazeres domésticos e cuidados, cerca de 73% a mais de horas que o masculino (IBGE, 2018). Sendo assim,

entende-se que as mulheres ainda conciliam, ou tentam conciliar, o trabalho remunerado e o doméstico, ocupando assim, cargos com redução de horário.

Além disso, uma das dificuldades enfrentadas que também justifica essa escolha é a maternidade. Ao assumir um cargo de liderança, essa decisão revela a necessidade de ajustar suas próprias vidas aos padrões tradicionais e masculinos, frente a carreira profissional prestigiada (CEMBRANEL; CARDOSO; FLORIANO, 2020). A ocupação de mulheres com a presença de uma ou mais crianças com até três anos no domicílio é de 54,6%, abaixo dos 67,2% daquelas que não têm filhos pequenos, visto que para os homens a situação é divergente: 89,2% ocupam o mercado de trabalho, mesmo vivendo com crianças de até três anos, um dado que é superior dos que não possuem crianças (UOL, 2021).

Inclusive, observa-se que não apenas a interação com o grupo, mas também as oportunidades de qualificação e desenvolvimento pessoal e profissional contribuem com a realização pessoal das mulheres, conseqüentemente, colaborando com a sua autoestima (ESTIVALETE; ANDRADE; COSTA, 2018). O empoderamento feminino pode ser considerado como um fenômeno que busca romper esses obstáculos e possibilitar uma nova perspectiva de vida e independência na sociedade (ESTIVALETE; ANDRADE; COSTA, 2018), ao resgatá-las da exclusão social e mercadológica.

Além desses estudos, a literatura feminista apresenta diferentes linhas de raciocínio, que se complementam a partir desses problemas citados ao longo da seção. É relevante mencionar alguns estudos que foram significativos e enriquecedores para a discussão durante o projeto: “As redes de Poder”, do autor Michel Foucault, “Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade”, da Judith Butler, “Gênero, Sexualidade e Educação”, da Guacira Lopes Louro, e por fim, a autora Cristina Bruschini com artigos relacionados ao mercado de trabalho e gênero.

Nesse sentido, tais perspectivas de crescimento profissional, equidade e acesso a posições de prestígio ocasionam uma criação de valor social para as mulheres, valorizando o gênero feminino com as oportunidades de desenvolvimento dentro das empresas. Desse modo, investigar esses 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.

## F) 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### I)3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo de compreender os desafios da mulher no mercado de trabalho da hotelaria curitibana foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, indicada para compreender problemas, estruturas e sistemas sociais, correspondendo à profundidade das relações e processos que não podem ser quantificados (DENCKER, 1998; MINAYO, 1994). A fim de alcançar os objetivos específicos deste estudo, a pesquisa qualitativa foi dividida em duas etapas: descritiva e exploratória. A análise descritiva, empregada na Etapa 1, tem como finalidade descrever as características de fenômenos e relações em grupo (DENCKER, 1998), ao serem observados e interpretados pelo pesquisador sem que haja interferência (ANDRADE, 2010). Esse tipo de pesquisa foi utilizada a fim de alcançar os seguintes objetivos específicos: descrever o papel da mulher nos cargos na Hotelaria e discutir o mercado de trabalho no Turismo e na Hotelaria, considerando questões de gênero. A abordagem exploratória, por sua vez, proporciona maior familiaridade com o problema (GIL, 1991) caracterizando-se por possuir um planejamento flexível, envolvendo, em geral levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes e análise de exemplos similares (DENCKER, 1998), por meio da pesquisa bibliográfica em dados secundários. O quadro 3 a seguir apresenta o resumo da caracterização desta pesquisa.

(a) QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.

Objetivo específico	Técnica de pesquisa e coleta de dados	Tabulação e interpretação dos dados
Descrever o papel da mulher nos cargos na Hotelaria;	Pesquisa bibliográfica	Análise descritiva e qualitativa;
Discutir o mercado de trabalho no Turismo e na Hotelaria, considerando questões de gênero;	Pesquisa bibliográfica em dados secundários;	Análise descritiva e qualitativa;
Investigar a participação feminina nos cargos mais elevados da Hotelaria Curitibana de Rede	Entrevistas e questionários. Fonte de dados primários.	Análise descritiva e exploratória.

Fonte: elaboração própria (2023)

### II)3.2 ETAPAS DA PESQUISA

As técnicas de pesquisa utilizadas seguiram a proposta do tipo de pesquisa aplicada. Sendo assim, na **Etapa 1** de pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o propósito de descrever o papel da mulher nos cargos na Hotelaria e discutir o mercado de trabalho no Turismo e na Hotelaria, considerando questões de gênero. Essa técnica é considerada o primeiro passo da pesquisa, uma vez que estabelece ao pesquisador um contato direto sobre determinado assunto por meio de materiais já elaborados como livros e artigos científicos (MARCONI, 2001; DENCKER, 1998).

A construção da coleta de dados da pesquisa bibliográfica foi desenvolvida pela combinação dos seguintes descritores: “Mulheres e Mercado de Trabalho”, “Hotelaria e Cargos” e “Hotelaria e Mulheres”, nas bases de dados Publicações de Turismo, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A primeira base de dados selecionada, Publicações de Turismo (PubTur), é um banco de dados composto por informações dos artigos publicados em 50 periódicos científicos iberoamericanos de Turismo, que utilizam o sistema OJS (PUBLICAÇÕES DE TURISMO, 2022). A segunda, *SciELO*, foi escolhida pela relação abrangente de artigos sobre Ciências Humanas e Sociais. E, por fim, a escolha da base de dados SPELL deu-se a partir da sua ligação com a gestão.

As pesquisas foram realizadas no mês de junho do ano de 2022, com base nos títulos, nas palavras-chave e nos resumos dos periódicos disponibilizados pelas plataformas, com um recorte temporal de trabalhos publicados de 2012 a 2022.

(a) QUADRO 4 - ESTRUTURA DE CONSTRUÇÃO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.

Item	Abordagem
Recorte temporal	Trabalhos publicados de 2012 a 2022
Descritores	Mulheres e Mercado de Trabalho; Hotelaria e Cargos; Hotelaria e Mulheres
Critérios de busca	No título, abstract e/ou palavras-chave;
Bases de Dados	Publicações de Turismo; Scielo; Spell
Período	Junho de 2022

Fonte: elaboração própria (2023)

O levantamento resultou em 45 estudos encontrados nas bases de dados selecionadas. A partir da leitura prévia dos títulos e resumos, foram recuperados 16 trabalhos, excluindo os repetidos em descritores diferentes, considerando-o apenas para o descritor que mais condiz. O resumo deste processo segue no quadro a seguir. Já os resultados são apresentados no próximo capítulo.

(b) QUADRO 5 - RESULTADOS DE BUSCA POR BASE DE DADOS.

<b>Descritor: Mulheres AND mercado de trabalho</b>			
<b>Base de Dados</b>	<b>Encontrados</b>	<b>Recuperados</b>	<b>Utilizados</b>
Publicações de Turismo	18	5	3
SCIELO	13	1	0
SPELL	5	4	1
<b>Descritor: Hotelaria AND cargos</b>			
<b>Base de Dados</b>	<b>Encontrados</b>	<b>Recuperados</b>	<b>Utilizados</b>
Publicações de Turismo	1	1	0
SCIELO	0	0	0
SPELL	1	0	0
<b>Descritor: Hotelaria AND mulheres</b>			
<b>Base de Dados</b>	<b>Encontrados</b>	<b>Recuperados</b>	<b>Utilizados</b>
Publicações de Turismo	6	4	0
SCIELO	0	0	0
SPELL	1	1	0

Fonte: elaboração própria (2022)

Na **Etapa 2**, a fim de atingir a finalidade da abordagem exploratória, utilizou-se como instrumento de pesquisa as entrevistas. Essa técnica é considerada uma das mais frequentes e eficientes para obtenção de informações sobre determinado assunto, a partir de uma comunicação verbal com indagações que auxiliam a pesquisa a alcançar o conhecimento necessário (ANDRADE, 2010; DENCKER, 1998). Para nortear a elaboração do roteiro de entrevista, lançou-se mão dos principais desafios e barreiras encontradas na vida profissional da mulher, baseados nos documentos internacionais supracitados neste projeto: “*Tourism for Development – Women and Tourism: designing for inclusion*”, realizado pelo *International Finance Corporation* (IFC), “*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). Este processo, resultou no quadro a seguir:

(c) QUADRO 6 - ESTRUTURA DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.

<b>Barreiras</b>	<b>Descrição</b>
Estereótipo	O papel de gênero com as mulheres em trabalhos concentrados em serviços, atendimento e limpeza.
Sub-representação	Menos mulheres em cargos de diretoria.
Legislação	Políticas externas e internas da empresa.
Jornada	Falta de flexibilização de horário.
Exploração	Abuso psicológico, assédio moral e sexual no trabalho.

Fonte: elaboração própria (2023).

Além dessas cinco barreiras, há outros elementos citados nos documentos que não foram julgados como necessário para esse primeiro momento de pesquisa, como a discriminação salarial. Para construir o instrumento de pesquisa é, portanto, fundamental entender as barreiras.

O **Estereótipo** está relacionado aos significados das representações sociais que permeiam o mercado de trabalho com as divisões das ocupações identificadas como femininas e masculinas. Apesar das transições realizadas com a inserção da mulher no mercado, a sua identidade origina-se da naturalização da figura feminina como mais habilidosa aos cuidados do lar e da família (SOUZA, 2015; DUARTE; SPINELLI, 2019). Dessa forma, cria-se uma divisão sexual do trabalho com posições e ocupações com menos prestígio e de menor remuneração (SOUZA, 2015), encaminhando-se para a próxima barreira, a **Sub-representação**, sendo desvalorizada socialmente com a falta de reconhecimento.

