



Universidade de Aveiro
2012

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**DENISE SILVA
SALVADOR**

**GÊNERO E TURISMO: A LIDERANÇA FEMININA NO
SETOR HOTELEIRO**



Universidade de Aveiro
2012

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**DENISE SILVA
SALVADOR**

**GÊNERO E TURISMO: A LIDERANÇA FEMININA NO
SETOR HOTELEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e aos meus irmãos pelo apoio e compreensão em todos os momentos. Com eles descobri que amor maior, não existe.

o júri

Presidente

Prof. Doutora Maria Celeste de Aguiar Eusébio

Professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Manuel Rocha Teixeira Baptista

Professora auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Doutora Zélia Maria de Jesus Breda

Professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por todas as bênçãos recebidas.

A toda a minha família, pois foram meus maiores incentivadores nesta caminhada.

À Uiara Martins, pelos anos de amizade sincera, momentos de alegria e por todo o suporte dado durante a minha trajetória no mestrado e em Aveiro, tornou-se a pessoa fundamental nesta fase da minha vida.

À minha querida orientadora, Prof. Zélia Breda, por ter dedicado seu tempo e conhecimento para a construção desta dissertação, sendo para mim, exemplo de pessoa a ser seguido.

À minha irmã portuguesa, Belmira Coutinho, por todo o carinho, auxílio e amizade.

Às minhas queridas Fabrícia Salvador, Raquel Carlos, Rafele Bezerra e Sílvia Carvalho pelo amparo nos momentos mais difíceis.

À Inês Carvalho e Larissa Latif pelas orientações tão valiosas para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos de Aveiro, em especial às eternas amigadas construídas: Karla Tavares, Glêdes Gurgel, Fernanda Celedônio, Lúcia Villas Bôas, Eveline Beserra, Sílvia Santana, Cristian Giuppone, Elisângela Santos, Cláudia Gomes, Marcos Martinez e Novella Patroncini.

Aos meus colegas da residência, que foram sempre motivo de alegria e apoio.

Aos amigos do CUFC, pelo carinho e amparo espiritual.

Aos professores e colegas do mestrado por todos os momentos de aprendizado e companheirismo.

Às entrevistadas, pela disponibilidade e valiosa colaboração neste trabalho.

E a todos os meus amigos que, mesmo com a distância física que nos separou, foram fontes de motivação.

palavras-chave

Gênero, mercado de trabalho, liderança feminina, turismo, setor hoteleiro.

resumo

As relações de gênero na sociedade atual têm sido debatidas sob as mais diversas perspectivas e cada vez mais as questões referentes às discriminações e comportamentos preconceituosos são contestados e combatidos. Sob esta temática geral, a evolução da participação feminina no mercado de trabalho, destacando as características das mulheres em posição de liderança, são os focos do presente trabalho.

A realização desta investigação abrange a área do turismo, com foco nas líderes do setor hoteleiro, da cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, Brasil. Foi desenvolvido um estudo qualitativo, de caráter exploratório, onde através de entrevistas tomou-se o conhecimento da trajetória realizada por estas mulheres no mercado de trabalho e seus intervenientes, até a chegada aos postos de liderança nos hotéis.

Os resultados obtidos, através das análises, apontam que o início precoce no mercado de trabalho, a dedicação, o estudo, a personalidade dinâmica e empreendedora foram determinantes para a progressão.

keywords

Gender, labour market, female leadership, tourism, hotel industry.

abstract

Gender relations on contemporary societies have been discussed under a wide variety of perspectives, and subjects referring to prejudice and discriminative behavior are even more contested and debated. Under this general theme, the evolution of female participation in the economy, highlighting features from women in leadership positions, are the main focuses of this work.

This research comprises the tourism sector, focusing on female leaders of the hotel industry in the city of Fortaleza, State of Ceará, Brazil.

An exploratory qualitative study, developed through the use of interviews, has unveiled the path taken by these women in the labour market and the challenges they had to face, until reaching leader positions in hotels.

The results obtained through the analysis of the data point out that an premature start in the labour market, dedication, formal education, dynamic and entrepreneur personality were determinant in their progression.

ÍNDICE GERAL

Índice de Quadros.....	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Lista de Abreviaturas.....	xiv
Capítulo 1 – Introdução.....	16
1.1. Interesse e âmbito da dissertação.....	16
1.2. Objetivos e metodologia.....	18
1.3. Estrutura da dissertação.....	19
Capítulo 2 – A participação das mulheres na sociedade.....	20
2.1. Introdução.....	20
2.2. Teorias, conceitos e evolução das relações de gênero.....	20
2.3. Os avanços e as discussões mundiais para a igualdade de gênero.....	23
2.4. As mulheres e o mercado de trabalho.....	29
2.4.1. Abordagem dos aspectos gerais da participação feminina no mercado brasileiro.....	33
2.5. Síntese e conclusões.....	37
Capítulo 3 – Liderança feminina nas organizações.....	40
3.1. Introdução.....	40
3.2. A liderança nas organizações.....	40
3.3. Liderança feminina.....	47
3.4. Medidas para a promoção das mulheres nas posições de liderança.....	52
3.5. Síntese e conclusões.....	57

Capítulo 4 – As questões de gênero no setor do turismo.....	58
4.1. Introdução.....	58
4.2. Turismo, inclusão social e igualdade de oportunidades.....	58
4.3. Participação feminina no emprego em turismo.....	60
4.4. Síntese e conclusões.....	63
Capítulo 5 – Metodologia de Investigação.....	64
5.1. Introdução.....	64
5.2. Definição do problema e dos objetivos da pesquisa.....	64
5.3. hipóteses de investigação.....	65
5.4. Métodos de recolha de dados.....	67
5.5. Métodos de análise dos dados.....	73
5.6. Síntese e conclusões.....	74
Capítulo 6 – A atividade turística da cidade de Fortaleza.....	76
6.1. Introdução.....	76
6.2. Breve caracterização da atividade turística.....	76
6.3. Síntese e conclusões.....	78
Capítulo 7 – Apresentação e análise dos resultados.....	80
7.1. Introdução.....	80
7.2. Idade.....	80
7.2.1. Dos 27 aos 39 anos	80
7.2.2. Dos 44 aos 70 anos	81
7.2.3. Análise comparativa	82
7.3. Estado Civil.....	86

7.3.1. Casadas.....	86
7.3.2. Divorciadas.....	87
7.3.3. Solteiras.....	87
7.3.4. Análise comparativa.....	88
7.4. Filhos.....	93
7.4.1. Com filhos.....	93
7.4.2. Sem filhos.....	93
7.4.3. Análise comparativa.....	94
7.5. Formação Acadêmica.....	98
7.5.1. Formação acadêmica na área do turismo.....	98
7.5.2. Formação acadêmica em outras áreas.....	99
7.5.3. Formação acadêmica na área do Turismo e outra formação adicional.....	100
7.5.4 Análise comparativa	101
7.6. Tipo de Administração do Hotel.....	106
7.6.1. Hotéis de redes distintas.....	106
7.6.2. Hotéis independentes.....	107
7.6.3. Análise comparativa.....	107
7.7. Experiências em cargos de liderança.....	112
7.7.1. Experiência única em cargos de liderança.....	112
7.7.2. Mais experiências em cargos de liderança.....	113
7.7.3. Análise comparativa.....	114
7.8. Tempo na função.....	118

7.8.1. Menos de 9 anos na função.....	118
7.8.2. Mais de 10 anos na função.....	119
7.8.3. Análise comparativa.....	120
7.9. Discussão dos resultados: Perfil e trajetória das líderes do setor hoteleiro de Fortaleza.....	125
Capítulo 8 – Conclusões, recomendações e limitações do estudo.....	138
Referências bibliográficas.....	142
Apêndices.....	150
Apêndice 1 : Carta para a entrevistada.....	151
Apêndice 2 : Ficha de dados pessoais das entrevistadas.....	152
Apêndice 3 : Guia da entrevista.....	153
Apêndice 4: Sinopses ‘Idade’.....	154
Apêndice 5: Sinopses ‘Estado civil’.....	175
Apêndice 6: Sinopses ‘Filhos’.....	196
Apêndice 7: Sinopses ‘Formação acadêmica’.....	217
Apêndice 8: Sinopses ‘Tipo de administração dos hotéis’.....	258
Apêndice 9: Sinopses ‘Experiência em cargos de liderança’.....	260
Apêndice 10: Sinopses ‘Tempo na função’.....	273
Anexos.....	295

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro.....	35
Quadro 2: Perguntas e respostas sobre liderança.....	41
Quadro 3: Conjunto de medidas para o aumento da diversidade de gênero.....	55
Quadro 4: Guia Analítico - Situação Laboral Feminina em Posições de Liderança.....	68
Quadro 5: Informações gerais dos hotéis.....	70
Quadro 6: Informações gerais dos sujeitos entrevistados.....	72
Quadro 7: Análise comparativa dos sujeitos quanto a idade.....	82
Quadro 8: Análise comparativa dos sujeitos quanto ao estado civil.....	88
Quadro 9: Análise comparativa dos sujeitos quanto aos filhos.....	94
Quadro 10: Análise comparativa dos sujeitos quanto à formação acadêmica.....	101
Quadro 11: Análise comparativa dos sujeitos quanto ao tipo de administração do hotel.....	108
Quadro 12: Análise comparativa dos sujeitos quanto às experiências em cargos de liderança.....	114
Quadro 13: Análise comparativa dos sujeitos quanto ao tempo nas funções de liderança.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hotéis associados à ABIH-CE.....	296
Figura 2: Etapas da análise de conteúdo.....	74
Figura 4: Dados de demanda turística de Fortaleza.....	297
Figura 6: Área de maior concentração e hotéis em Fortaleza.....	78
Figura 6: Projeções de indicadores relacionados ao mercado de trabalho.....	298
Figura 7: Demanda e oferta hoteleira.....	298
Figura 7: Fatores influentes para a progressão das líderes entrevistadas.....	135

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIH-CE – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - Ceará

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTur – Ministério do Turismo do Brasil

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

UNWTO – *World Tourism Organization*

UNWomen – *United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women*

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Interesse e âmbito da dissertação

Existe, de forma latente em todo mundo, a necessidade de melhorar e igualar os direitos entre todos. A equidade de gênero é a solução para muitos dos problemas sociais. Mulheres e homens devem ser tratados de forma justa de acordo com suas respectivas necessidades. Isso pode incluir a igualdade de tratamento ou tratamento diferente, mas considerados equivalentes em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades (UNWTO & UN WOMEN, 2011).

A situação de vida das mulheres varia muito entre os países e mesmo dentro deles. Cada localidade pode apresentar formas muito diferentes de tratar dos assuntos relacionados às mulheres. Dependem da religião, das leis, da cultura, dos hábitos e de um conjunto infinito de interferências, que acabam por desenhar um quadro não muito favorável os direitos femininos.

Tendo em consideração a evolução da participação feminina no mercado global, vê-se que aumentam o número de mulheres ocupando cargos que antes eram restritos aos homens e, ainda, que elas conseguem ocupar postos de liderança e comando. No entanto, o desenvolvimento tem sido limitado, em grande medida, devido ao duplo papel das mulheres, que gastam mais horas do que os homens lidando com tarefas domésticas e parentais, apesar do fato de ambos terem empregos fora de casa (Costa, Carvalho & Breda, 2010).

Outra grande barreira ao progresso das mulheres na gestão continua a ser o estereótipo de gênero e a crença pré-existente de uma forma de gerência cujo protótipo é masculino (Veras, 2009, p. 20). A representação das mulheres ainda está presa às imagens tradicionais, que constroem não só a forma como os empregadores percebem as mulheres, mas também a maneira como as mulheres se vêem a si mesmas. Assumir funções gerenciais pode ser considerado por algumas mulheres como algo não feminino e não adequado à sua "natureza" (Costa, Carvalho & Breda, 2010).

Dentro dessa problemática universal sobre as relações de gênero e o mercado de trabalho, temos o caso do setor do turismo como um dos grandes movimentadores das economias e do mercado de trabalho, pois gera renda e empregos, pode alterar padrões sociais e promove destinos e suas culturas.

A literatura pertinente ao gênero dentro da pesquisa em turismo, é relativamente recente (Kinnaird, 2000, p. 247). Estudos apontam que, na maior parte das regiões do mundo, as mulheres compõem a maioria dos profissionais do turismo, com tendência à concentração em sub-empregos e nos de baixos salários, e ainda realizam uma grande quantidade de trabalho não remunerado em negócios de turismo familiar (UNWTO, 2011).

Os homens tendem a dominar as profissões do topo da hierarquia e as mulheres podem sofrer discriminação específica, tendo as posições de liderança negadas (Kinnaird, 2000; Hemmati, 2000). O trabalho no setor do turismo está geralmente condicionado às regras parecidas com as dos outros setores da economia (Sinclair, 1997, p. 6), apresentando, na maioria dos casos, particularidades com a realidade do mercado.

O turismo interage com as construções locais e globais e condições das relações de gênero. O gênero é um fator primordial na indústria em termos de emprego, padrões de consumo e representações culturais do lugar (Kinnaird, 2000). Estudar as relações e influências do gênero no setor turístico é de fundamental importância e pode oferecer meios de desenvolvimento e aprimoramento de metas, planos, projetos e objetivos para a abertura do mercado e crescimento do poder feminino em todos os níveis.

O mercado de trabalho no setor do turismo do Brasil empregou 2,27 milhões de pessoas em 2008, número que correspondeu a 5,76% do total de empregos formais acumulados no país. Segundo uma pesquisa da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica (FIPE), a hotelaria é um segmento intensivo em mão de obra e com grande participação na atividade turística (MTur, 2011). Tendo em conta esta realidade, esta investigação é conduzida devido à necessidade de se conhecer melhor as especificidades que marcam as questões de gênero neste mercado.

1.2. Objetivos e metodologia

Analisar a tendência de mudanças nos padrões da gestão das organizações é de fundamental importância; bem como verificar a posição das mulheres e a mobilidade e evolução das suas trajetórias acadêmicas e profissionais. Saber o porquê, as dúvidas, os entraves e os facilitadores do desenvolvimento da participação feminina nos cargos de liderança é assunto de relevância central para este estudo.

Assim, com a questão formulada: “ Qual a trajetória percorrida pelas mulheres em posição de liderança e como exercem suas funções no setor hoteleiro da cidade de Fortaleza?”, foram definidos os seguintes objetivos:

Geral: apresentar um enquadramento da situação laboral feminina em posições de liderança no setor do turismo, particularmente no setor hoteleiro, com enfoque nas condições de mobilidade e desenvolvimento de suas carreiras profissionais.

Específicos:

1. Apresentar, em linhas gerais, o posicionamento da mulher no mercado de trabalho no contexto mundial.
2. Destacar a importância da implementação das políticas de igualdade de gênero na cultura e desenvolvimento das atividades nas empresas turísticas.
3. Identificar as funções que as mulheres ocupam, bem como as suas trajetórias e intensões de crescimento no mercado de trabalho no setor do turismo.
4. Examinar e compreender o papel da liderança feminina nas organizações hoteleiras.
5. Conhecer quem são as mulheres que lideram a gestão dos hotéis da cidade de Fortaleza.

A partir destas abordagens primárias, é desenvolvida uma investigação de caráter exploratório e natureza qualitativa, onde através de questionário semi-estruturado, as mulheres líderes do setor hoteleiro de Fortaleza foram entrevistadas. O presente trabalho propõe a avaliação da progressão profissional destas mulheres e a verificação das hipóteses pré-formuladas.

1.3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em oito capítulos, sendo o primeiro o de introdução, no qual são informados os temas abordados no trabalho, juntamente com os objetivos, metodologia de investigação e a estrutura da dissertação.

O capítulo 2 tem como abordagem central a participação das mulheres na sociedade, iniciando com as teorias, conceitos e evolução das relações de gênero. São ainda apresentados alguns avanços e as discussões mundiais para a igualdade de gênero, a situação das mulheres e o mercado de trabalho. Concluindo o capítulo, é feita uma abordagem dos aspectos gerais da participação feminina no mercado brasileiro.

No capítulo 3 é apresentado conteúdo sobre a liderança feminina nas organizações, tendo-se, através da análise do conceito de liderança, chegado especificamente às lideranças femininas, e a seguir, destacam-se medidas para a promoção das mulheres nas posições de liderança.

As questões de gênero no setor do turismo são analisadas no capítulo 4, através da visão do turismo como meio de inclusão social e igualdade de oportunidades, e a verificação da participação feminina no emprego em turismo. Por fim, é efectuada a exposição da participação feminina no setor do turismo no Brasil.

A metodologia de investigação é apresentada no capítulo 5, e são definidos o problema da pesquisa e os objetivos da investigação, e referidos os métodos de recolha e análise dos dados. Em seguida, no capítulo 6, é feita a caracterização da atividade turística da cidade de Fortaleza, destacando o setor hoteleiro local. No capítulo 7, é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos com as entrevistas e são apresentados o perfil e trajetória das líderes do setor hoteleiro de Fortaleza. Por fim, no capítulo 8, as conclusões, recomendações e limitações do estudo são evidenciados.

Capítulo 2 – A participação das mulheres na sociedade

2.1. Introdução

Devido à importância da evolução do entendimento da participação feminina na sociedade, este capítulo aborda três pontos fundamentais. Primeiramente, são elucidados os conceitos de gênero e a evolução das relações humanas baseadas nele, proporcionando um melhor entendimento das associações e distinções entre os homens e as mulheres. Em um segundo momento, os avanços e as discussões mundiais para a igualdade de gênero são tratados de maneira a esclarecer como as leis e debates mundiais vêm sendo discutidos e quais as metas estabelecidas, a fim de alcançarmos a igualdade e o melhoramento das condições de vida das mulheres em todos os países e regiões do mundo. Para finalizar, é feita uma abordagem da participação feminina no mercado de trabalho, demonstrando as barreiras, as características e os avanços particulares à condição das mulheres.

2.2. Teorias, conceitos e evolução das relações de gênero

As discussões sobre relações de gênero na atualidade estão tomando lugar de destaque no desenvolvimento das mais diversas bases estruturais da sociedade. Os estudos a respeito do gênero passam a ser cada vez mais importantes para o desenvolvimento de uma forma mais justa e sustentável, oferecendo meios e viabilizando a concretização dos ideais de igualdade. Visto como "um princípio organizador de arranjos sociais, comportamento, e até mesmo a cognição", o gênero é essencialmente estrutural e relacional, e precisa ser posicionado dentro de análises que abordam mudanças sistêmicas ao longo do tempo (Kinnaird & Hall, 1996, p. 95).

Louis (2006, p. 711) comenta as várias abordagens referentes ao gênero: em que para alguns é um conceito, para outros, um instrumental, uma abordagem, uma base, uma categoria de análise, uma condição, uma dimensão, um domínio, uma estratégia, uma epistemologia, uma ideologia, entre outras diversas vertentes e definições. É difícil classificar ou definir gênero, mas é possível compreender seu contexto, a partir da evolução do pensamento e dos estudos da área.

Castilho (2006) refere que `gênero` veio como uma categoria de análise das Ciências Sociais para questionar a suposta essencialidade da diferença dos sexos, como a ideia de que mulheres são passivas, emocionais e frágeis; os homens são ativos, racionais e fortes. Ainda, conforme a autora, na perspectiva de gênero, essas características são produto de uma situação histórico-cultural e política; as diferenças são produto de uma construção social.

Os estudos de gênero ganham força no início da segunda onda do movimento feminista, adotando a distinção formulada pelo psicólogo Robert Stoller (1968) entre sexo e gênero, para diferenciar os significados sócio-culturais de `masculinidade e de feminilidade`, da base das diferenças do sexo biológico, `masculino e feminino`, sobre a qual foram construídos (Oakley, 1972, citado por Andermahr & Wolkowitz, 1997, p. 103).

Sob a perspectiva deste dois parâmetros de separação, os autores Andermahr & Wolkowitz (1997) interpretam que `sexo`, por vezes, denota o que permanece fora das construções culturais de gênero, e às vezes o dístico sexo/gênero é usado para apontar as distinções dentro de uma cultura. A partir da evolução humana em sociedade, são apresentados conceitos e definições que vão explicando melhor, o posicionamento dos homens e das mulheres.

A palavra `gênero` começa a ser utilizada nos anos 80 do século XX, por feministas americanas e inglesas, como Gaylin Rubin e Joan Scott, para explicar a desigualdade entre homens e mulheres concretizada em discriminação e opressão das mulheres (Castilho, 2006).

Uma das figuras mais representativas do movimento feminista foi Simone de Beauvoir (1908-1986), filósofa francesa, a qual escreveu diversos ensaios, romances e textos existencialistas, tendo a sua obra, *‘O Segundo Sexo’*, de 1949, sido um marco para a causa feminista, onde argumenta e questiona a situação das mulheres em sociedade.

Beauvoir (1967, p. 89) discute:

Como é que tudo isso começou? É fácil ver que a dualidade dos sexos, como qualquer dualidade, dá origem ao conflito. E, sem dúvida, o vencedor assumirá o status de absoluto. Mas por que o homem ganhou desde o início? Parece possível que as mulheres poderiam ter ganho a vitória, ou que o resultado do conflito poderia nunca

ter sido decidido. Como é que este mundo sempre pertenceu aos homens e que as coisas começaram a mudar apenas recentemente? Esta mudança é uma coisa boa? Será que vai trazer uma partilha equitativa do mundo entre homens e mulheres?

Foi a partir das questões levantadas pelo movimento feminista e por pesquisadores de meados do século passado que foram desenvolvidos e concretizados os estudos do gênero e a luta pela igualdade dos sexos. Para Louis (2006, p. 717), a perspectiva feminista teve como efeito um revigoramento social da identidade de gênero.

Observando que gênero tem a ver com feminismo, mas não é igual a mulher ou a feminismo, entende-se que é uma relação de co-existência (Castilho, 2006; Louis, 2006). Este é um princípio básico que deve orientar o pensamento, os estudos e as tomadas de decisão sociais e culturais que estruturam as relações de gênero.

O conceito de gênero é debatido por vários autores, entidades e organizações, que expressam seus pensamentos e formulações a respeito do tema, sob as mais diversas linhas de raciocínio, e proporcionam a formação e orientação de um pensamento crítico. Para Mennino e Brayfield (2002, p. 230) é um princípio fundamental de organização da vida social que é continuamente reconstruída. A construção do gênero se dá a partir do contexto em que a pessoa se desenvolve (Strey, Neto & Horta, 2007).

Para Swain (1994), gênero, é um sistema de identidades culturalmente construídas, expressa nas ideologias de masculinidade e feminilidade, interagindo com relações socialmente estruturadas em divisões de trabalho e lazer, sexualidade e poder entre mulheres e homens.

Pode-se entender que gênero é uma construção social sobre papel da mulher e do homem, tendo em consideração suas devidas particularidades, as relações de poder e posicionamento no meio atual, sem alterar, menosprezar ou desnivelar qualquer que seja a representação social referida, indo muito além da divisão entre o feminino e o masculino (Alves & Correa, 2009; Butler, 2003; Louis, 2006; Scott, 1990).

Resumindo assim, o contexto e as problemáticas que o termo abriga, nota-se a clara relação de autoridade, posicionamento e influência sociais que estão associados à sua essência.

2.3. Os avanços e as discussões mundiais para a igualdade de gênero

Discutir sobre a igualdade entre os homens, é tentar entender e esclarecer a questão de que todos os seres humanos são iguais perante as normas sociais, legais, religiosas, culturais, entre as outras várias características do meio em que vivemos. Apesar da diversidade, parte-se do princípio de que todos temos os mesmos direitos e deveres.

Sob esta problemática da igualdade entre os povos, a Organização das Nações Unidas (ONU), em 10 de dezembro de 1948, adotou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, sendo o resultado de negociações diplomáticas, que visam o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, e declara que os povos das Nações Unidas proclamam a igualdade de direitos entre os homens (ONU, 1948; Pitanguy & Heringer, 2001). É com a Declaração Universal que começa a ganhar força a tese de que os homens são cidadãos do mundo, regidos por leis que não estabelecem distinção de tratamento, e protegidos por uma lei superior e universal, segundo a qual existe a primazia dos Direitos Humanos (Neves, 2012).

Os avanços obtidos com a Declaração são notadamente fundamentais aos povos das nações e apresenta a preocupação com a situação das minorias sociais, como refugiados de guerras, mulheres, pobres, etnias desfavorecidas, perseguidos políticos/religiosos, entre outros. De acordo com Pitanguy e Heringer (2001, p. 29), o fundamento da Declaração Universal dos Direitos Humanos, é o respeito à dignidade humana, que a pessoa humana é o valor fundamental da ordem jurídica e, por isto, é a fonte de todas as fontes do direito.

Uma das violências mais enraizadas na sociedade como um todo, é a baseada nas relações de gênero. A situação de submissão e inferioridade feminina é tema fundamental de discussão, pois, as relações de gênero, quando desiguais, tendem a aprofundar outras desigualdades sociais e a discriminação (Alves & Corrêa, 2009).

Para Pitanguy e Heringer (2001, p. 43):

A discriminação contra a mulher viola os princípios da igualdade de direitos e respeito à dignidade humana, dificulta a participação da mulher nas mesmas condições que o homem, constituindo um obstáculo ao aumento do bem-estar da

sociedade e da família e dificulta o pleno desenvolvimento das potencialidades da mulher para prestar serviço a seu país e à humanidade.

O debate em torno da igualdade social *versus* diferença natural entre mulheres e homens constitui, deste modo, o pano de fundo sobre o qual decorre a procura de políticas promotoras da igualdade entre os sexos (Ferreira, 2004). A situação feminina encontra-se ainda muito aquém do que é merecido e do que é socialmente e dignamente justo. Conforme o Instituto ETHOS (2004, p. 7):

A Secretaria Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) avalia que existem cerca de 1,2 bilhões de pessoas em todo o planeta vivendo abaixo da linha de extrema pobreza, com o equivalente a menos de 1 dólar por dia (ajustado em cada país pela paridade do poder de compra). Desse total, 70% são mulheres, fenômeno identificado como a “feminização da pobreza”. Essa situação de extrema pobreza não só impede as mulheres de viver plenamente seus direitos de cidadania, como também dificulta sua capacidade de reagir.

Em um terreno totalmente desfavorável às mulheres, há muito trabalho a ser feito. Trabalho esse que deve envolver todas as esferas sociais, sejam elas públicas ou privadas, todos devem estar comprometidos com as melhorias das situações de vida das mulheres por todo o mundo. Felizmente, são inúmeras as normas internacionais e nacionais sobre os Direitos Humanos que estão sendo aplicadas com o objetivo de reparar estas desvantagens e injustiças (Pitanguy & Heringer, 2001, p. 43).

A partir dos anos de 1990, iniciou-se um ciclo de conferências sociais realizadas pelas Nações Unidas¹, onde as questões políticas, culturais, de direitos humanos, ambientais e de sustentabilidade são intensamente debatidas, tendo como resultados concretos, a elaboração de documentos, tratados e acordos entre as nações. Diretamente relacionadas às questões de gênero destacam-se:

¹ Exemplos dessas conferências: Conferência da Criança (1990); Conferência do Meio Ambiente (Rio, 1992); Conferência Mundial de Direitos Humanos (Viena, 1993), a Cúpula para o Desenvolvimento Social (Copenhague, 1995), a IV Conferência Mundial sobre a Mulher (Pequim, 1995); a Cúpula do Milênio (2000), a Sessão Especial da Assembleia Geral sobre HIV (2001) e a Conferência contra o Racismo, a Discriminação Racial, a Xenofobia e formas correlatas de Intolerância (Durban, 2001) e a Conferência Rio+20 (Alves & Corrêa, 2009, p. 121-122).

- A Convenção sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, na cidade do Cairo, em 1992, realizada pelo *Committee on the Elimination of Discrimination Against Women* (CEDAW), que inicia seus trabalhos a partir da análise interpretativa de artigos da Convenção, e reconhece, além de outras questões, a importância de promover a igualdade de gênero e o empoderamento da mulher como uma forma eficaz para combater a pobreza, a fome e as doenças (Pitanguy & Heringer, 2001; UNIFEM, 2003).
- A Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, de 1995, realizada em Pequim, que identificou os domínios que constituem entraves à promoção das mulheres, como a pobreza, educação, saúde, economia, violência, conflitos armados, mecanismos institucionais para a promoção das mulheres, os direitos humanos, meios de comunicação social, ambiente, entre outros (UE, 2004).

Ainda, seguindo os debates de 1995, aconteceu no ano 2000, a Pequim+5, uma sessão extraordinária das Nações Unidas, intitulada "Mulheres do ano 2000: igualdade entre mulheres e homens, desenvolvimento e paz para o século XXI", que deu seguimento à quarta conferência mundial sobre as mulheres (UE, 2004), e veio renovar e contribuir para mais ações efetivas, necessárias a luta à favor do desenvolvimento feminino.

Estas conferências mundiais deram impulso para que a comunidade internacional, reunida na Cúpula do Milênio, em 2000, acordasse os passos necessários para reduzir a pobreza e alcançar o desenvolvimento sustentável, através da Declaração do Milênio². Nesse sentido, a Declaração renovou os compromissos assumidos por todos os Estados Membros nas conferências anteriores. Para as lideranças mundiais, trata-se de tentar corrigir a distribuição profundamente desigual, tanto dos benefícios, quanto dos custos da globalização, e construir as bases para um mundo mais justo, mais equilibrado e mais pacífico (UNIFEM, 2003, pp. 5-7). De acordo com as palavras de Kofi Annan³; “os líderes definiram alvos concretos [...] na

² A Cúpula do Milênio foi um evento promovido pela ONU em setembro de 2000. O resultado da reunião foi expresso na Declaração do Milênio, documento referendado por 191 países, que estabelece um consenso sobre os graves problemas atuais de nosso planeta e o compromisso de enfrentá-los (Instituto ETHOS, 2004).

³ Secretário-geral das Nações Unidas de 1997 a 2007.

Declaração, os dirigentes mundiais deram indicações claras sobre como adaptar a Organização ao novo século” (ONU, 2001).

Especificamente em relação às mulheres, a Declaração do Milênio de 2000 cria a resolução: ‘Lutar contra todas as formas de violência contra a mulher e aplicar a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher’ (ONU, 2001). Esta resolução vem afirmar a necessidade de atenção às causas de desigualdade de gênero. Os problemas enfrentados são constatações de que, mesmo depois de tantos documentos, conferências, leis e acordos, inicia-se um novo milênio com grandes e velhos conhecidos problemas, falhas e retrocessos na situação da mulher em todo o mundo.

Para avançar na direção da solução desses problemas, a Cúpula do Milênio estabeleceu um programa mínimo de oito pontos, com objetivos a serem alcançados até o ano de 2015. São os chamados Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) (Instituto ETHOS, 2004, p. 7). Sendo compostos por 16 metas e 48 indicadores, foram criados para proporcionar medidas concretas do grau de progresso dos países em relação aos Objetivos (UNIFEM, 2003, p. 6). De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2004), os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome;
2. Atingir o ensino básico universal;
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
4. Reduzir a mortalidade na infância;
5. Melhorar a saúde materna;
6. Combater HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
7. Garantir a sustentabilidade ambiental;
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Mesmo que não esteja explícita, a questão da igualdade de gênero, está diretamente ligada a todos os pontos estabelecidos pelos ODM. Sha Zukang, Subsecretário General dos Assuntos Econômicos e Sociais da ONU, comenta que a igualdade de gênero e empoderamento das

mulheres são ODM chave, e também, condições essenciais para a superação da pobreza, fome e doença. No entanto, o progresso nesse sentido tem sido lento em todos os aspectos, desde a educação, ao poder das decisões políticas (MDG Report, 2010).

Conforme sublinha UNIFEM (2003), existem críticas que abordam a necessidade de uma gama mais ampla de metas e indicadores sensíveis a questões de gênero e que, para obterem êxito, as estratégias concretas deverão incorporar sólidas iniciativas de igualdade de gênero.

Uma das mais recentes realizações dos Estados Membros das Nações Unidas foi a criação da ONU Mulheres⁴, no ano de 2010. Esse organismo mundial opera sob a premissa essencial, que as mulheres e meninas em todo o mundo têm o direito de viver livres de discriminação, violência e pobreza e que a igualdade de gênero é vital para o desenvolvimento (UNWomen, 2011).

A ONU Mulheres enfoca cinco áreas prioritárias (UNWomen, 2011):

- Aumentar a liderança e a participação das mulheres;
- Eliminar a violência contra as mulheres e meninas;
- Engajar as mulheres em todos os aspectos dos processos de paz e segurança;
- Aprimorar o empoderamento econômico das mulheres;
- Colocar a igualdade de gênero no centro do planejamento e dos orçamentos de desenvolvimento nacional.

Com a criação deste órgão é esperado que a concretização dos ideais e objetivos para o desenvolvimento sejam obtidos de forma mais incisiva na sociedade e que possa transformar velhos padrões de comportamento, bem como alterar e criar leis, estatutos e documentos que venham a orientar os governos e a sociedade em geral. Segundo a Subsecretária Geral e Diretora Executiva da ONU Mulheres, Michelle Bachelet (UNWomen, 2011):

⁴ A ONU Mulheres é a entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, resultado da fusão de quatro entidades da ONU: Divisão da ONU pelo Avanço das Mulheres, o Instituto Internacional de Pesquisa e Treinamento pelo Avanço das Mulheres, o Escritório da Assessora Especial para Questões de Gênero e o Avanço das Mulheres, e o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para as Mulheres (UNWomen, 2011).

A força das mulheres, a tenacidade das mulheres, e a sabedoria das mulheres são os recursos mais desaproveitados da humanidade. O desafio é mostrar como esses recursos podem ser usados de uma maneira efetiva para que beneficie a todos e a todas.

Eventos mais recentes, como Fórum Econômico Mundial 2012, em Davos, onde o tema do incremento às condições de vida das mulheres também é posto em questão, nota-se a obrigação imprescindível de ações mais efetivas para o desenvolvimento das mulheres em todo o mundo. De acordo com publicações do Fórum, a igualdade econômica vigente não está em consonância com os avanços na saúde e na educação para as mulheres do mundo inteiro (Berg-Hammond, 2012).

O documento *Global Gender Gap* 2011, que avalia a situação da distribuição dos recursos e oportunidades entre a população masculina e feminina em 135 países, foi apresentado no Fórum e traz dados importantes sobre a realidade mundial, pois demonstra as condições e posições dos países, com o cálculo da disparidade de gênero em quatro ângulos: participação e oportunidades econômicas, educação, poder político e saúde, e sobrevivência (Berg-Hammond, 2012).

Conforme os dados do *Global Gender Gap* 2011 (WEF, 2011), os resultados demonstram que desde 2005, ano de publicação do primeiro *Global Gender Gap*, os países avaliados apresentam melhoria, mostrando crescimento em mais de 96% nos resultados da saúde, 93% na formação educacional, 59% na participação econômica e 18% da diferença no empoderamento político. Revelou também que a Nova Zelândia, África do Sul, Espanha, Sri Lanka e Reino Unido registraram um ligeiro declínio no *ranking* sobre a paridade de gênero, enquanto o Brasil, Etiópia, Qatar, Tanzânia e Turquia têm posições avançadas (Berg-Hammond, 2012).