Referente a **Legislação**, muitos países dispõem de leis e práticas discriminatórias, as quais impedem as mulheres de trabalhar e até mesmo iniciar seus próprios negócios (IFC, 2017). No entanto, centralizando essa questão no Brasil, toma-se como partido as políticas de direito trabalhistas das mulheres nas empresas, neste caso, nas Redes Hoteleiras.

A **Jornada** implica a dupla jornada feminina carregando a responsabilidade da mulher nas atividades domésticas, por exemplo, o lar na visão do homem torna-se um espaço de descanso e lazer, por sua vez, as mulheres encontram um trabalho não remunerado (DUARTE; SPINELLI, 2019). Isto também provoca uma representação em certas posições que envolve uma extensão do doméstico, abordando a primeira barreira.

Por fim, a última barreira **Exploração** engloba a discriminação a partir da introdução da mulher como uma figura de servidão ao homem, ao trazer o sentimento de inferiorização (DUARTE; SPINELLI, 2019).

Sendo assim, para a construção do instrumento de pesquisa foram elaboradas cinco seções: I - Perfil da Entrevistada; II - Formação; III - Trajetória Profissional; IV - Estrutura Profissional x Pessoal; e, por fim, V - Barreiras. Os blocos contêm perguntas

que interligam-se a fim de compreender a inserção feminina e seus desafios na trajetória profissional no cargo de liderança nos empreendimentos hoteleiros de rede.

Uma vez elaborado o instrumento, foi realizado um pré-teste com uma colaboradora que encontra-se na posição de Gerente de Receitas em um hotel de Rede. Esse pré-teste foi realizado no dia 27 de novembro de 2022, via Whatsapp, com uma duração de cerca de 30 minutos. A partir disso teve algumas adaptações na forma de questionamento às entrevistadas.

As entrevistas (Apêndice 1) foram realizadas com mulheres em cargos de liderança nas Redes Hoteleiras de Curitiba, com base no quadro 7, mostrado na seção seguinte, a fim de obter um entendimento dos desafios enfrentados ao longo de suas carreiras.

### III) 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Em virtude da preocupação dos hotéis de rede de utilizar a área de Recursos Humanos como uma ferramenta estratégica, com um processo mais complexo para que haja profissionais mais qualificados (DUARTE, SILVA, 2015), ao contrário de hotéis com estrutura familiar, nos quais percebe-se uma desaceleração no processo de profissionalização ao contratar terceiros (RIBEIRO, 2005). Portanto, optou-se por focar a pesquisa nos hotéis de Rede de Curitiba.

Sendo assim, realizou-se uma pesquisa prévia a partir dos empreendimentos cadastrados no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR, 2022) do Ministério do Turismo. A capital paranaense possui cerca de 48 hotéis da Rede (Quadro 7), número filtrado dos 95 hotéis cadastrados, caracterizando assim, o Universo e a indicação de Amostra para a pesquisa.

(a) QUADRO 7 - UNIVERSO DA PESQUISA.

Nº	Nome	Rede	Localização	UHs	Gerente Geral
1	Grand Hotel Rayon	Accor	Centro	156	Homem
2	Hotel Ibis Curitiba Batel	Accor	Centro	150	Homem
3	Ibis Budget Curitiba Centro	Accor	Centro	263	Mulher
4	Ibis Curitiba Shopping	Accor	Centro	250	Homem
5	Ibis Styles Curitiba Batel	Accor	Batel	174	Mulher
6	Ibis Styles Curitiba Santa Felicidade	Accor	Santa Felicidade	100	Mulher

7	Mercure Curitiba Batel	Accor	Batel	**2	**
8	Mercure Curitiba Golden	Accor	Centro	108	Mulher
9	Mercure Curitiba Sete De Setembro	Accor	Batel	**	**
10	Novotel Curitiba Batel	Accor	Centro	172	Homem
11	Guaira Palace Hotel	Andrade Hotéis	Centro	100	Homem
12	Hotel Transamérica Prime Batel	Atlantica Hotels	Batel	78	Homem
13	Hotel Saint Emilion	Atlantica Hotels	Centro	74	Mulher
14	Quality Hotel Curitiba	Atlantica Hotels	Batel	96	Mulher
15	Radisson Hotel Curitiba	Atlantica Hotels	Batel	191	Homem
16	Rio Hotel by Bourbon	Bourbon	Batel	**	**
17	Bourbon Curitiba Convention Hotel	Bourbon	Centro	170	**
18	Bristol Centro Cívico	Bristol Hotéis & Resorts	Juvevê	90	Homem
19	Bristol Metropolitan	Bristol Hotéis & Resorts	Centro	52	Homem
20	Bristol Upper Residence	Bristol Hotéis & Resorts	Alto da Rua XV	86	Mulher
21	Hotel Bristol Brasil 500	Bristol Hotéis & Resorts	Batel	119	Mulher
22	Portal Do Iguazu Hotel	Bristol Hotéis & Resorts	Uberaba	136	Homem
23	Hotel Confiance	Confiance Hotéis	Centro Cívico	**	**
24	Hotel Confiance Batel	Confiance Hotéis	Batel	99	Homem
25	Confiance Soho/Prime Batel	Confiance Hotéis	Centro	**	**
26	Go Inn	HCC Hotel Specialist	Água Verde	**	**
27	Qoya Hotel	HCC Hotel Specialist	Batel	154	Mulher
28	Hotel Deville Curitiba Batel	Hoteis Deville	Centro	123	Homem
29	Hotel 10	Hotel 10	Cidade Industrial	82	Mulher
30	Intercity Curitiba Centro Cívico	Intercity Hotéis	Juvevê	196	Homem
31	Intercity Curitiba Batel	Intercity Hotéis	Batel	180	Mulher
32	Mabu Curitiba Business	Mabu Hoteis e Resorts	Centro	128	Homem
33	Master Express Curitiba	Master Hotéis	Centro	**	**
34	Nh Curitiba The Five	Minor	Centro	178	Mulher
35	Dan Inn Hotel	Nacional Inn	Centro	115	Mulher
36	Hotel Golden Park Curitiba	Nacional Inn	Centro	129	Homem

---

<sup>2</sup> \*\* Não responderam a pesquisa.

37	Hotel Nacional Inn Curitiba	Nacional Inn	Centro	**	**
38	Nacional Inn Torres Hotel	Nacional Inn	Centro	**	**
39	Victoria Villa Hotel	Nacional Inn	Rebouças	125	Mulher
40	Hotel Pestana Curitiba	Pestana Hotels & Resorts	Centro	172	Mulher
41	Hotel Granville	Rede Soul	Centro	**	**
42	San Juan Executive	San Juan	Rebouças	110	Mulher
43	Hotel Slaviero Slim Torres	Slaviero Hotels	Jardim das Américas	**	**
44	Slaviero Curitiba Centro	Slaviero Hotels	Centro	148	Mulher
45	Slaviero Essencial Curitiba Batel	Slaviero Hotels	Batel	**	**
46	Slaviero Curitiba Shopping	Slaviero Hotels	Batel	**	**
47	Slim Curitiba Alto da XV	Slaviero Hotels	Alto da XV	108	Homem
48	Full Jazz by Slaviero Hotéis	Slaviero Hotels	Água Verde	83	Mulher

Fonte: Elaboração própria (2023).

Além das informações acessíveis pelo CADASTUR, para realizar a quadro XX, houve a necessidade de entrar em contato com estes hotéis para solicitar as informações de quantidade de UH's e o gênero dos gerentes atuais, realizado entre os dias 26 a 30 de agosto de 2022, com a finalidade de compreender o universo de pesquisa. Dentre os 48 hotéis consultados, 14 não responderam a pesquisa. A partir desse resultado, percebeu-se que, em 18 Redes Hoteleiras, os cargos de liderança são ocupados por mulheres, enquanto os homens ocupam 16. Os números, indicaram um certo equilíbrio nos principais hotéis no que diz respeito às questões de gênero. Outro resultado expressivo é a ocupação do gênero feminino de 52% entre os hotéis de grande porte, sendo superior aos homens com 48%.

Com esse progresso para as mulheres, vale ressaltar a importância da pesquisa qualitativa para o alcance desse potencial a fim de compreender a trajetória das mulheres com essa maior inserção no mercado hoteleiro curitibano.

Nesse contexto, para a realização das entrevistas optou-se pelo primeiro contato via *e-mail*. Das 18 gerentes, apenas 5 retornaram e aceitaram participar deste estudo voluntariamente. O início e término da execução das entrevistas era previsto para acontecer em dezembro, no entanto, foi um período de muita movimentação nos hotéis devido às férias e datas comemorativas, dificultando o contato com as gerentes.

A partir disso, as entrevistas foram realizadas entre os dias 06 de dezembro de 2022 a 26 de janeiro de 2023, com uma duração variável entre 15 a 30 minutos.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está subdividido em dois resultados: a pesquisa bibliográfica e as entrevistas.

### IV)4.1 ETAPA 1: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Considerando os resultados principais obtidos na pesquisa bibliográfica, como forma de explorar com maior profundidade os temas abordados, tem-se a seguir uma apresentação sucinta dos principais artigos encontrados:

(a) QUADRO 8 - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.

Ano	Título	Autores	Objeto	Resultados
2022	Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil	Sarah Marroni Minasi, Verônica Feder Mayer e Glauber Eduardo de Oliveira Santos	Mercado de Trabalho	As mulheres são maioria no setor em posições socialmente associadas ao feminino e ao ambiente doméstico, mostrando o cenário da desigualdade de gênero no turismo brasileiro.
2022	Análise das diretrizes internacionais sobre Gênero e Turismo e suas ausências nos Planos Nacionais de Turismo do Brasil.	Cassiana Gabrielli	Gênero	Reflexões acerca do turismo como principal redutor ou reprodutor de desigualdades, podendo assumir uma postura responsável e sustentável ou predatória.
2020	Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de Caso com Base no Women's Empowerment Principles	Vera Regina Meinhard e José Henrique de Faria	Mercado de Trabalho	Com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, houve a divisão sexual do trabalho, na qual a mulher vinculava-se com a incapacidade de assumir cargos de comando presente em posições e remunerações inferiores às dos homens, considerados líderes natos.
2020	O mercado de trabalho dos egressos de cursos superiores em turismo: comparações dos dados de 2012 - 2018	Carlos Eduardo Silveira, Juliana Medaglia e Marcia Shizue Massukado Nakatani	Mercado de Trabalho	As mulheres ultrapassam os 70% de egressos em cursos superiores de turismo, entretanto, o <i>gap</i> salarial atual está em 22% a favor dos homens.

Fonte: Elaboração própria (2022).

O primeiro artigo, escrito por Sarah Marroni Minasi, Verônica Feder Mayer e Glauber Eduardo de Oliveira Santos, analisa a presença profissional das mulheres a partir do cenário desigual no turismo brasileiro em relação ao gênero.

Do ponto de vista de gênero, o segundo capítulo de autoria de Cassiana Gabrielli apresenta uma análise de gênero nos planos nacionais de turismo, partindo

das diretrizes da ONU que promovem a discussão sobre desenvolvimento turístico responsável e sustentável.

O terceiro artigo reúne os autores Vera Regina Meinhard e José Henrique de Faria que analisam as práticas de uma determinada empresa que adota os Princípios do Empoderamento das Mulheres, com a intenção de delinear um panorama sobre a situação e representação atual das mulheres.

O quarto e último artigo de autoria de Carlos Eduardo Silveira, Juliana Medaglia e Marcia Shizue Massukado Nakatani compara os dados de atuação profissional dos egressos de cursos superiores de turismo de 2012 e 2018, com foco no mercado de trabalho. A discussão de gênero não foi a principal, entretanto, como a área é composta majoritariamente por mulheres, apresentou-se uma comparação entre homens e mulheres egressos e sua participação no mercado.

A partir dessa pesquisa bibliográfica, percebeu-se que os artigos com a temática gênero e mercado de trabalho são relativamente recentes, confirmando que, embora seja um tema importante, há pouca informação sobre a condição da mulher no mercado turístico brasileiro.

#### V)4.2 ETAPA 2: RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Os resultados dos conjuntos de perguntas são expostos a seguir conjuntamente, em forma de quadros 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.

##### 1) BLOCO I: PERFIL DA ENTREVISTADA

A entrevista inicia-se com o levantamento do perfil das Gerentes Gerais, 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 da entrevistada.

(a) QUADRO 9 - PERFIL DAS GERENTES GERAIS

Cor	Idade	Estado Civil	Estrutura Familiar
-----	-------	--------------	--------------------

A	32	Casada	“Tenho um filho. Tenho meus pais que moram sozinhos, também tenho um irmão mais velho, que também é casado e tem uma filha, mas não afeta em nada.”
B	33	Solteira	“Bom, sou hoteleira, né? Toda a minha família mora em São Paulo, eu sou de São Paulo, mas fui transferida para cá [Curitiba] para trabalhar no Hotel. Estou aqui há cinco anos sozinha, mas eu tenho a companhia de dois gatos.”
C	38	Casada	“Tenho dois filhos.”
D	42	Casada	“Não tenho filhos, mas tenho quatro gatos. Também tenho duas irmãs mas não moram comigo e não cuido dos meus pais.”
E	37	Solteira	“Não, não tenho filhos. Nunca fui casada. Meus pais, minha mãe é falecida, minha madrasta que é parente mais próximo, mora em Santa Catarina e meu pai faleceu dois anos atrás. Então, hoje eu moro sozinha aqui em Curitiba, toda minha família por parte de mãe e por parte de pai estão em Santa Catarina.”

Fonte: Elaboração própria (2023).

Dentre as respostas, percebe-se um padrão de idade entre os 30 e 40 anos, indicando que trata-se 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 apresentados anteriormente no marco teórico, 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. Inclusive, uma delas inicia sua fala se colocando como hoteleira antes mesmo de se apresentar.

## 2) BLOCO II: FORMAÇÃO

Para o segundo bloco elaborou-se três questões a fim de questioná-las sobre o seu processo de formação e organização para atingir o cargo de liderança, como apresenta os quadros 10 e 11, a seguir.

### (b) QUADRO 10 - FORMAÇÃO DAS ENTREVISTADAS.

Cor	Formação	Cursos Complementares
A	Hotelaria	“Por conta da transferência, não consegui continuar com meus estudos, mas é algo que eu ainda planejo fazer, me especializar ainda mais.”
B	Turismo e Hotelaria	“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	Turismo	“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	Turismo	“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	Administração	“MBA em Gestão Empresarial.”

Fonte: Elaboração Própria (2023).

A maioria teve sua graduação em Turismo e Hotelaria, no entanto, tiveram especialização com foco em administração e gestão empresarial e, mesmo a entrevistada que não seguiu estudando, se ressentiu por isso e se justifica a partir da hotelaria. É perceptível a importância de uma qualificação na gerência geral de um hotel, principalmente cursos complementares de gestão e línguas, duas áreas marcadas por quatro respostas.

(c)

(d) **QUADRO 11 - CARGO ESTRATÉGICO.**

<b>Durante a formação, pensou na possibilidade de estar em um cargo estratégico, de liderança, dentro de uma empresa?</b>	
A	“Na verdade, quando eu comecei, já era focado em hotelaria, então eu pensava em vim trabalhar em hotel, mas aí trabalhando eu fui vendo o que eu realmente gostaria. Quando eu comecei a trabalhar percebi que gostaria de estar na gerência geral de um hotel.”
B	“Eu era vendedora e não queria isso pra minha vida, mas como eu comecei a faculdade tarde, com 26 anos, não tinha muita perspectiva no começo. Para quem não tinha nenhuma experiência, achei que seria complicado estar em um cargo de liderança.”
C	“Sempre quis e na verdade eu quero mesmo é ter a minha própria pousada.”
D	“Não pensava nessa possibilidade.”
E	“Sim, na verdade sempre. Inclusive na hotelaria, uma coisa que eu falava para minha mãe quando ela falava que era pra eu me candidatar para uma vaga de hotelaria, eu falava que não era pra ficar atrás de balcão. Eu tinha esse pensamento. Hoje eu vejo que eu precisava começar de algum lugar que era atrás do balcão. Mas sempre tive ansia de, não cargo de gestão, mas de ter um bom cargo, de ter a minha independência financeira e profissional.”

Fonte: Elaboração própria (2023);

Das cinco entrevistadas apenas uma não pensava na possibilidade de estar em um cargo mais elevado durante a graduação. A entrevistada B, no entanto, não se via qualificada para a área, por mais que tivesse uma 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, tornando-se um fato limitante para suas vidas. Em contrapartida, as outras sempre tiveram uma ambição em relação a gestão ou a “independência financeira e profissional”, citada pela entrevistada roxa.

Nota-se, neste bloco, o quanto as mulheres se empenham para atingir melhores cargos e oportunidades mais qualificadas, elevando seu grau de escolaridade ao investir em estudos e capacitações.

### 3) BLOCO III: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Este bloco evidencia a trajetória da mulher para conseguir conquistar seu espaço no mercado de trabalho. Sendo assim, foram realizadas cinco perguntas apresentadas nos quadros a seguir:

#### (e) QUADRO 12 - TEMPO DE CARREIRA.

Quanto tempo de carreira?	
A	“Dezenove anos.”
B	“Tenho dezessete anos de carreira.”
C	“Eu tenho dezessete anos, dezoito anos praticamente de carreira. Eu comecei na faculdade, com diversos projetos de extensão e de pesquisa. Como emprego registrado eu comecei trabalhando na prefeitura, como receptivo de transatlântico na época. Trabalhei em um empreendimento turístico particular como responsável de atendimento. Aí entrei para o meio da hotelaria dentro do grupo Accor, já como recepcionista, ainda fazendo faculdade. [...] Participei de programa de trainee que é um programa de formação gerencial da Accor. Neste programa eu passei pelos hotéis do Rio de Janeiro, Sorocaba e Santo André [...].”
D	“Eu tenho treze anos de carreira. Comecei como estagiária em hotelaria na área de governança, depois trabalhei como Assistente de Evento, fiz intercâmbio para aprimorar o inglês e voltei para hotelaria em recepção. Da recepção fui pra governança de novo e depois eventos, alimentos e bebidas, operações e serviços e, por fim, a gerência geral.”
E	“Tenho quinze anos de carreira, comecei como estagiária no departamento de reservas. Além de fazer cross training para assistência de vendas.”

Fonte: Elaboração própria (2023);

Observa-se mais uma semelhança entre as gerentes, o tempo de carreira é acima de dez anos, indo ao encontro da questão acerca do perfil, do Bloco I. Reconhece-se também muitos anos de oportunidades internas nos hotéis antes de voltar-se à gerência. Além disso, para parte das entrevistadas o início deu-se pelo estágio nos departamentos de Recepção, Governança e Reservas. Conclui-se, assim, que em termos de mercado de trabalho, a formação de um Gerente Geral de hotel exige tempo e vivência diversificada dentro da própria estrutura hoteleira.