A análise dos dados da pesquisa aponta que nenhum país do mundo conseguiu atingir a igualdade de gênero e que, os quatro países mais próximos da equidade, são europeus: Islândia, Noruega, Finlândia e Suécia. Na última posição do ranking mundial, o país pior classificado é o Iêmen, na Península Arábica (WEF, 2011).

Muito trabalho ainda há a ser realizado para que as mulheres consigam condições de vida mais dignas em todo o mundo. Para Ferreira (2004, p. 48), há quem julgue que a igualdade será naturalmente alcançada pela evolução social e a mudança de mentalidades, incontornavelmente associadas à substituição de gerações. Há, ainda, quem pense que já se caminhou muito, mas é fundamental alertar e orientar a mudança das mentalidades, para que todos os cidadãos tenham conhecimento dos seus direitos e e cumpram deveres, e essencialmente, possam viver livres de qualquer forma de discriminação.

2.4. As mulheres e o mercado de trabalho

Apesar da conquista de lugares de destaque nos diversos setores da sociedade, como na política, na família, na religião e no mercado de trabalho, as mulheres ainda enfrentam problemas referentes à visão patriarcal e discriminatória. Para Ismério (1995, p. 9), a mentalidade constante sobre a mulher, no mundo ocidental, é de que elas deveriam ser submissas ao marido, enquanto o homem proveria o sustento através do trabalho. É no lar que as mulheres têm as suas obrigações mais demarcadas e na grande maioria das sociedades, é nesse ambiente que as diferenças são estabelecidas e preconceitos são desenvolvidos.

Culturalmente, o papel da mulher, imposto pela sociedade, é estabelecido pelas obrigações da maternidade, do casamento, da manutenção do lar e da família e da preservação da moral e bons costumes.

As discussões sobre a condição feminina em sociedade, tomam força na década de 1980, período onde surgem as oportunidades de recuperar as relações sociais entre os sexos, a atuação e a participação da mulher e do homem no processo histórico (Porto, 2002, p. 24). O papel da mulher passa a ser efetivamente questionado e estudado, notando-se uma intensa movimentação social em prol das causas femininas, transformando velhos paradigmas.

Atualmente, a dupla jornada de trabalho feminino (aquela que implica no trabalho dentro e fora do lar), corresponde à realidade dos tempos modernos, onde, segundo Coltrane (2000, citado por Strey, 2007, p. 28),

em média, as mulheres realizam duas ou três vezes mais serviço do que os homens e a vasta maioria dos homens, assim como a maioria das mulheres, acham que essa divisão é justa. Os homens costumam trabalhar mais horas fora de casa e ganhar mais do que suas esposas, o que vai construindo o círculo vicioso difícil de romper.

Ainda sobre esta questão, Melo *et al.* (2009, p. 3) comentam que, historicamente, o desenvolvimento da carreira dos homens possui menores dificuldades e barreiras, em contrapartida ao desenvolvimento profissional feminino, onde são impostos muitos obstáculos, devido ao pensamento patriarcal. Sendo assim, no ambiente das empresas e organizações os problemas se estendem como reflexos do que é vivido no cotidiano.

Existem diversos pensamentos e preconceitos que afastam as mulheres do mercado de trabalho, ou que, quando não as afastam, impedem sua evolução. Dentro dos fatores que mais interferem, destacam-se, expressivamente, a dupla jornada de trabalho, a violência e a maternidade (Instituto ETHOS, 2004). Refletindo sobre estes pontos de discriminação, vê-se que, mais uma vez, a sociedade depara-se com os prejuízos de uma educação sexista e retrógrada.

Não obstante, no mercado de trabalho global, persiste a disseminação das barreiras visíveis e invisíveis, que mantêm as mulheres fora dos cargos mais qualificados e melhores pagos (Arroio & Régner, s.d.). Por exemplo, as questões da feminização de determinadas profissões e sua subsequente desvalorização, resistências sociais, a falta de massa crítica de mulheres nas organizações, etc.

O trabalho, como outros fenômenos humanos, se assenta fortemente no gênero. Ainda persistem certas divisões, como, por exemplo, o pensamento de que existem 'trabalhos de mulher' (Strey, 2007, p. 28). Mesmo com toda a evolução mundial, as tecnologias, os progressos no campo social, econômico e cultural, o mundo do trabalho ainda sofre pesada interferência de uma divisão sexual do trabalho, puramente cultural. Existe uma visão pré-estabelecida sobre quais são as funções femininas no mercado de trabalho e observa-se que, geralmente, concentram-se em atividades derivadas das funções tradicionais, como os serviços domésticos, costura, cuidados com as crianças e com os doentes, entre outras (Instituto ETHOS, 2004, p. 29). Tais funções são bem marcadas pela necessidade das características de

subserviência, afetividade e empatia dos profissionais que nelas trabalham, mas que não devem ser vistas como exclusivas das mulheres.

Embora sejam encontradas muitas perturbações ao progresso feminino no mercado de trabalho, as mulheres vêm conquistando mais espaço, pois ocupam cada vez mais os postos de trabalho, nas mais diferentes áreas e nos diversos tipos de economia. O ambiente externo, como a mudança no perfil da sociedade, tem influenciado no tipo de tratamento da empresa no que diz respeito à carreira feminina (Melo *et al.*, 2009, p. 4).

As várias modificações sociais, políticas e econômicas, como as pressões dos governos, a globalização, o avanço das tecnologias e comunicações, as melhorias nos níveis educacionais e culturais das pessoas e da situação econômica dos países, servem como grande impulsionadores para a efetiva participação feminina. É possível notar que a evolução das políticas a favor do trabalho das mulheres tem sido lenta e que não consegue englobar todos os problemas, mas não podemos deixar de exaltá-la. A exemplo, temos a 98ª sessão da Conferência Internacional do Trabalho, em Genebra em junho de 2009, onde o tema da igualdade de gênero, como parte integrante da promoção do trabalho decente, foi incluído como discussão geral na agenda (OIT, 2009, p. 7)

Ferreira (2004, p. 78) aborda que há analistas que registram progressos na situação do mercado de trabalho e nas condições de vida e autonomia das mulheres, enquanto outros destacam o caráter limitado desses avanços e enfatizam as incertezas quanto ao seu futuro. Não existe a perfeição e ainda está muito longe de chegarmos a níveis justos e saudáveis da participação feminina na sociedade, e, mais especificamente, no mercado de trabalho as disparidades são enormes.

De acordo com Amorim (2009, p. 77),

A reforma das mentalidades é urgente para que a paridade seja uma realidade que sai dos livros e dos relatórios. Se essa reforma não tiver lugar, pode acontecer o que a Organização Mundial do Trabalho chegou a prever no início desta década. Tendo em conta a situação das mulheres no mundo inteiro, estas só alcançariam a paridade com os homens em 470 anos!

O alerta para a importância da consolidação da participação feminina no mercado de trabalho não deve ser encarado apenas pelo fato de serem minorias ou vítimas sociais, mas sim porque são capazes de mudar eficazmente as formas de trabalho, gerar lucros e impulsionar economias em qualquer nível. Segundo comenta a ONU Mulheres (2004, p. 8)

Quando as mulheres usufruem da igualdade de oportunidades, que é um direito humano básico, os resultados são notáveis. Em 2006, o jornal *The Economist* estimou que, ao longo da última década, o trabalho das mulheres contribuiu mais para o crescimento global do que a China.

As mulheres são realmente imprescindíveis às organizações, quer sejam elas do setor público, privado, formal ou informal das economias, vê-se a clara possibilidade de mudanças favoráveis para o mercado global. Os valores femininos estão em destaque, como por exemplo, a capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, a cooperação no lugar da competição (Probst, 2004, p. 1).

Ainda de acordo com a ONU Mulheres (2004, p. 8) a agência financeira *Goldman Sachs* indicou que diferentes países e regiões do mundo poderiam aumentar significativamente o Produto Interno Bruto (PIB) se apenas reduzissem a discrepância nas taxas de emprego entre homens e mulheres: a Zona do Euro poderia aumentar o PIB em 13%; o Japão em 16%; os EUA em 9%.

As mulheres decidem 80% dos gastos domésticos que abastecem o lar, 75% dos medicamentos usados pela família e ainda influenciam em 85 % as compras de automóveis . (Amorim, 2009, p. 75). É mais do que evidente que as mulheres são peças fundamentais no mercado global

Melo *et al.* (2009, p. 13) ressaltam que as adaptações necessárias das organizações aos efeitos das mudanças mundiais nos diversos setores possibilitaram a criação de novas modalidades de carreira, como, por exemplo, o contrato temporário, o teletrabalho, a terceirização, trabalho em rede, entre outros. Tendo o cenário mercadológico com esta grande variedade de tipos de trabalho, a participação feminina é significativa. As mulheres podem encontrar as melhores formas para inserirem-se no mercado de trabalho.

As mulheres tiveram que mudar muitos aspectos das suas vidas em decorrência das pressões externas e do mercado de trabalho e formam, hoje, uma massa trabalhadora reativa. Arroio e Régnier (s.d.) destacam as principais tendências associadas ao avanço das mulheres: maior participação em ocupações antes restritas aos homens; maternidade adiada e menor número de filhos; aumento do padrão de consumo familiar e do investimento em educação; e crescente reivindicação por igualdade cívica e política.

A vida organizada dos seres humanos é repleta de regras, normas, estatutos, leis, etc.. Toda essa organização sofre com os efeitos da cultura e do permanente processo da interação humana (Strey, 2007, p. 19). Assim, as sociedades vão mudando, evoluindo em muitos aspectos e deixando para trás o que não é adequado.

A condição feminina no meio social vem estabelecendo o seu valor e marcando os últimos séculos. A exemplo disso, Probst (2004, p. 3) comenta que cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas e que, segundo alguns analistas, esse processo tem origem na falência dos modelos masculinos de processo civilizatório.

2.4.1. Abordagem dos aspectos gerais da participação feminina no mercado brasileiro

Como fator importante para a entrada feminina no mercado brasileiro, destaca-se que a partir dos anos de 1970, a necessidade econômica, impulsionou à busca do emprego e geração de renda por parte das mulheres, já que houve deteriorização de salários e era necessário complementar a rendimento familiar (Bruschini, 1994). Por outro lado, Probst (2004) destaca que a história da mulher no mercado de trabalho, no Brasil, é fundamentada em dois quesitos: a queda da taxa de fecundidade e o aumento no nível de instrução da população feminina. “Com menos filhos, as mulheres puderam conciliar melhor o papel de mãe e trabalhadora” (Probst, 2004, p. 6).

As mulheres brasileiras têm acompanhado o movimento da evolução mundial. É visto que, cada vez mais, elas conquistam postos de trabalho que antes eram reservados aos homens, comandam não só seus lares, mas ONGs, empresas, associações, entre outros, e que chegam aos cargos de poder na administração pública. Conforme Bruschni (1994), atualmente existe

consenso de que a necessidade e as possibilidades que as mulheres têm, de trabalhar fora de casa, dependem tanto de fatores econômicos quanto da posição que ela ocupa na unidade familiar.

O Brasil passou por uma mudança radical nas taxas de fecundidade. Exercícios com os dados dos Censos de 2000 e 2010 revelam que quase metade da queda na fecundidade se deveu ao aumento na escolaridade das mães, enquanto a outra metade se deveu a mudanças de comportamento das mulheres e que o percentual de famílias chefiadas por mulheres (reconhecidas como responsáveis pela casa) no país passou de 22,2% para 37,3%, entre 2000 e 2010 (Dhesca Brasil, 2012).

De acordo com a Fundação Carlos Chagas (2008):

No caso dos avanços, há atividades de melhor qualidade e que nas quais as mulheres estão ingressando pela via da escolaridade. Em um dado momento, cerca de 63% dos concluintes do ensino superior são do sexo feminino. As mulheres começam a entrar em atividades que antes não eram abertas a elas, como por exemplo, a área da medicina, toda a área do direito, arquitetura e mesmo a engenharia.

Pesquisas mostram que, no Brasil, as mulheres são escolhidas para a maior parte das novas vagas. Coincidentemente, elas têm se preocupado mais do que os homens com a instrução (Probst, 2004, p. 4). As mulheres têm ingressado no mercado de trabalho com mais tempo de estudo e nível de atualização do que os homens e isto reflete uma nova caracterização dos perfis de trabalho, baseado no gênero.

Conforme Instituto ETHOS (2004, p. 18) o aumento da participação feminina no mercado de trabalho foi sustentado pelo ingresso de mulheres em idades mais elevadas, ou pela permanência daquelas que entraram jovens e não se retiraram ao se tornarem mães; já que a maioria da população feminina empregada é de mulheres casadas, mais velhas e mães.

Apesar desses pontos positivos à entrada massiva das mulheres na economia, os problemas de discriminação de gênero persistem; de acordo com o Instituto ETHOS (2004, p. 17):

Pesquisas revelam que as mulheres são as primeiras a ser demitidas em momentos de crise e têm mais dificuldade de recolocação. O cuidado dos filhos e as tarefas domésticas

são atividades atribuídas às mulheres, mesmo quando profissionais ativas no mercado de trabalho. Para as mulheres negras, as desvantagens são ainda maiores, pois além da discriminação em relação ao sexo, são vítimas do racismo.

O que demonstra que o Brasil não está em nível desejável de igualdade de gênero, e que não difere muito das realidades vistas em outros países ocidentais.

Uma pesquisa com abordagem geral da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro é realizada mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2012), onde destacam-se as seguintes informações, através do Quadro 1:

Quadro 1: Participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro

Qual a participação das mulheres no mercado de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> • 45% feminina e é crescente a cada ano. • 63% possuem de 25 à 49 anos.
Qual a participação da mulher nos grupamentos de atividade econômica?	<ul style="list-style-type: none"> • Predomínio no setor público, seguidamente no comércio. • No trabalho doméstico houve queda.
Como as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> • Com exceção do trabalho doméstico e da ocupação como militar ou funcionário público estatutário, os homens eram maioria dentro da população ocupada nas diversas formas de inserção.
Qual o perfil educacional das mulheres no mercado de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> • As mulheres têm participação superior ou semelhante a dos homens, tanto quando a escolaridade é de 11 anos ou mais de estudo, ou de nível superior. • Em 2011, os maiores percentuais nos dois níveis de escolaridade foram registrados pela população feminina ocupada entre os militares e funcionários públicos estatutários - de 93,3%, quando o perfil educacional dessas mulheres era de 11 anos ou mais de estudo e de 60,6%, quando de nível superior completo.
Qual a jornada de trabalho das mulheres?	<ul style="list-style-type: none"> • O número médio de horas semanais trabalhadas pelas mulheres, em 2011, foi de 39,2 horas, contra 43,4 horas dos homens, ou seja, uma diferença de 4,2 horas entre homens e mulheres. • Destaca-se que, as mulheres que tinham de 8 a 10 anos de estudo apresentaram a maior média de horas semanais habitualmente trabalhadas (39,8 horas).
Qual o rendimento médio do trabalho recebido pelas mulheres?	<ul style="list-style-type: none"> • O rendimento médio do trabalho das mulheres em 2011 foi R\$ 1.343,81, 72,3% do que recebiam os homens (R\$ 1.857,63).
Qual é a relação entre a remuneração das mulheres e dos homens com o mesmo nível de escolaridade?	<ul style="list-style-type: none"> • As mulheres, independente do grupo de anos de estudo que se enquadrem, em média, recebem menos que os homens.

Qual a taxa de desemprego feminina?	<ul style="list-style-type: none"> Em 2011, a taxa de desocupação entre as mulheres foi de 7,5%, menos da metade daquela verificada em 2003 (15,2%). A taxa de desocupação dos homens foi sempre menor que a verificada para as mulheres, em 2003 a taxa masculina foi de 10,1% e em 2011, 4,7%.
-------------------------------------	---

Fonte: Compilado de IBGE (2012)

As informações recolhidas com as pesquisas sobre a situação feminina no mercado de trabalho brasileiro, reúnem uma série de problemáticas que denunciam o atraso das políticas, participação social e econômica igualitárias.

Na gestão, considerando apenas as maiores empresas estabelecidas no país, as mulheres ocupam apenas 9% dos cargos de direção (Instituto ETHOS, 2004, p. 17). Muitos esforços ainda devem ser feitos para a evolução e a quebra das desigualdades.

De qualquer forma e enfrentando todas as barreiras, as mulheres brasileiras conseguem destaque em muitas áreas e tornam-se cada vez mais seguras das suas influências, conduzem suas carreiras e estudos para uma evolução acelerada e chefiam lares e organizações com ampla e reconhecida destreza e dedicação.

O Brasil conta com mulheres influentes e que tornaram-se grandes referências em suas áreas de atuação. Em destaque maior, são referidas:

- Dilma Russef, Presidenta da República do Brasil, apontada como a terceira mulher mais poderosa do mundo pela revista Forbes, ficando atrás da Chanceler alemã Angela Merkel, seguida da Secretária de Estado americana Hillary Clinton;
- Chieko Aoki, empresária do setor hoteleiro, que é conhecida como a “dama da hotelaria brasileira”;
- Graça Foster, presidenta da Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) considerada a executiva mais poderosa fora dos Estados Unidos da América, pela revista Fortune;
- Ellen Gracie, a primeira mulher a assumir como ministra do Supremo Tribunal Federal;

- Maria da Penha, que após sofrer violência pelo marido, ficou parálitica, iniciou campanha para mudanças nas leis de proteção às mulheres contra violência doméstica, e hoje empresta seu nome a Lei Federal de defesa às mulheres e punição de agressores;
- Nélide Piñon, escritora, primeira mulher a assumir a presidência da Academia Brasileira de Letras;
- Zilda Arns, fundadora da Pastoral da Criança, órgão que combate a mortalidade infantil;
- Maria Silvia Bastos Marques, conhecida como a “dama de aço”, presidiu a Companhia Siderúrgica Nacional e agora coordena projetos para o Mundial de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro.

Através destes bons exemplos e de outros vários, a sociedade brasileira como um todo, pode estabelecer novas formas de mobilidade social e persistir para a melhoria da participação feminina em todos os setores da economia.

2.5. Síntese e conclusões

Este capítulo procurou desenvolver uma linha lógica de pensamento que interliga a evolução da participação feminina em sociedade. Inicialmente foram apresentados os conceitos sobre gênero, para que houvesse uma compreensão geral sobre o termo e que fosse capaz de orientar para as futuras questões que seguem nesta dissertação.

Classificar quanto ao gênero é pensar na dualidade dos sexos feminino e masculino, entendendo suas diferenças, sem formulações preconceituosas e discriminatórias, e o posicionamento e participação em sociedade.

A preocupação com a situação feminina em sociedade tomou grandes proporções nas últimas décadas e os avanços e as discussões mundiais para a igualdade de gênero foram tratados no decorrer deste capítulo. As leis, os acordos internacionais e os grandes debates serviram como orientadores, quase que cronológicos, para esta pesquisa, dos progressos da representação feminina no mundo, abordando as questões gerais das condições de vida de meninas e mulheres.

Uma das mais recentes conquistas das mulheres é o mercado de trabalho, e tal ambiente foi discutido no subcapítulo que fecha a segunda parte da pesquisa. Embora perceba-se a evolução e as quebras de barreiras, o mundo ainda enfrenta muitos problemas. Foi visto que a situação social reflete-se diretamente no trabalho, onde as empresas e organizações são espelhos do que é vivido no cotidiano.

Apesar de todos os problemas encontrados, as mulheres de hoje já impõem seus valores. Pesquisas demonstram o quanto essa parcela da sociedade é influente e fundamental ao desenvolvimento político, econômico, social e cultural de todos os lugares do mundo. Encerra-se este capítulo com a conclusão de que muito trabalho ainda tem de ser feito para que as mulheres de todo o mundo tenham melhores condições de vida, no que diz respeito a educação, saúde e segurança, que os preconceitos devam ser extintos e que ainda ganhem mais espaços justos no mercado de trabalho.

Capítulo 3 – Liderança feminina nas organizações

3.1. Introdução

Neste capítulo, é realizada uma abordagem geral a respeito do conceito de liderança, nomeadamente como nasce um líder e suas características. Em seguida, é feita uma caracterização sobre o estilo de liderança que as mulheres exercem, abordando as questões que desfavorecem o trabalho feminino (como o caso específico do preconceito de gênero) e o papel da mulher que está em posições de comando. Por fim, são destacadas as medidas de promoção para a carreira das mulheres que desejam as posições de liderança, e para aquelas que já estão no poder.

3.2. A liderança nas organizações

O poder de conduzir equipes, delegar ações, dar ordens, orientar trabalhos, envolver pessoas e sensibilizá-los para causas comuns, são algumas das obrigações pertinentes aos líderes; estejam estes presentes no setor público, privado ou no terceiro setor da economia, ou mesmo nas atividades habituais do cotidiano. Onde ocorrem interações entre pessoas ou grupos, o papel das lideranças é fundamental para a condução, regulação, ordenamento e facilitação das relações. Para Knickerbocker (1961, p. 137), “o líder, em qualquer situação, emerge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar” e “é comum que a primeira atividade de qualquer grupo seja a escolha de um líder” (Knickerbocker, 1961, p. 148). É a figura do líder que norteia e define as formas para se chegar a um objetivo comum.

Para a compreensão do significado e como conceitua-se, destaca-se que “a liderança é uma forma de influência” (Chiavenato, 1999, p. 554), demonstra a influência interpessoal, exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida meta ou metas especificadas (Andrade & Namboni, 2010, p. 147), e que de acordo com Northouse (2008, p. 3) pode ser entendida como um processo, pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Liderança é definida, basicamente - pelos diversos autores das áreas da psicologia e gestão - , pela relação direta da influência interpessoal, através do processo de comunicação, onde os líderes, criam meios para que metas e objetivos sejam concretizados a partir da sensibilização e envolvimento dos liderados (Tannenbaum *et al.*, 1961; Burns, 1979; Goleman, 2000). Existe então uma relação de troca, onde quem comanda posiciona-se no papel de motivador dos seus comandados para que se consiga atingir objetivos em comum. Para Knickerbocker (1961, p. 138), à medida em que qualquer indivíduo consegue ser seguido, ele o consegue porque controla meios, e aborda que:

[...] liderança não é uma questão de `status' passivo ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais ser uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire `status' através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação.

Entender que as relações interpessoais e os vínculos são fundamentais, e também, que um líder só existe e consegue exercer sua função se conseguir atingir seus liderados é o básico para explicar o posicionamento de uma pessoa que está à frente de projetos, pessoas, equipes, etc. Existe uma composição complexa em torno da figura que o líder representa e as responsabilidades pertinentes aos seus cargos e atividades perante ao grupo de subordinados. Knickerbocker (1961) formulou um conjunto de perguntas, reunindo as respostas que mais sintetizam a condição dos líderes, da liderança em si e das relações que implicam todos os intervenientes (Quadro 2).

Quadro 2: Perguntas e respostas sobre liderança

Por que os indivíduos aceitam que alguém dirija suas atividades?	Porque este comportamento lhes parece proporcionar meios de satisfação de suas necessidades. O líder é visto como um meio; através de relações com ele, as necessidades são satisfeitas (ou evita-se uma redução de satisfações).
Por que surge o líder?	Para o grupo agir como uma unidade ou para apresentar uma organização, é necessário que alguém fale pelos membros individuais. Alguém deve expressar a necessidade de ordem, os métodos de se conseguir tal ordem, o acordo final a respeito dos métodos e o executor.
Como deve ser caracterizado o líder?	Ele não é líder por ser inteligente, habilidoso ou original, mas porque sua inteligência, habilidade ou originalidade é vista como um meio para os membros

	do grupo.
Como surge o líder?	Como resultado do acordo, entre os membros de um grupo, no sentido de que um certo indivíduo serve melhor como meio do que qualquer outro e como resultado de objetivos que exijam um grupo de pessoal para a sua realização.
Por quê o líder lidera?	Através da liderança, o líder obtém meios de satisfazer suas necessidades. Talvez ele encontre satisfação na ação de liderar, de manipular ou ajudar pessoas.
Qual é a função do líder?	A função do líder é organizar as atividades dos membros do grupo em direção à realização de alguma finalidade, através do controle de meios para a satisfação de importantes necessidades dos membros do grupo.

Fonte: Compilado de Knickerbocker (1961)

As relações interpessoais são as bases da liderança. Através do posicionamento do líder, as pessoas são levadas a executar tarefas, que irão beneficiar suas próprias necessidades, as dos seus líderes e as da organização. Os líderes aparecem como figuras que intermediam a comunicação e as ações básicas ou estratégicas para o desenvolvimento das atividades.

À respeito da conceitualização teórica sobre liderança, Moller e Gomes (2010, p. 684) destacam que, esta tem evoluído marcadamente nos últimos cem anos e muitas abordagens, caracterizações e teorias são apresentadas. Contudo, as perspectivas são variadas e, conforme Knickerbocker (1961, p. 141), não deve surpreender que testes experimentais, embora funcionais, não apoiem, quando aplicados a líderes, a coincidência entre suas características peculiares e a função de liderança.

Ao longo dos tempos, muitas abordagens teóricas foram formuladas a respeito da liderança. “Desde os primeiros estudos que associavam o líder a alguém com traços e atributos especiais, até às mais recentes perspectivas sobre liderança carismática ou liderança espiritual” (Moller & Gomes, 2010, p. 684), é possível encontrar uma série de caracterizações sobre os tipos de liderança. Freitas e Rodrigues (2009, p. 3) destacam as três que consideram como as principais:

Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade, etc.; Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia,

liberalismo e democracia; Teoria situacional de liderança: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Neste trabalho, destacam-se algumas delas:

Liderança Transformacional

De acordo com Northouse (2008), este tipo de liderança ocupa lugar central nos estudos sobre esta temática. O termo surgiu com James V. Downtown (1973), em “*Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*”, e foi desenvolvido como abordagem teórica com o trabalho “*Leadership*” (1978), de James MacGregor Burns. Posteriormente, o termo foi modificado e expandido por Bernard M. Bass (1985) em “*Leadership: Good, better, best*”.

Para Northouse (2008, p. 171), a liderança transformacional, é um processo de transformação nas pessoas. Preocupa-se com emoção, valores, ética, normas e metas de longo prazo. Envolve uma forma excepcional de influência, que move os seguidores a realizar mais do que aquilo que normalmente é esperado deles. Sendo composta por quatro componentes: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada (Northouse, 2008, p. 303)

Liderança Autêntica

É uma das novas áreas de pesquisa sobre liderança. Deve ser considerada sob três perspectivas: intrapessoal (autoconhecimento, autorregulação e autoconceito); de desenvolvimento (desenvolve as capacidades ao longo da vida e de acordo com as necessidades) e interpessoal (surge das interações entre líderes e liderados) (Northouse, 2008).

Para Avaloio *et al.* (2004, pp. 805-806):

O estilo de comportamento, por si só não é o que necessariamente diferencia o autêntico do líder inautêntico. Os líderes autênticos agem de acordo com profundos valores e convicções pessoais, para construir credibilidade e ganhar o respeito e a confiança dos seguidores, incentivando diversos pontos de vista e construir redes de relações de colaboração com os seguidores, e, assim, conduzir de uma maneira

que os seguidores de reconhecer como autênticos. Como este processo em cascata para os seguidores, eles também podem funcionar de uma forma semelhante a retratar líderes, colegas, clientes e outras partes interessadas a sua autenticidade, que ao longo do tempo pode se tornar uma base para a cultura da organização.

Neste tipo de liderança, nota-se que a personalidade do líder influencia diretamente o comportamento dos subordinados, havendo uma ligação estreita entre as partes, através da motivação impulsionada pela atuação de quem está no comando.

Liderança Servidora

Conforme *Greenleaf Center of Servant Leadership* (2011) a expressão "liderança servidora" foi cunhada por Robert K. Greenleaf em "*The Servant as Leader*", um ensaio que ele publicou em 1970. Nesse ensaio, ele disse:

O líder-servo é primeiro servo... Ele começa com o sentimento natural que se quer servir, servir em primeiro lugar. Então a escolha consciente leva a pessoa a aspirar à liderança. Essa pessoa é nitidamente diferente de alguém que é primeiro líder (Greenleaf, 1979).

Essas orientações podem soar estranho aos ouvidos dos gestores. A atitude servidora pode parecer utópica ou até mesmo algo que não faz sentido às relações organizacionais (Salvador, 2008, p. 13), mas tem sido uma forma de liderança, que atualmente vem sendo discutida como útil e valorizada nas atividades empresariais.

Apesar dos tipos de liderança destacados neste trabalho, compreende-se que a capacidade de liderar pode ser considerada um i) dom – que nasce com o indivíduo, sendo natural; ii) uma capacidade técnica – aprendida através dos estudos e formações específicas; e ainda, iii) uma habilidade prática – desenvolvendo-se a partir das necessidades do meio em que se vive ou trabalha (Bryman, 1992; Northouse, 2008).

Acima de toda e qualquer capacidade, técnica ou abordagem teórica, para exercer a função de líder, há que se ter ética, respeito e integridade para que as relações aconteçam da melhor maneira possível. De acordo com Souza (2011), o modelo atual de liderança está esgotado, tal

qual a conhecemos hoje. A dinâmica e a evolução da sociedade atual exigem uma nova forma de pensar e exercer a liderança.

Resende (2008, pp.11-12) aborda algumas ideias novas e interessantes sobre liderança, onde descreve que:

É uma competência que todas as pessoas podem desenvolver, em maior ou menor grau; um bom líder precisa ter empatia, mais do que simpatia; bons líderes aceitam a ideia de que podem, vez por outra, ser liderado por seus comandados; dependendo dos planos ou projetos, a liderança pode ser dividida ou compartilhada entre várias pessoas; para exercer a liderança, não importa a idade, condição social, tipo de formação ou sexo; desenvolvemos algumas habilidades para ser líder ao longo da vida, sem nem perceber.

A multiplicidade das obrigações, das situações, das pessoas e dos ambientes que os líderes possuem em sua rotina diária, acaba por moldar suas ações, demonstrando que o meio interfere diretamente na formação e desenvolvimento da liderança.

Na gestão, Freitas e Rodrigues (2009, p. 1) destacam que a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Aos líderes, cabem as mais diversas funções, que nortearão os trabalhos dos seus subordinados, para atender os desejos da gestão e também satisfazer as necessidades das pessoas envolvidas. Andrade e Namboni (2010, p. 147) exemplificam que as funções da liderança são basicamente: a definição do papel e da missão da organização; a encarnação organizacional da finalidade; defesa da integridade organizacional; e o apaziguamento do conflito interno.

No meio empresarial, o líder deve servir como mediador entre as imposições do mercado, com os objetivos de gestão da empresa e com os interesses e motivações dos subordinados. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias, e as atividades a serem desenvolvidas (Andrade & Namboni, 2010, p. 155).

Para auxiliar o trabalho dos líderes, alguns métodos de gestão surgem como facilitadores e direcionadores. A exemplo das novas tendências, pode-se citar o *coaching*⁵ e o *mentoring*⁶, que são aplicados cada vez mais nas empresas. Recorrem-se às técnicas, teorias e métodos para que haja aprimoramento no trabalho, melhor obtenção de resultados e relacionamento entre as pessoas na empresa, além de oferecer aos líderes ferramentas fundamentais de gestão e comando.

Apesar das ferramentas de gestão estarem disponíveis a qualquer pessoa, seja ela um líder ou não, existem aqueles que se destacam no exercício de uma determinada função, as características pessoais de evolução e práticas de trabalho acabam por destacar um determinado indivíduo. Os líderes excepcionais têm visão. Conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam (Freitas & Rodrigues, 2009, p. 4).

Em um cenário atual de grandes mudanças econômicas, e caracterizado pela imensa quantidade de informação e tecnologias, é necessário que se desenvolvam parcerias, para que as necessidades da empresa e dos seus funcionários sejam compensadas. O líder deve promover desenvolvimento de redes, tanto internas, quanto externas, para que possa fluir da melhor maneira com os seus trabalhos e ambições. Para Rego e Cunha (2009, citado por Moller & Gomes, 2010, p. 688), em última instância, a qualidade de um líder, pode ser medida pela qualidade das redes que for capaz de construir e também pelas práticas que levam seus colaboradores disseminarem redes sociais internas.

Os líderes devem manter-se em um constante processo de atualização sobre as mudanças e alternativas de mercado e ter profundo conhecimento naquilo que fazem, para que assim, possam inspirar confiança aos seus subordinados. A criatividade, a honestidade, a empatia, o reconhecimento e a humildade também são valores fundamentais às figuras daqueles que

⁵ *Coaching* é o processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outra pessoa através da utilização ótima do seu potencial, com a finalidade de alcançar os resultados. O processo *coaching* estimula a capacidade das pessoas de se reinventarem e encontrarem alternativas válidas, apesar das restrições do contexto que atuam (Krausz, 2007, p. 27).

⁶ *Mentoring* é entendido como `a transferência de sabedoria`. É o processo pelo qual o indivíduo aprende com alguém com mais experiência num determinado campo, metaforicamente mais velho ou mais sábio (Krausz, 2007, p. 34).

comandam e devem estar presentes desde as atividades mais corriqueiras, àquelas de mais difícil execução.

3.3. Liderança feminina

A liderança feminina, hoje, é tema de grandes debates e questionamentos; cada vez mais a presença da mulher em posições de comando é reconhecida. De acordo com Northouse (2008, p. 302) antes a pergunta da academia era “A mulher pode liderar?”, mas agora é um ponto discutível... A primeira pergunta de investigação é “Existe estilo de liderança e eficácia diferentes entre homens e mulheres?”

Se aplicarmos o sistema de construção de crenças sobre o desenvolvimento profissional, podemos dizer que as pessoas desenvolvem expectativas, psicológicas e sociais, sobre as características adequadas às diferentes atividades laborais e postos de trabalho. Muitos associam a ideia de que um bom líder possui as características da masculinidade (Barberá Heredia & Ramos Lopez, 2004, p. 152). De acordo com Tuner (2008, citado por Moller, 2010), o verdadeiro líder é aquele que tem a sabedoria para saber quais são os atributos masculinos e femininos que funcionam em determinada situação.

O modelo militar, burocrático e autoritário do século XIX foi criado por homens e para os homens. Porém desde a Segunda Guerra Mundial, o número de mulheres no mercado de trabalho mais do que triplicou, tornando assim, o cenário mais diversificado (Souki, 2010).

Com a entrada massiva de mulheres no mercado de trabalho, a partir da década de 50, até meados dos anos 70 do século XX, assistiu-se a um surgir gradual da mulher em atividades empresariais e cargos de gestão (Moller & Gomes, 2010, p. 685). O interesse em gênero e liderança começou nos Estados Unidos no início de 1970, quando as mulheres começaram lentamente a procurar e entrar na gestão e nas universidades (Blessing, 2011, p. 14).

Atualmente, conforme destaca Souki (2010), na América do Norte, as mulheres estão abrindo empresas a um ritmo duas vezes maior que os homens. A mudança da composição do mercado de trabalho, com a presença maciça de mulheres, muda também o estilo de liderança. São

mudanças que começam a tornarem-se reflexo de uma evolução gradativa da situação feminina.