(f)

(g)

#### QUADRO 13 - TEMPO DE EMPRESA.

Está na empresa há quanto tempo?	
A	“Aqui há doze anos.”
B	“Desde 2005, dezoito anos.”
C	“Estou há dezoito anos, desde 2005.”
D	“Estou há três anos e meio”
E	“Nove anos”

Fonte: Elaboração própria (2023).

As entrevistadas também foram questionadas acerca do tempo de empresa e as respostas indicam a consolidação das carreiras, já verificada em outras respostas, bem como, vão ao encontro da questão anterior, no sentido de que os empreendimentos hoteleiros investem na formação destes profissionais.

(h)  
(i) **QUADRO 14 - TEMPO PARA ALCANÇAR O CARGO DE LIDERANÇA.**

Levou muito tempo para alcançar o cargo de liderança?	
A	“Trabalhei 2 anos como recepcionista e já subi como chefe de recepção, fiquei 2 anos nesse cargo. Depois fui para gerente operacional na qual fiquei por 2 anos. Há 3 anos que eu sou gerente do hotel.”
B	“De liderança eu levei dois anos e meio”
C	“Sim.”
D	“Não, mas eu costumo falar que eles eram meio doidos (a empresa). Eu era uma menina, tipo eu comecei como recepcionista quando eu tinha 20 anos, então eu ainda estava fazendo faculdade, era praticamente o primeiro emprego fixo. Comecei como recepcionista por 2 anos, aí fui para o programa de <i>trainee</i> gerencial, do qual eu fiquei por 10 meses. Fui promovida a sub gerente, fiquei mais 3 a 4 anos e fui pra gerente geral, que é o cargo máximo dentro dos hotéis. [...] Na mudança de <i>trainee</i> para sub, eu era a mais nova da minha turma de <i>trainee</i> , eu e mais um colega meu viramos sub com 22 anos de idade, então era muito muito novo pra época nesse cargo.”
E	“Quase seis anos, trilhando com o departamento de reservas, fiquei muito envolvida com a área comercial, depois fiquei como assistente de vendas para então chegar na gerência.”

Fonte: Elaboração própria (2023);

Percebe-se que o tempo necessário para a ocupação do cargo entre as entrevistadas é de seis anos. Durante esse período, foi inevitável percorrerem diversos departamentos dentro da empresa, a fim de atingir um conhecimento interno panorâmico, conforme identificado em questões anteriores.

(j) **QUADRO 15 - DISCRIMINAÇÃO DENTRO DA HOTELARIA.**

Já sofreu ou presenciou alguma situação de discriminação pelo fato de ser mulher dentro da hotelaria?			
Cor	Sim	Não	Comentário Adicional
A		X	“Nas empresas nunca senti diferença, em outro hotel que trabalhei tinha um governante, algo fora do comum já que a maioria são mulheres e também tinham mulheres trabalhando na área de manutenção. A única questão é que tem a preferência de homem na auditoria por ser um cargo da madrugada. Já tive contato com mulheres que fizeram parte, mas é complicado pelo fato de alguns hóspedes não saberem se portar de maneira correta.”
B	X		“Sim, principalmente os hóspedes, eles nos tratam diferente de como tratariam se fosse um homem. Percebemos a diferença de tom de voz e jeitos.”
C	X		“Já, já. Eu não sei se eu vou saber dizer fatos comigo, porque se eu tive, eu acho que eu não percebi, mas por exemplo, nessas situação de (cidade em que trabalhou fora de Curitiba), hoje eu vejo o quão a cidade e a região é extremamente machista e discriminatória. Na época, eu lembro que eu com meu jeito novo, que não tinha muita consciência disso, lá o hotel fica dentro de

			um centro comercial e mais vários centros da cidade são de um proprietário, que é um super empresário que tem metade da cidade, é o que manda nos empreendimentos, então ele está muito próximo da gestão. O escritório dele ficava junto com o hotel (uma característica bem diferente dos hotéis da rede, pois geralmente os proprietários não ficam junto com o hotel, só quando é franquia. Hoje eu vejo o quão eu lidava com ele de uma maneira diferente e ele aceitava isso. Por exemplo, eu chegava no escritório dele, eu não precisava ser anunciada e eu sempre o chamava como Seu (nome) e não Doutor (nome) como as outras pessoas, só chegava e perguntava se ele estava e a secretária respondeu “ah, está, pode entrar” e todas as outras pessoas depois com o tempo eu percebi não. [...] É algo muito mais da pessoa, não é a empresa que tem a cultura como um todo mas são as pessoas que estão nela que tem essa cultura mais fechada. Mas eu nunca vivenciei uma situação muito gritante.”
D		X	
E	X		

Fonte: Elaboração própria (2023);

Três das cinco entrevistadas já presenciaram e sofreram com discriminação na hotelaria. Segundo os relatos, os hóspedes e clientes são os que mais discriminam as mulheres em seus cargos, de liderança ou operacional. Seguindo o pensamento de Meinhard e Faria (2020), citado no referencial teórico, existem brincadeiras, linguagens corporais e falas que causam constrangimento, além de exibir uma demonstração de poder e status social dispensável, sendo o relato da cor amarela um exemplo disso. 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 acontecem a partir dos hóspedes, indica que os hotéis têm como desafio, conscientizar seus hóspedes, a fim de que acompanhem a evolução da sociedade atual. Um exemplo de esforço de conscientização que já vem sendo realizado, são ações de sustentabilidade. O mesmo será necessário para questões de gênero.

(k)

(l) QUADRO 16 - OPORTUNIDADES DE CARREIRA.

No hotel, homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de ascender na carreira?			
Cor	Sim	Não	Comentário Adicional
A		X	“Infelizmente ainda existe discriminação.”
B	X		
C		X	“Não é que tenha muitas barreiras, mas tem muitas dificuldades.”
D		X	
E		X	“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 pq eu era homem ou mulher. Mas eu tive um esforço maior que talvez um homem não teria. Abri mão da minha vida pessoal, não 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 6 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.”
--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para as entrevistadas, a resposta negativa diante das oportunidades entre homens e mulheres está em evidência, uma delas, inclusive, usa a palavra discriminação, apresentada na questão anterior. Com as respostas, é perceptível que as mulheres se esforçam mais que os homens, investindo mais em sua carreira profissional e empenhando-se para reduzir os estereótipos e diferenças. Nesta questão, a mesma entrevistada que afirma que abriu mão da carreira (E), e faz a comparação direta homem - mulheres, afirmou também que viu colegas terem suas oportunidades profissionais limitadas por terem se casado e/ou tido filhos.

#### 4) BLOCO IV: ESTRUTURA PROFISSIONAL X PESSOAL

O penúltimo bloco é dividido em quatro questões com foco nas escolhas profissionais e pessoais necessárias para permanecer no mercado hoteleiro.

##### (m) QUADRO 17 - EQUILÍBRIO DA 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: Elaboração própria (2023);

Com base nas respostas, vê-se que a hotelaria de fato é desafiadora na questão de equilibrar a vida pessoal e profissional. Em muitos momentos, as

entrevistadas relataram que abriram mão da sua vida pessoal em determinadas fases profissionais, como citado no Bloco III. O equilíbrio só passou a existir após a conquista de um cargo de liderança e de confiança, o que pode-se afirmar, não é exclusivo da hotelaria: muitas vezes, no mercado de trabalho em geral, cargos de liderança trazem mais responsabilidade e mais flexibilidade, ao mesmo tempo.

(n) QUADRO 18 - TRAJETÓRIA.

O fato de ser mulher afeta ou já afetou sua trajetória em algum momento?			
Cor	Sim	Não	Comentário Adicional
A		X	
B		X	
C		X	
D	X		“Sempre busquei e busco levantar a minha bandeira fazendo meu melhor trabalho. O fato de eu ser mulher não atrapalhou tanto, mas sempre fui mais direta, mais firme.”
E		X	“Nunca interferiu em nada.”

Fonte: Elaboração própria (2023);

A interferência na carreira por ser mulher não é identificada pelas entrevistadas nesta pergunta. É curioso o fato de relatarem diversas vezes as suas dificuldades durante os outros Blocos, mas nesta pergunta em específico, a maioria das respostas tende para o negativo. Isso pode acontecer devido ao esforço maior vinculado à competência das mulheres no mercado, em que buscam se destacar do machismo velado na nossa sociedade. Essa desconexão também pode ser marcada pelo processo geracional e suas concepções e experiências acerca do tema.

(o) QUADRO 19 - ESCOLHA PESSOAL OU PROFISSIONAL.

Você considera que abriu ou abre mão de alguma escolha - pessoal ou profissional - para se manter na carreira?	
A	“Várias, né? Aniversários, Natais, Ano Novo, sempre temos que abrir mão de alguma coisa na hotelaria.”
B	“Por ter uma família, hoje as escolhas são mais pro lado pessoal que profissional. Se eu tiver, por exemplo, uma mudança de cidade, eu vou tentar equilibrar minha vida pessoal com a profissional por ter um filho pequeno e tudo mais. Mas eu acho que eu considero de qualquer forma, não acho que seja limitante.”
C	“Sempre temos que abrir mão de algo, mas considero boa a minha estrutura familiar e profissional.”
D	“Em alguns determinados momentos o hotel exigiu mais ainda, mais nessa pandemia, que foi necessário uma dedicação maior, com a presença no hotel maior do que na própria casa. Mas acredito que existem momentos e momentos e precisamos equilibrar a rotina, para saber a hora de se dedicar à família, saúde.”
E	“Hotelaria é uma área de muita dedicação porque a empresa não fecha, o hotel não fecha, quando todo mundo está viajando você está trabalhando, é feriado, dia santo, natal, réveillon, é o momento que sua equipe mais precisa de você pois é um momento que está bombando. Não é fácil, é uma escolha que você faz de carreira.”

Fonte: Elaboração própria (2023);

Como já destacado nos blocos anteriores, a escolha de abrir mão de algo na hotelaria é muito reproduzida nas vidas das mulheres. As festividades em família são exemplo de um fator que representa bastante essa carreira. Elas destacam que é necessário um equilíbrio nesses dois campos, já questionado nesse mesmo bloco, pois em alguns momentos um exige mais que o outro.

(p) QUADRO 20 - CONSELHO.

<b>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?</b>	
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 porquê 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: Elaboração própria (2023);

A descrição de Meinhard e Faria (2020) sobre os atributos femininos serem vinculados à ausência de autoridade e até mesmo da incapacidade de comando é uma justificativa plausível para a similaridade dos conselhos, visto que para elas é indispensável manter uma postura mais rígida e agir além do esperado, tentando sempre se esforçar no meio mercadológico da hotelaria.

Diante disso, é fundamental que as empresas hoteleiras restabeleçam sua cultura organizacional para que não declinem seu progresso no mercado, visto que se a mulher tem a competência necessária para o cargo, mas não recebe respeito, uma colocação à altura de seus conhecimentos, é necessário uma mudança de emprego, como coloca a Entrevistada A “[...] se você tem competência, se mostra isso de uma maneira respeitosa e segura não tem porquê 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”. Desse modo, percebe-se que aos poucos as mulheres estão mais conscientes em relação aos seus direitos.

Outra questão refletida pela Entrevistadas C e D são as questões de relacionamentos interpessoais e intrapessoais, habilidades essenciais para um convívio adequado na carreira profissional, visto que estabelecem uma integração do autoconhecimento, autodomínio, autoafirmação e a automotivação para lidar com as mais diversas situações corriqueiras da hotelaria.

## 5) BLOCO V: BARREIRAS

O último bloco é baseado nos cinco desafios e barreiras encontradas na hotelaria descritos nos procedimentos metodológicos.

### (q) QUADRO 21 - ESTEREÓTIPO.

<b>Estereótipo - A participação da mulher está concentrada em quais setores do hotel?</b>	
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: Elaboração própria (2023);

Corroborando com a análise teórica deste estudo, os cinco hotéis apresentam maior concentração de mulheres nos departamentos de Governança e Recepção, manifestando a questão cultural enraizada sobre o papel da mulher na sociedade como cuidadora e responsável das tarefas domésticas (SALVADOR, 2012).

(r)

### (s) QUADRO 22- SUB-REPRESENTAÇÃO.

<b>Sub-representação - Do seu ponto de vista, ainda há uma dificuldade na representação feminina nos cargos de diretorias na hotelaria mesmo com uma qualificação na área?</b>	
A	"Eu não vejo essa dificuldade. Assim, eu acho que se a mulher tiver a qualidade profissional exigida para o cargo não tem problema algum."
B	"Acredito que o cenário hoje está mudando."

C	"Sim, isso sim. Porque eu acho que entra uma questão de ser algo cultural mas que vai das mulheres lutarem contra, que é a questão de se impor e de mostrar que pode. Culturalmente, a mulher não é vista em cargos mais altos, quando ela está, chama muita atenção, então é mais difícil se impor e chegar lá. Se ela está em uma mesa sentada com vários executivos, tem uma mulher e vários homens, sempre que chega alguém para sentar, a mulher talvez levanta para cumprimentar a pessoa. Os homens não, porque para eles é muito mais confortável estar nessa posição. A mulher tem que cuidar com o que ela veste, senão o homem vai achar que ela tá querendo outras coisas, cuidar com a postura e com a fala, porque sempre é levada como uma coisa que não é só profissional."
D	"Não enxergo dessa forma, hoje a mulher tem assumido cargos mais altos e com uma frequência maior."
E	"Sim, infelizmente ainda sim."

Fonte: Elaboração própria (2023);

Sendo uma extensão da barreira dos estereótipos, a sub-representação também foi um fator considerado muito importante durante o referencial teórico. A resposta Entrevistada C já indica que a questão cultural é intensa, na qual a mulher ainda precisa se impor. No entanto, os relatos das outras entrevistadas demonstram que as relações organizacionais estão em transformação com a participação e a trajetória da mulher no mercado de trabalho, como referem os autores Araújo, Heber e Batista (2020).

(t)

(u)

(v)

#### QUADRO 23- LEGISLAÇÃO.

<b>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...</b>	
A	"Licença-maternidade estendida por mais 1 mês e o Programa Riise."
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 dificuldade e ajudar como um suporte maior dentro da direção"

Fonte: Elaboração própria (2023);

A maternidade ainda é um fator que possibilita uma desistência ou diminuição da ambição profissional, como colocado nos blocos anteriores. 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 "[...] 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 6 meses, facilitada pelo governo, e muitas vezes reconhecida pelas mulheres como um benefício trabalhista.

Como apresentado anteriormente no referencial teórico, ações como adotar políticas direcionadas ao acesso das mulheres às oportunidades empresariais são consideradas eficazes para uma promoção ou retorno das mulheres na hotelaria. O ODS 5 faz-se presente nesta questão com a citação do item 5.c, adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis, sendo uma situação extremamente agradável para as mulheres ascenderem profissionalmente.

(w) QUADRO 24- JORNADA.

<b>Jornada - A sua jornada de trabalho se mostra flexível em relação a sua vida pessoal? Maternidade, casa, relacionamentos</b>	
A	"Ela é flexível, como é de liderança não tem horário fixo porquê não bate ponto, acaba trabalhando muito mais, têm jornada maior, mais tempo no hotel mas em contrapartida também há uma flexibilidade sendo algum compromisso com saúde por exemplo."
B	"Agora sim, mas pq eu tenho um cargo que eu sou a responsável pelo meu horário, eu tenho liberdade pra sair do meu trabalho por causa de uma consulta médica, ou algum problema. Eu me dou essa liberdade, assim como eu dou essa liberdade para as minhas chefias independente se é homem ou se é mulher, é mais uma característica de gestão"
C	"Sim, consigo visitar meus pais com mais frequência. Consigo sair mais cedo quando necessário e quando o hotel está mais calmo/vazio."
D	"Sim, porque se eu preciso, se eu tenho a necessidade de sair, cuidar do meu filho pequeno que está com febre ou doente, eu tenho a autonomia de sair e cuidar dele."
E	"Neste trabalho sim."

Fonte: Elaboração própria (2023);

Ao decorrer da trajetória das entrevistadas, percebeu-se que há uma busca de posições flexíveis entre as líderes, não apenas para cuidar da casa, mas sim de sua vida pessoal, como muitas revelaram a preocupação com a saúde. Essa flexibilização atual é uma característica de gestão.

(x)  
(y) QUADRO 25 - EXPLORAÇÃO

<b>Exploração - Já sofreu ou presenciou algum tipo de assédio moral, sexual, psicológico por ser mulher dentro da hotelaria?</b>			
Cor	Sim	Não	Comentário Adicional
A		X	
B		X	
C	X		
D	X		"Já, mas de novo eu acho que é mais comum com clientes e hóspedes do que com o pessoal interno."
E	X		"Com relação a colaboradores assim posso dizer que sim mas é mais até com o pessoal de fora, com clientes, acho que tem mais do que internamente"

Fonte: Elaboração própria (2023);

Essa pergunta corresponde ao bloco III, no qual três entrevistadas se sentiram coagidas de alguma maneira no espaço do hotel. Ao decorrer de suas trajetórias, as situações mais compartilhadas entre elas são com os clientes, quando se portam de maneira indiscreta perante a mulher mas na frente de um homem, mesmo que numa posição mais inferior, muda completamente seu comportamento.

Diante destes resultados de pesquisa, optou-se por criar um projeto de planejamento e gestão que contribua com a formação de líderes femininas na hotelaria, a partir dos relatos da Gerentes Gerais, apresentado no próximo capítulo.

## **g)5. PROJETO**

Com base nos resultados apresentados e discutidos durante o trabalho, neste capítulo é apresentada a proposta do Projeto de Turismo de Planejamento e Gestão de Turismo, que se baseia na elaboração de um curso a fim de disseminar conhecimentos que possam contribuir com a performance das mulheres no mercado hoteleiro. A seção aborda de que forma o projeto será trabalhado e aplicado junto ao mercado.

### **l)5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO**

A discussão envolta dos resultados possibilitou verificar de forma mais detalhada e aprofundada sobre os desafios percorridos nas trajetórias profissionais das mulheres, não apenas na hotelaria, mas com o foco na área.

A partir dos desafios percorridos à trajetória das mulheres na hotelaria, que conseguiram chegar ao cargo de liderança máxima em um hotel, é possível debater conteúdos relativos ao posicionamento de mercado e as dificuldades e desafios de ser mulher neste lugar. Diante disso, propõe-se o desenvolvimento de um curso com o objetivo de disseminar conhecimentos que possam contribuir com a performance das mulheres no mercado hoteleiro, para que a partir do momento que a mulher completar as aulas, ela se sinta mais bem preparada e disposta a lidar com as situações habituais na hotelaria, identificadas ao longo da pesquisa. Para tanto, buscou-se uma plataforma que oportunizasse o acesso de forma fácil, flexível e prática, para que as mulheres sejam capazes de acompanhar sem preocupação com a estrutura profissional e pessoal.