A presença das mulheres ocupando posições de liderança segue sendo, no começo do século XXI, excepcional e minoritária, resultando em uma quase nula visibilidade pública (Barberá Heredia & Ramos Lopez, 2004, p. 147). Continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados ao poder político ou ao mundo econômico (Nogueira, 2006). O pouco espaço ocupado pelas mulheres ainda é tema recorrente e problema sentido na grande maioria dos setores da sociedade.

Um estudo realizado por Jack Zenger e Folkman Joseph⁷ revela que a maioria dos líderes (64%) ainda são os homens, e quanto maior o nível, mais homens aparecem. Neste grupo, 78% dos gestores de topo eram homens, 67% no nível imediatamente inferior (isto é, altos executivos que se reportam diretamente aos gestores de topo), e 60% no gerente nível abaixo daquele (Zenger & Folkman, 2012).

No mesmo estudo, Zenger & Folkman (2012) destacam que em todos os níveis, mais mulheres foram classificadas pelos seus pares, seus chefes, seus subordinados diretos, e seus outros associados como melhores líderes globais do que seus colegas do sexo masculino.

Northouse (2008, p. 302) faz a seguinte questão: "Por que as mulheres estão sub-representadas na elite dos cargos de liderança?"

Barberá Heredia & Ramos Lopez (2004, p. 148) abordam a existência do “teto de vidro”⁸ existente nas organizações, que de alguma maneira, limita e impede o desenvolvimento pleno da carreira feminina, principalmente quando é feita uma comparação com a evolução masculina nestes ambientes.

⁷ Dados são provenientes de estudo realizado com 7. 280 líderes, das organizações mais bem sucedidas nos setores público e privado, nacional e internacional, em 2011. Jack Zenger é o CEO e Joseph Folkman é o presidente da Zenger/Folkman, uma consultoria de desenvolvimento de liderança e realizam pesquisas na área a 30 anos.

⁸ O teto de vidro (ou *glass ceiling*) é uma metáfora para o preconceito e a discriminação. Na medida em que as pessoas têm preconceito contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, esse preconceito se manifesta de muitas formas e tem vários efeitos (Carli & Eagly, 2001, p. 631).

No momento atual, as explicações baseadas na existência de uma situação laboral discriminatória, a falta de formação das mulheres ou a pouca experiência profissional, são insuficientes para compreender a existência do “teto de vidro”, principalmente quando é vista a situação das mulheres em países desenvolvidos. Tão pouco, não se pode justificar pelas barreiras psicológicas. (Barberá Heredia & Ramos Lope, 2004, p. 148)

Para Carli e Eagly (2001, p. 631), o teto de vidro existente nas organizações é uma forma de preconceito contra mulheres líderes e aquelas que são líderes em potencial, interferindo na capacidade das mulheres para ganhar autoridade e influência.

Muitos são os intervenientes que formam a imagem das líderes e que compõem a carreira das mulheres em geral. Por exemplo, a própria mentalidade feminina, que condicionada ao sistema social vigente, é condicionada a certos juízos de valores ou pelo comodismo. Conforme Amorim (2009, p. 17),

Há quem considere que o problema da ascensão do sexo feminino não está nesta barreira, mas sim no fato de as mulheres, pura e simplesmente, não estarem dispostas a abdicar de um certo estilo de vida, valorizando mais a sua vertente pessoal do que profissional, privilegiando a família e o equilíbrio emocional.

A existência dos preconceitos, barreiras e problemas são grandes impecílios enfrentados, mas, felizmente, de certa forma não conseguem ser superiores a capacidade das mulheres liderarem.

Segundo a APA (2006),

Enquanto os homens e mulheres são igualmente eficazes em alguns contextos, muitas vezes a maior eficácia depende da adequação entre a definição de gênero e de gestão. Estudos publicados na última década sublinharam essas complexidades. Uma revisão de 1995 por Alice Eagly, PhD, Karau Steven, PhD e Makhijani Mona, PhD, de mais de 80 estudos diferentes descobriu que, quando agregadas ao longo dos estudos organizacionais e de laboratório experimental da amostra, os líderes do sexo masculino e feminino foram igualmente eficazes.

Mas quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001, citado por Moller & Gomes, 2010, p. 685) destaca como as mais marcantes expressões da liderança feminina são generosidade; harmonia; capacidade de comunicação com o grupo; capacidade de liderar de forma mais participativa, cooperativa e menos centrada no líder; capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.

No estudo de Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003), os resultados sugerem que o líder feminino adota predominantemente um estilo transformacional e o masculino um estilo marcadamente transacional (Moller & Gomes, 2010, p. 685). As mulheres dão mais atenção aos subordinados, oferecem mais recompensas para os comportamentos apropriados (Eagly & Carli, 2007).

Parker e Matteson (2006, citado por Moller & Gomes, 2010, p. 686) comentam que as mulheres trabalham em grupo, partilham informação, põem a cooperação acima da competição e os homens não. No geral, os homens reagem com comportamento diferente a tais situações.

Barberá Heredia e Ramos Lopez (2004, p. 149) referem que

Sob a perspectiva do gênero, o poder masculino é exercido sobre as pessoas dependentes e subordinadas. Ao contrário ao poder masculino, o poder feminino, que começa a ser falado, se estabelece como um serviço, um poder para e pelo grupo, com caráter muito menos personalizado, mas de acordo com os princípios democráticos e participativos.

Apesar das várias características interessantes, que fazem com que as mulheres tenham destaque no mercado de trabalho, Amorim (2009, pp. 63-65), comenta que as fragilidades das mulheres podem ser, por exemplo:

- Reagem mal ao sucesso das colegas. O fato de serem poucas as que chegam ao topo faz com que a promoção seja mais desejada e invejada. Enquanto os homens cooperam entre si, as mulheres competem mais umas com as outras.
- O fato de serem mais comunicativas, levam as senhoras a partilharem mais a sua vida privada. Alguns especialistas defendem que falar da vida pessoal apenas fragiliza a imagem da mulher.
- O fato de a mente da mulher estar ocupada com muitos assuntos paralelos, ou seja, familiares e domésticos, faz com que muitas vezes não se concentre em desenvolver a ideia. Em vez de debruçar de corpo, alma e coração, o seu pensamento voa. Já o homem tem mais facilidade em concentrar-se no trabalho, precisamente por não ter, em regra geral, essa luta interna constante entre ser bom pai e bom profissional.

Sendo a mulher um ser complexo, que possui uma carga de responsabilidades específicas, características particulares e que tenta cada vez mais destacar-se na sociedade, temos que

valorizar os pontos positivos e amenizar os pontos negativos. Muitas são as formas de inserir a mulher no mercado de trabalho e a partir daí propiciar a sua subida para os cargos de topo.

De acordo com a revista *Você/SA* (2011), um estudo do Instituto Endeavor, realizado com 52 empreendedores de empresas com faturamento anual de 10 milhões de dólares, chega às conclusões de que as mulheres:

- Têm facilidade em atrair e reter talentos sem descuidar da entrega do resultado econômico;
- São mais inovadoras no processo produtivo e na implementação de novas técnicas de marketing, recursos humanos e integração da equipe;
- Apostam na própria intuição, consequência de sugestões recebidas ou percepções do mercado.

Sexos diferentes têm estilos diferentes no trabalho (Veras, 2009, p. 22). No contexto empresarial, cabe aos gestores escolherem seus líderes a partir de convicções ligadas à meritocracia, imparcialidade e baseados no conhecimento de quais características das pessoas encaixam-se devidamente para os cargos. No entanto, não há puramente estilo masculino ou estilo feminino, homens e mulheres são igualmente eficazes (APA, 2006; Veras, 2009). Mas a orientação para a diversidade nas empresas é foco de estudos, onde vê-se que quanto mais as mulheres assumem posições de gestão, mais benefícios as empresas têm.

Em artigo da revista *Você/SA* (2011, p. 31), o estudo “*Women Matter*”, realizado pela McKinsey, em organizações com sede no Brasil, na Rússia e na Índia, revela que:

- Nas companhias em que o Conselho de Administração conta com mais mulheres, o desempenho financeiro é superior ao das empresas em que este é composto apenas por homens.
- Em termos de retorno sobre o patrimônio, as empresas com maior diversidade de gênero superaram em 41% as empresas com conselhos exclusivamente masculinos.

- Quando avaliaram resultados operacionais, as empresas com mais mulheres tiveram um resultado 56% melhor do que o outro grupo.

As mulheres estão dominando setores do mercado de trabalho que, a tempos atrás, seriam impossíveis para elas. O que é constatado, é o grande retorno financeiro e social que as organizações vêm obtendo ao promover o desenvolvimento das carreiras das mulheres.

3.4. Medidas para a promoção das mulheres nas posições de liderança

As mulheres estão em grande número no mercado de trabalho como um todo, em várias áreas elas são a maioria, possuem cada vez mais a responsabilidade pelo sustento da família e ainda assim, como tem-se visto, a promoção e a mobilidade vertical de suas carreiras é algo ainda complicado e de difícil modificação. Amorim (2009, p. 77) comenta que “reforma das mentalidades é urgente para que a paridade seja uma realidade e que pode acontecer o que a OMT chegou a prever no início desta década: tendo em conta a situação das mulheres no mundo inteiro, estas só alcançariam a paridade com os homens em 470 anos!”.

A situação não é das melhores, pesquisas realizadas ao redor do mundo demonstram o quão distante estamos da paridade, ou simplesmente da melhoria na situação de vida de mulheres em certos países e regiões. As mulheres necessitam de reconhecimento, muitas não se dão permissão para ter sucesso, e às vezes, também, não encontram um modelo que combina com elas dentro das organizações (Le Figaro, 2012).

Northouse (2008, p. 306) alerta para que o primeiro passo para cumprir a promessa da igualdade de oportunidades é permitir a todos a possibilidade de assumir papéis de liderança, desde a diretoria de uma empresa, até o plenário do Senado.

As organizações devem estar cientes de que muitas mulheres têm habilidades de liderança impressionantes. Zenger e Folkman (2012) apontam em suas pesquisas que essas habilidades de liderança são fortemente correlacionadas com fatores de sucesso organizacional: tais como retenção de talentos, a satisfação do cliente, o engajamento dos funcionários e rentabilidade.

Tendo em consideração o mercado global atual, é difícil estabelecer modelos, procedimentos e códigos que sejam aplicados. Pensando em pequenas empresas, ou empresas familiares, e as comparando com as de grande porte, encontra-se um variado mercado, de diferentes segmentos, e que enfrentam barreiras internas ou externas que podem impedir ou dificultar as melhorias. Amorim (2009, p. 77) comenta sobre a situação das empresas multinacionais:

Pelo menos a cultura de uma boa parte das multinacionais tende a beneficiar a paridade. Têm uma estratégia, imagem, políticas de *corporate governance* (governo das empresas) e sentido de responsabilidade social que compreende a diversidade e inclusão, e isso reflete-se nos sexos, nas raças, nas idades. O que não quer dizer que sejam números perfeitos. Afinal, tudo acaba por depender das mentalidades que estão no topo da hierarquia.

No estudo “*Women Matter 2*”, realizado pela McKinsey, as empresas devem primeiro procurar estabelecer um diagnóstico da situação e identificar as lacunas. A relação de ‘mulheres promovidas’ para ‘mulheres elegíveis para a promoção’ é também um indicador chave na conscientização das lacunas existentes (McKinsey, 2008, p. 15).

Promover um grupo ricamente diversificado de mulheres em cargos de liderança irá ajudar a tornar as instituições sociais, empresas e governos mais representativas (Northouse, 2008, p. 306). As empresas também devem procurar mudar comportamentos de liderança através de programas de transformação. As iniciativas precisam de um forte apoio da gestão de topo (McKinsey, 2008, p. 15). Para mitigar os efeitos negativos do preconceito de gênero em todos os níveis de uma organização, as corporações e empresas devem desenvolver freios e contrapesos que garantem a gestão de talentos mais inclusiva e mais eficaz envolvimento da liderança sênior (Warren, 2009, p. 19).

Para Warren (2009, p. 18), os programas de desenvolvimento de liderança não prejudicam necessariamente as mulheres; os processos pelos quais os empregados são selecionados para os programas é que são facilmente influenciados por estereótipos de gênero. É necessário, então, que desde o momento da seleção para os cargos, os procedimentos devam facilitar e promover a igualdade de oportunidades. Rejeitar qualquer candidato com base em sexo, dadas as conclusões de igual eficácia em geral, não só nega oportunidade de indivíduos talentosos,

mas também eliminar os talentos (APA, 2006). O desenvolvimento da diversidade de gênero é uma alavanca fundamental para isso. As mulheres podem ser muito eficazes como agentes de mudança em códigos dominantes e na estimulação da proliferação de boas práticas de liderança para a organização (McKinsey, 2008, p. 15).

É cada vez maior o número de empresas que investem em programas que ajudam as mulheres a superar barreiras que impedem a ascensão feminina na hierarquia corporativa.

Galinky *et al.* (2003), em estudo, sugerem um conjunto de ações que auxiliam a diversidade nas posições de topo das empresas:

- Comprometimento com a diversidade, ampliando o leque de estilos de liderança, a fim de promover a individualidade.
- Oferecer oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento no trabalho.
- Reconhecimento através de recompensas.
- Criação de uma cultura de orientação ao reconhecer e recompensar aqueles que são mentores e treinadores.
- Usar redes de trabalho como um importante recurso para satisfazer as necessidades dos grupos sub-representados.
- Procurar formas de retenção de executivos, evitando a rotatividade.

A partir das decisões tomadas pela gestão de topo, as orientações para a igualdade na promoção das carreiras entre todos os funcionários, sejam eles homens ou mulheres, é possível mudar a cultura da empresa e educar a todos para a orientação da equidade de oportunidades.

Em estudo da Catalyst, realizado por Warren (2009, p. 16), pode-se encontrar mais ideias e sugestões para programas facilitadores da promoção feminina nas empresas:

Planos de sucessão de carreira; programas de elevado potencial; programa de treinamentos para executivos; programas de desenvolvimento de liderança; planos individuais de desenvolvimento; programas de tutorias (formais e informais); ferramentas *on-line* de treinamento e avaliação 360 graus.

A estruturação das medidas a serem tomadas é de extrema necessidade e devem ser pensadas para estimular e facilitar o desenvolvimento dos programas. Através de alguns métodos de trabalho, é possível atingir tais metas. Ser uma mulher isolada não parece ser solução de futuro. São necessárias ações paralelas, de aumento do número de mulheres em postos de liderança, mas também o desenvolvimento de discursos alternativos sobre homens e mulheres (Nogueira, 2006, p. 71).

Para melhor demonstrar as maneiras de promover esse desenvolvimento, em um breve resumo, no Quadro 3, destaca-se o conjunto de medidas descritos pelos estudos de McKinsey (2008) e de Warren (2009):

Quadro 3: Conjunto de medidas para o aumento da diversidade de gênero

Aumentando a diversidade de gênero	Diversificando comportamentos de liderança
<p>Processos e políticas para Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir que os sistemas de avaliação de ambos os sexos sejam com foco no desempenho. • Revisão das práticas e modelos de outras empresas. • Examinar as formas atuais de estereótipos de gênero e preconceitos. • Garantir que listas de recrutamento e promoção incluam mulheres. • Permitir horários flexíveis de trabalho e flexibilidade carreira, para apoiar equilíbrio trabalho e vida pessoal. • Oferecer planos de carreira para reter os melhores talentos. • Certificar que as mulheres e que as minorias étnicas possam prosperar dentro da empresa. <p>Programas de desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentoring</i>; treinamento e <i>coaching</i>; modelos de redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e construir relações de confiança entre gestores e colaboradores. • Avaliar as necessidades e lacunas, e adaptar os planos de desenvolvimento e de recrutamento. • Capacitar gestores para executar desempenho processos de gestão. • Incluir critérios de comportamento de liderança em processos do RH. • Prover treinamento de liderança e <i>coaching</i>. • Preparar para o futuro (sensibilizar o "alto potencial")

Fonte: Compilado de McKinsey (2008) e Warren (2009).

Chine Lanzmann⁹, em reportagem para a página eletrônica do jornal francês *Le Figaro* (2012), elucida algumas questões e oferece conselhos de *autocoaching* profissional para as mulheres:

- Muitas mulheres querem uma posição específica, mas não se atrevem a dizer, porque têm medo de não estar à altura. Com isso, as pessoas menos perfeccionistas, seguirão em frente.
- Muitas mulheres confundem seu próprio valor com o do seu trabalho.
- Devem incentivar compromissos de trabalho e reuniões durante o dia, assim o tempo para a família e cuidados pessoais não são prejudicados.
- As mulheres devem encontrar o ritmo certo para si. Uma boa maneira de recuperar o controle do tempo é definir metas para o sucesso: no curto prazo, médio prazo, a longo prazo. E para celebrá-los, oferecendo uma pequena prenda, por exemplo, um dia de folga.

A mulher atual, que está nas organizações ou aquela que ambiciona empreender no mercado, deve estabelecer critérios sobre suas carreiras, sua imagem e sobre o seu posicionamento. Desenvolver uma trajetória baseada no esforço pelo reconhecimento das capacidades, pelo poder de liderança e de decisão, é fundamental para a promoção da carreira feminina em qualquer setor da economia.

O medo pode impedir a progressão da carreira das mulheres, muitas vezes elas sentem que devem trabalhar mais do que os homens, estudar mais do que os homens e mostrarem-se firmes diante a situações complicadas. Tudo para que não percam lugar ou valor perante as pessoas que comanda ou à quem são comandadas. Existe uma certa 'paranóia' entre as mulheres em relação a isso; a ironia é que estes são comportamentos fundamentais que impulsionam o sucesso de qualquer líder, seja homem ou mulher (Zenger & Folkman, 2012).

⁹ Especialista em liderança feminina.

A ideia é dar vez e voz as mulheres que enfrentam duras barreiras para o sucesso nas empresas, principalmente em funções de liderança. Facilitar métodos de seleção, treinamento e retenção dos talentos femininos é a saída para que seja possível atingir a igualdade.

3.5. Síntese e conclusões

Indagações surgem ao respeito de como a liderança pode ser desenvolvida em um indivíduo. Questões como de onde essa capacidade vem, como ela nasce, ou se pode ser aprendida, são algumas delas. Em síntese, a respeito das múltiplas formas que a liderança vem sendo conceitualizada, seguindo seus componentes, pode ser identificado no centro do fenômeno: a) liderança é um processo, b) liderança envolve influência, c) liderança ocorre em grupos, e d) liderança envolve objetivos comuns (Northouse, 2008, pp. 2-3).

Neste capítulo foram abordadas as componentes da liderança como um todo e procurou-se estreitar tal temática, com o destaque para a lideranças feminina, nomeadamente de que modo as mulheres exercem, como o mercado as recebe e quais as medidas de promoção podem ser realizadas à fim de inseri-las cada vez mais nas gestões de topo das empresas.

Tendo em consideração que é necessário ter capacidade técnica, psicológica e adequação ao cargo, qualquer pessoa pode assumir uma posição de liderança. E porque as mulheres são sub-representadas nestas funções? Conclue-se que a discriminação, o pensamento machista e fatores internos e externos às pessoas e empresas, são grandes impedimentos. Nota-se que cada vez mais as mulheres conseguem destacar-se no mercado de trabalho e suas habilidades peculiares são grandes determinantes para o sucesso das carreiras. Basta que haja promoção de ações que quebrem paradigmas, transformem culturas impregnadas de preconceitos, ampliação da entrada de mulheres no mercado de trabalho e apoio para o desenvolvimento.

Capítulo 4 – As questões de gênero no setor do turismo

4.1. Introdução

O presente capítulo trata das questões de gênero, relacionadas ao turismo, onde, primeiramente é feita uma abordagem geral, sobre o que a atividade turística representa para as sociedades e como pode ser veículo de inclusão social e como provedor de uma cultura de igualdade. Em outro momento, é destacada a participação feminina no mercado turístico global, onde é evidenciado o papel das mulheres no setor.

4.2. Turismo, inclusão social e igualdade de oportunidades

O turismo é uma atividade multivariada, que engloba vários setores da economia, movimentando comunidades, fortalece culturas e etnias e ainda desenvolve regiões. De acordo com Smith (1991), o turismo é composto por um agregado de atividades de negócios que, direta ou indiretamente, fornecem bens ou serviços que suportam as atividades de lazer e negócios realizadas pelas pessoas fora dos seus locais de trabalho e residência habitual.

A Organização Mundial do Turismo define que o turismo é o conjunto de atividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanência em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros (OMT, 1995).

Esse movimento de pessoas que o turismo favorece impulsiona a criação de empregos (formais ou informais), a diversificação do comércio local, a preservação de monumentos, hábitos e culturas, e também, a geração de renda. O desenvolvimento do turismo, e das várias formas de atividades relacionadas, é um processo de duas vias, que é dependente das relações sociais presentes na comunidade receptora e visitantes (Kinnaird & Hall, 1996).

No que concerne o emprego, segundo UNTWO e UN Women (2011), o turismo oferece oportunidades significativas para homens e mulheres. De acordo com o UNTWO *Tourism Highlights 2010*, a contribuição do turismo para o emprego é estimada em 6% a 7% do

número total de empregos no mundo todo (direta e indiretamente). E ainda que, 1 em cada 12 dos trabalhadores do mundo são empregados no turismo e na indústria do turismo.

Apesar dos bons números apresentados pelo turismo em todo o mundo, notam-se alguns efeitos maléficos à comunidades, às pessoas, à natureza e a todo o meio envolvente; interferindo diretamente na qualidade e preservação, quando há a má exploração da atividade. É necessário o envolvimento social e conscientização para a preservação do patrimônio material e imaterial. Hemmati (2000) comenta que a promoção da participação da comunidade na indústria do turismo é uma parte importante da tendência de evolução do setor.

Hemmati (2000,) ainda destaca que:

O turismo, em especial o turismo internacional, que envolve investimentos de capital elevados, tende a ser controlado por interesses de poderosos e tem sido caracterizado por uma falta de preocupação com as comunidades locais que residem nas áreas de destino. Em muitas áreas, as comunidades locais ou seções das comunidades locais tomaram a iniciativa de maximizar os ganhos para si mesmos. Na maioria dos casos, este tem sido um desenvolvimento espontâneo. No entanto, tem havido tentativas de introduzir processos sistemáticos ou estratégias para aumentar a participação de todos os setores das comunidades de acolhimento, com várias delas tendo um enfoque de gênero.

Todas as atividades do turismo precisam ser sustentáveis. O turismo sustentável é definido como "o turismo que respeita tanto a população local e o património, viajante cultural e o meio ambiente" (UNESCO, 2010). Com o auxílio do governo, com os departamentos de conservação; com a intervenção de Organizações Não Governamentais (ONGs), e com as empresas e indústrias locais é possível criar redes que facilitem e apoiem as medidas e atividades relacionadas à exploração turística no local. A criação de redes facilita o compartilhamento de recursos, infra-estrutura e *know-how*, de modo que os interessados possam coordenar e implementar medidas que são mais eficazes e eficientes. A experiência adquirida, no entanto, pode fornecer os blocos de construção para ampliação de estratégias eficazes e evoluindo em vários níveis: local, nacional, regional e internacional (Hemmati, 2000; Costa *et al.*, 2010). Estimular a exploração turística de forma sustentável é imprescindível para que todos os envolvidos com a atividade, bem como o meio ambiente, sejam preservados e também valorizados.

O desenvolvimento do turismo pode ajudar a melhorar a infra-estrutura para as comunidades residentes. Melhorar estradas, abastecimento de água, serviços de saúde, eletricidade e comunicações pode fazer uma grande diferença para a vida dos pobres, especialmente as mulheres (UNTWO & UN Women, 2011)

Direcionando as atenções para o mercado de trabalho, sendo uma indústria orientada para as pessoas, o turismo também oferece muitos empregos que ajudaram a revitalizar as economias locais; a igualdade de oportunidades deve servir de base para as contratações, rompendo barreiras étnicas, sociais e de gênero (UNESCO, 2010). Para UNTWO e UN Women (2011), o turismo, quando bem gerido, é sustentável e pode apoiar medidas de conservação, aumentar a renda e proporcionar emprego.

O setor do turismo possui tecido empresarial fragmentado, é um setor fortemente feminizado, horizontal e verticalmente segregado, que oferece muitos postos de trabalho precários e que baseia muitas das suas campanhas de *marketing* em imagens estereotipadas de mulheres (Costa *et al.*, 2011, p. 22). Estratégias para o desenvolvimento sustentável precisam ser criadas e implantadas ao fim de resolver tais problemas, diminuindo as lacunas causadas pela exploração incorreta, fixando medidas de combate às discriminações e promovendo práticas saudáveis ao crescimento e o bom desenvolvimento dos destinos.

4.3. Participação feminina no emprego em turismo

A grande participação feminina vem sendo estudada e discutida por pesquisadores da área do turismo e também da área do gênero. As questões centrais são geralmente à respeito de assuntos referentes aos empregadores, à mão-de-obra do setor (incluindo trabalhadores informais) e também, sobre o papel das mulheres. As oportunidades que o turismo pode proporcionar, como a capacitação econômica, social, cultural e política nos destinos, também são temáticas importantes (UNTWO & UN Women, 2011, p. 12).

O tema "Turismo abre portas para as mulheres", abordado pela OMT em 2007, fez com que líderes mundiais discutissem a temática, expressassem suas preocupações e ainda destacassem

as oportunidades que o setor oferece para as mulheres (Islam, 2008, p. 24). O turismo é uma atividade que insere grande quantidade de mulheres em seu mercado e essa realidade chama a atenção de todos, por todo o mundo, para as questões de planejamento e desenvolvimento nos destinos.

As mulheres são importantes produtoras da indústria do turismo e sua crescente participação nos mercados de trabalho remunerado, de muitos países, também está aumentando seu papel como consumidoras de turismo (Sinclair, 2005, pp. 5-6).

Hemmati (2000) comenta que a geração de renda é o motivo importante para a participação das mulheres na indústria do turismo. De acordo com UNTWO e UN Women (2011), o turismo pode ajudar as mulheres pobres a quebrar o ciclo da pobreza, através do emprego formal e informal, melhoria do empreendedorismo, treinamento e comunidade.

O mercado de trabalho no turismo é caracterizado pelas baixas barreiras à entrada, e é mais favorável a empregar mulheres e grupos minoritários do que outras indústrias. Ainda oferece ocupações a tempo parcial e trabalho por turnos, que pode ser útil para as mulheres com responsabilidades domésticas. Além do destaque para as oportunidades de empreendedorismo; podendo ser representadas pelo trabalho com artesanato, produtos alimentícios, hospitalidade e muitas outras áreas (Kinnaird & Hall, 1996).

No entanto, nem todas as mulheres beneficiam igualmente do desenvolvimento do turismo. Enquanto em algumas regiões do mundo o turismo ajuda a autonomia das mulheres, em outras regiões, o turismo afeta negativamente as suas vidas e perpetua as desigualdades econômicas e de gênero (UNTWO & UN Women, 2011).

Os principais riscos envolvidos são de que as mulheres estão sobre-representadas em empregos de baixo de *status*, muitas vezes tratadas de forma desigual ou colocadas em ocupações estereotipadas e vulneráveis à discriminação e exploração sexual (UNTWO & UN Women). Um dos grandes problemas é a exploração do turismo sexual e do tráfico de mulheres; o combate tem de ser uma prioridade na agenda de todos os envolvidos no turismo.

Sensibilização dos consumidores e introdução de medidas eficazes legais, inclusive no país de origem dos turistas, estão entre as estratégias cruciais (Islam, 2008, p. 24).

A área do turismo, apesar de sua feminização, é marcada pela segregação vertical e horizontal (Costa *et al.*, 2010). Para Kinnaird e Hall (1996), a maneira como a atividade turística é guiada, geralmente é espelho do pensamento crítico da sociedade. Todas as partes da experiência do turismo são influenciadas pelo entendimento coletivo da construção social de gênero. Imagens estereotipadas das mulheres são, em parte, muitos exemplos do produto turístico. Mulheres amigáveis e sorridentes caracterizam certos padrões de atratividade, parecendo estar à espera de servir submissamente o desejo do cliente (Islam, 2008).

Existem muitos problemas envolvendo a participação feminina no mercado turístico, como foi esclarecido anteriormente. O setor sofre reflexos do pensamento coletivo da sociedade em que se encontra, e isso é possível ser verificado quando analisa-se que, apesar do número crescente de mulheres que entraram na indústria ao longo da última década, as posições mais elevadas ainda são comumente realizada por homens. Trabalhar em turismo, como em outros setores da economia, está estruturado em função do sexo e, geralmente, está em conformidade com as normas de gênero dominantes (Islam, 2008; Sinclair, 2005).

As melhorias para a entrada, sobrevivência e evolução no mercado de trabalho do turismo, devem ser estimuladas a fim de promover as carreiras femininas e protegê-las contra discriminações e limitações. Costa *et al.* (2010, p. 22) sugerem

Facilitar políticas para enfrentar o problema da segregação, como a prestação de assistência a crianças e outros serviços; a criação de instituições comunitárias de base para ajudar os pais a lidar com os deveres familiares e domésticos; apoio às mulheres para trabalhar por conta própria na área de turismo, principalmente através de programas de microcrédito; trabalho em rede entre as mulheres devem ser estimulados, uma vez que poderiam ajudar a promover oportunidades, contatos e conselhos de câmbio, bem como de acesso à informação e de crédito. Além disso, as mulheres devem ser incentivadas a procurar profissões não tradicionais, por exemplo, posições gerenciais. Portanto programas de treinamento e educação são necessários.

Existem maneiras para combater desigualdades e facilitar a vida das mulheres que ingressam no setor do turismo. As sugestões acima orientam para as mudanças e melhorias para o trabalho das mulheres.

4.4. Síntese e conclusões

O turismo encontra-se em plena evolução, sendo uma das atividades econômicas que mais cresce em todo o mundo e não poderia ficar à parte das discussões sobre sustentabilidade, inclusão social e igualdade de oportunidades para todos.

Neste capítulo foi realizada uma breve caracterização do que atualmente acontece no mercado turístico, destacando que a atividade, apesar de influenciar negativamente alguns setores sociais (quando não é bem planejado), representa acima de tudo uma grande saída para o desenvolvimento econômico, social e cultural dos destinos, e ainda é capaz de inserir cada vez mais as mulheres neste contexto.

Destaca-se a importância da mão-de-obra feminina no setor, onde é reconhecido o destaque das mesmas nas funções, e também é feito um alerta para que as mulheres tenham suas carreiras bem planejadas e apoiadas, não só pelos empregadores da área, mas da sociedade como um todo.

Capítulo 5 – Metodologia de Investigação

5.1. Introdução

A metodologia deste estudo está dividida em duas dimensões, inicialmente a parte teórica apresenta a revisão de literatura desenvolvida sobre os principais aspectos a serem estudados na dissertação. A segunda parte aborda o estudo empírico, de natureza qualitativa, desenvolvido através da técnica de inquérito por entrevista, aplicado a mulheres líderes do setor hoteleiro da cidade de Fortaleza, estado do Ceará, Brasil.

O presente capítulo caracteriza a metodologia utilizada nesta investigação e é apresentado pelas seguintes seções: Definição do problema e dos objetivos da pesquisa, hipóteses de investigação, métodos de recolha de dados e métodos de análise dos dados. Ao final, uma síntese do trabalho é realizada, de modo a elucidar os caminhos percorridos por esta investigação.

5.2. Definição do problema e dos objetivos da pesquisa

De acordo com Gil (1992), o primeiro passo a ser dado em uma pesquisa científica é o problema. Como o presente trabalho procura diagnosticar qual é a influência da mulher no setor do turismo, coloca-se como questão de investigação: “Qual a trajetória percorrida pelas mulheres em posição de liderança e como exercem suas funções no setor hoteleiro?”. Deste modo, procurou-se identificar qual o caminho percorrido por estas mulheres, ressaltando as dificuldades e facilidades encontradas neste percurso e ainda fatores chave que permitiram com que estas líderes pudessem ocupar a posição máxima nos hotéis, como, por exemplo: maior formação acadêmica, dedicação exclusiva, dentre outros aspectos.

O estudo tem como objetivo geral – apresentar um enquadramento da situação laboral feminina em posições de liderança no setor do turismo, particularmente no setor hoteleiro, com enfoque nas condições de mobilidade e desenvolvimento de suas carreiras profissionais – e objetivos específicos:

1. Apresentar, em linhas gerais, o posicionamento da mulher no mercado de trabalho no contexto mundial.
2. Destacar a importância da implementação das políticas de igualdade de gênero na cultura e desenvolvimento das atividades nas empresas turísticas.
3. Identificar as funções que as mulheres ocupam, bem como as suas trajetórias e intenções de crescimento no mercado de trabalho no setor do turismo.
4. Examinar e compreender o papel da liderança feminina nas organizações hoteleiras.
5. Conhecer quem são as mulheres que lideram a gestão dos hotéis da cidade de Fortaleza.

A partir destas questões de partida, formuladas com a intenção de compreender o posicionamento das mulheres no mercado e suas ações de liderança, foram elaboradas algumas hipóteses para este trabalho.

5.3. Hipóteses de investigação

Conforme Gil (1992), o passo seguinte para a construção da metodologia de uma pesquisa científica é a construção das hipóteses. Para esta investigação foram formuladas hipóteses a partir de noções gerais sobre a temática que envolve o emprego em turismo, igualdade e disparidade de gênero, e liderança.

O papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser a solução para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica (Gil, 1992, p. 41).

Guerra (2008) defende que o modelo conceitual esboçado, a partir dos primeiros contatos com o terreno e a fundamentação na revisão bibliográfica tradicional, seja entendido como `representação hipotética do que se pensa existir na realidade`. Assim, pode não haver lugar para elaboração de `hipóteses de pesquisa`, no sentido tradicional do conceito. “ Não se trata

de verificar hipóteses, mas sim de ajudar à construção de um corpo de hipóteses que mais não é do que esse modelo explicativo potencial” (Guerra, 2008, p. 39).

Por a hipótese ser uma “proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 137), nesta investigação, foram construídas a partir do conhecimento adquirido através da revisão da literatura e pelo interesse pessoal do investigador.

As hipóteses formuladas para esta investigação, são:

H1: As mulheres que ocupam cargos de liderança apresentam semelhança na trajetória profissional.

H2: A capacidade de liderar dessas mulheres é consequência do conhecimento adquirido durante as suas trajetórias.

H3: As mulheres que ocupam cargos de liderança nos hotéis de rede têm mais facilidades na progressão da carreira.

H4: As mulheres que ocupam cargos de liderança sofrem discriminação relativamente ao gênero.

H5: O estilo de liderança das mulheres entrevistadas é transformacional.

A hipótese 1 pretende verificar se as mulheres líderes apresentam semelhanças em suas trajetórias no mercado de trabalho. Com a hipótese 2, deseja-se perceber se a capacidade de liderar foi desenvolvida como aprendizagem adquirida durante suas vidas profissionais. No caso da hipótese 3, é feita uma suposição de que as mulheres líderes nos hotéis de rede têm melhores meios para a progressão profissional. A hipótese 4 remete às questões de discriminação de gênero, onde as mulheres podem sofrer com barreiras para exercer suas funções ou promoções. Com a hipótese 5 procura-se verificar se o estilo das entrevistadas faz

alusão ao que a literatura a respeito dos estilos de liderança definem para a maioria das mulheres.