A Udemy é um marketplace de cursos *online*, fundado por Eren Bali, turco com poucas oportunidades educacionais, que utilizou da internet para aprender os caminhos para realizar seu sonho: competir na Olimpíada Internacional de Matemática (UDEMY, 2023). Junto com seus co-fundadores, Oktay Caglar e Gagan Biyani, idealizaram uma plataforma cujo objetivo é tornar a educação de qualidade acessível a todos. Sendo assim, foi escolhida para a realização, distribuição e acesso do curso, visto que são experiências baseadas em vídeo que oportunizam às alunas um conhecimento com habilidades teóricas e práticas. (UDEMY, 2023).

(a) FIGURA 5 - VALORES DA PLATAFORMA UDEMY.



Fonte: Udeemy (2023);

A Udeemy fornece um desenvolvimento de habilidades flexíveis e eficazes para capacitar não só empresas, mas indivíduos. Os valores da empresa são citados pela plataforma como: Autenticidade; Individualmente humildes, coletivamente orgulhosos; Sempre aprendendo; Corajosamente experimentais; e, Movidos a resultados. Justifica-se assim, a singularidade e democratização da aprendizagem e educação da plataforma como opção para a distribuição do curso, visto que a Udeemy conecta as pessoas com conhecimento e valoriza os resultados para impactar o maior número possível de pessoas e organizações em todo o mundo (UDEMY, 2023).

O projeto consiste em duas etapas: o desenvolvimento e a comercialização. A etapa de desenvolvimento consiste na estruturação do curso na plataforma, elaboração do conteúdo, produção e edição do vídeo e conhecimento do público-alvo. Por sua vez, a etapa de comercialização foca na implementação, custos e retorno financeiro na plataforma, apresentados a seguir.

## II)5.2 ETAPA 1: DESENVOLVIMENTO DO CURSO

Ao iniciar a elaboração do curso como instrutor na plataforma Udeemy, é necessário responder algumas etapas para compreensão do curso que será comercializado. A primeira etapa está ligada ao título, objetivos e requisitos do curso. Pretende-se nomear o curso como “Introdução à Liderança para Hotelaria” com a intenção de ser um curso básico para introduzir conhecimentos sobre os cargos estratégicos de liderança. Optou-se por não enfatizar no título a proposta da liderança feminina, visto que de acordo com as respostas, há uma desconexão e hesitação entre as mulheres com suas barreiras enfrentadas. Portanto, os desafios da inserção feminina e seus desafios na trajetória profissional nos cargos estratégicos serão

focados nas aulas, para que justamente ocorra uma conexão das mulheres com sua trajetória.

Segundo a plataforma, é necessário pelo menos quatro objetivos a fim de apresentar as futuras alunas o que podem esperar ao concluir o curso. Esses objetivos foram baseados nos resultados das entrevistas, nos quais foram discutidos os desafios, a competência e as habilidades das mulheres em suas carreiras, como indica o quadro a seguir.

(a) QUADRO 26 - OBJETIVOS DO CURSO.

Objetivos do Curso	
1	Compreender as habilidades de liderança;
2	Identificar as diversas barreiras na atuação profissional feminina;
3	Aperfeiçoar as habilidades de relacionamentos interpessoais e intrapessoais;
4	Discutir os principais desafios da mulher na hotelaria;

Fonte: Elaboração própria (2023).

Em seguida, o curso não exige nenhum recurso ou pré-requisitos necessários para iniciá-lo, portanto, subentende-se que não requer nenhuma experiência em cargos mais elevados, possibilitando o acesso à iniciantes com perspectivas profissionais em liderança. A partir disso, com base nas respostas do Bloco II - Formação e considerando se tratar de um curso Introdutório, estabeleceu-se que o público alvo visado pelo curso não são as mulheres que já estão em um cargo de liderança, e sim, aquelas que almejam um cargo estratégico dentro de uma empresa, com foco na hotelaria. Obviamente, o curso também se aplica àquelas que já atuam em cargos mais elevados e aos homens que possam se interessar pelo conteúdo. A próxima etapa é a criação de um esboço para entregar a base do curso produzido, para decidir como será estruturado e visualizado para as alunas alcançarem os objetivos supracitados. A estruturação solicitada pela plataforma é uma montagem por seções compostas por aulas, atividades práticas e materiais de referências.

Com isso, a ideia do curso “Introdução à Liderança para Hotelaria” compreende a estrutura hoteleira e seus desafios gerenciais com discussões acerca de questões contribuintes para o desenvolvimento de habilidades de liderança. No entanto, a perspectiva da atuação das mulheres no mercado hoteleiro não será uma posição de destaque no curso, mas será posicionada de forma mais sucinta, visto que as mulheres ainda procuram não se associar com o machismo velado, afirmado na entrevista. Para tanto, a partir dos conselhos das entrevistadas, situado no Bloco IV, foi desenhado o Conteúdo Programático. Ainda no processo de estruturação do curso,

este conteúdo foi organizado já pensado em horas-aula para sua estruturação, com o intuito de já levantar os custos envolvidos. O quadro a seguir apresenta estes levantamentos:

(b) QUADRO 27 - CONTEÚDOS DO CURSO.

<b>Tema/Conteúdo</b>	<b>Horas</b>	<b>Valor Hora/Aula</b>	<b>Total</b>
Introdução	2h	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Habilidades e Competências de Liderança	4h	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Habilidades e Competências de Relações	4h	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Discussões de Gênero no Mercado de Trabalho	4h	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Questões Culturais nas Relações Organizacionais	2h	R\$ 20,00	R\$ 40,00
Aula Bônus: Impactos das Mulheres na Hotelaria	2h	R\$ 20,00	R\$ 40,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 360,00</b>

Fonte: Elaboração própria (2023)

O valor hora aula do quadro 26 fundamenta-se na tabela salarial do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), do ano de 2022, na qual apresenta o valor de R\$17,37 para um orientador de educação profissional (SENAC, 2022). No entanto, para uma melhor abordagem dos cálculos, optou-se pelo arredondamento do valor para R\$20,00. Além disso, as horas abordadas no quadro são justificadas pelo tempo de planejamento das aulas, no entanto, a elaboração do vídeo e edição serão apresentadas na próxima seção.

### III)5.2 ETAPA 2: COMERCIALIZAÇÃO

Para seguir com a etapa da comercialização, após o planejamento inicial com toda a estrutura do curso, o próximo passo é a filmagem, visto que na plataforma o padrão de ensino é realizado a partir de vídeos aulas. A Udemy indica que os cursos precisam ter, ao menos, 30 minutos de conteúdo e 5 aulas módulos de aprendizado (UDEMY, 2023).

(a) FIGURA 6 - CONTEÚDO DO CURSO NA PLATAFORMA.

▼ Introdução	0 aulas • 0m
▼ Habilidades e Competências de Liderança	0 aulas • 0m
▼ Habilidades e Competências de Relações	0 aulas • 0m
▼ Discussões de Gênero no Mercado de Trabalho	0 aulas • 0m
▼ Questões Culturais nas Relações Organizacionais	0 aulas • 0m
▼ Aula Bônus	0 aulas • 0m

Fonte: Elaboração própria (2023).

Sendo assim, além dos custos estimados pelo planejamento das aulas, citados anteriormente, é necessário estimar os custos de vídeo e edição, calculando também os recursos humanos, no caso a própria pesquisadora.

(b) QUADRO 28 – ETAPAS DO PROJETO

Etapa	Ação	Cronograma	RH	Custo Estimado
Desenvolvimento	Elaboração dos conteúdos	2 semanas	36h*	R\$ 720,00
Comercialização	Criação de 6 vídeos	4 semanas	12h	R\$ 240,00
	Edição dos 6 vídeos	2 semanas	12h	R\$ 240,00
<b>Total</b>				<b>R\$ 1.200,00</b>

\* Para 18 horas-aula considera-se o dobro em seu desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria (2023);

A Udemy criou uma matriz de níveis de preços globais, com preços de tabela mínimos e máximos aceitos pela plataforma, dividida por níveis desde o nível 1 (R\$19,99) ao nível 29 (R\$199,99). A receita do instrutor pela Udemy é de 37% do Valor Líquido, menos as deduções aplicáveis, como reembolsos das alunas (Udemy, 2023).

(c)  
(d) FIGURA 7 - TABELA DE PREÇOS DA PLATAFORMA.

Selecionar	Selecionar	Selecionar
US\$19,99 (nível 1)	US\$44,99 (nível 6)	US\$69,99 (nível 11)
US\$24,99 (nível 2)	US\$49,99 (nível 7)	US\$74,99 (nível 12)
US\$29,99 (nível 3)	US\$54,99 (nível 8)	US\$79,99 (nível 13)
US\$34,99 (nível 4)	US\$59,99 (nível 9)	US\$84,99 (nível 14)
US\$39,99 (nível 5)	US\$64,99 (nível 10)	US\$89,99 (nível 15)

Fonte: Udemy (2023).

O pagamento de instrutores é em dólares americanos (USD), independentemente da moeda em que a venda tenha sido efetuada. Ademais, para melhor visualização, a Udemy cria um relatório de receitas a fim de mostrar o preço da venda (na moeda local) e o valor da receita convertido (em dólares) (UDEMY, 2023).

Portanto, ao que se refere a valores, como demonstrado, o custo estimado para as duas etapas é de R\$1.200,00 o total da hora aula. Trabalhando com o valor R\$49,99 na comercialização da plataforma e concluindo que o pagamento será efetuado em dólar, apresenta-se os seguintes resultados:

$\text{R\$49,99} * \text{R\$5,21 (Dólar)} = \text{R\$260,45}$ $37\% \text{ de R\$260,45} = \text{R\$96,36}$ $\text{R\$1.200,00} / \text{R\$96,36}$ $12,45 \text{ pessoas}$ <p>Ao todo, será necessário a venda de 12 cursos para compensar as horas aulas investidas no curso.</p>
--

Assim, com um número mínimo de vendas tão reduzido, acredita-se na viabilidade financeira do Curso a partir da divulgação da própria Plataforma. Além disso, vislumbra-se o alcance dos objetivos de contribuição do empoderamento feminino na hotelaria, uma vez que o valor para participantes é relativamente baixo. De qualquer forma, o Curso será divulgado também em Redes Sociais, a partir dos contatos da própria autora, que atua como profissional de hotelaria em Curitiba. Havendo necessidade, em um segundo momento, será possível investir em divulgação paga e dirigida em perfis de profissionais de hotelaria, em Redes Sociais como o Instagram.

## H) 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao entender a potencialidade do turismo como uma ferramenta para contribuir na oferta de empregos e oportunidades para as mulheres, percebe-se a importância de compreender as questões de gênero e seus desafios na jornada de trabalho. Sendo a hotelaria um dos componentes influentes do ponto de vista da economia na geração de empregos, o presente projeto de planejamento e gestão em turismo tem como objetivo geral propor a criação de um curso acessível acerca da liderança feminina na hotelaria, a partir dos relatos de gerentes gerais de hotéis da Rede de Curitiba. Para tanto, foi necessário estabelecer três objetivos específicos, a fim de construir o objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo 'descrever o papel da mulher nos cargos na Hotelaria' foi alcançado no capítulo do Referencial Teórico, na seção 2.1, mais especificamente na subseção 2.1.2 Estrutura Organizacional de Cargos na Hotelaria: o papel dos recursos humanos, quando discutiu-se a estrutura organizacional dos meios de hospedagem, apresentando a existência de uma divisão de trabalho entre homens e mulheres, na qual o gênero feminino tem mais facilidade nas oportunidades de cargos mais baixos e considerados operacionais.

O segundo objetivo 'discutir o mercado de trabalho no Turismo e na Hotelaria, considerando questões de gênero' também foi alcançado por meio do Referencial Teórico, na seção 2.2, sendo a subseção 2.2.2 Mercado de Trabalho Feminino mais voltada ao objetivo, ao abordar a evolução da participação da mulher e o progresso atual da inserção no mercado de trabalho. Também discutiu-se acerca dos desafios que o gênero feminino encontra nesse meio masculinizado, a partir de estereótipos sociais.

Para atingir o terceiro objetivo, que buscou investigar a participação feminina nos cargos mais elevados da Hotelaria Curitibana de Rede, fez-se um levantamento para averiguar a quantidade de mulheres presentes no cargo de liderança (gerência geral), com base nos hotéis cadastrados no CADASTUR, que indicou um universo de pesquisa de 48 hotéis. Com o resultado diferente do que previu a pesquisa bibliográfica, concluiu-se que a inserção da mulher no mercado hoteleiro curitibano está avançando.

Entretanto, para investigar efetivamente, foram realizadas entrevistas direcionadas às gestoras dos respectivos hotéis listados, com o intuito de investigar o processo da mulher no mercado hoteleiro, bem como, seus desafios e limitações. Ao todo foram cinco entrevistas, com resultados comentados ao longo deste estudo, especialmente no capítulo 4, onde percebeu-se que as mulheres estão, cada vez mais, conquistando seu espaço, ainda que haja muitas transformações necessárias no meio mercadológico. Atualmente, as mulheres manifestam-se preparadas para a desempenhar cargos mais elevados, bem como atuarem em atividades masculinizadas, uma vez que há uma busca contínua em relação à qualificação profissional. No mais, entende-se que a formação cultural da identidade feminina precisa ser refletida e aprofundada.

Após atingir todos os objetivos específicos, foi possível concluir o objetivo geral da pesquisa “Propor a criação de um curso acessível acerca da liderança feminina na hotelaria, a partir dos relatos de gerentes gerais de hotéis da Rede de Curitiba”, ao elaborar o curso intitulado “Introdução à Liderança para Hotelaria”. O curso foi elaborado visando a disseminação de conhecimentos que possam contribuir com a performance das mulheres no mercado hoteleiro, fundamentado, sobretudo, nas respostas das gerentes gerais entrevistadas. Dessa forma, mostra-se um curso básico introdutório mas organizado e planejado a partir de experiências com mulheres existentes na hotelaria. Ademais, destaca-se que o intuito deste projeto justifica-se no apoio e na colaboração às mulheres líderes, bem como as visionárias que almejam a presença em um cargo estratégico dentro de um empreendimento. Outra reflexão importante, diz respeito ao ponto de vista dos hotéis, que precisam estar atentos às mudanças na sociedade, o que inclui questões de gênero tanto em relação aos clientes, quanto colaboradoras.

Além disso, tem-se como limitação do estudo a temática ainda ser pouco discutida nas bases científicas brasileiras. No entanto, espera-se com esse estudo, uma contribuição em relação ao escopo teórico sobre as mulheres nos cargos de liderança. Em relação às entrevistas, o novo cenário acadêmico interferiu em sua realização e dificultou o contato com mais gerentes, por conta do período dezembro e janeiro serem mais inquietos em razão das festividades e férias.

Por fim, sugere-se pesquisas futuras sobre o tema que analisem o outro ângulo, na visão de homem, a fim de uma comparação com este estudo. Em outro momento, também sugere-se aplicação da pesquisa com profissionais não-binários.

Outra sugestão, abrange a continuidade desta pesquisa pelo território brasileiro, com uma dimensão maior e possibilidades comparativas mais assertivas dentro da hotelaria.

## REFERÊNCIAS

- ABDOU, A. H., HASSAN, T. H., DIEF, E., & MOUSTAFA, M. A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. **Sustainability**, n.12, v.22, 2020 Disponível em: <<https://bit.ly/3AAAtUSX>>. Acesso em: 12 ago. 2022.
- ALPACA, N. H. Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens. CNN Brasil. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3QRA47x>>. Acesso em: 28 jul. 2022.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 73-98, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3CbmVIG>>. Acesso em: 21 jun. 2022
- ASIAN DEVELOPMENT BANK - ADB. World Sustainable Development Timeline. 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/3Lz5oqe>>. Acesso em: 15 set. 2022.
- ASSIS, F. A. A. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora-MG**. 2009. 81 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/3cwjFR1>>. Acesso em: 02 jul. 2022
- BEAUVOIR, S. de. O Segundo Sexo: fatos e mitos. 4 ed. Difusão Européia do Livro: São Paulo, 1970. Disponível em: <<https://bit.ly/3BFdskP>>. Acesso em: 22 set. 2022
- CADASTUR. Início. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3R7t72W>>. Acesso em: 02 ago. 2022.
- CASTELLI, G. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e hotelaria**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CEMBRANEL, P.; CARDOSO, J.; FLORIANO, L. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3c7RRbP>>. Acesso em: 21 jun. 2022
- CENSON, D.; REIS, C. U.F.; MEDAGLIA, J.; NAKATANI, M. S. M. Trajetórias de mulheres na docência e na pesquisa em Turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, 16, e-2468, 2022. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2468>. Disponível em: <<https://bit.ly/3PztFwG>>. Acesso em: 15 mar. 2022
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **TURISMO: princípios e práticas**. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2007.
- COSTA, D. de S.; BALDUINO, J. C; PINTO, R. F.; MENEZES, P. D.L. de. A Mulher no Trabalho: a situação de funcionárias da hotelaria de João Pessoa-PB. **Revista**

**Iberoamericana de Turismo–RITUR**, Penedo, vol. 1, n.2, p. 36-48, 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/3QAVG8r>>. Acesso em: 29 jul. 2022

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de Gênero e Divisão Sexual do Trabalho: uma reflexão sobre a realidade do trabalho feminino. Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, **Compartilhando Saberes**. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3KtzZag>>. Acesso em: 22 fev. 2023

DUARTE, S. R.; SILVA, P. J. Gestão familiar versus gestão de rede na hotelaria de Fortaleza. *Revista Hospitalidade*, [S. l.], n. 2, p. 626–643, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/3Zehc7e>>. Acesso em: 27 fev. 2023.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F. Contribuições do Empreendedorismo Social para o Aumento da Participação das Mulheres no Mercado de Trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 2, p. 172-191, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3QLMn5y>>. Acesso em: 23 jun. 2022

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIRO DO BRASIL - FOHB. Notícias e tendências do setor hoteleiro - maio. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3TrzUpz>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

FRANCO, S. M. S. Viagem e gênero: Tendências e contrapontos nos relatos de viagem de autoria feminina. **Cadernos Pagu**, v. 2017, n. 50, p. 1–39, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3AXBWxo>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

GABRIELLI, C. Análise das diretrizes internacionais sobre Gênero e Turismo e suas ausências nos Planos Nacionais de Turismo do Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**; v. 16 (2022). Disponível em: <<https://bit.ly/3SSjoih>>. Acesso em: 24 jun. 2022

GASTAL, S. Turismo em tempos de covid-19: perguntas fortes, respostas fracas. **Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**. v 8 n 14. p. 101 - 109, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3Q6DGBM>>. Acesso em 22 jul. 2022

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GT AGENDA 2030. ODS. Disponível em: <<https://gtagenda2030.org.br/ods/>>. Acesso em: 26 ago. 2022.