5.4. Métodos de recolha de dados

Definiu-se inicialmente como procedimento metodológico para esta investigação, uma aprofundada revisão de literatura, no âmbito de apresentar como são desenvolvidos e discutidos os principais aspectos estudados para a dissertação: a participação da mulheres na sociedade, o modo como se apresentam as lideranças femininas nas organizações e as questões das relações de gênero no turismo, com foco no mercado de trabalho. Neste contexto, foi importante identificar autores chaves para estas temáticas, como Margaret Swain, Vivian Kinnaird, Derek Hall, M. T. Sinclair e Minu Hemmati. Dados do contexto mundial foram consultados a partir dos documentos fornecidos pelos órgãos: Organização das Nações Unidas (ONU); Organização Internacional do Trabalho (OIT); ONU Mulheres; e *World Travel & Tourism Council* (WTTC).

Sublinha-se que foi fundamental desenvolver este enquadramento teórico para criar uma base de conhecimentos estruturada, a qual permitisse a criação e aplicação de ferramentas (questionários/entrevistas) para a parte prática deste trabalho, que possui caráter exploratório. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), a pesquisa exploratória tem como função alargar a perspectiva de análise, revelar facetas do problema nas quais o investigador não teria certamente pensado por si próprio e, por fim, optar por uma problemática apropriada.

No que concerne a parte empírica desta investigação, criou-se, como ferramenta de recolha de dados, um inquérito, aplicado através da técnica de entrevista semi-estruturada.

O questionário é a “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc” (Gil, 1992, 121) e que, de acordo com o autor, podem ser aplicados sob a forma de entrevista.

Conforme Gil (1992), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Neste trabalho, o tipo de entrevista é exploratório.

Sob a ótica de Quivy e Van Campenhoudt (1992), a técnica das entrevistas exploratórias têm por função, revelar luz sobre certos aspectos do fenômeno estudado, nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e assim completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras.

Para este trabalho, foram utilizadas informações contidas em documentos, artigos e publicações divulgadas pelo Projeto Gentour¹⁰, e também resultados de estudos de organizações como a Catalyst¹¹ e McKinsey & Company¹², que serviram como norteadores fundamentais para a construção das questões para as entrevistas.

O processo de elaboração do questionário das entrevistas partiu das seguintes temáticas vistas na literatura, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Guia Analítico - Situação Laboral Feminina em Posições de Liderança

Guia Analítico:	
Situação Laboral Feminina em Posições de Liderança	
Áreas temáticas	Autores
As questões de gênero	Butler (2003);Scott (1990);UNIFEM (2003)
Relação entre a família e o trabalho	Mennino & Brayfield (2002);OIT (2009)
Políticas de igualdade de gênero e apoio às mulheres nas organizações	Instituto ETHOS (2004);OIT (2009)
Caracterização da liderança	Knickerbocker (1961);Burns (1979); Northouse, (2008)

¹⁰ Projeto que investiga o “Aproveitamento do quadro de formação das mulheres para o sector do turismo, estudando a mobilidade vertical por razões de natureza ética e económica”, financiado ao abrigo do protocolo entre a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), e co-financiado pela União Europeia (EU).

¹¹ Organização fundada em 1962, sem fins lucrativos que promove oportunidades de expansão para as mulheres no mercado de trabalho. Possui escritórios nos Estados Unidos, Canadá, Europa e Índia.

¹² Empresa multinacional, fundada em 1926, da área de consultoria de gestão.

Liderança feminina	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004); Eagly, & Carli (2007); Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen (2003); McKinsey. (2008); Northouse (2008)
O mercado de trabalho no turismo	Costa, Carvalho, Breda, & Caçador (2010)
As questões de gênero no turismo	Costa, Carvalho, & Breda (2011); Kinnaird & Hall. (1996); Swain (1995); UNWTO & UN Women (2011)

Fonte: Elaboração própria.

Com base nas áreas temáticas supracitadas, foi desenvolvido um guião de entrevista com 13 perguntas, que enquadram-se em diferentes assuntos e problemáticas, e ainda uma ficha técnica com perguntas referentes ao tipo de hotel, informações pessoais e questões socioeconômicas (ver Apêndices 1 e 2). Sublinha-se que esta ferramenta foi fundamentada na revisão da literatura e no objetivo definido no estudo, o qual propunha apresentar um enquadramento da situação laboral feminina em posições de liderança no setor do turismo, enfocando, também, a mobilidade e desenvolvimento de suas carreiras profissionais. Tendo em conta a dimensão do setor turístico, delimitou-se para esta pesquisa, apenas analisar a liderança feminina no setor hoteleiro, definindo como área de investigação, a cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, no Brasil.

As questões foram colocadas em forma de entrevistas gravadas, as quais tiveram duração média de 30 minutos. As entrevistas foram realizadas entre os meses de Junho e Agosto de 2012, nos respectivos locais de trabalho das entrevistadas.

O procedimento definido para a seleção dos sujeitos entrevistados seguiu alguns critérios essenciais. Inicialmente foi realizada consulta junto a Associação Brasileira de Hotéis do Ceará (ABIH – CE), para identificar, dentro de toda a rede hoteleira da capital do Estado, a cidade de Fortaleza, quais os hotéis que possuem, como liderança máxima, pessoas do sexo feminino.

Em contato com a ABIH-CE, recebemos uma lista com 63 hotéis associados (ver lista dos hotéis associados em Anexos, Figura 1), onde, dentre os mesmos, 34 mulheres são ocupantes do cargo máximo de liderança, nas funções que variam de gerente-geral à proprietárias. Deste

total de hotéis, foram escolhidos os que estão situados na cidade de Fortaleza, tendo então o número de 27 hotéis/mulheres como foco para as entrevistas.

Inicialmente, procurou-se contactar todos os sujeitos apontados pela associação via *e-mail* (ver Apêndice 3), no mês de Maio de 2012. Entretanto pela ausência de algumas respostas, procurou-se contactar também estes sujeitos por telefone. Apesar das 27 mulheres que se encontram na liderança destes empreendimentos, a entrevista foi aplicada a um número de 11 sujeitos que se colocaram a disposição para participar da entrevista.

No quadro abaixo são apresentadas as informações gerais sobre os hotéis, quanto ao tipo de administração, número de funcionários, número de funcionários por gênero, e quem são os líderes máximos (por exemplo, proprietários, diretores de redes) também classificados de acordo com o gênero. Foram recolhidas as seguintes informações no Quadro 5.

Quadro 5: Informações gerais dos hotéis

Entrevista	Tipo de administração do hotel	Número total de funcionários	Total de funcionários por gênero	Funções de liderança por gênero	Líder máximo
1	Independente	315	Maioria mulheres	Metade ocupadas por mulheres	Mulher
2	Rede nacional	62	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Homem
3	Independente	13	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Homem
4	Rede internacional	181	Maioria homens	Maioria mulheres	Mulher
5	Independente	70	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Mulher
6	Rede nacional	144	Maioria homens	Maioria homens	Mulher
7	Rede internacional	81	Maioria homens	Maioria homens	Mulher
8	Independente	53	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Mulher
9	Rede local	123	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Mulher
10	Rede nacional	42	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Homem
11	Rede nacional	73	Maioria mulheres	Maioria mulheres	Mulher

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tipo de administração, quatro hotéis são independentes (com apenas uma unidade) e sete hotéis estão vinculados a redes ou cadeias hoteleiras. Em relação ao número de funcionários, temos quatro hotéis que possuem mais de 100. Os outros sete hotéis possuem de

13 a 81 funcionários. No total de funcionários, apenas três hotéis possuem mais homens em relação à quantidade de mulheres.

Nas funções de liderança, um dos hotéis apresenta número equilibrado entre homens e mulheres, dois possuem a maioria de homens e oito hotéis têm a maioria dos cargos de chefia ocupados por mulheres. Quanto ao cargo máximo¹³ de liderança nestes hotéis é visto que a maioria é ocupado por mulheres.

Tais constatações demonstradas no quadro geral dos hotéis são fundamentais para posteriores debates e confronto de ideias que surgem para caracterizar este trabalho e dar respostas úteis às questões à respeito da problemática.

Considerando os dados das empresas, neste momento uma caracterização das 11 líderes entrevistadas é feita, a partir da apresentação através do quadro geral dos sujeitos entrevistados (ver Quadro 6), com relação à função; tempo na função; idade; formação escolar/acadêmica; origem social; estado civil e número de filhos.

¹³ Neste caso, o cargo máximo representa os proprietários, diretores de redes, investidores, etc.

Quadro 6: Informações gerais dos sujeitos entrevistados

Entrevistada	Função	Tempo na função	Idade	Formação escolar / acadêmica	Área de formação	Origem social (quanto à renda)	Estado civil	Número de filhos
1	Gerente geral	19 anos	70	Ensino superior	Matemática	Classe alta	Casada	5
2	Gerente geral	20 anos	62	Ensino superior	Economia / Gestão hoteleira	Classe média	Casada	2
3	Gerente geral	1 ano	44	Ensino superior	Ciências contábeis	Classe média	Solteira	0
4	Gerente geral	7 anos	33	Ensino superior	Administração	Classe média	Casada	0
5	Gerente geral	6 anos	50	Ensino superior	Gestão hoteleira	Classe média	Divorciada	4
6	Gerente geral	10 anos	45	Ensino superior	Turismo / Letras	Classe média/baixa	Divorciada	0
7	Gerente geral	3 anos	27	Ensino superior	Gestão hoteleira	Classe alta	Casada	2
8	Gerente geral	9 meses	29	Ensino superior	Turismo	Classe média	Solteira	0
9	Gerente geral	2 anos	27	Ensino superior	Turismo	Classe média/baixa	Solteira	0
10	Gerente geral	6 anos	45	Ensino superior	Administração	Classe média	Solteira	0
11	Gerente geral	9 anos	39	Ensino superior	Administração	Classe média	Casada	1

As entrevistadas ocupam a gerência geral dos hotéis. O tempo exercido em funções de liderança¹⁴, indica que três entrevistadas estão acima de 10 anos na função, e oito estão até 9 anos em função ou funções gerenciais no mercado de trabalho. Quanto a idade, caracteriza-se a amostra em dois grupos: dos 27 aos 39 anos e dos 44 aos 70 anos. Todas as entrevistadas possuem formação superior.

Ao que remete a origem social (quanto à renda) das entrevistadas, a maioria emergiu da classe média. Quanto ao estado civil, cinco são casadas, quatro são solteiras e três são divorciadas. A maioria das entrevistadas não possui filhos.

As entrevistadas possuem características que muitas vezes de repetem, algumas diferenças também são observadas, mas, apenas com a análise geral de todo o conteúdo das entrevistas, se poderá chegar a questionamentos, discussões e conclusões.

5.5. Métodos de análise dos dados

A técnica de entrevista é um método de pesquisa qualitativa, portanto gera dados que devem ser tratados de um modo muito específico e detalhado, uma vez que trata de contextos verbais e não contabilísticos. Assim, definiu-se como método de análise de dados, a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica permite a análise de dados quer através da fala, quer através de imagens, etc. Bardin (2002, p. 38) define análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

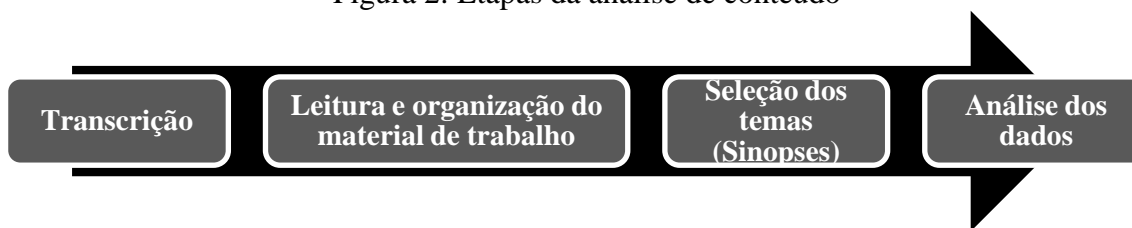
O lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque trata de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade (Quivy & Campenhoudt, 1992), por isto, o método de análise de conteúdo foi escolhido por ser o que melhor se aplica para o entendimento das relações dos sujeitos entrevistados, com o tema proposto pela investigação.

¹⁴ Tempo aplicado ao emprego atual ou pelo acúmulo do exercício de funções gerenciais em outras empresas.

Guerra (2008) e Maykut & Morehouse (1994), partem do princípio que não há um único tipo de análise de conteúdo, e que este tipo de análise tem uma dimensão interpretativa e compreensiva que visa dar conta do que nos foi narrado, e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo.

Todo o conteúdo das entrevistas foi gravado, e posteriormente, o material seguiu a seguinte ordem de tratamento, baseado em Guerra (2008), apresentado na Figura 2.

Figura 2: Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Elaboração própria.

Para esta investigação, foram definidas as seguintes variáveis: idade; estado civil; número de filhos; área de formação acadêmica; tipo de administração do hotel; tempo na função e frequência na ocupação de cargos de liderança. No intuito de obter melhores respostas e resultados, tais variáveis foram estabelecidas com base no que entende-se como mais importante para ser discutido. No capítulo seguinte, a análise será apresentada.

5.6. Síntese e conclusões

Este capítulo procurou reunir todas as informações necessárias para a construção da estrutura de análise da presente pesquisa. Foram expostos os meios de realização e concretização da definição do problema e dos objetivos da pesquisa, das hipóteses de investigação, os métodos de recolha de dados e os métodos de análise dos dados.

A presente dissertação é um estudo exploratório, de natureza qualitativa em que pretende conhecer a `trajetória percorrida pelas mulheres em posição de liderança e como exercem suas funções no setor hoteleiro`, aplicado à cidade de Fortaleza, no Brasil. A qual foi construída sob conhecimento teórico baseado nos principais autores e estudos das áreas de gênero, liderança e turismo, e realizada profunda análise do material coletado para a pesquisa empírica.

Capítulo 6 – A atividade turística da cidade de Fortaleza

6.1. Introdução

Este capítulo tem por intuito informar os dados gerais do turismo da cidade de Fortaleza, e assim, apresentar o motivo da escolha deste lugar como área de estudo para esta dissertação.

Destaca-se que Fortaleza é a capital do Estado do Ceará, região nordeste do Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a cidade possui 2.476.5899 habitantes, sendo a quinta capital brasileira em termos de população. É importante salientar para esta pesquisa que, a maioria dos habitantes, cerca de 1.300.000, são mulheres (Anuário de Fortaleza, 2012; IBGE, 2012).

As principais atividades econômicas são o turismo, o comércio, indústria e serviços (IBGE, 2012). O crescimento de Fortaleza provém de uma excepcional situação geoclimática e de um conjunto de circunstâncias (centro histórico, artesanato, praias, povo hospitaleiro) que a tornam endereço certo dos fluxos turísticos nacionais e estrangeiros (Rigot-Muller *et al.*, 2000).

6.2. Breve caracterização da atividade turística

A cidade de Fortaleza é um dos destinos de turismo sol e praia mais procurados do Brasil (ver Anexos, Figura 3: Dados da demanda turística de Fortaleza) e tem atraído cada vez mais visitantes de outros países. O turismo de negócios e o de eventos também são grandes fontes de geração de renda e empregos.

Coriolano (2006) destaca que a orla marítima é privilegiada, possuindo espaços seletos, lojas luxuosas, restaurantes, cafés, etc, onde se pode encontrar desde as comidas mais refinadas da cozinha internacional até os diferenciados sabores da cozinha cearense, além dos variados espaços de lazer. É uma cidade repleta de belezas naturais, culinária excepcional, patrimônios material e imaterial importantes e variadas formas de expressão cultural.

O turismo movimenta a geração de renda e modifica a estrutura social, cultural e paisagística, devido ao intenso fluxo de visitantes. Dados mais recentes indicam que, em 2011, a cidade recebeu 2.848.459 turistas e a média da permanência foi de 11 dias, são números que estão a aumentar ao longo dos últimos anos. Segundo a motivação para a visita à cidade, a Secretaria de Turismo do Estado do Ceará, informa que, em 2010, o principal motivador foi o lazer; depois, os negócios; em seguida, os eventos (Anuário de Fortaleza, 2012).

Conforme destaca o Anuário de Fortaleza (2012), obras de qualificação urbana e grandes construções, que já estavam sendo realizadas, ganharam impulso com a escolha de Fortaleza como subsede da Copa Mundial de Futebol FIFA 2014. Tais investimentos têm como objetivo também preparar a cidade para receber a demanda de turistas, que deve crescer.

A cidade é identificada como a capital do sol, do vento, do sertão, do forró, do humor, do turista, embora a pobreza e miséria lhe façam contraponto. É possível dizer que, nas últimas décadas, a cidade metamorfoseou-se para receber visitantes (Coriolano, 2006).

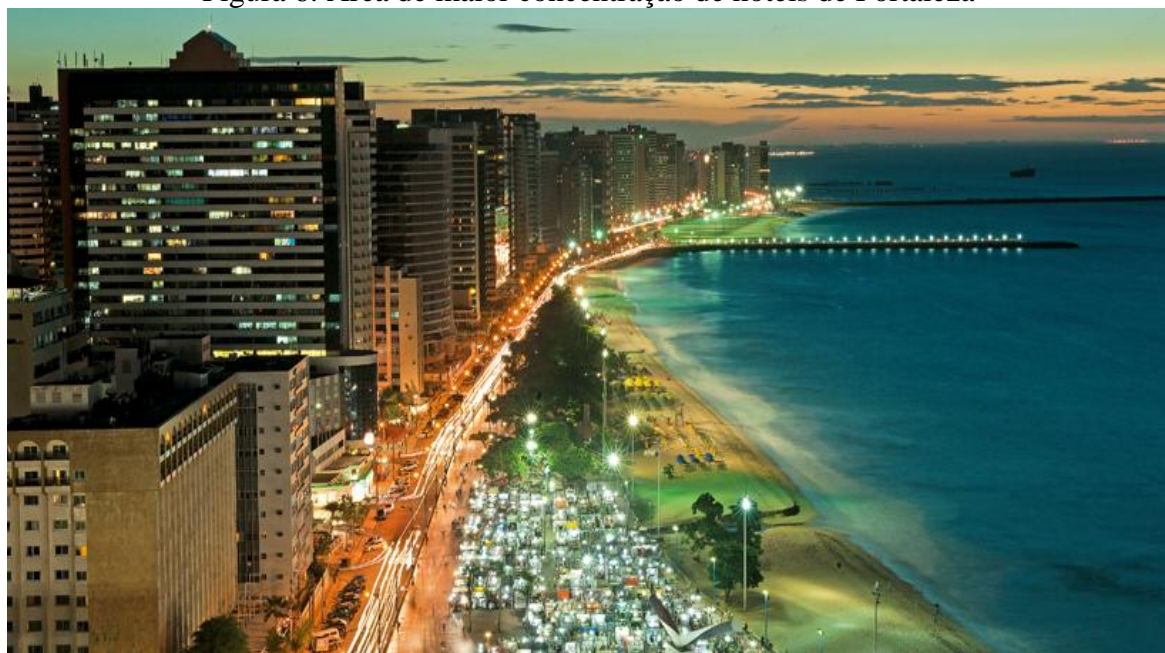
Fortaleza está deixando de ser um destino turístico emergente, para solidificar-se no mercado nacional e também internacional, além de criar cada vez mais postos de trabalho, sejam eles diretos ou indiretos (ver Anexo, Figura 4: Projeções de indicadores relacionados ao mercado de trabalho).

O setor hoteleiro de Fortaleza conta com variados tipos de meios de hospedagem, caracterizado pela variedade da oferta, que vão desde as unidades hoteleiras pertencentes às grandes redes internacionais aos hotéis independentes e pousadas. De acordo com pesquisa do IBGE (2012), são 92 hotéis, 12 flats, 60 pousadas, 110 motéis, 3 pensões de hospedagem e 2 albergues turísticos. Dados do Anuário de Fortaleza (2012), informam que o número de hóspedes e o número de leitos e a taxa de ocupação têm aumentado (ver Anexo, Figura 5: Demanda e oferta hoteleira).

É a quinta capital do país em número de meios de hospedagem e é responsável por 5,6% do mercado nacional, perdendo apenas para São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Belo Horizonte (Ximenes, 2012).

Em termos de concentração hoteleira, Fortaleza é a capital brasileira que aparece em primeiro lugar, em segundo é São Paulo, e terceiro o Rio de Janeiro. Concentra 76,5% dos estabelecimentos de hospedagem do estado do Ceará, sendo que 85,2% em unidades habitacionais e 84,2% da capacidade total de hóspedes (IBGE, 2012).

Figura 6: Área de maior concentração de hotéis de Fortaleza



Fonte: Anuário de Fortaleza (2012)

6.3. Síntese e conclusões

Tendo em consideração o desenvolvimento do turismo da cidade de Fortaleza, nota-se a importância que o setor representa não só para economia, mas para a sociedade como um todo. Com o passar dos anos, a cidade solidifica sua imagem, cria novos equipamentos de lazer, hospedagem e entretenimento, e ainda estabelece posicionamento diferenciado no desenvolvimento turístico brasileiro.

Em síntese, ressalta-se aqui que todos os dados apontados referentes à atividade turística da cidade de Fortaleza são expressivos para justificar a importância de estudos para o melhor conhecimento do setor e para o seu desenvolvimento.

Capítulo 7 – Apresentação e análise dos resultados

7.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os dados coletados durante a realização das entrevistas com as mulheres líderes do setor hoteleiro da cidade de Fortaleza-Brasil. A amostra total da pesquisa é analisada sob a divisão nas variáveis: idade, estado civil, número de filhos, formação acadêmica, tipo de administração do hotel, quantidade de experiências em cargos de liderança e o tempo na função.

Cada variável foi dividida mediante as características contrastantes dos grupos e em seguida há a apresentação de análise comparativa, onde chocam-se as diferenças e/ou igualdades reveladas pelo cruzamento dos dados.

As sinopses com o resumo das entrevistas podem ser consultadas nos apêndices 4 a 10. Os quadros a seguir apresentam o resumo com classificações, através das categorias e problemáticas que emergiram dos discursos das entrevistadas.

7.2. Idade

7.2.1 Dos 27 aos 39 anos

Os resultados referentes aos sujeitos mais novos do grupo das entrevistadas sugerem que o trabalho interfere na relação familiar, pois a dedicação ao mesmo é maior do que à família. Nota-se a existência de variadas experiências de cargos e que a progressão na carreira dentro da hotelaria, ocorreu de forma vertical. O cargo de liderança foi conquistado pela determinação e vontade em subir posições nos hotéis em que trabalharam. As entrevistadas avaliam que a posição que ocupam é complexa, que o fator salarial e as políticas da empresa podem influenciar.

O perfil das entrevistadas do grupo das mais jovens, é, no geral, dinâmico, determinado, inovador e comunicativo. A capacidade de liderar pode ser considerada uma competência adquirida através da experiência de trabalho e também como uma vocação natural. O estilo de liderança é participativo, mas também aparecem casos de comportamentos mais autoritários. Exercem a liderança de forma mais direta nos momentos delicados e nota-se

um empenho maior para manterem-se firmes em suas ações e que o envolvimento com os subordinados produz alterações emocionais.

Para as entrevistadas, as lideranças femininas diferem das masculinas porque as primeiras são mais próximas e sensíveis às pessoas e as masculinas são mais rígidas no geral. Problemas de discriminação são pontuais e também podem não apresentarem-se veladamente. Não existem políticas internas para mulheres. O relacionamento com os superiores é considerado bom, pois há cooperação tanto no trabalho, quanto na carreira em geral. O trabalho com os subordinados é de união, mas em alguns casos a proximidade pode gerar problemas de relacionamento. O trabalho no setor hoteleiro é considerado difícil por causa das questões de satisfação das pessoas e também pela extensa carga horária exigida. O estudo é fator determinante para o fortalecimento no cargo e concretização de objetivos.

7.2.2 Dos 44 aos 70 anos

Os resultados também revelam que, para as entrevistadas mais velhas, a relação com a família sofre reais influências, pois há maior dedicação ao trabalho. Iniciaram a trajetória no mercado de trabalho em áreas diferentes e assumiram posições de chefia na hotelaria,. A dedicação ao trabalho, o estudo e a ambição são fatores que contribuíram para que alcançassem posições de liderança. As barreiras apontadas pelas entrevistadas são dificuldades com língua estrangeira e timidez. Estão satisfeitas com a situação de trabalho, devido a fatores financeiros e estabilidade profissional.

As líderes consideram-se bem informadas, empreendedoras e dinâmicas. A capacidade de liderar é considerada uma aptidão natural. O tipo de liderança é participativo e exercem com rigor. Autoavaliam-se como exigentes, destacam a importância da boa moral, postura justa e o conhecimento do trabalho para exercer as suas funções. As diferenças percebidas na liderança feminina e masculina estão ligadas a questões da flexibilidade, sensibilidade e envolvimento com pessoas, e o trabalho que as mulheres propiciam, e para os homens, o autoritarismo e a praticidade são destacados. A discriminação de gênero aconteceu e não são desenvolvidas políticas concretas de apoio às mulheres, existindo, no entanto, práticas que são sensíveis às necessidades femininas. Existe relação de harmonia com os superiores

e consideram-se próximas dos seus subordinados, mas esse relacionamento mais estreito pode causar problemas.

Trabalhar no setor hoteleiro para estas líderes é severo, pois envolve pessoas (suas necessidades e exigências), atenção a estrutura e manutenção do hotel e grande disposição de tempo. As entrevistadas ambicionam crescimento no setor, vêem o estudo/formação como facilitador para isto e estão abertas a novas experiências.

7.2.3 Análise comparativa

Quadro 7 - Análise comparativa dos resultados quanto à idade.

Temáticas	Categorias/Problemáticas	
	27 a 39 anos	44 a 70 anos
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho interfere na relação familiar. ✓ Falta tempo para a família (participar em festas, ter filhos, etc). ✓ Normalmente não é possível estar presente em situações não previstas. ✓ Dedicção ao trabalho é maior do que a familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A dedicação ao trabalho é um fator que interfere na relação familiar. ✓ Há maior dedicação ao trabalho do que para a família.
Trajectoria no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outros hotéis. ✓ Experiências em diversos cargo da hotelaria. ✓ Progressão de cargos de forma vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cargo iniciais em áreas diferentes da hotelaria. ✓ Experiência com liderança em outras áreas. ✓ Crescimento na hotelaria.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vontade de crescimento na empresa. ✓ Experiência em outras funções no hotel. ✓ Dedicção diferenciada ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedicção ao trabalho. ✓ Ambição de alcançar cargos superiores. ✓ Estudo como fator importante para o crescimento profissional.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	–	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de conhecimento da língua inglesa. ✓ Dificuldade em comunicar.

Avaliação da situação atual no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O cargo é complexo, é preciso ter atenção com as pessoas lideradas. ✓ O fator salarial pode influenciar no desempenho. ✓ A satisfação com o trabalho emerge de acordo com as políticas das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação no trabalho. ✓ Segurança, estabilidade no cargo que ocupam. ✓ Valorizadas financeiramente.
Perfil das líderes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pessoas dinâmicas otimistas e inovadoras. ✓ Determinação para alcançar objetivos. ✓ Comunicam-se bem com os liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinâmicas. ✓ Comunicativas. ✓ Empreendedoras. ✓ Informadas dos acontecimentos nos hotéis.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competência adquirida através da experiência dos cargos anteriormente ocupados. ✓ A liderança é também uma característica natural, como vocação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nasceram com essa capacidade.
Tipo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações de liderança baseadas na cooperação e participação junto aos subordinados. ✓ Casos de comportamentos mais autoritários. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança participativa. ✓ Postura firme.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamento firme diante de situações delicadas junto dos subordinados. ✓ O relacionamento com os subordinados provoca o emocional das líderes. ✓ Existe um trabalho de esforço e autoconhecimento para liderar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigentes no trabalho que executam. ✓ Maior conhecimento ajuda a impor respeito. ✓ Clareza no trabalho. ✓ Procuram ser bons exemplos.
Opinião sobre Liderança feminina vs. Liderança masculina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As lideranças femininas oferecem suporte e confiança no trato às pessoas. ✓ As lideranças masculinas são mais rígidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mulheres são mais determinadas, mais envolvidas com o trabalho. ✓ Mulheres são comprometidas e organizadas. ✓ Mulheres são mais sensíveis, entendem melhor as pessoas. ✓ Mulheres são mais flexíveis.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Homens são práticos. ✓ Homens são menos sensíveis. ✓ Homens são mais autoritários.
Discriminação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas pontuais são sentidos na relação com homens. ✓ Não existe uma confirmação ou concretização de discriminação nas relações. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No geral não sofreram. ✓ Atitude de discriminação sofrida em caso específico.
Políticas internas de apoio às mulheres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem políticas internas para mulheres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem políticas específicas para as mulheres ✓ Há formas de sensibilizações com as mulheres em situações pontuais (gravidez, filhos doentes)
Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em cooperação com os superiores. ✓ Adaptação ao estilo de trabalho do superior. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente relação com os superiores. ✓ Há proximidade e confiança das duas partes. ✓ Existe admiração pelos superiores.
Relacionamento com os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em conjunto. ✓ Relacionamento aberto com os funcionários. ✓ Relações de proximidade podem causar conflitos entre líderes e liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações de proximidade com os funcionários. ✓ Relações tensas em algumas situações (descumprimento de ordens).
Características do trabalho no setor hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São exigidas muitas horas de trabalho. ✓ O cotidiano irregular do trabalho no hotel perturba a vida pessoal. Trabalho difícil, por estar ligado à satisfação de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exige grande dedicação de tempo. ✓ Trabalho difícil, com muitos obstáculos para ultrapassar (roubos, satisfação de pessoas). ✓ É feita analogia com a realidade dos serviços do lar.”
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O estudo é um fator determinante para a continuidade neste cargo. ✓ O estudo é determinante para alcançar outros objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescer no setor hoteleiro. ✓ Estudo como meio para o crescimento. ✓ Viver outras experiências em áreas diferentes.

Há interferência para os dois grupos da relação trabalho *versus* família, o trabalho consome muito do tempo disponível e admitem que é maior a dedicação ao trabalho do que para a família. As entrevistadas mais jovens fizeram suas carreiras na hotelaria e a progressão

ocorreu de forma vertical, enquanto as mais velhas tiveram experiências iniciais em áreas diferentes, mas a evolução na carreira foi conquistada no setor hoteleiro. Para as mais jovens, as experiências em cargos de base nos hotéis foram fatores importantes na construção da liderança e, em comum às mais velhas, referem-se à dedicação e entrega ao trabalho, além da busca por melhores cargos, como fatores fundamentais.

Barreiras que impediram o crescimento das mais velhas são referentes à dificuldade de comunicarem, seja pela timidez, seja pela falta de conhecimento de línguas estrangeiras, no início da carreira. Para as mais novas, nada foi relatado. As mais jovens destacam a complexidade do cargo e que o fator salarial ainda não é o desejado, enquanto as mais velhas revelam satisfação salarial e sentem-se seguras em suas funções.

Quanto aos perfis, estes grupos assemelham-se pois consideram-se dinâmicas, comunicativas, inovadoras e determinadas. As líderes mais velhas comentam que a aptidão para comandar é algo natural de suas personalidades, sendo, para algumas das mais jovens, vista como competência adquirida através das experiências nos cargos.

Os dois grupos definem suas lideranças como participativas, mas algumas revelam-se mais autoritárias. As mais jovens relatam que o relacionamento com os subordinados ainda provoca suas estruturas emocionais, e, para isso, tentam ser mais firmes nas situações delicadas. As mais velhas consideram-se exigentes e que, através do conhecimento dos processos do hotel, conseguem impor maior respeito e ainda procuram ser bons exemplos para todos.

Com relação às diferenças entre a forma de liderar dos homens em comparação a das mulheres, as entrevistadas destacam que as mulheres são mais afetuosas, cuidadosas, organizadas, enquanto os homens usam mais da praticidade, rigor e autoritarismo.

As mais jovens comentam que a discriminação de gênero não acontece de forma concreta, pois nunca sofreram algo incisivo; para as mais velhas, no geral não sofreram, mas há caso isolado em que há discriminação ameaçada por clientes ou parceiros dos hotéis. Não existem políticas exclusivas de apoio às mulheres, mas o que existe é uma atenção especial as eventuais necessidades.

O relacionamento com os superiores, para as mais jovens, é realizado em cooperação mútua, sendo que às vezes é necessário adaptarem-se aos estilos dos seus chefes. As mais velhas afirmam ter excelente relacionamento e ainda consideram-nos fontes de admiração.

As opiniões sobre as características do trabalho no setor hoteleiro convergem para os mesmos pontos: longas horas de trabalho, complexidade das relações com as pessoas (já que o setor é particularmente especial, pois lida com as motivações e satisfações tanto dos clientes quanto a dos funcionários).

As mais jovens apostam no estudo como maior investimento em suas carreiras e as mais velhas também abordam isso, incluindo também a possibilidade de mudança de áreas.

7.3. Estado Civil

7.3.1. Casadas

Em relação às entrevistadas casadas, na relação trabalho *versus* família, há interferência do trabalho, mas elas contam com auxílio de empregadas domésticas para assumirem certas obrigações do lar e aproveitam as folgas e o tempo livre com a família.

As entrevistadas iniciaram no mercado de trabalho jovens, também tiveram experiência em outros setores fora da hotelaria, mas a progressão vertical se deu na hotelaria. Desempenhar seus trabalhos de forma distinta, ter pretensões para a melhor forma de evoluir na carreira e a estrutura oferecida pelos hotéis são fatores que contribuem para o crescimento. Dificuldade com línguas estrangeiras foi uma barreira destacada para a progressão na carreira.

Estão satisfeitas com a posição que ocupam, mas apontam que a remuneração é fator importante para isso. O perfil das líderes é destacado pela forma empreendedora, objetiva e dinâmica que se apresentam. Liderança como habilidade autêntica. O estilo autoritário aparece, mas também o estilo participativo destacou-se entre as líderes. Consideram-se muito claras nas ações e possuem um elevado grau de exigência no trabalho de liderança.

Destacaram que é importante ter mulheres em posições de liderança, pois as mesmas são mais comprometidas e coordenam bem. Enquanto os homens podem ser mais autoritários,

mas o lado mais sensato e direto deles é uma grande qualidade. A discriminação de gênero nunca ocorreu. Não há política interna direcionada para as mulheres, mas elas recebem atenção especial em suas necessidades. Cumplicidade no relacionamento com os superiores. Caso de isolado de rigor no tratamento aos subordinados, mas a maioria possui relacionamento integrado e próximo com os mesmos.

Trabalhar no setor hoteleiro exige muito do empenho pessoal pois é baseado na motivação de pessoas. O encorajamento à educação e formação profissional, e o estímulo para mudanças de empresa.