HOTELINVEST; FOHB. Panorama da Hotelaria Brasileira 2022: desempenho e nova oferta. 16 ed. maio/2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3RiBGYa>>. Acesso em: 22 jul. 2022

IBGE: Estudo mostra desigualdade de gênero no mercado de trabalho. **UOL**, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3wHenzo>>. Acesso em: 02 ago. 2022

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. Editora Senac Rio, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisas**, Informação Demográfica e Socioeconômica, n.38, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3pW4oCq>>. Acesso em: 20 jul. 2022

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2 ed. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3ACWnsB>>. Acesso em: 22 mar. 2022

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços**. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3AxIfPP>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION - IFC. Women and Tourism: Designing for Inclusion. **Tourism for Development Knowledge Series**, Washington, DC. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3AWYilv>>. Acesso em: 02 jul. 2022.

LAURETIS, T. A tecnologia do gênero. In: HOLLANDA, B.H. **Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. Disponível em: <<https://bit.ly/3w8olK4>>. Acesso em: 17 jul. 2022

LOBO, E. S.. O trabalho como linguagem: o gênero do trabalho. In: COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina (orgs.). **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, Fundação Carlos Chagas, 1992.

LOUREIRO, C. M. P., COSTA, I. S. A., & FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, 14(33), p. 130-144, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/3wbL9Zi>>. Acesso em: 20 jun. 2022

MARQUES, A.M. **Introdução à Hotelaria**. São Paulo: EDUSC, 2003.

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de Caso com Base no Women's Empowerment Principles. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 1, p. 33-60, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3QSU9Ky>>. Acesso em: 21 jun. 2022

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 21, p. 9-29, 1994.

MINASI, S. M.; CENSON, D. Mulheres na academia do turismo no Brasil. 2020. [Boletim. Estudos Acadêmicos]. Curitiba, PR: OBSTUR/PR. Disponível em: <<https://bit.ly/3A6xjs7>>. Acesso em: 22 mar. 2022.

MINASI, S.; MAYER, V.; SANTOS, G. E. de O. Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**; v. 16, p.24-94, 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3poY1HB>>. Acesso em: 09 jul. 2022.

MONTEJANO, J. M. **Estrutura do Mercado Turístico**. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MOYSES, J. M.; CARNEIRO, N. A.; WADA, E. K. Percepção de produto: estratégias para o desenvolvimento da hotelaria brasileira. **V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/3wFjolY>>. Acesso em: 09 ago. 2022.

NAÇÕES UNIDAS. **Declaração do Milênio**. Cimeira do Milênio. 2000. Disponível em: <<https://bit.ly/3CKU9Zt>>. Acesso em: 26 ago. 2022.

PANOSSO NETTO, A. **O que é o Turismo?**. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3TtQaGE>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

PEÑA-SÁNCHEZ, A. R., RUIZ-CHICO, J., JIMÉNEZ-GARCÍA, M., & LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A. Tourism and the SDGs: An Analysis of Economic Growth, Decent Employment, and Gender Equality in the European Union (2009–2018). **Sustainability**, n.12, v.13, pp.54-80, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3B0bxbn>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.

PINTO, M. J. A., & CÂMARA, T. S.. Turismo acadêmico e a Agenda 2030 da ONU: Análise das Organizações de Acolhimento de Estudantes Internacionais no Brasil e em Portugal. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, n.14, v.2, pp.1-27, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3B1yXNm>>. Acesso em: 18 ago. 2022.

PRANDI, D.; MAXIMO, L. M.; LIMA, M. T de L. S. **Corrigindo os rumos? Conflitos e contradições na conformação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas**. Anais do II Seminário de RI. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/3AyVn7h>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PUBLICAÇÕES DE TURISMO. Sobre. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3R5BHz8>>. Acesso em: 20 jun. 2022

REIS, C. U. F. dos. **O trabalho de cozinheiras, cozinheiros e chefs em cozinhas profissionais: reflexões a partir da perspectiva de gênero**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Turismo. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3KvKhEV>>. Acesso em:16 jul. 2022.

RIBEIRO, Helena Charko. A HOTELARIA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE: GESTÃO DE REDES E GESTÃO FAMILIAR. 2005. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/3SJw3Ey>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

SALVADOR, D. S. **Gênero e Turismo: a liderança feminina no setor hoteleiro**. 2012. 298 p. Dissertação. Mestrado – Curso em Gestão e Planejamento em Turismo. Universidade de Aveiro, Portugal, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/3pmSzFk>>. Acesso em: 17 jul. 2022

SANTANA JUNIOR, G. M.; CALLADO, A. L. C. Discriminação Salarial entre Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho dos Contadores do Nordeste Brasileiro. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 18, n. 2, p. 70-82, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3ct6rLu>>. Acesso em: 22 jun. 2022

SANTOS, L. da S. **Mulheres em Cargos de Liderança nos Empreendimentos Hoteleiros Cariocas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Hotelaria), Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Turismo e Hotelaria, Niterói, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3dHr5Yw>>. Acesso em: 09 jul. 2022

SILVA, S. C. da. **Objetivos do Desenvolvimento do Milênio: Uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Teses e Dissertações no Brasil** (Trabalho de Graduação). Universidade Federal de Lavras, Lavras (MG). 2018.. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/handle/1/39534>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SILVEIRA, C. E.; MEDAGLIA, J. N.; NAKATANI, M. S.M. O mercado de trabalho dos egressos de cursos superiores em turismo: comparações dos dados de 2012 - 2018. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, n.14, v.2, p. 83-94, maio/ago, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3CFsJUR>>. Acesso em: 04 ago. 2022.

SECRETARIA DE GOVERNO. Brasil cumpriu sete dos oito objetivos de desenvolvimento do milênio. ODM. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/3Re2EAi>>. Acesso em: 28 ago. 2022.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC. Tabela Salarial - 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3JNiK3m>>. Acesso em: 03 fev. 2023

SOUZA, M.L.R.S. de. **Gênero e Escolha Profissional**. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Coordenação dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, Curso de Especialização em Educação EM e PARA os Direitos, Humanos, no contexto da diversidade cultural - Eedh (Trabalho de Conclusão de Curso). 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/3IQk6Jy>>. Acesso em: 22 fev. 2023

UDEMY. Disponível em: <<https://www.udemy.com/>>. Acesso em: 03 fev. 2023.

UNITED NATIONS. Transforming our World: the 2030 agenda for Sustainable Development, Outcome Document. 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/3R42coy>>. Acesso em: 18 ago. 2022

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. Global Gender Gap Report 2020. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3B0Hqkc>>. Acesso em: 19 jul. 2022

WORLD TOURISM ORGANIZATION - UNWTO. **Global Report on Women in Tourism**, 2 ed., OMT, Madrid, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3Rq8WN4>>. Acesso em: 02 jul. 2022.

WORLD TOURISM ORGANIZATION - UNWTO. Tourism in the 2030 Agenda. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3AXCooy>>. Acesso em: 10 ago. 2022

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL - WTTC. Travel & Tourism: Driving Women's Success. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3B05raT>>. Acesso em: 23 jun. 2022.

WTTC. Global Economic Impact & Trends 2021. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3pTmdlT>>. Acesso em: 05 jul. 2022.

WTTC. Travel & Tourism could grow to \$8.6 trillion in 2022, says WTTC. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3RsaoyR>>. Acesso em: 09 jul. 2022.

## **I) APÊNDICE 1 – ENTREVISTA**

Objetivo: A finalidade desta entrevista é realizar uma pesquisa de fins acadêmicos para compreender a inserção feminina e seus desafios nos cargos de lideranças nos empreendimentos hoteleiros de rede.

### **BLOCO I - PERFIL DA ENTREVISTADA**

1. Nome:
2. Idade:
3. Estado civil:
4. Comente a respeito da sua estrutura familiar: você é casada, tem filhos, tem irmãos, cuida dos pais?

### **BLOCO II: FORMAÇÃO**

1. Formação:
2. Formação/Cursos complementares, tem? Faz?
3. Durante a formação, pensou na possibilidade de estar em um cargo estratégico, de liderança, dentro de uma empresa?

### **BLOCO III: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL**

1. Quanto tempo de carreira?
2. Está na empresa há quanto tempo?
3. Levou muito tempo para alcançar o cargo de liderança?
4. Já sofreu ou presenciou alguma situação de discriminação pelo fato de ser mulher dentro da hotelaria?
5. No hotel, homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de ascender na carreira?

### **BLOCO IV: ESTRUTURA PROFISSIONAL X PESSOAL**

1. Como você avalia o equilíbrio entre sua vida pessoal e vida profissional?
2. O fato de ser mulher afeta ou já afetou sua trajetória em algum momento?
3. Você considera que abriu ou abre mão de alguma escolha - pessoal ou profissional - para se manter na carreira?

4. 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?

### **BLOCO V: BARREIRAS**

1. Estereótipo - A participação da mulher está concentrada em quais setores do hotel?
2. Sub-representação - Do seu ponto de vista, ainda há uma dificuldade na representação feminina nos cargos de diretorias na hotelaria mesmo com uma qualificação na área?
3. 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...
4. Jornada - A sua jornada de trabalho se mostra flexível em relação a sua vida pessoal? Maternidade, casa, relacionamentos
5. Exploração - Já sofreu ou presenciou algum tipo de assédio moral, sexual, psicológico por ser mulher dentro da hotelaria?