7.3.2. Divorciadas

O divórcio ocorreu pela ausência sentida quando a prioridade foi a carreira, e destacou-se que a vida particular é instável devido ao trabalho. A evolução da carreira aconteceu no setor hoteleiro. Ações específicas (como pedidos, modo de exercer o trabalho, geração de lucros) levaram à concretização da vontade de ser líder. Demonstrem contentamento pela posição que ocupam.

As entrevistadas têm perfis inovadores, de transformação e coragem perante as situações. O tipo de liderança é essencialmente participativo. Exercem suas lideranças de maneira serena, mas há esforço para demonstrarem-se mais firmes e seguras. As líderes femininas trabalham de forma mais versátil e bondosa, enquanto a liderança masculina é vista como sendo mais indiferente e direta. A discriminação de gênero existe. As políticas internas não têm foco diferenciado para as mulheres. Os superiores são vistos como exemplos a serem seguidos. Envolvem a equipe para que consigam atingir as metas.

Para as entrevistadas, trabalhar no setor hoteleiro é problemático pois requer muito tempo disponível. Para o futuro, esperam atuar na área acadêmica e, em outro caso, desenvolverem-se na rede.

7.3.3. Solteiras

A relação família *versus* trabalho não é considerada como problema ou facilitador para as entrevistadas solteiras, ou seja, é um assunto indiferente. No mercado de trabalho,

chegaram à posição de chefia especificamente na hotelaria. A procura pelo conhecimento e as vivências do trabalho foram fatores que determinaram a chegada aos cargos de chefia. O modo tímido de se expressarem, no início da carreira, foi considerado uma barreira para a progressão na carreira. O reconhecimento salarial ainda não é o desejado, mas estão contentes com o cargo que ocupam.

As líderes são pessoas arrojadas, sensíveis e comunicativas. A competência de liderar foi algo moldada pela suas trajetórias no trabalho. O tipo de liderança que aplicam é o participativo. O envolvimento com os funcionários é importante, às vezes pode causar dificuldades para se imporem e tentam ser justas nas resoluções do trabalho.

As entrevistadas afirmam que são sentidas diferença marcantes nas lideranças e que a delicadeza feminina prevalece. Não há percepção de discriminação de gênero. Quanto às políticas internas de apoio às mulheres, não são praticadas, mas são tidas como algo a ser pensado. Bom relacionamento com os superiores. Com os subordinados existe união e apreço na relação. As horas de trabalho na hotelaria são demasiadamente extensas. Para o futuro, as entrevistas pretendem progredir em suas carreiras, para isso investem no estudo, estão dispostas ao envolvimento com outros investimentos da empresa e existe facilidade para mudanças.

7.3.4. Análise comparativa

Quadro 8 - Análise comparativa dos resultados quanto ao estado civil.

Temáticas	Categorias/Problemáticas Casadas	Categorias/Problemáticas Divorciadas	Categorias/Problemáticas Solteiras
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho interfere na vida familiar. ✓ Estrutura e apoio (empregadas, babás) são fundamentais. ✓ O tempo livre é passado com a família. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rompimento do casamento devido problemas para conciliar trabalho e família. ✓ Vida pessoal inconstante por causa das exigências dos cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há interferências diretas. ✓ O afastamento da família já existia antes de ocupar as funções.
Trajetoária no mercado de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência em outros setores no mercado de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trajetória de trabalho percorrida em hotéis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocorreu progressão dentro da hotelaria.

trabalho	trabalho. ✓ Iniciaram jovens. ✓ Crescimento de cargos dentro da hotelaria.	✓ Crescimento profissional na hotelaria.	✓ Também passaram por outras empresas antes de chegar à hotelaria (lugar que já iniciaram com posição de chefia).
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	✓ Dinamismo, ambição. ✓ Executar as funções de maneira diferenciada. ✓ Trabalhar em empresas de rede.	✓ A verbalização da vontade de crescimento para os superiores. ✓ A forma que exerce o trabalho, trazendo lucros e formando bem as equipes.	✓ A busca por aprender mais, estudar mais. ✓ A experiência vivida nos cargos ocupados.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	✓ Não falar inglês.	–	✓ O receio em expôr-se, expressar-se.
Avaliação da situação atual no trabalho	✓ Satisfação no que diz respeito a posição que ocupam. ✓ O salário como influenciador na satisfação.	✓ Satisfação pois conquistaram seus lugares e sua marca de trabalho no setor.	✓ O fator salarial é uma dimensão importante para a satisfação. ✓ Contentamento com a posição que ocupa.
Perfil das líderes	✓ Empreendedoras, sociáveis, assertivas, comprometidas.	✓ Inovadoras, abertas à mudanças, focadas.	✓ São práticas, gentis, acessíveis e sociáveis.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	✓ A aptidão para liderar é nata.	-	✓ Desenvolvimento da liderança através das exigências do trabalho.
Tipo de liderança	✓ Estilo autoritário. ✓ Também participativo.	✓ Estilo participativo.	✓ Participativa.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	✓ Alto nível de exigência. ✓ Clareza nas ações. ✓ Apoio aos funcionários.	✓ Mostram-se firmes e mais seguras do que realmente são. ✓ Serenidade para as situações. ✓ Exigência com elas mesmas e com os outros.	✓ Há envolvimento com os funcionários. ✓ Procuram ser justas nas decisões e ações. ✓ Dificuldades para estabelecer regras.

Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há necessidade de ter mulheres em posição de liderança. ✓ As mulheres oferecem mais organização, assiduidade e segurança. ✓ Os homens podem ser mais autoritários. ✓ Homens mais racionais, objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os homens são mais apáticos e pragmáticos. ✓ As mulheres mais sensíveis, ágeis, versáteis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nota-se diferenças bem marcantes. ✓ A sensibilidade feminina é destacada.
Discriminação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há discriminação de gênero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discriminação sofrida por ações de fornecedores. ✓ Nunca houve problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se existe, a discriminação não é feita de forma tangível.
Políticas internas de apoio às mulheres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nenhuma política formal para as mulheres. ✓ Existe atenção especial direcionada aos problemas femininos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As políticas são para todos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem políticas específicas, mas não há barreiras para que venham a existir.
Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento harmônico. ✓ O superiores são suportes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empolgação ao falar dos superiores. ✓ São vistos como exemplos a serem seguidos. Gratidão. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento próximo.
Relacionamento com os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento baseado no rigor, neste caso os subordinados sentem-se amedrontados pela líder. ✓ Relacionamento aberto. ✓ Comparação dos funcionários aos filhos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procuram esclarecer as questões das exigências da empresa e assim envolvê-los nos propósitos de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integração com os subordinados. ✓ Respeito.
Características do trabalho no setor hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho desgastante. ✓ Trabalhar com motivação e satisfação de pessoas é complexo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O tempo de dedicação ao hotel é algo muito elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A questão da disponibilidade do tempo para o trabalho é um dos fatores mais complicados.
Planos para o futuro /	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessidade de instrução acadêmica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrar na área acadêmica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolução no próprio hotel (envolvimento com

Investimento pessoal na carreira	✓ Possibilidade de mudança de empresa.	✓ Desenvolver-se na rede.	outros investimentos da administração). ✓ Disponibilidade para mudanças. ✓ Aumentar o conhecimento através do estudo.
----------------------------------	--	---------------------------	---

O relacionamento com família tem reais interferências do trabalho para as casadas e para as divorciadas. No caso das primeiras, falam que tiveram apoio de empregados domésticos para facilitar essa relação; para as divorciadas, o trabalho, foi motivo por exemplo, do término do casamento. As solteiras não apontam interferências diretas que cheguem à perturbar a relação.

As líderes casadas tiveram experiências de trabalho em outras áreas antes da hotelaria e iniciaram cedo no mercado de trabalho. Para as divorciadas e solteiras, a trajetória foi percorrida na hotelaria, lugar em que todas tiveram a progressão efetiva.

Em relação aos fatores que contribuíram para que chegassem aos cargos de liderança, as casadas e as divorciadas comentam sobre o dinamismo e ambição que sempre tiveram, além das oportunidades oferecidas pelas empresas em que trabalharam. As solteiras destacam o estudo e as experiências do trabalho como determinantes para essa evolução.

Quanto às barreiras enfrentadas em algum momento das suas carreiras, uma das casadas comenta sobre a perda de oportunidades por não falar inglês e do grupo das solteiras, a timidez em expressar-se é considerado um fator negativo que afetou a progressão.

No geral, as entrevistadas deste grupo estão satisfeitas com a posição que ocupam. As líderes casadas comentam que o salário é um influenciador dessa satisfação. As divorciadas também estão contentes, pois chegaram a um estágio de reconhecimento no mercado que lhas permite determinar seus salários e ações de trabalho.

As líderes possuem perfis parecidos. Comentam que são empreendedoras, sociáveis, inovadoras, comprometidas e acessíveis. A capacidade de liderar, para as casadas é tida

como habilidade nata, enquanto as solteiras revelam que foi uma capacidade moldada pelas exigências do trabalho.

O tipo de liderança exercido pelas casadas é mais autoritário do que para as que são divorciadas e solteiras. Onde as últimas declaram que usam do estilo participativo de liderança. Quanto à forma que exercem suas lideranças, as casadas e divorciadas possuem as mesmas características, onde destacam que são rigorosas, trabalham com transparência e oferecem apoio aos funcionários. As solteiras são bem envolvidas com o trabalho e seus funcionários, mas esse envolvimento pode causar-lhes dificuldades para imporem-se de maneira mais firme na condução das ações.

Todas elas opinam que existem claras diferenças entre as lideranças masculinas e as femininas. Onde as mulheres são mais versáteis, sensíveis, oferecem mais segurança e apoio aos subordinados, tendo por outro lado os homens mais pragmáticos e as vezes apáticos. A discriminação de gênero já foi sofrida para o grupo das divorciadas.

Com relação às políticas internas de apoio às mulheres, não existem regimentos internos específicos nos hotéis deste grupo de líderes entrevistadas.

Todas possuem relacionamento muito próximo com seus superiores e eles são vistos como exemplos a serem seguidos. As líderes do grupo das casadas destacam que o relacionamento com os subordinados é baseado no rigor, chegam a comparar a relação, com a que possuem com os filhos. As líderes divorciadas colocam-se como pontes entre as exigências da gestão e facilitam e apoiam seus subordinados. As solteiras, destacam a união e o respeito que baseiam essa relação.

Como características específicas do trabalho no setor hoteleiro, todas alertam para a questão da alta exigência da dedicação do tempo em função das necessidades do trabalho.

As casadas investem no futuro através de novas formações acadêmicas e falam da possibilidade de mudança de empresa. Para as divorciadas, existe a possibilidade da mudança de área de atuação, mas sempre empenhadas no desenvolvimento do trabalho atual. As solteiras também investem no estudo para a melhoria de suas carreiras e estão abertas à mudanças no geral.

7.4. Filhos

7.4.1. Com Filhos

As entrevistadas que possuem filhos tiveram auxílio de empregadas domésticas, há a atribuição de culpa de rompimento de relacionamentos (casamento) devido ao trabalho e ainda nota-se um sentimento de ausência. Iniciaram cedo a carreira e a hotelaria foi o setor que as fez progredir. Coragem e foco foram determinantes para que chegassem a cargos de liderança. O não conhecimento de outro idioma foi barreira para a progressão na carreira em um dado momento.

Estas líderes encontram-se serenas e satisfeitas com a situação atual de trabalho. Consideram-se ousadas, assertivas, modernas e empreendedoras. A liderança é uma habilidade natural.

As entrevistadas definem que seus estilos de liderança são participativos, mas também para algumas o autoritarismo é uma forma utilizada para liderar. Exercem sua liderança com firmeza, pretendem ser exemplos e gostam de passar conhecimento. Quanto às opiniões sobre as diferenças entre homens e mulheres na liderança, os primeiros são tidos como mais racionais e controladores, enquanto as mulheres são mais organizadas e amigáveis.

A discriminação de gênero não é algo que faça parte do cotidiano, mas ela existe. Não existem políticas internas exclusiva para as mulheres. O relacionamento com os superiores é considerado bom e o trabalho é realizado em conjunto. Com os subordinados, as líderes marcam sua presença com mais firmeza e pregam a união e cooperação mútua. O trabalho no setor hoteleiro é tido como complexo e despende de muitas horas da vida das entrevistadas. Há busca pelo conhecimento e estão disponíveis para mudanças.

7.4.2. Sem Filhos

Para as entrevistadas que não possuem filhos, o trabalho sempre veio à frente da família, onde esta dedicação resultou no adiamento a ter filhos, por exemplo. Apesar disso, o relacionamento com familiares é tido como normal, sem problemas. Apesar de algumas com experiência em outras áreas, o crescimento profissional deu-se na hotelaria. As

atitudes de buscar crescer nas empresas e o estudo, foram fatores importantes para a chegada aos cargos gerenciais. O comportamento mais reprimido foi uma barreira no início da carreira. Sentem-se bem na posição que conquistaram e consideram o salário um motivador determinante para o desempenho.

As entrevistadas são pessoas versáteis, sociáveis e prezam pela organização. O talento para liderar foi algo moldado pelas atividades ocupadas e uma predisposição natural da personalidade. O tipo de liderança empregado por elas é participativo. As líderes deste grupo destacam que exercem seus trabalhos baseados na união, tomam atitudes ponderadas e são fortes nas exigências consigo mesmas e com todo os processos. Destacam que existem diferenças entre a liderança feminina e masculina no que diz respeito à forma mais sensível e flexível, e que as mulheres estão tornando-se cada vez mais fortes na sociedade. A discriminação de gênero não é algo sentido.

Não existem políticas internas especiais para as mulheres. O relacionamento com os superiores ocorre de maneira direta e os mesmos são vistos como exemplos de profissionais. Entendem-se como elementos fundamentais de ligação entre os subordinados e superiores, para isso adaptam-se e procuram ajudar a todos. À medida que crescem as responsabilidades dos cargos, o tempo dedicado ao hotel é maior e há quem considere sacrificante dar conta das viagens exigidas. As líderes possuem planos concretos de evoluir na carreira, para isto estão abertas a novos desafios e manterem-se em constante atualização através do estudo.

7.4.3. Análise comparativa

Quadro 9 - Análise comparativa dos resultados quanto aos filhos.

Temáticas	Categorias/Problemáticas Com filhos	Categorias/Problemáticas Sem filhos
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contaram com auxílio de empregadas domésticas. ✓ O sucesso na vida profissional é visto como reflexo do que acontece no lar. ✓ Culpa por não ter tempo para a 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho é uma prioridade. ✓ Não existem problemas com a família. ✓ A dedicação do tempo ao trabalho faz com que situações/eventos familiares sejam anulados.

	<p>família.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rompimento de casamento por conta do trabalho. 	
Trajatória no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Início da carreira ainda jovens. ✓ Na hotelaria, ocorreu a ascensão profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências anteriores em cargos de chefia, em outras áreas. ✓ A maior parte do tempo de trabalho é no setor hoteleiro. ✓ Crescimento na carreira na hotelaria.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anseio pelo crescimento profissional. ✓ Determinação. ✓ Aproveitamento (e também busca) das oportunidades surgidas no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca pela melhoria nas condições profissionais. ✓ O estudo abriu as portas. ✓ Comportamento e ações de trabalho.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não falar outro idioma. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Timidez.
Avaliação da situação atual no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prazer pelo trabalho. ✓ Tranquilidade conquistada pela experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensadas pelo esforço e dedicação. ✓ O salário como fator influente no modo que exercem seus trabalhos.
Perfil das líderes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empreendedoras. ✓ Ousadas. ✓ Modernas. ✓ Comunicativas. ✓ Práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização. ✓ Gostam de ajudar e também manter o controle das situações. ✓ Versatilidade.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendência espontânea para liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho moldou essa capacidade. ✓ A personalidade independente.
Tipo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança participativa. ✓ O autoritarismo também é reconhecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativa.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmeza nas atitudes. ✓ Gosto por ensinar, treinar. ✓ Procuram ser modelo de referência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ União com os funcionários. ✓ Busca pelo conhecimento do negócio para poder delegar melhor. ✓ Exigência pessoal e com os funcionários.
Opinião sobre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As líderes femininas criam 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenças claras entre um estilo e outro.

liderança feminina vs. Liderança masculina	melhor ambiente de relacionamento. ✓ As mulheres mantêm a ordem. ✓ Os homens usam mais da lógica e da dominação.	✓ A passividade, flexibilidade feminina. ✓ A mulher tem revelado-se mais firme para manter-se no mercado de trabalho.
Discriminação de gênero	✓ Não há discriminação. ✓ Caso isolado de desrespeito.	✓ Não há discriminação velada.
Políticas internas de apoio às mulheres	✓ Nada exclusivo para mulheres. ✓ Há atenção especial para as mulheres nos casos específicos. ✓ Cumprimento correto das leis trabalhistas.	✓ Nada específico.
Relacionamento com os superiores	✓ Trabalho realizado em conjunto. ✓ Bom relacionamento.	✓ Relacionamento direto. ✓ Os superiores oferecem lições para o crescimento.
Relacionamento com os subordinados	✓ Procura impor respeito para evitar problemas. ✓ Relacionamento de troca e cooperação. ✓ Importância da união no trabalho.	✓ São pontes entre os subordinados e os superiores. ✓ Auxílio e compreensão no relacionamento.
Características do trabalho no setor hoteleiro	✓ Trabalho complicado. ✓ Dedicção de muitas horas.	✓ Quanto mais elevado o cargo, maior exigência de tempo.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	✓ Investimento na educação. ✓ Preparação para mudar de área.	✓ Crescimento na empresa. ✓ Disponibilidade para encarar novidades no hotel. ✓ Estudo para evoluir.

A análise comparativa, da temática relação família *versus* trabalho, para as líderes que possuem filhos, revelou que há muita interferência do trabalho nas suas vidas particulares, sentem-se culpadas por não oferecerem a atenção que julgam ser melhor para a família e atribuem rompimentos de relacionamentos por conta disso. A situação é amenizada quando contam com auxílio de empregados domésticos ou outro tipo de ajuda em casa. Para as entrevistadas que não possuem filhos, o trabalho é uma prioridade e não relatam grandes interferências.

As entrevistadas que são mães, iniciaram suas carreiras ainda jovens e foi na hotelaria que ocorreu a ascensão profissional. As que não possuem filhos também tiveram progressão na hotelaria, mas já tiveram outras experiências em cargos de chefia em outras áreas.

Para os dois grupos de entrevistadas, os fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança destacam-se o anseio e a determinação pelo crescimento profissional e o aproveitamento das oportunidades. As que não possuem filhos ainda evidenciam que o estudo é um dos fatores importantes também.

Como barreiras enfrentadas para a progressão da carreira, no grupo das que possuem filhos aparece a situação de não saber um idioma estrangeiro e esta ser um obstáculo; já no grupo das que não têm filhos, o comportamento mais retraído e tímido é tido como um fator de bloqueio.

Quanto à avaliação da situação atual no trabalho, os dois grupos falam de satisfação, sendo que as que são mães sentem mais tranquilas atualmente pela experiência acumulada e as que não têm filhos alertam para a questão da remuneração financeira ser um elemento importante para esta satisfação.

As mulheres com filhos são empreendedoras, ousadas e versáteis, e as que não possuem filhos, destacam a praticidade, organização e o controle como características pessoais.

A capacidade de liderar, para as entrevistadas que possuem filhos, é uma tendência espontânea da sua personalidade, enquanto para as que não têm filhos consideram que tal capacidade também pode ter sido uma reação adequada às exigências do trabalho.

Quanto ao estilo de liderança que exercem, os dois grupos classificam como participativo; sendo que no grupo das que possuem filhos, o autoritarismo também é tido como forma aplicada de trabalho.

As entrevistadas que têm filhos revelam que exercem suas funções com firmeza nas atitudes, possuem prazer em ensinar e treinar, e que procuram ser modelos de referência no trabalho. Para as que não têm filhos, apostam na união com os funcionários e que estão à

busca constante de conhecimento dos procedimentos do trabalho para poderem delegar melhor e justificarem seus altos níveis de exigência.

As entrevistadas, no geral, comentam que o modo de liderar das mulheres é mais sensível e organizado do que o dos homens. E as que não possuem filhos destacam que as mulheres estão alterando cada vez mais suas personalidades, as tornando mais firmes, para manterem-se no mercado.

Relativamente à discriminação de gênero, aparecem no grupo das que têm filhos reclamações a esse sentido. Não existem políticas internas específicas, direcionada às mulheres, nos hotéis que as entrevistadas são líderes.

O relacionamento com os superiores é considerado significativo pois há proximidade. As entrevistadas que possuem filhos desenvolvem o relacionamento com os subordinados de maneira mais firme, pois assim evitam problemas de relacionamento, mas gostam de ajudar e da união no trabalho. As que não têm filhos também revelam-se prestativas e cuidadosas com seus subordinados, e vêm-se como elos fortes de ligação entre os desejos da empresa com o trabalho dos seus subordinados.

A respeito das características do trabalho no setor hoteleiro, são referidas a complexidade e a dedicação quase total de suas vidas ao trabalho. As entrevistadas que não possuem filhos ainda abordam que, quanto mais elevado é o cargo, maior é a exigência do tempo delas.

Os planos para o futuro das mulheres que são mães, são os de investir mais em formações e educação em geral, além de planos para mudar de área. As que não têm filhos também vêm o crescimento através do investimento no estudo e estão abertas para mudanças no geral.

7.5. Formação Acadêmica

7.5.1 Formação acadêmica na área do Turismo

Para as líderes com formação na área do turismo, há bom conciliamento na relação família *versus* trabalho. A progressão na carreira aconteceu na hotelaria. Os fatores atribuídos para esta progressão são o comportamento visionário e o aproveitamento das oportunidades que

surgiram dentro das empresas. Existe entrega, vontade de ajudar e prazer no que executam, mas o retorno financeiro ainda não é suficiente.

Consideram-se gentis, dedicadas e versáteis. O poder da liderança emergiu das experiências nos cargos. Têm um estilo de liderança participativa. As entrevistadas exercem a liderança de forma próxima ao funcionários, existe respeito mútuo, mas, é necessário contruir uma postura mais firme. A diferença básica relatada aqui é que os homens são mais diretos e práticos, mas as mulheres tem o lado sensível e poder de harmonizar as relações. Em alguns momentos, já sentiram discriminação pelo fato de serem mulheres em cargos de chefia. As políticas internas não contêm direcionamento específico às mulheres.

O relacionamento com os superiores é considerado bom e é destacado como fundamental à evolução das carreiras das entrevistadas. Existe proximidade com os subordinados, mas tal proximidade pode atrapalhar nos momentos de imposição de regras. O período de trabalho no setor hoteleiro é extenso. O estudo é fundamental para evoluirem e há possibilidade de mudanças tanto de área de atuação quanto de empresa.

7.5.2. Formação acadêmica em outras áreas

As entrevistadas do grupo com outras formações acadêmicas referem que a relação familiar é atingida pelas exigências do trabalho, mas dedicam as horas livres para compensar a ausência. No setor hoteleiro já ingressaram em função de chefia. Como fatores influentes para que chegassem a cargos de liderança, as entrevistadas destacam a obstinação, a abertura para as novidades, não acomodarem-se em relação às necessidades do mercado. O tipo de comportamento mais retraído é uma barreira que pode impedir a progressão na carreira. Avaliam a posição atual como recompensa pelo esforço e sentem-se satisfeitas. São dominadoras, eficazes, práticas e afáveis. Atribuem a capacidade de liderar a um dom pessoal, mas que a liderança também pode ser aprendida. O tipo de liderança mais recorrente é o participativo, mas também ações autoritárias são reveladas. Exercem suas lideranças de maneira a inspecionar os trabalhos, possuem tendência ao perfeccionismo e primam pela educação e conhecimento.

As entrevistadas avaliam que a liderança feminina é melhor do que a masculina. Não foram submetidas a discriminação de gênero. Quanto às políticas de apoio às mulheres, nada oficial ou documentado é direcionado para elas, mas existem cuidados particularizados. A relação mantida com os superiores é de união e há necessidade de adequarem-se ao estilo deles. Algumas das líderes consideram que os subordinados sentem-se pressionados, pois as vêem como opressoras, enquanto outras não medem esforços para o trabalho em equipe. O trabalho na hotelaria é exigente pois demanda muito tempo e o trato com pessoas é outro complicador. As líderes cogitam a possibilidade de mudanças tanto de empresa, quanto de cidade.

7.5.3. Formação acadêmica na área do Turismo e outra formação adicional

Para as entrevistadas com duas formações acadêmicas, a família acaba por ficar em segundo plano, pois o trabalho absorve muito tempo. Tiveram experiência de trabalho em outras áreas. Na hotelaria assumiram funções de comando desde o início, e hoje acumulam muitos anos de experiência no setor. Iniciar a carreira cedo é um dos fatores apontados como contribuidor para o crescimento na carreira, assim como os métodos de trabalho e os benefícios trazidos à empresa. Um impedimento para assumir função em rede internacional foi não falar inglês. Existe sentimento de amor pelo que fazem e já chegaram a um nível que podem determinar o salário.

Destacam-se como pessoas ousadas, que atenuam as situações de conflito, desprendidas e acessíveis. Para líderes, a capacidade de liderar é natural da personalidade delas. O tipo de liderança é participativo. Avaliam suas ações de liderança como justas, com maior transparência possível, são exigentes e gostam de ajudar as pessoas. Distinguem os homens das mulheres em posição de liderança, considerando os homens mais autoritários e as mulheres mais flexíveis. Nunca houve discriminação de gênero em suas carreiras. Não existem políticas específicas para as mulheres na empresa. Os superiores são exemplos e possuem relação aberta e de confiança com as entrevistadas. Com os subordinados, gostam de envolvê-los em torno de objetivos comuns e são prestativas. As entrevistadas classificam o trabalho no setor hoteleiro como de difícil execução e de extrema dedicação, comparado aos trabalhos de manter um lar. O investimento na carreira é feito através da educação e, com relação aos planos futuros, visam o crescimento na rede.

7.5.4. Análise comparativa

Quadro 10 - Análise comparativa dos resultados quanto à formação acadêmica.

Temáticas	Categorias/Problemáticas Turismo	Categorias/Problemáticas Outras áreas de formação	Categorias/Problemáticas Turismo e outra formação adicional
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A relação família vs trabalho é bem conciliada. ✓ Podem ocorrer imprevistos, mas são considerados normais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No geral o trabalho interfere nas relações familiares. ✓ As horas livres são dedicadas à família e atividades pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A responsabilidade familiar é posta em segundo plano. ✓ O trabalho absorve a maior parte do tempo das vidas.
Trajectoria no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A trajetória ascendente foi desenvolvida na hotelaria. ✓ Experiência em vários cargos na área. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho na hotelaria foi iniciado já em posição de chefia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas no mercado de trabalho. ✓ Muitos anos de experiência na área. ✓ Quando ocorreu a entrada na hotelaria, já assumiram postos de chefia.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão e ambição. ✓ Verbalização dos desejos de crescimento. ✓ Oportunidades oferecidas pela estrutura de gestão do hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obstinação e vontade de aprender. ✓ Sensibilidade para atrair boas oportunidades. ✓ Não aceitar o comodismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar a carreira cedo. ✓ O modo que trabalha. ✓ Os resultados que trazem as empresas.
Barreiras enfrentadas para a progressão na carreira	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comportamento retraído. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não falar inglês.
Avaliação da situação atual no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedicção e carinho pelo trabalho que executam. ✓ O fator financeiro não é o desejado. ✓ Necessidade de treinar funcionários para 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entusiasmo com a posição e forma de trabalho conquistada. ✓ Sentem-se retribuídas pelos esforços feitos. ✓ Gostam do que fazem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paixão pelo que faz. Satisfação por poder determinar o salário.

	desenvolver melhor o trabalho.		
Perfil das líderes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solícitas. ✓ Empenhadas. ✓ Dinâmicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Têm o domínio da situação. ✓ Acessíveis. ✓ Competentes. ✓ Arroçadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ousadia. ✓ Serenidade. ✓ Desapego. ✓ Acessibilidade.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidade de liderar conquistada com a experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança como um dom. ✓ Liderar também pode ser capacidade aprendida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar é uma habilidade nata.
Tipo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No geral, participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativa no geral. ✓ Casos em que o autoritarismo é usado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procura ser exemplo. ✓ Há participatividade.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximidade com os liderados. ✓ Há respeito. ✓ Construção de uma imagem segura. ✓ Dificuldades para comandar, pois existe insegurança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gostam de inspecionar. ✓ Tendência ao perfeccionismo. ✓ Busca pelo aumento de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clareza é fundamental. ✓ Princípios de justiça. ✓ Exigência nas ações. ✓ Facilitação para o crescimento dos que estão a sua volta.
Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os homens são mais diretos, mais sérios e não conciliam bem várias atividades ao mesmo tempo. ✓ As mulheres conciliam melhor as várias atividades. ✓ O lado emotivo das mulheres é uma vantagem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideram a liderança feminina melhor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As mulheres estão em vantagem pois são mais compreensivas. ✓ Os homens podem ser ditadores.
Discriminação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe discriminação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nunca houve discriminação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há discriminação.

Políticas internas de apoio às mulheres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existe políticas próprias para as mulheres, mas as mesmas recebem atenção diferenciada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem políticas internas, mas há apoio especial quando aparecem as necessidades.
Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bom relacionamento. ✓ Os superiores são tidos como parte do desenvolvimento da carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento de união e franqueza. ✓ Há moldagem no comportamento para o trabalho em parceria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento aberto, de respeito. ✓ Os líderes são exemplos.
Relacionamento com os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximidade no relacionamento. ✓ Dificuldades em se fazer respeitada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os subordinados são amedrontados pela imagem estereotipada das líderes. ✓ Há trabalho em conjunto, não são postas barreiras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O tratamento dos funcionários é feito de maneira cuidadosa e afetuosa. ✓ Preferência pela proximidade.
Características do trabalho no setor hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muito tempo dedicado ao hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho é dispendioso em relação ao tempo. ✓ Ambiente exigente. ✓ É difícil agradar as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho considerado difícil. ✓ Comparado a um lar. ✓ Exige muita dedicação.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuar estudando. ✓ Mudar de área. ✓ Mudar de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidades de mudança de emprego, cidade. ✓ Investimento em educação. ✓ Planos pessoais de realização. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O estudo para melhorar no desempenho da função. ✓ Visão de crescimento na própria rede.

As análises referentes às entrevistadas com formação na área do turismo apontam que a relação família *versus* trabalho não é problemática. Para as entrevistadas com outras áreas de formação, a interferência é sentida e procuram reparar os momentos de ausência nas horas livres. As entrevistadas com duas formações acadêmicas (turismo e outra) afirmam que o trabalho está à frente da família.

A trajetória de trabalho percorrida pelas formadas na área do turismo foi realizada completamente no setor hoteleiro, onde ocuparam vários cargos até à chegada à liderança. Para aquelas formadas em outras áreas e as do grupo com formação em turismo e outras, a entrada no setor deu-se logo para assumir funções de chefia.

Os fatores que contribuíram para a chegada aos cargos de liderança, para as entrevistadas com formação na área do turismo, foram a visão de futuro que tiveram, onde houve o aproveitamento das oportunidades que os hotéis ofereciam e a verbalização do desejo de progressão. As líderes com outras formações declaram que a obstinação e a vontade de aprender, aliados a um pouco de sorte, foram elementos importantes. Para as que possuem formação em turismo e outra, atribuem às suas entradas precoces no mercado de trabalho e suas formas de conseguir atrair bons resultados às empresas, como fatores que as impulsionaram.

As formadas na área do turismo não apontam barreiras para as suas progressões, mas as dos outros grupos remetem que problemas de comunicação e expressão foram barreiras que as preteriram em algum momento.

Todos os grupos entrevistados revelam satisfação pelo trabalho que realizam. As do turismo reclamam pela situação salarial, que ainda não é a desejada; as com formações em outras áreas estão mais confortáveis e há entusiasmo com o trabalho, assim como para as que possuem duas formações.

As líderes com formação na área do turismo consideram-se pessoas acessíveis, criativas e esforçadas. As que possuem formações em outras áreas, consideram-se controladoras, sociáveis e competentes, e as com duas formações analisam-se como ousadas e independentes.

A capacidade de liderar foi algo conquistado com as experiências vividas; para as que são formadas em outras áreas é um misto da vocação que têm com o aprendizado contínuo na gestão, e para aquelas com formações em duas áreas tal aptidão é uma vocação natural.

O estilo de liderança empregado pelas líderes com formação na área do turismo, bem como as que possuem duas formações, é o participativo. Para as entrevistadas das outras áreas de formação existe também uma tendência ao autoritarismo.

Em relação à avaliação que fazem do exercício de suas lideranças, as formadas na área do turismo gostam de manter proximidade com os liderados e estão empenhadas na construção de uma imagem mais segura. As líderes com formação em outras áreas são mais rigorosas, tendenciam para o perfeccionismo. As que possuem duas formações também são exigentes, mas procuram auxiliar no crescimento dos seus colegas e subordinados.

Relativamente à opinião sobre liderança feminina *versus* liderança masculina, os grupos possuem pensamentos parecidos, onde apontam que consideram a liderança feminina melhor por causa da sensibilidade e versatilidade, enquanto a liderança masculina é mais inflexível.

A discriminação de gênero é sentida pelo grupo das líderes com formação na área do turismo. Não existem políticas internas de apoio às mulheres.

O relacionamento com os superiores, para todas as entrevistadas, é considerado bom e eles são tidos como influenciadores do desenvolvimento das mesmas, em suas carreiras. A respeito do relacionamento com os subordinados, as líderes com formação na área do turismo, às vezes sentem dificuldades para serem respeitadas. As que possuem formação em outras áreas, vêem que os subordinados sentem-se amedrontados pela imagem estereotipada que fizeram; para as com duas formações, o tratamento é feito de maneira afetuosa e são auxiliadoras em suas funções. Para todas, em comum, destacam que a proximidade é fundamental.

As entrevistas convergem para as mesmas opiniões sobre as características do trabalho no setor hoteleiro, onde indicam que há complexidade pois devem agradar pessoas e a dedicação de muitas horas de trabalho é uma grande exigência.

Os planos para o futuro e o investimento pessoal na carreira também assemelham-se. O estudo e aperfeiçoamento profissional é tido como fundamental e, no geral, estão abertas a possíveis mudanças (sejam elas de emprego, cidade, área).

7.6. Tipo de Administração do Hotel

7.6.1 Hotéis de redes distintas

De acordo com as entrevistadas que trabalham em hotéis de redes, a dedicação ao trabalho prejudica o relacionamento com a família, pois há exigência de muitas horas de dedicação. Algumas tiveram experiências em outras áreas e entraram no setor hoteleiro como gerentes, e outras passaram por vários cargos na hotelaria, traçando uma carreira ascendente. Como fatores que influenciaram a chegada dos postos de comando, destacam que as oportunidades oferecidas pelas empresas, como treinamentos e certificações foram fundamentais. Além disso, a maneira como sempre conduziram suas ações em busca de crescimento. Um fato ocorrido que de certa forma barrou o desenvolvimento em hotel de rede internacional foi não ter o domínio do inglês.

Ao fazerem uma avaliação geral da situação de trabalho em que se encontram, as líderes abordam que é importante terem reconhecimento e valorização dos seus trabalhos para que sintam-se seguras e tranquilas. Isso também é exigido na remuneração.

O perfil descrito pelas entrevistas reúne as qualidades como independência, praticidade, acessibilidade e inovação. Para elas, liderar é uma habilidade natural das suas personalidades. O tipo de liderança que exercem é participativo. Avaliam que suas lideranças direcionam para uma gestão participativa, têm rigor nos trabalhos realizados e prazer em ensinar, ainda que é importante ter credibilidade. Classificam as mulheres como mais sensíveis, descontraídas e afetuosas em suas lideranças e os homens com comportamentos mais diretos e autoritários. A discriminação de gênero não representa algo concreto.

Não existem políticas exclusivas às mulheres, mas as leis trabalhistas são cumpridas e nos casos especiais (maternidade, problemas familiares, etc.) recebem as devidas atenções. O relacionamento com os superiores é baseado no apreço mútuo e suporte, não existem

grandes divergências. Com os subordinados, a relação é de cooperação e as líderes esforçam-se para agirem com mais transparência possível.

Caracterizam o trabalho no setor hoteleiro como de alto nível de exigência, pois há constante consumo de tempo e lidar com as necessidades das pessoas (sejam hóspedes ou funcionários) é algo laborioso. As entrevistadas do grupo fazem planos futuros referentes ao crescimento nas redes em que trabalham, estão dispostas a mudar de cidade e como investimento pessoal, o estudo é primordial.

7.6.2 Hotéis independentes

As líderes deste grupo são pessoas que gostam de comandar, têm visão de negócios e são intelectualizadas. Liderar tanto pode ser uma qualidade pessoal, quanto uma forma de trabalhar desenvolvida e moldada pelas vivências. Consideram o tipo de liderança participativo, mas mantêm-se firmes. Exercem sua liderança de maneira controladora, mantêm o respeito e procuram estar unidas com os funcionários.

Para as entrevistadas, as mulheres levam vantagem nas lideranças pois são mais justas, sensíveis, conseguem conciliar melhor as várias situações e ações, enquanto os homens usam mais a razão e precisão nas suas ações, não tendo a mesma sutileza feminina. A discriminação de gênero acontece em contatos específicos com pessoas fora do hotel. Quanto à políticas internas específicas para as mulheres, ainda não são praticadas. A relação que possuem com os superiores é de proximidade e amistosamente.

As líderes deste grupo falam das dificuldades no trato com os subordinados, pois a forma de impor regras ainda não é a desejada. Caracterizam o trabalho no setor hoteleiro como exigente pois tratam da satisfação de pessoas e de padrões, e é disponibilizado muito do seu tempo em função do trabalho nos hotéis. Os planos das entrevistadas cruzam-se com a fase de crescimento de suas empresas e acreditam que podem crescer ainda mais. Estão abertas a mudanças também, para isso investem em formações e cursos para solidificarem os conhecimentos.

7.6.3. Análise comparativa

Quadro 11 - Análise comparativa dos resultados quanto ao tipo de administração do hotel.

Temáticas	Categorias/Problemáticas	
	Redes	Independentes
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O relacionamento com a família se reflete no trabalho e vice versa. ✓ O trabalho é causa de perturbações no lar. ✓ O trabalho é posto à frente das necessidades familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há interferência do trabalho na família. ✓ Quando são casadas ou têm filhos, os problemas de conciliação aumentam.
Trajatória no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas. ✓ Crescimento dentro da hotelaria. ✓ Vivência em vários setores dentro dos hotéis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vivências em outras áreas antes de ingressar na hotelaria. ✓ Experiências diversas dentro dos hotéis. ✓ A progressão ocorreu na hotelaria.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacar-se entre os outros funcionários. ✓ Aproveitamento dos treinamentos, certificações dentro das redes. ✓ A gestão do hotel oferecer oportunidades para o crescimento interno. ✓ A busca pelo conhecimento. ✓ Forma de trabalho. ✓ O retorno financeiro às empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambicionar melhores condições. ✓ Esforço para a mudança. ✓ Dedicção ao trabalho.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não falar inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconforto em expressar-se.
Avaliação da situação atual no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tranquilidade e estabilidade conquistada. ✓ O salário é fator importante para o desempenho. ✓ Há necessidade de reconhecimento pelo trabalho. ✓ Formação de equipe forte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O controle que exercem traz condição de satisfação. ✓ Há gratificação com o que fazem.
Perfil das líderes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versatilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de dominar, verificar,

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Independência. ✓ Inovadoras. ✓ Solícitas. 	<p>fiscalizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empreendedoras. ✓ Amigosas. ✓ Estudiosas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	✓ A capacidade de liderar é nata.	✓ Habilidade que é natural e que também pode ser desenvolvida.
Tipo de liderança	✓ Participativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativas. ✓ Firmes.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Credibilidade e conhecimento são fundamentais. ✓ Gestão participativa. ✓ Excelência nos serviços prestados e requeridos. ✓ Prazer em ensinar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações duras. ✓ Cuidado e respeito pelas pessoas. ✓ Deve haver proximidade com os funcionários.
Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mulheres mais sensíveis. ✓ Homens mais autoritários. ✓ Mulheres mais descontraindas. ✓ Homens mais frios. ✓ As mulheres possuem mais refinamento no trato com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Na hotelaria, a liderança feminina se destaca. ✓ Diferenças entre os estilos são percebidos. ✓ Os homens são mais lógicos e precisos. ✓ As mulheres são mais justas e conseguem conciliar melhor as várias atividades.
Discriminação de gênero	✓ A discriminação não é reconhecida.	✓ Há discriminação em fatos isolados.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nada específico para as mulheres. ✓ Cumprimento das leis trabalhistas. 	✓ Não existem políticas específicas.
Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem grandes divergências. ✓ Os superiores são apoiadores. ✓ Há bom relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho acontece de maneira dinâmica. ✓ São unidos. ✓ O relacionamento é amigável.
Relacionamento com os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento de cooperação. ✓ Clareza e lealdade com os subordinados. ✓ A proximidade é necessária. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldades no trato das pessoas. ✓ A forma de impor regras ainda não é considerada boa.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São eles importantes para os subordinados perante as metas da empresa. 	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta exigência. ✓ O hotel é considerado como um lar. ✓ Consome muito tempo. ✓ A convivência com as pessoas é algo delicado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Setor complexo, muito exigente com relação à padrões e pessoas. ✓ Os horários de dedicação podem desgastar.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveitar as oportunidades na rede. ✓ Abertura para mudanças de cidade. ✓ Possibilidade de mudança de empresa. ✓ Investimento em educação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planos para crescer junto à empresa. ✓ O estudo e formação são investimentos. ✓ Possibilidade de mudança de área.

A análise comparativa relativamente à relação família *versus* trabalho, para os grupos das entrevistadas que trabalham em hotéis de rede e para as que trabalham em hotéis independentes, revela que existe grande interferência do trabalho na vida familiar, pois a dedicação ao trabalho acaba por prevalecer e tomar mais dos seus tempos.

Para os dois grupos, a trajetória no mercado de trabalho aconteceu de forma mesclada, onde algumas tiveram experiências em outras áreas, outras tiveram experiências em vários cargos até chegar ao de chefia, sendo que para todas a progressão efetiva ocorreu na hotelaria.

Como fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança, as entrevistadas que trabalham em hotéis de rede destacam que trabalhar em empresas que oferecem essas oportunidades foi um facilitador. Em comum àquelas que trabalham em hotéis de administração independente, atribuem o fato de estarem sempre na busca por melhores posições e a excelência pelo trabalho que realizam.

Barreiras enfrentadas para a progressão em suas carreiras, no grupo das líderes dos hotéis de rede, houve impedimento em algum momento para a conquista de melhores posições por causa da falta de conhecimento de línguas estrangeiras. Para o grupo dos hotéis

independentes, tem-se o caso do aspecto da dificuldade de comunicação e inibição no início da carreira.

As entrevistadas que trabalham em hotéis de rede avaliam que a situação atual de trabalho é estável, que o salário é fator importante para a satisfação e precisam de reconhecimento em suas ações para que haja fortalecimento. As líderes dos hotéis independentes avaliam que o domínio que possuem de seus trabalhos é condição para a satisfação e sentem-se bem reconhecidas pelo desempenho.

O perfil das líderes que estão em hotéis de rede, é condensado pelas características de versatilidade, independência e acessibilidade. Para as líderes de hotéis independentes, os perfis dizem respeito à forma mais controladora e dominadora, o empreendedorismo e a intelectualidade.

O desenvolvimento da capacidade de liderar, para as que estão em hotéis de rede, foi algo natural, pois já tinham uma personalidade mais dominadora. E para as mulheres que estão nos hotéis independentes, tal habilidade também pode ser intrínseca ou algo desenvolvido a partir das necessidades do trabalho e experiências vividas.

O tipo de liderança das entrevistadas dos hotéis de rede é essencialmente participativo, enquanto, para o outro grupo, há também a forma mais autoritária de comando.

A avaliação que fazem de como exercem suas lideranças, para as que estão em hotéis de rede, é que empregam a gestão participativa, exigem excelência nos serviços prestados e requeridos, e têm prazer em ensinar e conviver com seus colegas de trabalho. As que estão nos hotéis independentes exercem suas ações de maneira mais rígida, mas primam pelo cuidado e respeito das pessoas.

As entrevistadas, como um todo, declaram que existem diferença nos estilos de liderança entre homens e mulheres. Para as de rede, as mulheres possuem mais refinamento no trato com as pessoas e são mais descontraídas, enquanto os homens são mais autoritários e fechados. Para as entrevistadas dos hotéis independentes, a liderança feminina leva vantagem no setor hoteleiro, pois as mulheres conseguem conciliar melhor as diversas atividades, ainda esclarecem que os homens são mais lógicos e precisos.

Referente a problemas de discriminação de gênero, apenas no grupo das líderes que trabalham em hotéis independentes é algo que ocorre, mas de forma pontual.

As políticas internas não estão direcionadas para as mulheres em nenhum dos tipos de administração dos hotéis.

O relacionamento com os superiores é benéfico e de união para ambos os grupos. Já o relacionamento com os subordinados, para as entrevistadas dos hotéis de redes, é de cooperação, onde há proximidade e transparência nas ações e consideram-se elos importantes entre a gestão superior e as necessidades dos subordinados. As líderes dos hotéis independentes revelam certos problemas no trato com os subordinados, pois a forma que lideram não é tão participativa quanto gostariam.

Quanto às características do trabalho no setor hoteleiro, os dois grupos discorrem sobre o nível de exigência de seus horários em função do hotel e que a satisfação das pessoas é algo complexo para ser trabalhado.

Os planos para o futuro, para os dois grupos de entrevistadas, estão em volta de possibilidades de crescimento no setor, seja dentro das empresas onde trabalham, seja fora. Estão abertas a mudanças. Como investimento pessoal em suas carreiras, todas afirmam que o estudo e a atualização são primordiais.

7.7. Experiência em cargos de liderança

7.7.1. Experiência única em cargos de liderança

Para as entrevistadas com apenas uma experiência em cargo de liderança na hotelaria, as atenções estão voltadas preferencialmente para o trabalho, sendo assim a relação com a família pode sofrer em decorrência desse fator. Neste grupo, nota-se que a evolução na carreira aconteceu no setor hoteleiro, tiveram experiências em algumas áreas fora da hotelaria e algumas começaram em posições mais baixas até chegar aos cargos de liderança. Estarem atualizadas e empenhadas com as exigências, tanto internas quanto externas do trabalho, e aproveitamento das oportunidades foram fatores determinantes para a chegada aos cargos de liderança.

As líderes associam a satisfação com a situação atual de trabalho, ao controle que conseguem para gerir o tempo, as pessoas e os procedimentos. O retorno financeiro é um dos grandes fatores que influenciam em seus desempenhos. Consideram-se pessoas dinâmicas, independentes, empenhadas e acessíveis. O poder de liderar é considerado tanto como uma qualidade natural, quanto como uma habilidade moldada pelas necessidades do trabalho.

No geral, exercem o tipo participativo, onde oferecem autonomia aos funcionários, mas há destaque para aquelas que lideram de forma mais dura, mais autoritária. Acreditam que é importante ter proximidade com os funcionários, mas que isso pode diminuir o poder da liderança que exercem, para isso há nível elevado de exigência e mantém-se sempre bem informadas com todos os procedimentos dos hotéis. A opinião que têm a respeito das diferenças entre homens e mulheres em posição de liderança, é de que as mulheres são mais cuidadosas, prestativas, enquanto os homens usam mais o lado racional e prático.

A discriminação de gênero não é algo sentido de forma concreta. Não existem políticas internas exclusivas para as mulheres, mas as mesmas têm cuidados especiais. O trabalho com os superiores deve ser de proximidade e as entrevistadas falam que fazem ajustes no comportamento para manterem o bom relacionamento. Com os subordinados sentem a necessidade de manter ações e postura mais firmes, assim como colocam-se em posição de intensa vigília e acompanhamento.

Como características do trabalho no setor hoteleiro, apontam que o setor é exigente por ser muito dinâmico e requer muita disponibilidade de tempo. As líderes deste grupo estão em intensa busca pelo aumento da capacidade intelectual dirigida ao trabalho no setor hoteleiro e são pessoas abertas à mudanças.

7.7.2. Mais experiências em cargos de liderança

As entrevistadas com mais de duas experiências em cargos de liderança admitem que em função do trabalho, sacrifícios foram feitos na família. Ausentaram-se e ainda enfrentam isso, mas quando há apoio dentro da própria família a culpa é diminuída. As líderes percorreram por outras áreas, em outros setores dos hotéis trabalhados e possuem ampla experiência em seus cargos. Acreditam que ambicionar melhores posições, a sorte e

também a competência intelectual e profissional foram fatores que contribuíram para que chegassem aos cargos de chefia. Deficiências de expressão e comunicação, foram barreiras no início da carreira. Avaliam que têm paixão pelo trabalho e estão seguras da posição social e profissional que conquistaram.

As líderes consideram-se persistentes, inovadoras, versáteis, tranquilas e organizadas. A capacidade de liderar é algo particular da personalidade e também algo conquistado pela experiência. O tipo de liderança é participativo. São rigorosas na força de liderar, estimulam a integração de todos e para isso são acessíveis. Preferem as lideranças femininas em relação às masculinas. Classificam os homens como mais livres, independentes e dominadores, enquanto as mulheres são mais flexíveis, protetoras e atenciosas. Nunca houve discriminação de gênero no trabalho, mas casos isolados com parceiros dos hotéis.

As políticas internas de apoio às mulheres não são oficiais, mas há possibilidade de implantação pois já recebem cuidados diferenciados. O relacionamento com os superiores é amistoso, oferecem segurança, e são figuras respeitadas e admiradas. Estas líderes relacionam-se com carinho e respeito com seus subordinados e promovem a integração.

Para as entrevistadas, a sabedoria de conviver e tratar as pessoas é essencial no setor hoteleiro e alertam que o hotel consome muito tempo de suas vidas pessoais. A formação e atualização é primordial para o estabelecimento na carreira, acreditam nos valores e ações desenvolvidos pelas empresas e não têm medo de mudanças.

7.7.3. Análise comparativa

Quadro 12 - Análise comparativa dos resultados quanto às experiências em cargos de liderança.

Temáticas	Categorias/Problemáticas 1 experiência	Categorias/Problemáticas Mais experiências
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A relação familiar é afetada pelo envolvimento com o trabalho, quando ocorrem imprevistos. ✓ O trabalho está em prioridade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho é visto como um dos grandes problemas em relação à família e tempo livre. ✓ Sacrifícios foram e são feitos em nome

		do trabalho. ✓ Procuram o equilíbrio e apoio.
Trajatória no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No setor hoteleiro houve a progressão. ✓ Experiências em outras áreas antes da hotelaria. ✓ Experiência em cargos mais baixos na hotelaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas. ✓ Entraram na hotelaria para assumir funções gerenciais. ✓ Larga experiência no setor hoteleiro.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A busca pelo estudo e conhecimento em geral. ✓ As oportunidades oferecidas pelas empresas. ✓ Interesse em aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambição. ✓ Sorte. ✓ Competência intelectual e profissional.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	–	✓ Inaptidão para a comunicação (outras línguas, timidez)
Avaliação da situação atual no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A satisfação está ligada ao controle do tempo, das pessoas e procedimentos. ✓ A remuneração é um fator importante e decisivo para o desempenho nas funções. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contentamento e paixão pelo que fazem. ✓ Há estabelecimento forte no mercado.
Perfil das líderes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinâmicas. ✓ Práticas. ✓ Atualizadas. ✓ Prestativas. ✓ Comprometidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinação. ✓ Empreendedorismo. ✓ Organização. ✓ Paciência. ✓ Versatilidade.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade natural. ✓ Habilidade desenvolvida com o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A própria personalidade. ✓ O vencimento de barreiras pessoais (timidez).
Tipo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomia para os funcionários. ✓ Também há forte imposição de ordens. 	✓ Participativas.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A proximidade com os funcionários pode diminuir o poder de liderança. ✓ Alta exigência. ✓ O conhecimento nos processos e 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rigor em suas próprias ações para serem exemplos. ✓ Estímulo da integração. ✓ Satisfação em oferecer treinamentos, auxílio no trabalho.

	procedimentos é fundamental para impor respeito.	
Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacam que as mulheres nas posições de liderança levam vantagem por serem mais afetuosas, cuidadosas e detalhistas. ✓ Os homens são mais lógicos e diretos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preferência pelas lideranças femininas. ✓ Os homens são mais desenbinidos, dominadores, livres e práticos. ✓ As mulheres possuem características mais protetoras, flexíveis, amigas e atenciosas.
Discriminação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há discriminação direta, mas pode haver de forma oculta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A discriminação não foi sentida com os colegas de trabalho. ✓ O relacionamento com parceiros do hotel já passou por problemas.
Políticas internas de apoio às mulheres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nada específico para as mulheres, mas elas têm atenção especial quando necessitam. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nenhuma exclusiva para as mulheres. ✓ Possibilidade de implantação do futuro. ✓ As mulheres recebem proteção especial.
Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho é realizado em conjunto. ✓ É importante ter proximidade. ✓ Existem ajustes pessoais para manter o bom relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento de proximidade. ✓ Os superiores são amigos. ✓ São suporte e exemplos a serem seguidos.
Relacionamento com os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vêem que a necessidade de manter postura mais firme é importante. ✓ Dureza em algumas ações é necessário. ✓ Existe fiscalização presente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ União. ✓ Tratamento individualizado. ✓ Carinho e respeito.
Características do trabalho no setor hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A hotelaria é um setor muito dinâmico e intenso. ✓ O tempo exigido pode ser um fator complicador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber lidar com as pessoas é fundamental. ✓ A gestão do tempo é algo conturbado. ✓ É preciso estar disponível a todo o tempo para o trabalho.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manterem-se atualizadas. ✓ Fazer cursos, pós-graduação. ✓ Disponibilidade para mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O estudo como diferenciador e facilitador do exercício do trabalho. ✓ Credibilidade nos investimentos da empresa e assim planos de crescimento em conjunto. ✓ As mudanças de área também são programadas.

A análise comparativa dos grupos, no que se refere à relação família *versus* trabalho, a relação familiar é diretamente afetada pelo trabalho. Sendo que para aquelas que possuem uma experiência em cargo de liderança, os problemas dessa relação são menos impactantes. Para as que possuem mais de duas experiências, muitos sacrifícios foram feitos em nome do trabalho e essas interferências são mais incisivas.

A trajetória no mercado de trabalho assemelha-se para os dois grupos, em relação ao tempo em que estão na hotelaria (mais tempo do que em outras áreas onde já trabalharam), na progressão profissional, que ocorreu no setor hoteleiro. Para as que possuem uma experiência, já passaram por outras áreas e outros cargos nos hotéis. As com mais de duas experiências em cargos de liderança, a entrada no setor hoteleiro já foi em cargos de chefia.

Como fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança, os dois grupos destacam as questões da busca incessante por melhores posições no mercado, o aproveitamento das oportunidades e as competências intelectuais e profissionais.

As barreiras enfrentadas para a progressão da carreira, são apontadas apenas no grupo das líderes que possuem mais de duas experiências e, são relativas à deficiências do modo de expressão e a falta de domínio em língua estrangeira.

As avaliações pessoais que as entrevistadas fazem sobre a liderança que exercem, para os dois grupos, há exigência nas ações, são estimuladoras e motivadoras das suas equipes e reconhecem que devem estar altamente atualizadas com os procedimentos dos hotéis.

As opiniões sobre os estilos de liderança feminino *versus* o estilo masculino são similares, pois as entrevistadas dizem que as mulheres são mais detalhistas, emotivas, protetoras e atenciosas. A opinião a respeito dos homens, é que são mais racionais, desenibidos e dominadores. As entrevistadas do grupo que possuem mais de duas experiências ainda afirmam preferir as lideranças femininas.

A discriminação de gênero não é algo sentido pelas entrevistadas com uma experiência, mas para as do outro grupo houve situações de discriminação, não propriamente com a equipe de funcionários, mas com parceiros dos hotéis. Quanto às políticas internas de

apoio às mulheres, para os dois grupos não existem medidas formalizadas, mas as mulheres recebem o apoio necessário à medida que precisam dele.

O relacionamento com os superiores, para os dois grupos, ocorre de forma amigável e relatam que o trabalho é realizado sempre em parceria. Já o relacionamento com os subordinados, para as que possuem uma experiência no cargo de liderança, é baseado na constante verificação e colocam-se de forma mais rigorosa e firme no trato. As que possuem mais de duas experiências falam da união e tratamento individualizado que oferecem aos seus subordinados.

As características do trabalho no setor hoteleiro, para os dois grupos de entrevistadas, é de que há complexidade por se tratar de uma prestação de serviços e que a dedicação de tempo tem que ser elevada. Para o futuro, os dois grupos falam da abertura a mudanças e investimento em educação pós-graduada.

7.8. Tempo na função

7.8.1 Menos de 9 anos na função

Para as líderes com até 9 anos de experiência nas funções de chefia na hotelaria, há concreta interferência do trabalho na relação com a família, já que o trabalho exige muito do tempo. A trajetória profissional das entrevistadas foi composta de variadas experiências, tanto no setor hoteleiro quanto em outros, mas na hotelaria a carreira foi estabelecida.

Como fatores que as fizeram chegar aos cargos de chefia, descrevem que a conquista deu-se através de muito estudo, procura por atualização e o comprometimento no trabalho. A inibição foi uma barreira enfrentada no início da carreira. Estão satisfeitas com o poder de trabalhar e envolver as pessoas que foi construído, mas quanto à remuneração necessitam de maior reconhecimento. As características pessoais, destacadas pelas entrevistadas dizem respeito à forma independente que vivem suas vidas, o modo amistoso de contato com as pessoas e a praticidade que empregam no que fazem. A capacidade de liderar foi conquistada através de treinamentos, formações e, principalmente, pela própria experiência do trabalho. Algumas líderes deste grupo consideram a liderança uma vocação pessoal.

Neste grupo, a maioria classifica como tipo de liderança o modelo participativo, mas aparecem também formas mais autoritárias. As líderes precisam estar bem informadas e atualizadas nas operações no hotel para agirem com mais segurança e terem atitudes mais firmes no envolvimento com as pessoas e as necessidades que aparecem. Ressaltam que existe diferenças entre a liderança feminina e a masculina, onde as mulheres são mais sensíveis, organizadas e precisam mostrarem-se mais fortes do que geralmente são, em contraponto estão os homens com a postura mais objetiva e racional. Não sentem a discriminação de gênero de forma concreta. As políticas internas não estão voltadas especificamente para as mulheres, mas para todos. A relação com os superiores é baseada na confiança e para que haja vínculo maior com os mesmos é necessário mais proximidade. O relacionamento com os subordinados é marcado pela importância da união e comunicação, e as líderes sentem que há necessidade de impor regras para que haja maior respeito.

O setor hoteleiro é classificado como difícil para conciliar as extensas horas dedicadas ao trabalho e suas eventualidades, e consideram que gostar da interação com as pessoas é essencial. Para um futuro melhor, investem na educação, estão abertas a mudanças e acreditam nos projetos da empresa.

7.8.2 Mais de 10 anos na função

Para o grupo das entrevistadas que estão há mais de 10 anos em posições de liderança na hotelaria, o trabalho é/foi motivo para a ausência no lar, à vida social, mudanças profundas nos relacionamentos amorosos. Estas perturbações só são diminuídas quando há auxílio (empregados domésticos, familiares) para as necessidades naturais da vida familiar. Percorreram pelo mercado de trabalho em outras áreas, mas na hotelaria conquistaram espaço. Neste setor possuem longos anos de experiência. Como fatores importantes para a progressão na carreira, consideram que ambicionar melhores posições e mover suas ações para isto foram essenciais. Uma barreira apresentada para esta progressão foi um caso específico de impedimento de assumir função por não dominar um idioma estrangeiro.

As entrevistadas avaliam que estão satisfeitas com a situação atual de trabalho pois são nomes respeitados no mercado e conquistaram o poder de escolher onde trabalhar e os seus valores de mercado. Possuem personalidades fortes, são práticas e atualizadas. A

capacidade de liderar é algo que faz parte da personalidade. Apresentam o estilo participativo e alguns traços de autoritarismo em suas lideranças. Exercem a liderança de maneira firme, transparente e esperam ser exemplos a serem seguidos. Acreditam que as mulheres são mais arrojadas, comprometidas e organizadas do que os homens. Estes podem representar figuras mais dominadoras e frias.

A discriminação de gênero é sofrida, mas não é comum a todas do grupo. As políticas internas são iguais para todos os funcionários. Os superiores são tidos como exemplo para as suas carreiras e o relacionamento entre eles é considerado excelente. Existe rigor no trato com os subordinados, mas também é levado em conta a necessidade da criação de um ambiente de trabalho amistoso e de união.

Apesar de abordarem que a motivação das pessoas é algo inatingível, esse é o lado bom do trabalho no setor, pois lidam com pessoas. O tempo de dedicação ao trabalho é desgastante. Como investimento pessoal na carreira, surge a necessidade de uma nova graduação, específica no setor do turismo, e há abertura para mudanças tanto dentro, quanto fora do setor.

7.8.3. Análise comparativa

Quadro 13 - Análise comparativa dos sujeitos quanto ao tempo nas funções de liderança.

Temáticas	Categorias/Problemáticas	
	Até 9 anos	Acima de 10 anos
Relação família vs. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe interferência do trabalho na vida familiar. ✓ O tempo dedicado ao trabalho é maior do que o tempo dedicado a vida pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho ocupou/ocupa mais espaço do que a família. ✓ Quando existe apoio no lar, as perturbações são diminuídas. ✓ Instabilidade emocional causada pelo trabalho. ✓ Mudanças concretas de formas de vida em decorrência das exigências do trabalho. ✓ Abdicação de projetos familiares.

Trajectoria no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há diversidade de experiências no mercado de trabalho. ✓ Há diversidade de experiências em funções nos hotéis. <p>A hotelaria é o setor em que trabalham por mais tempo em suas carreiras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas. ✓ Cargos mais altos foram concretizados no setor hoteleiro. ✓ Conhecimento sólido do setor. ✓ Longa experiência na hotelaria.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esforço e dedicação ao trabalho. ✓ Curiosidade. ✓ O tipo de estrutura do hotel facilitou o crescimento. ✓ O estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão e planejamento do futuro. ✓ Ambição. ✓ Não houve comodismo.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inibição. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A chance de progressão na carreira (em rede internacional) por não dominar outro idioma.
Avaliação da situação atual no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade emocional e profissional conquistada com o tempo de experiência. ✓ Há satisfação quando a remuneração é algo compatível com as expectativas. ✓ O sentimento de satisfação é referente ao contato e interação com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação pelo estabelecimento no trabalho. ✓ Fizeram seus nomes no mercado. ✓ São reconhecidas como exemplos.
Perfil das líderes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Independentes. ✓ Visionárias. ✓ Modernas. ✓ Amigosas. ✓ Práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalidades fortes. ✓ Modernas. ✓ Sensatas. ✓ Arrojadas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A liderança foi algo aprendido através das práticas exigidas no trabalho e treinamentos realizados. ✓ Liderança também é vista como uma predisposição natural. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A habilidade de liderar é uma característica pessoal.
Tipo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativo. ✓ Também impetuoso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativo. ✓ Traços de autoritarismo.
Avaliação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há envolvimento direto com os 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmeza

(como exerce a liderança)	<p>funcionários.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessidade de atitudes mais firmes. ✓ Ter sabedoria é tida como algo importante para a segurança no cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Franqueza. ✓ Transparência nas ações. ✓ Procuram mostrar-se como exemplos.
Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há diferenças entre os tipos de lideranças femininas e as masculinas. ✓ As mulheres precisam mostrar mais fortes do que realmente são. ✓ As mulheres são mais sensíveis, comprometidas e justas. ✓ Os homens são mais racionais e objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacam as vantagens das mulheres em posição de liderança. ✓ As mulheres são mais dinâmicas, mais esforçadas e organizadas. ✓ Os homens podem apresentar comportamento mais autotiritário e distante.
Discriminação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A discriminação de gênero não é percebida de maneira geral. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caso de discriminação de gênero, mas no geral nunca passaram por esta situação.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos são regidos pelos mesmos direitos e deveres.
Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há necessidade de proximidade. ✓ Relações baseadas na confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os superiores são motivadores. ✓ Ótimo relacionamento. ✓ Foram importantes para a construção da carreira.
Relacionamento com os subordinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A comunicação é fundamental. ✓ Relações de respeito. ✓ Impor as regras de trabalho são questões importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imposição firme no relacionamento. ✓ Contato amistoso.
Características do trabalho no setor hoteleiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há desgaste por causa da carga horária extensa. ✓ Trabalho que exige dedicação quase que exclusiva. ✓ Conciliar o tempo das viagens com o trabalho no hotel é visto como sacrificante. ✓ O bom relacionamento com 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho exigente. ✓ Liderar neste setor representa prazer na convivência com as pessoas. ✓ A motivação das pessoas é algo inatingível. ✓ O tempo para o hotel é demasiado.

	<p>peçoas é condição fundamental.</p>	
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudar sempre para evoluir. ✓ Acreditam que os projetos da empresa as levarão a maior participação e satisfação. ✓ Disponibilidade para mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em outra graduação (em hotelaria). ✓ Preparação para mudar de setor. ✓ Planos de crescimento na rede.

No que refere-se à relação família *versus* trabalho para as líderes que possuem menos de 9 anos nas funções, é destacado que o trabalho toma a maior parte do seu tempo, e a família acaba por ficar em segundo plano. Para as líderes que possuem experiência acima de 10 anos em cargos de chefia, isto também ocorre, sendo que passaram por mais perturbações e reais modificações na estrutura familiar devido à entrega ao trabalho. Essa relação conturbada é amenizada quando se tem apoio em casa, de empregados domésticos ou a ajuda de pessoas da própria família.

A trajetória percorrida pelas líderes dos dois grupos assemelha-se, pois tiveram experiências fora da hotelaria, passaram por diversos setores nos hotéis, a progressão ocorreu no setor hoteleiro e a maior parte dos seus anos de trabalho são dedicados à hotelaria.

Como fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança, as entrevistadas com menos tempo de experiência atribuem, aos seus esforços e dedicação ao trabalho, a curiosidade que sempre tiveram, os estudos e a estrutura de gestão que os hotéis ofereciam. Para as entrevistadas com mais experiência, visão, planejamento do futuro e o não conformismo foram fatores determinantes.

As barreiras enfrentadas para a progressão das carreiras aparecem para os dois grupos, onde as entrevistadas com menos tempo de experiência relatam que a timidez as limitou no início da carreira, e para o grupo das entrevistadas com mais tempo de experiência, não falar a língua inglesa foi causa de preterimento de evolução de cargo em hotel de rede.

A avaliação que fazem das suas atuais posições de trabalho indica que as com menos tempo de experiência estão conquistando estabilidade emocional e profissional aos poucos,

que a remuneração ainda não é a desejada e que a satisfação vem do fato de trabalharem com pessoas e com o que gostam. As líderes com mais tempo no mercado, sentem-se reconhecidas pelo trabalho, pois há retorno em vários aspectos, como salário, visibilidade social e estabelecimento no mercado de trabalho.

O perfil das líderes com menos tempo em funções de liderança é caracterizado pela independência, modernidade, praticidade e afetividade. As líderes com mais tempo de experiência possuem personalidade forte, são pessoas sensatas e arrojadas. A capacidade de liderar foi desenvolvida através do trabalho e treinamentos na área, e também considerada um dom natural para as entrevistadas com menos tempo de experiência e, para as entrevistadas com mais anos nos cargos de chefia, a habilidade de liderar é uma vocação nata. Os dois grupos revelam que o estilo de liderança que aplicam é participativo, mas traços de autoritarismo são vistos para as entrevistadas com mais tempo na função.

A avaliação pessoal da liderança que exercem, para as com menos tempo nos cargos, é de que há necessidade de atitudes mais firmes com as equipes, pois a proximidade pode render-lhes a inversão dos papéis, e que ter pleno conhecimento do trabalho também é importante para esta construção. As líderes mais experientes procuram ser exemplos a serem seguidos pelas pessoas com as quais convive, para isso são francas e firmes em suas ações.

Quanto às situações de discriminação de gênero, as líderes com menos tempo de experiência dizem que elas não são percebidas, que nunca sofreram nada com relação a esta problemática. Para as líderes com mais anos em cargos de chefia, existem casos de discriminação, mas que ocorreram com pessoas de fora do hotel. Não existem políticas internas específicas às mulheres em nenhum dos hotéis em que as líderes trabalham.

O relacionamento com os superiores, para as com menos tempo na função é carente de proximidade em alguns aspectos, mas são relações baseadas na confiança e respeito. As entrevistadas com mais tempo na função de liderança falam que seus superiores são motivadores de suas carreiras e que há um ótimo relacionamento. Com os subordinados, o relacionamento é destacado como próximo e amistoso, e que impor regras é fundamental nesta relação para os dois grupos.

As características do trabalho no setor hoteleiro que são destacadas para os dois grupos, é a sua complexidade, pois trabalham com pessoas e não máquinas, o que também é um fator de prazer e satisfação, e que as horas de trabalho que o setor exige são desgastantes e às vezes sacrificantes.

7.9. Discussão dos resultados: Perfil e trajetória das líderes do setor hoteleiro de Fortaleza

A partir dos dados coletados no estudo empírico, procurou-se identificar a partir de uma análise mais profunda, quais os pontos que convergem e/ou divergem nas trajetórias das entrevistadas, e o modo como é exercido a sua liderança, tanto pela validação das hipóteses propostas no momento inicial da investigação, quanto pelas comparações com os estudos levantados na revisão da literatura.

No que concerne a relação família *versus* trabalho, de um modo geral, a atividade que as líderes exercem interfere na vida pessoal e no contato mais próximo com os familiares. Fato este que se justifica por haver mais dedicação ao trabalho do que à família. O trabalho interfere diretamente na relação familiar, pois exige muito do tempo das entrevistadas:

S4: "... eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer."

S5: "Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família..."

Esta problemática já foi identificada em outro estudo, indicado no capítulo 2, como o realizado por Galinsky *et al.* (2003). Nesta investigação o autor encontrou afirmações que indicavam que as mulheres fazem mais sacrifícios para chegarem aos cargos de topo e também para manterem-se nestas posições. Provavelmente, nestes sacrifícios devem estar presente a relação familiar, dentre outros aspectos.

Estas mulheres procuram controlar este distanciamento familiar de outra forma. Para aquelas que são mães, a solução é recorrer a empregados domésticos, assim, sentem-se

mais confortáveis e menos culpadas: S1: “... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo.”

Paras as solteiras, a noção de que o trabalho pode vir a interferir na vida familiar é clara – S3: “... se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adocece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A dedicação é quase total.”

A questão da dupla jornada de trabalho, conflitos pessoais e culturais que as mulheres enfrentam em suas vidas, discutidos no capítulo 2, são reais para este grupo de mulheres, onde a dedicação ao trabalho gera uma série de reações e comportamentos peculiares. De acordo com o Instituto ETHOS (2004), no Brasil, dada a insuficiência das políticas e dos serviços públicos de apoio às famílias e de assistência às crianças, uma mulher com filhos só pode sair de casa para trabalhar se conseguir pôr outra mulher dentro de sua casa para cuidar de sua família e das tarefas domésticas em seu lugar.

Procurou-se perceber ainda, a trajetória no mercado de trabalho destas mulheres. Neste contexto, identificou-se que as entrevistadas tiveram a maior progressão de suas carreiras no setor hoteleiro. Mesmo para aquelas que trabalharam anteriormente em outras áreas, foi na hotelaria que estabeleceram-se em cargos de chefia.

S4: “...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral.”

S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”

S2: “...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial.”

Sublinha-se que as líderes entrevistadas, com formação na área do turismo, são as que começaram a trabalhar pelos cargos mais baixos.

S2: “... em 25 anos, eu estive em quatro hotéis. Eu demoro um pouquinho em cada hotel. E aí eu comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenação de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar.”

S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”

S7: “Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como assistente de reservas individuais, de reservas de grupos e como supervisora de receitas”

Os resultados apresentados, confirmam a 1ª hipótese desta investigação. Ao contrastar a hipótese 1 (As mulheres que ocupam cargos de liderança no hotéis têm uma trajetória profissional similar), com os resultados obtidos, conclui-se que o percurso no mercado de trabalho foi diferente, principalmente quando verifica-se a formação acadêmica.

A carreira das mulheres que estudaram na área do turismo teve início em funções de base nos hotéis (recepcionistas, assistentes, etc.) e as provenientes de outras áreas de formação, conseguiram maior abertura para assumir posições de liderança no setor hoteleiro. Isto pode ser reflexo de uma área de formação acadêmica ainda recente no Brasil, onde os profissionais não alcançaram o reconhecimento desejável. Sublinha-se, ainda, que as líderes com formação na área do turismo sentem algumas dificuldades para serem respeitadas, fato que pode se justificar pelo percurso percorrido dentro do hotel, passando de cargos subordinados, para a chefia:

S8: “No meu caso sinto sim dificuldade de me impor, pois antes era recepcionista trabalhando junto com pessoas que agora devo liderar, apesar da minha experiência em outros cargos, alguns ainda confundem ou não conseguem me ver como superior.”

Dos principais fatores que promoveram a ascensão de cargos na hotelaria, destaca-se que estas líderes iniciaram cedo no mercado de trabalho, a dedicação, os esforços para a progressão e a ambição por melhores cargos foram determinantes. Salienta-se que a estrutura de gestão dos hotéis em que trabalham ou trabalharam também pôde proporcionar-lhes boas oportunidades.

S5: “... eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, “olha eu quero aprender, crescer”. E ai quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil.”

S6: “... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo.”

De acordo com o que as entrevistadas relataram, a hipótese 3 (As mulheres que ocupam cargos de liderança nos hotéis de redes têm mais facilidades na progressão da carreira), aqui não pode ser confirmada para a totalidade do grupo. Duas entrevistadas referem a este aspecto como dinamizador de suas carreiras, mas não existe a generalização dessa afirmação.

Destaca-se ainda que nos hotéis em que trabalham as líderes entrevistadas, não existem políticas específicas para as mulheres, entretanto, nos que possuem administração em redes existem melhores estruturas para elas:

S4: “Não necessariamente para as mulheres. A gente tem alguns programas, que são para os funcionários em geral, onde muita das vezes, as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”

S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.”

Quanto à formação profissional, a segurança proporcionada pelo estudo e competências intelectuais é um dos pontos mais referidos pelas líderes entrevistadas, e isto é valorizado como fator chave para suas progressões. Hemmati (2000) discorre que, em muitos novos destinos em países em desenvolvimento, a população local enfrenta desvantagens para a admissão no setor formal por causa de baixos níveis de educação, o que pode ser apontado aqui como um grande diferenciador para estas mulheres, que investem na educação para o fortalecimento profissional. Investir na educação é prioridade comum a todas as entrevistadas:

S2: “Faz quatro anos que eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso para mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área...”

S4: “...especialização, pós-graduação, sempre estive nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem...”

S3: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”

No que concerne as barreiras que emergiram durante a progressão, destacam-se os problemas de comunicação (timidez, inibição) no início da carreira e a falta de conhecimento em língua estrangeira:

S2: "...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional..."

S3: "...no início eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no início de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava... não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional..."

No que diz respeito à capacidade de liderar das entrevistadas, referida na hipótese 2, a qual acreditava-se que a capacidade de liderar dessas mulheres era consequência da experiência adquirida durante as suas trajetórias. Contrapondo-se a esta hipótese, as líderes, em sua maioria, consideram que as suas capacidades de liderança são habilidades natas, uma vocação que as acompanha em qualquer momento ou situação das suas vidas.

S1: "Olhe, o meu irmão diz o seguinte: " lá em casa tem quatro mulheres e um homem". Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente..."

S4: "Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, até porque quando assumi realmente, entre aspas, o cargo de gerente operacional, eu nem formada estava ainda."

S2: "Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro para fora. Ninguém forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é."

De um modo geral, quanto ao perfil, a análise indica que as mulheres entrevistadas são pessoas dinâmicas, inovadoras, intelectualizadas, determinadas, acessíveis e empreendedoras. Sensíveis e também dominadoras.

S6: "... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse manter uma equipe unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso..."

Estas características encontradas nos sujeitos entrevistados são confirmadas com as do estudo do Edeavor Global Institute (2011), já referido no capítulo 3, em que aponta que as mulheres têm facilidade em atrair e reter talentos sem descuidar da entrega do resultado econômico, são mais inovadoras, mais integradas, têm intuição, percepção de mercado mais apurados.

As entrevistadas destacam que as mulheres são mais afetuosas, comprometidas, sensíveis, dinâmicas, ponderáveis e responsáveis. Quanto aos homens, a opinião das líderes é que estes ainda possuem perfis mais autoritários, são mais pragmáticos, não envolvem-se tanto emocionalmente e são independentes em suas ações.

S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem diferença, lógico que a gente sente.. Mas assim, o homem sempre é mais arrojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo...”

S2: “...às vezes em alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável...”

S7: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos... Mulheres são atenciosas, organizadas, detalhistas... Os homens são mais práticos!”

S1: “No hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a *finesse* que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem de tratar como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens...”

S5: “O homem é mais frio, né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então às vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os homens...”

No que se refere ao estilo de liderança das mulheres entrevistadas, colocou-se na hipótese 5, que este seria o estilo transformacional. De acordo com os dados coletados, esta hipótese valida-se para as líderes entrevistadas. Diversos autores destacados, no capítulo 3, classificam que o estilo de liderança feminino é transformacional, pois as mulheres são

mais cuidadosas com as pessoas, emotivas, têm visão a longo prazo, entre outros (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Northouse, 2008).

De um modo geral, as entrevistadas, lideram de forma participativa, onde os subordinados têm poder para opinar, colaborar e integrarem-se ao sistema de gestão. Entretanto encontra-se em duas entrevistadas um estilo mais autoritário de liderança, sendo estes casos isolados, que não representam a realidade total do grupo.

S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!”.

S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”

S6: “... normalmente a minha gerência é participativa.”

S1: “Segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu mando para casa “fique em casa, descanse a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.”

Para as mais jovens, ainda há insegurança em seus posicionamentos. Formas e métodos para enfrentar situações delicadas é algo que vem sendo construído ao longo do exercício da liderança. Mas, no geral, as líderes procuram ser exigentes, ter firmeza nas atitudes e conhecer bem os procedimentos do hotel e a forma de trabalho dos seus funcionários. Acreditam que transparência e apoio são importantes. Estas mulheres têm tendência ao perfeccionismo.

S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”

S10: “É você ser, bem mais forte do que você é. Normalmente é, determinada, segura de si. E isso já te dá certo respeito, quando você vai estar a frente de uma reunião, ou quando você tem que decidir. Então essa questão até mesmo de postura, de dicção, de conhecimento do produto, é isso que determina.”

O fator discriminação não é algo preponderante no cotidiano profissional destas entrevistadas, ou seja, o fato de ser mulher não produz desconforto perante os subordinados. Sublinha-se que, no setor do turismo, “o emprego é maioritariamente

feminino”, sendo assim os funcionários já devem estar adaptados ao convívio com as lideranças femininas (Costa *et al.*, 2011). Surgem dois relatos de alguns problemas que possam surgir, mas nem sempre diretamente ligados a funcionários diretos do hotel:

S5: “Teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores...”

S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres”.

Acreditava-se, na hipótese 4, que as mulheres entrevistadas sofriam discriminação relativamente ao gênero. Esta hipótese é negada pelos sujeitos, as duas referências negativas suscitam situações pontuais de discriminação vivida dentro dos hotéis. É possível que possa haver este tipo de discriminação, porque as relações de poder e gênero no turismo são reflexos da sociedade, e, como as sociedades são desiguais, em algum momento marcas da discriminação podem aparecer (Kinnaird & Hall, 1996).

Todavia, o setor analisado nesta investigação é o hoteleiro, onde, através da pesquisa, descobriu-se que os hotéis em que as líderes trabalham, em sua grande maioria, é composto por mais mulheres do que homens nos totais de funcionários, inclusive nas gestões de topo¹⁵. Esta realidade pode ser um fator atenuante das perspectivas de discriminação e preconceito, o que pode ser confirmado por mais um estudo da Catalyst - *Cascading gender biases, compounding effects: Na assessment of talent management systems* - de Warren (2009) o qual informa, que quando há diversidade nas equipes de liderança (gênero, cultura, etnia, etc.), o sistema de gestão é mais equilibrado, embora, alternativamente, quando um grupo demográfico predomina na parte superior, o sistema é muito mais vulnerável a uma excludente perspectiva que reflete os valores do grupo menor (Warren, 2009).

No que se refere ao relacionamento destas líderes com os seus superiores, existe proximidade e cooperação. É interessante observar que há adaptação das entrevistadas para com o comportamento dos superiores.

¹⁵ Proprietários, investidores, diretores e presidentes de redes.

S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então, assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é...”

De um modo geral, os superiores (atuais e passados) das líderes entrevistadas são grandes apoiadores em suas carreiras, foram e são exemplos, e sentem-se mais confortáveis com as lideranças femininas:

S2: “Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: “e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar”.

S6: “... a nossa presidente é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre à frente nessa questão, defende, defende a mulher...”

S4: “...além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”

O relacionamento com os subordinados é de colaboração e participatividade no geral. Destacando que para aquelas que possuem uma experiência em cargo de chefia, apresentam-se mais fimes e rigorosas.

Quanto ao trabalho no setor hoteleiro, as líderes destacam que há desgaste pessoal, devido à exigência de muitas horas de dedicação e a complexidade das relações com as pessoas:

S6: “É difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas.”

S5: “As viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar às vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exija. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco!”

A caracterização do trabalho na hotelaria, neste caso, representou a convergência das opiniões com relação a essa intensa doação, que muitas vezes é comparada com outras áreas de trabalho, mas que, não descaracteriza essa particularidade, em que as exigências

dos hotéis consomem suas vidas. Devido a esta problemática, destaca-se a possibilidade de mudanças de área, como foi informado por uma das entrevistadas.

S3: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos, já estou me preparando para daqui ahá uns três anos. Já determinei o tempo para eu estar em sala de aula, porque nesse período, eu estou me preparando, eu estou estudando, eu estou lendo, fazendo cursos na área que eu quero.”

Por causa desse cansaço que a hotelaria gera, as entrevistadas confirmam estarem dispostas à mudanças em geral, que podem ser desde o crescimento na rede à mudança de empresa.

S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais... mas... como eu posso dizer... além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso para mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa... porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”

S9: “... também planos para mudar de empresa...”

S11: “Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... para isso a gente investe no estudo...”

No geral, as entrevistadas estão satisfeitas com a posição que ocupam. Fatores que são destacados como elementos a serem melhorados, são a remuneração e o fortalecimento de suas performances como líderes (para as mais jovens e as com formação em turismo).

S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”.

S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava. Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”

As líderes com mais tempo na função e com mais experiência em cargos de liderança, avaliam que são profissionais reconhecidas no mercado e que conseguem estabelecer seu valor de trabalho sem problemas.

S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”

O que determina a satisfação destas entrevistadas é o bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalham, a remuneração justa, a conquista de posicionamento destacado no mercado e a gestão do tempo gasto com o trabalho e vida pessoal.

Em síntese, entendemos que a trajetória das líderes entrevistadas, passou por uma série de ações que determinaram suas progressões e conquistas. Destacam-se abaixo os 12 fatores, na Figura 7.

Figura 7: Fatores influentes para a progressão das líderes entrevistadas

1	• O início da carreira ter acontecido enquanto eram jovens.
2	• A busca e a ambição por melhores posições foi fundamental.
3	• A educação e o conhecimento são essenciais para que desempenhem melhor suas funções e tenham mais credibilidade.
4	• Ter sensibilidade para descobrir novos métodos e projetos para o trabalho.
5	• A segurança e disponibilidade para assumir novas funções, mudar de empresas, cidade, etc.
6	• A relação com a família e a vida pessoal sofrem grandes interferências.
7	• A verbalização das necessidades.
8	• As características particulares femininas não precisam mudar em função dos cargos.
9	• Ter chefias que apoiaram o desenvolvimento de suas carreiras foi um grande impulsionador.
10	• A hotelaria foi so setor que promoveu a esse desenvolvimento de suas carreiras.
11	• Saber envolver os funcionários e deixá-los participar das decisões é significativo para manter as equipes motivadas e seguras.
12	• Reconhecer/estabelecer os seus valores de mercado.

Por fim, destaca-se que a partir das mulheres entrevistadas, o perfil das líderes no hotéis em Fortaleza, aponta para independência conquistada através do trabalho; personalidades fortes e marcantes; excelência no exercício do trabalho; sensibilidade e empatia pelas pessoas. São dinâmicas, expansivas e comunicativas; intelectualizadas; abertas à mudanças; empreendedoras; e preocupam-se com a imagem e o caráter.

Com este conjunto de informações encontradas, tem-se, assim, a composição da trajetória e perfil das mulheres líderes, entrevistadas nos hotéis da cidade de Fortaleza.

Capítulo 8 – Conclusões, recomendações e limitações do estudo

Esta investigação procurou reunir os temas mais importantes, com base na literatura, para compor e estruturar a pesquisa empírica, onde objetivou-se conhecer a trajetória e a participação das mulheres líderes no setor hoteleiro da cidade de Fortaleza, Brasil.

A composição realizada partiu dos princípios e fundamentos das relações de gênero como um todo; abordando definições e problemáticas que envolvem tais relações, que apresentam desigualdades e grandes dificuldades de resolução, viu-se que o pensamento global tem evoluído, e cada vez mais são combatidas as atitudes discriminatórias e de exclusão. Infelizmente, os dados encontrados ainda estão muito distantes do equilíbrio de oportunidades relativamente ao gênero. As mulheres ainda são a parcela social que enfrenta maiores dificuldades para a participação política, progressão profissional, valorização salarial e liberdade de expressão.

Devido a esses problemas de visibilidade social, estereótipos errôneos da imagem feminina e as violências sofridas, foram criadas muitas leis e projetos que apoiam a causa feminina no mundo todo. Destaca-se a ONU como uma das maiores organizações, que desenvolve e promove ações, através da ONU Women, para o melhoramento das vidas das mulheres.

A carência de estruturas básicas de apoio às mulheres nas sociedades acaba por refletir negativamente no ambiente das empresas. As mulheres estão cada vez mais participantes do mercado de trabalho global, mas ainda existem muitas barreiras que impedem as suas livres progressões e disputas, de igual para igual, com os homens.

Neste estudo, foram abordadas as questões que baseiam a temática liderança, onde, destacamos a participação feminina nas posições de topo. Foram encontradas as barreiras como o *glass ceiling* (teto de vidro), as especificidades, as qualidades e os estilos de liderança que as mulheres praticam. Destacou-se a característica transformacional que as líderes empregam em suas ações práticas e de convivência, que é vista como um dos grandes potenciais diferenciadores do estilo de liderança masculino, que, como foi visto, pode ainda representar maior opressão e autoritarismo.

O setor do turismo é destacado, como caso particular na temática das relações de gênero, poder e liderança. Por ser um setor multifacetado e abrangente, pois envolve diversos setores econômicos, sociais e culturais; a temática `liderança feminina` foi explorada, a partir dos casos específicos analisados na parte empírica deste trabalho.

Os resultados obtidos através das entrevistas com as líderes do setor hoteleiro da cidade de Fortaleza, Brasil, foram considerados importantes para o entendimento de como estas chegaram às posições de chefia, como lidam com os vários intervenientes naturais da vida das mulheres e como exercem as suas lideranças.

Foi verificado que o trabalho interfere diretamente na relação familiar, sendo o causador de vários problemas nas vidas pessoais das líderes, sendo que tal interferência, para as solteiras, é menos impactante.

Observa-se que as entrevistadas tiveram uma progressão profissional maior no setor hoteleiro, sendo, então, o setor favorável às suas carreiras. Embora as líderes com formação na área do turismo sejam as que começaram a trabalhar pelos cargos mais baixos e sentem dificuldades para serem respeitadas, isto demonstra alguma falha, que pode ser justificada pela desvalorização dos profissionais com formação específica na área.

Houve o destaque de alguns fatores que fizeram-nas progredir e diferenciarem-se no mercado de trabalho, como iniciar jovens, a dedicação, a forma de trabalho, a personalidade, os esforços para a progressão e a ambição. Além destes fatores, evidenciase que a estrutura de gestão dos hotéis ofereceu-lhes suporte para a chegada aos cargos de liderança. Nos hotéis que contam com administração em redes, existem melhores estruturas para elas.

A segurança proporcionada pelo estudo e competências intelectuais é um dos pontos mais referidos pelas líderes entrevistadas, e isto é valorizado como fator chave para suas progressões. Felizmente, as barreiras para esta progressão foram poucas e com relação à discriminação de gênero, não é algo sentido para a maioria das entrevistadas; foram vistos casos isolados dentro do total da amostra.

Uma característica marcante deste grupo é a de que consideram a capacidade de liderar uma vocação nata. Por mais que o exercício e exigências de suas funções conduzissem-nas para ações de aperfeiçoamento na coordenação de pessoas e de projetos, as entrevistadas, no geral, vêem a liderança como uma das qualidades pessoais.

Sobressalta-se que as líderes consideram-se pessoas modernas, assertivas, intelectualizadas, sensíveis, dinâmicas, afetuosas e empreendedoras. O estilo de liderança identificado neste grupo é o transformacional, o que vai ao encontro da literatura a respeito da liderança feminina, onde, na maioria dos casos, é este o estilo aplicado pelas mulheres. O que se reflete no relacionamento que possuem com os seus subordinados, onde informam que usam da maior participatividade possível, criando um ambiente mais democrático e amistoso.

É interessante observar a relação que as entrevistadas possuem com os seus superiores. Há proximidade, e para além disto, os mesmos são considerados exemplos a serem seguidos. Nota-se que as líderes tiveram forte apoio para o desenvolvimento de suas carreiras.

O trabalho no setor hoteleiro, para estas líderes, é considerado complexo, pois lidam com pessoas e suas satisfações, e também pela dedicação e disponibilidade que devem ter para o trabalho. Sendo que, no geral, estão satisfeitas com a posição que ocupam; o que determina isto é o nível de reconhecimento, o bom relacionamento com funcionários e clientes, e a remuneração salarial compatível com a heterogeneidade de suas funções.

Devido à grande abrangência da atividade turística, são sugeridos mais estudos sobre as relações de gênero em outras divisões e setores da atividade; como por exemplo, na restauração, nas operadoras de turismo, entre outros. A literatura ainda carece de exemplos como estes.

Um estudo que confronte as perspectivas dos liderados e dos superiores máximos pode ser um complemento essencial para a contribuição do desenvolvimento da carreira das mulheres do setor hoteleiro, não só em Fortaleza, mas em qualquer outro lugar do mundo. Nesta investigação não foi possível verificar tais opiniões, devido ao pouco tempo e investimento disponível.

A partir dos dados reunidos neste estudo, bem como a análise dos mesmos, há contribuição para o desenvolvimento de carreiras femininas no setor. Ao conhecer a forma como estas mulheres chegaram às posições de liderança e como conduzem seus trabalhos, são dados instrumentos para que outras mulheres também consigam trilhar suas carreiras em direção às gestões de topo.

Referências bibliográficas

- Alves, J., & Corrêa, S. (2009). *Igualdade e desigualdade de gênero no Brasil: Um panorama preliminar, 15 anos depois do Cairo*. Seminário Brasil, 15 anos após a Conferência do Cairo, realizado em 11 e 12 de agosto de 2009. Belo Horizonte: Abep
- Amorim, R. (2009). *O Homem certo para gerir uma empresa é uma mulher*. Lisboa: Prime Books.
- Anuário de Fortaleza. (2012). *Anuário de Fortaleza 2012-2013*. Acedido em 24 de Outubro de 2012, disponível em <http://www.anuariodefortaleza.com.br/fortalezenses/apresentacao.php>
- Andermahr, S.; Lovell, T. & Wolkowitz, C. (1997). *A Glossary of feminist theory*. London: ARNOLD
- Andrade, R., & Namboni, N. (2010). *Estratégias de gestão: Estratégias e processos do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- APA. American Psychological Association. (2006). When the Boss is a Woman. *American Psychological Association*, March 22. Acedido em 14 de agosto de 2012, disponível em <http://www.apa.org/research/action/boss.aspx>
- Aparício, I. da C. S.; Melo, K. S.; Silva, E. P da. & Calvosa, M. V. D. (2009). *Carreira feminina: Quebrando paradigmas e alcançando o sucesso*. Gestão de pessoas. IX Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco.
- Arroio, A., & Régner, K. (s.d.). *O novo mundo do trabalho: Oportunidades e desafios para o presente*. Boletim Técnico. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC. Acedido em 08 de Fevereiro de 2012, em <http://www.senac.br/BTS/272/boltec272d.htm>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Barberá Heredia, E., & Ramos Lopez, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General Y Aplicada*. 57 (2) 147-160.
- Beauvoir, S. (1967). *O segundo sexo* (2ªed., Trad.: Sérgio Milliet). São Paulo: Difusão Européia do Livro.
- Berg-Hammond, A. (2011). *La igualdad económica no es acorde a los avances en materia de salud y educación para las mujeres de todo el mundo, informe publicado*. World Economic Forum 2012. Acedido em 01 de Fevereiro de 2012, em <http://www.weforum.org/news/la-igualdad-econ%C3%B3mica-no-es-acorde-los-avances-en-materia-de-salud-y-educaci%C3%B3n-para-las-mujeres>

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bruschini, C. (1994). O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Estudos Feministas*. Ano 2. Pp. 179-199. Florianópolis: UFSC
- Bruschini, C. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa, Grupo de Pesquisas Socialização de Gênero e Raça*. 37(132), set./dez. Fundação Carlos Chagas
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper Torch.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636
- Castilho, E. (2006). *Dicionário dos Direitos Humanos*. Acedido em 17 de Janeiro de 2012, em <http://www.esmpu.gov.br/dicionario/tiki-index.php?page=G%C3%AAnero>
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Coriolano, L. N. (2006). O turismo na construção das identidades contemporâneas: Cearensidade. In J. Borzachiello da Silva, L. C. Lima & D. Elias (eds.), *Panorama da geografia brasileira* (Vol. 2). São Paulo: Annablume.
- Costa, C.,; Carvalho, Inês C. R.; Breda, Zélia; Caçador, S. (2010). L'emploi féminin en tourisme et la rupture du plafond de verre.
- Costa, Carlos M. M.; Carvalho, Inês C. R.; Breda, Zélia. 2010. "Women's skills and constraints to vertical mobility in the tourism sector", Trabalho apresentado em INVTUR 2010, In Revista Turismo & Desenvolvimento 13/14, Aveiro.
- Costa, Carlos M. M.; Carvalho, Inês C. R.; Breda, Zélia. 2011. Igualdade de Género e Responsabilidade Social das Empresas de Turismo [Gender Equality and Social Responsibility of Tourism Companies]. In Responsabilidade Social: Uma Visão Ibero-Americana [Social Responsibility: An Ibero-American Vision], ed. M A N Costa, M J Santos, F M Seabra & F Jorge, 0 - 1. . Lisboa: Editora Almedina.
- Dhesca Brasil. (2012). *Dados estatísticos revelam mudanças no perfil sócio-econômico das mulheres no Brasil*. Plataforma brasileira de direitos humanos, econômicos, sociais, culturais e ambientais. Acedido em 20 de Novembro de 2012, disponível em http://www.dhescabrasil.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=692:dados-estatisticos-revelam-mudancas-na-situacao-socio-economica-das-mulheres-no-brasil&catid=69:antiga-rok-stories

Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychol Bull.* Vol. 129 No 4. Pp. 569-91.

Eagly, A. H.; Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.* United States: Harvard Business School Press.

Feitosa, M. da G.; Sant'ana, M; Nunes, T. (200?). *Comunicação e o enfoque comportamental na administração: A condição humana das organizações.* Acedido em 09 de Março de 2012, disponível em <http://www.scribd.com/doc/49587046/Comunicacao-e-o-Enfoque-Comportamental-na-Administracao-A-Condicao-Humana-das-Organizacoes>

Ferreira, V. (2004). A globalização das políticas de igualdade entre os sexos. Do reformismo social ao reformismo estatal. In Godinho, T. & Silveira, M. L. da (Orgs.). *Políticas públicas e igualdade de gênero.* Cadernos da Coordenadoria Especial da Mulher, 8. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 188 p.

Fundação Carlos Chagas. (2008). Um mercado cada vez mais feminino. Por Cristina Bruschini. Difusão de Ideias 2008. Entrevista publicada na FOLHA DIRIGIDA, em outubro de 2008. *Assinada por Jussara Santos.*

Galinsky, E.; Salmond, K.; Bond, J. T.; Kropf, M. B.; Moore, M; Harrington, B; (2003). *Leaders in a Global Economy: a study of executive women and men.* Executive summary. Families and Work Institute, Catalyst and Boston College Center of Work & Family.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, (Mar) pp. 78-90

Greenleaf Center of Servant Leadership. (2011). What is Servant Leadership?. Acedido em 25 de Março de 2011, disponível em <http://www.greenleaf.org/whatiss/>

Hemmati, M. (2000). Women's Employment and Participation in Tourism. *Sustainable Travel & Tourism*, 17-20.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Censo 2010.* Acedido em 24 de Outubro de 2012, disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_ceara.pdf

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *Pesquisas de serviços de hospedagem 2011.* Acedido em 24 de Outubro de 2012, disponível em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2122&id_pagina=1

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *Mulher no mercado de trabalho: Perguntas e respostas.* Versão eletrônica. Pesquisa mensal de emprego – PME.

Instituto ETHOS. (2004). *O Compromisso das empresas com a valorização da mulher.* Instituto Ethos: São Paulo.

Islam, M. S. (2008). Barriers faced by women in tourism career. Professional: Women in the travel trade. *Tourism Review*. Acedido em 20 de agosto de 2012, disponível em <http://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine-barriers-faced-by-women-in-tourism-career-article592>

Ismério, C. (1995). *Mulher: A moral e o imaginário: 1889-1930*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Knickerbocker, I. (1961). *Liderança: Uma conceituação e algumas implicações*. Revista de Administração de Empresas, v. 1, n. 2, abril-junho.

Kinnaird, V. & Hall, D. (1996). Understanding Tourism Process: A Gender-Aware Framework. *Tourism Management*. 17(2), 95-102.

Krausz, R. R. (2007). *Coaching Executivo: A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.

Kuczarski, S. S. ; Kuczarski, T. D. (1999). *Liderança baseada em valores*. São Paulo: Educator.

Louis, M. V. (2006). Diga-me: O que significa gênero? *Sociedade e Estado*, 21 (3) 711-724.

McKinsey. (2008). *Women matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future*. France: McKinsey & Company.

Melo, K; Aparício, I; Oliveira, P. C. & Calvosa, M.V. D.(2009). Desenvolvimento de carreira: o papel das mulheres nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, 1 (3).

Mennino, S. F & Brayfield, A. (2002). Job-family Trade-offs : The multidimensional effects of gender. *Work and Occupations*. 29 (2) 226-256.

Moller, M. A. B.; Gomes, J. F. da S. (2010). *Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*. In *Análise Psicológica*, 4 (XXVIII): 683-697

MTur. Ministério do Turismo Brasil.(2011). *Turismo no Brasil, 2011-2014*. Brasília: Ministério do Turismo do Brasil.

Neves, E. V. P. (2012). Declaração dos Direitos Humanos. Acedido em 30 de Janeiro de 2012, em <http://www.esmpu.gov.br/dicionario/tiki-index.php?page=Declara%C3%A7%C3%A3o%20universal%20dos%20direitos%20humanos>

Nogueira, M. da C. de O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2006, vol. 9, n. 2, pp. 57-72. Portugal: Universidade do Minho.

Northouse, P. G. (2008). *Leadership: Theory and practice*. 5ª Ed. London: Sage.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. (2009). *Trabalho e família : rumo a novas formas de conciliação com corresponsabilidade social*. Brasília: OIT.

OMT (1995). *Concepts, definitiosn and classifications for tourism statistics*. Madrid.

ONU. Organização das Nações Unidas. (1948). *Declaração dos Direitos Universal dos Humanos*. Nova Iorque: ONU.

ONU. Organização das Nações Unidas. (2001). *Declaração do Milênio*. Cimeira do Milênio. 6-8 de Setembro de 2000. Nova Iorque: ONU.

ONU. Organização das Nações Unidas. (2010). *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Informe 2010. Nova Iorque: ONU.

ONU Mulheres. (2004). *Princípios de Emponderamento das Mulheres. Igualdade significa negócios*. Pacto Global das Nações Unidas.

Parker, W., & Matteson, R. (2006). *Gender differences in leadership*. Acedido em 22 de abril de 2012, disponível em <http://www.flsheriffs.org/content/44/File/GenderDifference.pdf>

Probst, E. R. (2004). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós Graduação.

Resende, E. (2008). *As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências*. São Paulo: Summus Editorial.

Rigot-Muller, B. et al. (2000). *Guia Brasil Renault*. Paris: Éditions Nouveaux-Loisirs.

Pitanguy, J. & Heringer, R. (2001). *Direitos Humanos no Mercosul*. In Pitanguy, J, & Heringer, R. (Orgs.). *Cadernos Fórum Civil*, Número 3. Ano 4. Rio de Janeiro.

Porto, M. de F. S. (2002). *De batom e salto alto: Experiências de emancipação de mulheres empresárias. Patos de Minas 1980-1990*. São Paulo: Annablume.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2004). *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Acedido em 23 de Janeiro de 2012, em <http://www.pnud.org.br/odm/#documentos>

Probst, E. R. (2004). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós Graduação.

Salvador, D. (2008). *Avaliação da cultura de serviços em organizações hoteleiras na cidade de Fortaleza*. Monografia. Curso de Especialização em Administração da Qualidade. Universidade Federal do Ceará. Federação das Indústrias do Ceará.

SCOTT, Joan W. (1990). *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. *Revista Educação e Realidade*, 16(2): 5-22. Porto Alegre.

Sinclair, 2005, pp. 5-6).
http://books.google.com.br/books?id=l2Zc1MUIaAgC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Smith, S. (1991). *The Supply-Side Definition of Tourism:Reply to Leiper*. Annals of Tourism Research, Vol. 18, pp. 312-315.

Souki, Ô. (2010). *Princípios da liderança*. Portal HSM. Acedido em 20 de Fevereiro de 2012, disponível em <http://www.hsm.com.br/editorias/principios-da-lideranca>

Souza, C. (2011). *Novo mundo e nova liderança*. Portal HSM. Acedido em 20 de Fevereiro de 2012, disponível em <http://www.hsm.com.br/artigos/cesar-souza-novo-mundo-e-nova-lideranca>

Strey, M. N. (2007). Gênero, Família e Sociedade. In Strey, M. N.; Silva Neto, J. A. da & Horta, R. L. (Orgs.) *Família e Gênero*, 18-38. Porto Alegre: EDIPRUCS.

Swain, M. B. (1995). Gender and tourism. Annals of tourism research, 22 (2), 247-266.

Tannenbaum, R., et al. (1961). *Leadership & Organization: A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw-Hill.

Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Turner, C. (2008). *Hillary Clinton and the Double Bind*. Acedido em 8 de Março de 2012, disponível em http://www.athenagroup.biz/PDFs/Double_Bind_Article_7-08.pdf

UE. União Europeia. (2004). *Quarta conferência das Nações Unidas sobre as mulheres. Sínteses das Legislações da União Europeia*. Portal da União Europeia. Acedido em 01 de Fevereiro de 2012, em http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c11903_pt.htm

UNIFEM. Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher. (2003). *Rumo à igualdade de gênero. CEDAW, Pequim e os ODM*. Publicação desenvolvida com a colaboração e o apoio do projeto setorial da GTZ “Fortalecendo os Direitos da Mulher”, representando o Ministério de Cooperação e Desenvolvimento Econômico da Alemanha (BMZ).

UNESCO. (2010). Sustainable tourism. Acedido em 20 de Setembro de 2012, disponível em http://www.unesco.org/education/tlsf/mods/theme_c/mod16.html

UNWomen. (2011). *Expectations are High*. UNWomem Brochure. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.

UNWTO - World Tourism Organization; UN Women - United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2011). *Global Report on Women in Tourism 2010*. Madrid: World Tourism Organization.

Veras, E. Z. (2009). *Women in Management: a Comparative Research between Experiences in Brazil and China*. Wuhan University of Technology. Master's Degree Thesis.

Warren, A. K. (2009). *Cascading gender biases, compounding effects: Na assessment of talent management systems*. Catalyst. Participating Sponsors: Dickstein Shapiro LLP, Ernst & Young LLP.

WEF. World Economic Forum. (2011). *The Global Gender Gap Report 2011*. Geneva: World Economic Forum.

Ximenes, V. (2012). *Fortaleza é a 5ª capital do País em meios de hospedagem*. Acedido em 24 de Outubro de 2012, disponível em <http://dialogospoliticos.wordpress.com/2012/02/29/fortaleza-e-a-5a-do-pais-em-meios-de-hospedagem/>

Zenger, J; Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders than Men? *Havard Business Review*. *HBR Blog Network*. Acedido em 17 de agosto de 2012, disponível em http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html

APÊNDICES

APÊNDICE 1 : Ficha de dados pessoais das entrevistadas

Entrevista - Número

Ficha Pessoal

Dados do Hotel

Tipo do Hotel (classificação)	
Porcentagens de Homens e de Mulheres no total de funcionários:	
Quantidade de Homens e de Mulheres em posições de liderança:	
Quem ocupa o cargo máximo de liderança? Um homem ou uma mulher?	

Dados Pessoais

Idade	
Local de nascimento	
Estado civil	
Filhos/dependentes (número e idade)	

Origem Social e Familiar

Nível de escolaridade e profissão dos pais	
Classe econômica que a família possuía até a sua independência	

Data: ___/___/___

APÊNDICE 2: Guião da entrevista

Entrevista Situação Laboral Feminina em Posições de Liderança	
Tópicos	Perguntas
Trajectoria Escolar/Formação Acadêmica	1. Qual a sua trajetória escolar e formação acadêmica?
Relação Família vs. Trabalho	2. Quais as interferências das obrigações da vida familiar no trabalho? E as do trabalho na vida familiar? (barreiras e facilidades)
Trajectoria no Mercado de Trabalho	3. Quais as suas ambições/planos/sonhos no início da carreira? 4. Quais funções exerceu anteriormente e em que tipo de empresas?
Trajectoria dentro da empresa	5. Como foi a sua trajetória dentro da empresa? 6. A posição que ocupa aconteceu de maneira ocasional ou foi algo planejado?
Apreciação da Situação Atual de Trabalho	7. Como avalia a sua posição atual? Está satisfeita?
Políticas Internas de Apoio às Mulheres	8. Existe treinamento, apoio específicos às mulheres? (ex: mentoring, coaching) 9. Existem serviços de apoio à saúde e à família? (ex: psicológico, creche para filhos, apoio financeiro...)
Liderança Feminina vs. Liderança Masculina	10. Vê diferenças nas lideranças femininas e nas masculinas? Quais?
Avaliação Pessoal da Liderança Exercida	11. Qual a avaliação pessoal que faz sobre a liderança exerce? ✓ Como exerce sua liderança? ✓ Como é o relacionamento com os subordinados? ✓ Como é o relacionamento com os superiores? ✓ Tem dificuldades em impor obrigações ou dar ordens? Porquê?
Dificuldades e Facilidades por ser Mulher em Posição de Liderança	12. Quais as dificuldades e facilidades por ser mulher em posição de liderança? ✓ Acredita que existem preconceitos contra as mulheres líderes? Quais? ✓ Barreiras/Facilidades que vê para que os homens subam posições. ✓ Prefere ser liderada por homens ou mulheres?

APÊNDICE 3: Carta para a entrevistada



DEGEI – DEPARTAMENTO DE ECONOMIA GESTÃO E ENGENHARIA INDUSTRIAL

Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo

Campus Universitário, 3810-193 Aveiro, Portugal

Telefone: +351 234 401567; Fax: +351 234 401567; Endereço electrónico: posgrad@egi.ua.pt

Cara Entrevistada,

No âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, desenvolvida na Universidade de Aveiro, em Portugal, sob a temática Género e Turismo, que tem como objetivo, analisar o papel das lideranças femininas e conhecer a trajetória de suas carreiras nas organizações hoteleiras em Fortaleza, realizar-se-á uma entrevista de aproximadamente 20 minutos, onde as questões colocadas serão acerca da temática desenvolvida na investigação.

Declaro que todas as informações relativas aos nomes da empresa e da entrevistada serão preservados sob sigilo.

Muito obrigada pela colaboração!

Denise Salvador

Mestranda em Gestão e Planeamento em Turismo – Universidade de Aveiro – Portugal

E-mail: denisesalvador@ua.pt / denissalvador@hotmail.com

Tel (Portugal): +351 916 214 933

Tel (Brasil): +55 85 3271 3092

APÊNDICE 4: Sinopses Idade

Temáticas	Idade – 27 a 39 anos Sujeitos:4, 7, 8, 9, 11	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando acontecem imprevistos.”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos de momentos com a família como feriados, Natais, Ano Novo, etc.”</p> <p>S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do tempo, é...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho interfere na relação familiar. ✓ Falta tempo para a família (participar em festas, ter filhos, etc). ✓ Normalmente não é possível estar presente em situações não previstas. ✓ Dedicção ao trabalho é maior do que a familiar

<p>Trajectoria no mercado de trabalho</p>	<p>S4: "...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral."</p> <p>S7: "Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como Assistente de Reservas Individuais, de Reservas de Grupos e como Supervisora de Receitas"</p> <p>S8: "Entrei na hotelaria para o cargo de recepcionista... Passei alguns anos trabalhando na recepção e depois na supervisão de recepção e reservas, depois fui convidada para esse cargo."</p> <p>S9: "Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional..."</p> <p>S11: "Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outros hotéis. ✓ Experiências em diversos cargo da hotelaria. ✓ Progressão de cargos de forma vertical.
<p>Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.</p>	<p>S4: "...comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..."</p> <p>S7: "Trabalhar em empresa de rede internacional."</p> <p>S9: "O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa"</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vontade de crescimento na empresa. ✓ Experiência em outras funções no hotel. ✓ Dedicção diferenciada ao trabalho.

	S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”	
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava. Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”</p> <p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita coisa que aprendi hoje aplico na prática.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O cargo é complexo, é preciso ter atenção com as pessoas lideradas. ✓ O fator salarial pode influenciar no desempenho. ✓ A satisfação com o trabalho emerge de acordo com as políticas das empresas.
Perfil das líderes	<p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, né, me alimentar daquilo dali, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora... gosto de interagir... Sou acessível...”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pessoas dinâmicas otimizadas e inovadoras. ✓ Determinação para alcançar objetivos. ✓ Comunicam-se bem com os liderados.

	<p>S8: “Amigável... procuro ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica...sempre tive ambições também.”</p>	
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S7: “... acho que é uma habilidade nata.”</p> <p>S8: “Com o decorrer das necessidades do trabalho... Com treinamentos na área...”</p> <p>S9: “Através das experiências do meu cargo.”</p> <p>S11: “Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a família, amigos...”</p>	<p>✓ Competência adquirida através da experiência dos cargos anteriormente ocupados.</p> <p>✓ A liderança é também uma característica natural, como vocação.</p>
Tipo de liderança	<p>S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!”</p> <p>S7: “Tenho que admitir, né... sou mais autoritária.”</p> <p>S8: “Participativa”</p> <p>S11: “Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho...”</p>	<p>✓ Ações de liderança baseadas na cooperação e participação junto aos subordinados.</p> <p>✓ Casos de comportamentos mais autoritários.</p>
Avaliação pessoal (modo que exerce a liderança)	<p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A a palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p>	<p>✓ Posicionamento firme diante de situações delicadas junto dos subordinados.</p> <p>✓ O relacionamento com os subordinados provoca o emocional das</p>

	<p>S7: "... sinto que sou respeitada..."</p> <p>S8: "Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor."</p> <p>S9: "...aberta e mais próxima possível dos liderados... às vezes tenho dificuldades em me impor"</p>	<p>Líderes.</p> <p>✓ Existe um trabalho de esforço e autoconhecimento para liderar.</p>
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina</p>	<p>S4: "uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito racionais, objetivos... as vezes individualistas."</p> <p>S7: "Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive..." "No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de relacionamento pois são todas de temperamento forte."</p> <p>S8: "...objetividade e foco no resultado de forma pragmática. Não acredito que existe padrão..."</p> <p>S9: "Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas."</p> <p>S11: "As mulheres são mais atenciosas... as vezes o lado sentimental atrapalha um pouco,</p>	<p>✓ As lideranças femininas oferecem suporte e confiança no trato às pessoas.</p> <p>✓ As lideranças masculinas são mais rígidas.</p>

	<p>quer dizer, isso também ajuda! Mas é uma das qualidades que pode se tornar defeito... Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres”.</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	<p>✓ Problemas pontuais são sentidos na relação com homens.</p> <p>✓ Não existe uma confirmação ou concretização de discriminação nas relações.</p>
Políticas internas de apoio às mulheres	<p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionários em geral, onde muita das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p> <p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	<p>✓ Não existem políticas internas para mulheres.</p>
Relacionamento com os superiores	<p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é... além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem</p>	<p>✓ Trabalho em cooperação com os superiores.</p> <p>✓ Adaptação ao estilo de trabalho do superior.</p>

	<p>uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p> <p>S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”</p> <p>S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”</p>	
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar autonomia”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas subordinadas... Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S8: “No meu caso sinto sim dificuldade de me impor, pois antes era recepcionista trabalhando junto com pessoas que agora devo liderar, alguns ainda confundem ou não conseguem me ver como superior.”</p> <p>S9: “... sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho em conjunto. ✓ Relacionamento aberto com os funcionários. ✓ Relações de proximidade podem causar conflitos entre líderes e liderados.

	S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exiga. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.</p> <p>S9: “Difícil, pois ocupar cargo de liderança no setor hoteleiro exige muito do seu tempo, pois tem hora para entrar, mas não para sair...”</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estar bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São exigidas muitas horas de trabalho. ✓ O cotidiano irregular do trabalho no hotel perturba a vida pessoal. ✓ Trabalho difícil, por estar ligado à satisfação de pessoas.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<p>S4: “...especialização, pós-graduação, sempre esteve nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel...”</p> <p>S8: “Quero continuar estudando... fazer uma pós-graduação”</p> <p>S9: “Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa... também planos para mudar de empresa...”</p> <p>S11: “Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O estudo é um fator determinante para a continuidade neste cargo. ✓ O estudo é determinante para alcançar outros objetivos.

	investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa.”	
--	--	--

Temáticas	Idade – 44 a 70 anos Sujeitos: 1, 2, 3, 5, 4, 6, 10	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S1: “... nunca teve nenhum problema... eu passava a semana trabalhando e tinha o sábado e o domingo para eles... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo.”</p> <p>S2: “Saudade, a gente sente saudade... Eu sempre tive apoio... Mas, eu divido muito bem, porque senão, essa vida profissional, ela só tem sucesso, a nossa vida profissional, ela só é bem sucedida, eu acredito, isso é um pensamento pessoal, se nosso outro lado estiver bem resolvido, entendeu?”</p> <p>S3: “Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adocece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A dedicação é quase total.”</p> <p>S5: “Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família, mas hoje já está bem”</p> <p>S6: “...você dá prioridade para o seu trabalho. A maioria das minhas amigas que são gerentes gerais, chega o mês,.. não tem uma vida particular muito estável, não é. É difícil</p>	<p>✓ A dedicação ao trabalho é um fator que interfere na relação familiar.</p> <p>✓ Há maior dedicação ao trabalho do que para a família</p>

	<p>...você manter um relacionamento, porque hoje você está aqui, amanhã você está em outro lugar. É difícil você estar...porque as empresas também querem esse rodízio não é, você não fica muito tempo em um hotel só. Você vai passando por várias, não é...então você não pode negar muitas vezes o pedido da empresa.”</p> <p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da minha família, mas temos uma boa relação.”</p>	
<p>Trajectoria no mercado de trabalho</p>	<p>S1: “...as dificuldades começaram quando meu pai morreu. E eu, ou trabalhava, ou morria de fome. Fui trabalhar na faculdade de Medicina, na Universidade Federal do Ceará. E lá foi minha escola, porque eu sempre fui muito curiosa em saber das coisas. Passei 15 anos lá, depois veio o hotel.”</p> <p>S2: “...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial.”</p> <p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S5: “...em 25 anos, eu estive em 4 hotéis. E aí eu comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenadora de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar.”</p> <p>S6: “...fui professora de alemão... comecei como <i>trainee</i> na hotelaria... Aí eu fui,</p>	<p>✓ Cargo iniciais em áreas diferentes da hotelaria.</p> <p>✓ Experiência com liderança em outras áreas.</p>

	<p>recepção, eventos, alimentos e bebidas, eu já me envolvia com a área financeira, enfim, foi uma experiência excelente, excelente, até chegar no cargo de sub-gerente de uma das unidades... tive a experiência, assim, como gestora de cada departamento.”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”</p>	
<p>Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.</p>	<p>S1: “...nunca fui de parar, de esperar. Fui sempre de procurar.”</p> <p>S2: “Você tem que pensar grande, não é? Sempre nas reuniões, eu fui uma pessoa muito, muito abençoada, porque eu sempre tive função de destaque. Eu já comecei bem na minha vida profissional, porque eu comecei muito cedo, eu comecei a trabalhar aos quatorze anos de idade...”</p> <p>S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma se dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.”</p> <p>S5: “...ah eu sou auxiliar, daqui há um ano eu quero ser recepcionista” então com um ano e um pouquinho eu evolui para recepcionista. Quando eu cheguei em recepção eu disse “ah não, agora eu quero ser supervisora” e eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, “olha eu quero aprender, crescer. E aí quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil.”</p> <p>S6: “... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse manter uma equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedicção ao trabalho ✓ Ambição de alcançar cargos superiores ✓ Estudo como fator importante para o crescimento profissional.

	<p>unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo”</p> <p>S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.”</p>	
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	<p>S2: “...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional...”</p> <p>S3: “...no início eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no início de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de conhecimento da língua inglesa. ✓ Dificuldade em comunicar.
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S1: “Satisfeita... cheguei onde queria estar e tenho o controle perfeito da minha função aqui...”</p> <p>S2: “...gosto muito, muito mesmo do que faço. O segredo está nisso: é você ter amor ao que você faz.”</p> <p>S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando, porque eu sei que eu vou crescer também...”</p> <p>S5: “É gostoso, amo o que faço! Mas você precisa ter cuidados, respeitar pessoas, em princípio é isso.”</p> <p>S6: “Satisfeita pois eu tenho meu valor de mercado estabelecido, sou reconhecida no setor.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação no trabalho. ✓ Segurança, estabilidade no cargo que ocupam. ✓ Valorizadas financeiramente.

	S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”	
Perfil das líderes	<p>S1: “Eu gosto de comandar. Sou muito dinâmica e direta... também tenho lado empreendedor muito forte.”</p> <p>S2: “Empreendedora, sempre fui muito ousada... Gosto de compartilhar, sou comunicativa.”</p> <p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p> <p>S5: “Sou detreminada, ligada às novidades...”</p> <p>S6: “Sou uma pessoa muito tranquila, aberta a mudanças. Inovadora... detalhista.”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinâmicas. ✓ Comunicativas. ✓ Empreendedoras. ✓ Informadas dos acontecimentos nos hotéis.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S1: “Olhe o meu irmão diz o seguinte: “ lá em casa tem 4 mulheres e 1 homem”. Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente...”</p> <p>S2: “Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro pra fora. Ninguém forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é.</p> <p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nasceram com essa capacidade.

	<p>forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios para trabalhar...”</p> <p>S10: “...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei...”</p>	
Tipo de liderança	<p>S1: “Mais autoritária. Mas procuro conversar com os meus funcionários.”</p> <p>S2: “... eu procuro ser o espelho, eu procuro dar exemplos. Eu não gosto de faltar, eu não gosto de me atrasar, eu sei que estou disponível para ajudar em qualquer departamento, entendeu?”</p> <p>S3: “Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no início tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!”</p> <p>S5: “Participativa, dou autonomia.”</p> <p>S6: “normalmente a minha gerência é participativa”</p> <p>S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança participativa. ✓ Postura firme.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S1: “... eu sou do tipo que fiscaliza... Sou exigente, não gosto de ver as coisas erradas. Não vou direto muitas vezes, porque tem os gerentes dos setores e eu respeito sempre. Bato mais neles do que nos outros (risos).”</p> <p>S2: “Você tem que ser transparente, você tem que botar a cara para bater, tem que ter uma vida limpa, tem que ter um passado e um presente digno de você ocupar essa função e</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigentes no trabalho que executam. ✓ Maior conhecimento ajuda a impor respeito. ✓ Clareza no trabalho. ✓ Procuram ser bons exemplos.

	<p>responder pelo empreendimento, não é?”</p> <p>S3: “Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não é.... tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S5: “É você ser, bem mais forte do que você é. Normalmente é, determinada, segura de si. E isso já te dá certo respeito, quando você vai estar a frente de uma reunião, ou quando você tem que decidir. Então essa questão até mesmo de postura, de dicção, de conhecimento do produto, é isso que determina. O conhecimento não tem jeito, ele determina. É o olho no olho, é a segurança no falar.”</p> <p>S6: “...eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p>	
<p>Opinião sobre Liderança feminina vs. Liderança masculina</p>	<p>S1: “no hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a <i>finess</i> que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem que tratar como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens... Eu acho que a mulher produz, pela fraqueza dela, por ser mulher, ela procura</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mulheres são mais determinadas, mais envolvidas com o trabalho. ✓ Mulheres são comprometidas e organizadas. ✓ Mulheres são mais sensíveis, entendem melhor as pessoas.

	<p>ser, aquela que quer se sair, ela procura mais do que o homem...”</p> <p>S2: “...E eu gosto muito de trabalhar com mulheres... por causa da organização e comprometimento.... os homens... às vezes, alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável... o que eu sinto no homem, o homem ele é muito autoritarista...”</p> <p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem diferença, lógico que a gente sente.. Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo... imagino que todas as mulheres primam por isso, pela justiça. Acho que para si mesma, pela própria consciência dela...se sentir segura onde está. Aí para ela se sentir segura, ela tem que primar por isso, pela justiça, pela forma correta de trabalhar...”</p> <p>S5: “O homem é mais frio né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então as vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os homens...”</p> <p>S6: “A mulher é mais flexível, a mulher entende, eu acho mais, os diversos tipos de, de personalidades das pessoas. Eu acho que ela leva esse tipo de vantagem... Os homens não são tão cuidadosos, nem detalhistas... eu acho que a mulher, ela têm aquela versatilidade, aquela flexibilidade que eu falei não é. E ela têm que se desdobrar não é, eu acho porque na verdade hoje o trabalho, tirando os feminismos e machismos, ele é para a mulher a mesma</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mulheres são mais flexíveis. ✓ Homens são práticos. ✓ Homens são menos sensíveis. ✓ Homens são mais autoritários.
--	---	--

	<p>coisa que é para o homem. Quantas mulheres não têm que sustentar suas famílias não é. O próprio, talvez não porque ela queira mas pela necessidade, não é.”</p> <p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos... Mulheres são atenciosas, organizadas, detalhistas... Os homens são mais práticos!”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S1: “Graças a Deus não.”</p> <p>S2: “... felizmente eu nunca encontrei essa barreira por ser mulher...”</p> <p>S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”</p> <p>S5: “Teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores...”</p> <p>S6: “Nenhum. De forma alguma. Nunca, absolutamente.”</p> <p>S10: “Não sofri.”</p>	<p>✓ No geral não sofreram.</p> <p>✓ Atitude de discriminação sofrida em caso específico.</p>
Políticas internas de apoio às mulheres	<p>S1: “é era generalizado...”</p> <p>S2: “Não, nós não temos assim algo direcionado. Existe uma preocupação muito grande nossa, assim de estarmos juntas, as colaboradoras mulheres não é, no sentido assim de quando elas estão gestante, de quando elas precisam se ausentar para dar assistência aos seu</p>	<p>✓ Não existem políticas específicas para as mulheres</p> <p>✓ Há formas de sensibilizações com as mulheres em situações pontuais</p>

	<p>filhos menores, quando têm um filho doente. Esta entendendo? Existe toda essa atenção. Senão, até porque nosso público maior é feminino, não é, aqui no hotel.”</p> <p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S5: “Não temos. Mas a gente cumpre todo o processo, digamos, trabalhista, não é.”</p> <p>S6: “Olha é como eu te disse, a política são para todos, são geral. Mas pelo menos, não têm a discriminação, não é, não tem a discriminação.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p>	(gravidez, filhos doentes)
Relacionamento com os superiores	<p>S1: “Trabalhamos sempre em sintonia.”</p> <p>S2: “Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: “e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar”</p> <p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem contar comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S5: “Então eu até digo a você, que hoje eu estou aqui, um pouco por mérito deles também. Porque eles souberam jogar em mim, o desejo de ir mais adiante, não é, de tocar, de abrir caminhos, de facilitar, de as oportunidades aparecendo, eu estando.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente relação com os superiores. ✓ Há proximidade e confiança das duas partes. ✓ Existe admiração pelos superiores.

	<p>S6: "... a nossa presidente, não é, é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre a frente nessa questão, defende, defende a mulher..."</p> <p>S10: "Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras."</p>	
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S1: "segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu mando para casa "fique em casa, descanse a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.</p> <p>S2: "Eu sou amiga do meu marido, eu sou companheira, eu sou amiga dos meus filhos, assim confidente de chegar, de sentir pelos olhos que a coisa não está bem, começar a conversar. Eles se abriram muito comigo. A mesma coisa com os meus funcionários."</p> <p>S3: "...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo..."</p> <p>S5: "Eu brinco muito com eles... eles precisam saber do que está acontecendo"</p> <p>S6: "...então assim, eles acham que a empresa está querendo tirar vantagens sobre eles e tudo. e esse contato proporciona você a explicar determinadas coisas, que depois eles passam a ver de forma diferente. Então está sendo uma experiência muito bacana!"</p> <p>S10: "Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem integrados."</p>	<p>✓ Relações de proximidade com os funcionários.</p> <p>✓ Relações tensas em algumas situações (descumprimento de ordens).</p>

<p>Características do trabalho no setor hoteleiro</p>	<p>S1: "...agora é muito difícil você trabalhar em hotelaria. Muita gente, é muito roubo, é muita exigência..."</p> <p>S2: "... a responsabilidade de um hotel, não é fácil! Mas é prazeroso, eu sempre falo é, que ser gerente de um hotel, é como ser uma dona de casa bem prendada, bem responsável, entendeu. Porque a dona de casa não só é aquela que vai para o supermercado fazer as compras. É aquela que acompanha os empregados, se a faxina esta bem feita..."</p> <p>S5: "Muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não tem horário para sair."</p> <p>S6: "é difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas."</p> <p>S10: "É arduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas..."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exige grande dedicação de tempo. ✓ Trabalho difícil, com muitos obstáculos para ultrapassar (roubos, satisfação de pessoas). ✓ É feita analogia com a realidade dos serviços do lar."
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S2: "Fiz, há quatro anos, eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso pra mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área..."</p> <p>S3: "E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescer no setor hoteleiro. ✓ Estudo como meio para o crescimento. ✓ Viver outras experiências em áreas diferentes.

	<p>investimentos.”</p> <p>S5: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos já estou me preparando par daqui há uns três anos. Já determinei o tempo para eu estar em sala de aula...”</p> <p>S6: “Crescer na rede. é, isso está nos meus planos, está nos meus planos ainda, por algum tempo. Gosto, adoro estar com a minha equipe... a nossa rede têm uma forte atuação em projetos para os colaboradores.”</p> <p>S10: “Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede.”</p>	
--	---	--

APÊNDICE 5: Sinopses Estado civil

Temáticas	Estado civil – Casadas Sujeitos: 1, 2, 4, 7, 11	Categorias/Problemáticas
<p>Relação família vs. Trabalho</p>	<p>S1: “...nunca teve nenhum problema... eu passava a semana trabalhando e tinha o sábado e o domingo para eles... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo.”</p> <p>S2: “Saudade, a gente sente saudade... Eu sempre tive apoio... Mas, eu divido muito bem, porque senão, essa vida profissional, ela só tem sucesso, a nossa vida profissional, ela só é bem sucedida, eu acredito, isso é um pensamento pessoal, se nosso outro lado estiver bem resolvido, entendeu?”</p> <p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando acontecem imprevistos.”</p> <p>S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho interfere na vida familiar. ✓ Estrutura e apoio (empregadas, babás) são fundamentais. ✓ O tempo livre é passado com a família.

	tempo, é...	
Trajatória no mercado de trabalho	<p>S1: "...as dificuldades começaram quando meu pai morreu. E eu, ou trabalhava, ou morria de fome. Fui trabalhar na faculdade de Medicina, na Universidade Federal do Ceará. E lá foi minha escola, porque eu sempre fui muito curiosa em saber das coisas. Passei 15 anos lá, depois veio o hotel."</p> <p>S2: "...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial."</p> <p>S4: "...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral."</p> <p>S7: "Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como Assistente de Reservas Individuais, de Reservas de Grupos e como Supervisora de Receitas"</p> <p>S11: "Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência em outros setores no mercado de trabalho. ✓ Iniciaram jovens. ✓ Crescimento de cargos dentro da hotelaria.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S1: "...nunca fui de parar, de esperar. Fui sempre de procurar."</p> <p>S2: "Você tem que pensar grande, não é? Sempre nas reuniões, eu fui uma pessoa muito, muito abençoada, porque eu sempre tive função de destaque. Eu já comecei bem na minha vida profissional, porque e comecei muito cedo, eu comecei a trabalhar aos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinamismo, ambição. ✓ Executar as funções de maneira diferenciada. ✓ Trabalhar em empresas de rede.

	<p>quatorze anos de idade...”</p> <p>S4: “comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..”</p> <p>S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.”</p> <p>S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”</p>	
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S2: “...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional...”	✓ Não falar inglês.
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S1: “Satisfeita... cheguei onde queria estar e tenho o controle perfeito da minha função aqui...”</p> <p>S2: “...gosto muito, muito mesmo do que faço. O segredo está nisso: é você ter amor ao que você faz.”</p> <p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava. Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita</p>	<p>✓ Satisfação no que diz respeito a posição que ocupam.</p> <p>✓ O salário como influenciador na satisfação.</p>

	coisa que aprendi hoje aplico na prática.”	
Perfil das líderes	<p>S1: “Eu gosto de comandar. Sou muito dinâmica e direta... também tenho lado empreendedor muito forte.”</p> <p>S2: “Empreendedora, sempre fui muito ousada... Gosto de compartilhar, sou comunicativa.”</p> <p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, nê, me alimentar daquilo dali, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora..gosto de interagir... Sou acessível...”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica...sempre tive ambições também.”</p>	✓ Empreendedoras, sociáveis, assertivas, comprometidas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S1: “Olhe o meu irmão diz o seguinte: “ lá em casa tem 4 mulheres e 1 homem”. Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente...”</p> <p>S2: “Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro pra fora. Ninguém forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é.</p> <p>S4: “Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, é, porque até porque, eu quando assumi realmente, entre aspas o cargo de gerente</p>	✓ A aptidão para liderar é nata.

	operacional, eu nem formada ei estava ainda.” S7: “... acho que é uma habilidade nata” S11: “Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a família, amigos...”	
Tipo de liderança	S1: “Mais autoritária. Mas procuro conversar com os meus funcionários. S2: “... eu procuro ser o espelho, eu procuro dar exemplos. Eu não gosto de faltar, eu não gosto de me atrasar, eu sei que estou disponível para ajudar em qualquer departamento, entendeu?” S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!” S7: “Tenho que admitir, né... sou mais autoritária.” S11: “Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho...”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estilo autoritário. ✓ Também participativo.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	S1: “... eu sou do tipo que fiscaliza... Sou exigente, não gosto de ver as coisas erradas. Não vou direto muitas vezes, porque tem os gerentes dos setores e eu respeito sempre. Bato mais neles do que nos outros (risos).” S2: “Você tem que ser transparente, você tem que botar a cara para bater, tem que ter uma vida limpa, tem que ter um passado e um presente digno de você ocupar essa função e responder pelo empreendimento, não é?”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto nível de exigência. ✓ Clareza nas ações. ✓ Apoio aos funcionários.

	<p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p> <p>S7: “... sinto que sou respeitada...”</p> <p>S11: “Eu adoro dar treinamento, me realizo. Pra mim é melhor coisa, se eu pudesse o tempo todo estar criando treinamento e dando treinamento, porque eu adoro, eu adoro mesmo.”</p>	
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina</p>	<p>S1: “...no hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a <i>finess</i> que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem que tratar como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens... Eu acho que a mulher produz, pela fraqueza dela, por ser mulher, ela procura ser, aquela que quer se sair, ela procura mais do que o homem...”</p> <p>S2: “...E eu gosto muito de trabalhar com mulheres... por causa da organização e comprometimento.... os homens... às vezes, alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável... o que eu sinto no homem, o homem ele é muito autoritarista...”</p> <p>S4: “uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há necessidade de ter mulheres em posição de liderança. ✓ As mulheres oferecem mais organização, assiduidade e segurança. ✓ As mulheres podem ✓ Os homens podem ser mais autoritários. ✓ Homens mais racionais, objetivos.

	<p>certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito racionais, objetivos... as vezes individualistas.”</p> <p>S7: “Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive...“No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de relacionamento pois são todas de temperamento forte.”</p> <p>S11: “As mulheres são mais atenciosas... as vezes o lado sentimental atrapalha um pouco, quer dizer, isso também ajuda! Mas é uma das qualidades que pode se tornar defeito... Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S1: “Graças a Deus não.”</p> <p>S2: “... felizmente eu nunca encontrei essa barreira por ser mulher...”</p> <p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	✓ Não há discriminação de gênero.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção	<p>S1: “ é era generalizado...”</p>	<p>✓ Nenhuma política formal para as mulheres.</p> <p>✓ Existe atenção especial direcionada aos</p>

<p>dada as mulheres)</p>	<p>S2: “Não, nós não temos assim algo direcionado. Existe uma preocupação muito grande nossa, assim de estarmos juntas, as colaboradoras mulheres não é, no sentido assim de quando elas estão gestante, de quando elas precisam se ausentar para dar assistência aos seus filhos menores, quando têm um filho doente. Esta entendendo? Existe toda essa atenção. Senão, até porque nosso público maior é feminino, não é, aqui no hotel.”</p> <p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionários em geral, onde muitas das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p> <p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	<p>problemas femininos.</p>
<p>Relacionamento com os superiores</p>	<p>S1: “Trabalhamos sempre em sintonia.”</p> <p>S2: “Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: “e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar”</p> <p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é... além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me</p>	<p>✓ Relacionamento harmônico.</p> <p>✓ O superiores são suportes.</p>

	<p>sinto bem tranquila.”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p> <p>S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”</p>	
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S1: “segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu mando para casa “fique em casa, descanse a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.</p> <p>S2: “Eu sou amiga do meu marido, eu sou companheira, eu sou amiga dos meus filhos, assim confidente de chegar, de sentir pelos olhos que a coisa não está bem, começar a conversar. Eles se abriram muito comigo. A mesma coisa com os meus funcionários.”</p> <p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. Eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar autonomia”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas “subordinadas”. Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento baseado no rigor, neste caso os subordinados sentem-se amedrontados pela líder. ✓ Relacionamento aberto. ✓ Comparação dos funcionários aos filhos.

	entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S1: “...agora é muito difícil você trabalhar em hotelaria. Muita gente, é muito roubo, é muita exigência...”</p> <p>S2: “... a responsabilidade de um hotel, não é fácil! Mas é prazeroso, eu sempre falo é, que ser gerente de um hotel, é como ser uma dona de casa bem prendada, bem responsável, entendeu. Porque a dona de casa não só é aquela que vai para o supermercado fazer as compras. É aquela que acompanha os empregados, se a faxina esta bem feita...”</p> <p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exiga. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estrá bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho desgastante. ✓ Trabalhar com motivação e satisfação de pessoas é complexo.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	S2: “Fiz, há quatro anos eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso pra mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área...”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessidade de instrução acadêmica. ✓ Possibilidade de mudança de empresa.

	<p>S4: "...especialização, pós-graduação, sempre estive nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel..."</p> <p>S11: "Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa."</p>	
--	--	--

Temáticas	Estado civil – Divorciadas Sujeitos: 5, 6	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S5: "Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família, mas hoje já está bem"</p> <p>S6: "...você dá prioridade para o seu trabalho. A maioria das minhas amigas que são gerentes gerais, chega o mês,.. não tem uma vida particular muito estável, não é. É difícil você manter um relacionamento, porque hoje você está aqui, amanhã você está em outro lugar. É difícil você estar...porque as empresas também querem esse rodízio não é, você não fica muito tempo em um hotel só. Você vai passando por várias, não é...então você não pode negar muitas vezes o pedido da empresa."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rompimento do casamento devido problemas para conciliar trabalho e família. ✓ Vida pessoal inconstante por causa das exigências do cargos.
Trajetória no mercado de	S5: "em 25 anos, eu estive em 4 hotéis. Eu demoro um pouquinho em cada hotel. E aí eu	✓ Trajetória de trabalho percorrida em

trabalho	<p>comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenadora de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar.”</p> <p>S6: “...fui professora de alemão... comecei como <i>trainee</i> na hotelaria... Aí eu fui, recepção, eventos, alimentos e bebidas, eu já me envolvia com a área financeira, enfim, foi uma experiência excelente, excelente, até chegar no cargo de sub-gerente de uma das unidades... tive a experiência, assim, como gestora de cada departamento.”</p>	<p>hotéis.</p> <p>✓ Crescimento profissional na hotelaria.</p>
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S5: “ ah eu sou auxiliar, daqui há um ano eu quero ser recepcionista” então com um ano e um pouquinho eu evolui para recepcionista. Quando eu cheguei em recepção eu disse “ah não, agora eu quero ser supervisora” e eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, “olha eu quero aprender, crescer”. E aí quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil.”</p> <p>S6: “... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse manter uma equipe unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo”</p>	<p>✓ A verbalização da vontade de crescimento para os superiores.</p> <p>✓ A forma que exerce o trabalho, trazendo lucros e formando bem as equipes.</p>
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S5: “É gostoso, amo o que faço! Mas você precisa ter cuidados, respeitar pessoas, em princípio é isso.”</p> <p>S6: “Satisfeita pois eu tenho meu valor de mercado estabelecido, sou reconhecida no</p>	<p>✓ Satisfação pois conquistaram seus lugares e sua marca de trabalho no setor.</p>

	setor.”	
Perfil das líderes	S5: “Sou detreminada, ligada às novidades...” S6: “Sou uma pessoa muito tranquila, aberta a mudanças. Inovadora... detalhista.”	✓ Inovadoras, abertas à mudanças, focadas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	–	–
Tipo de liderança	S5: “Participativa, dou autonomia.” S6: “normalmente a minha gerência é participativa”	✓ Estilo participativo.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	S5: “É você ser, bem mais forte do que você é. Normalmente é, determinada, segura de si. E isso já te dá certo respeito, quando você vai estar a frente de uma reunião, ou quando você tem que decidir. Então essa questão até mesmo de postura, de dicção, de conhecimento do produto, é isso que determina. O conhecimento não tem jeito, ele determina. É o olho no olho, é a segurança no falar.” S6: “eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”	✓ Mostram-se firmes e mais seguras do que realmente são. ✓ Serenidade para as situações. ✓ Exigência com elas mesmas e com os outros.
Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina	S5: “O homem é mais frio né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então as vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os homens...”	✓ Os homens são mais apáticos e pragmáticos. ✓ As mulheres mais sensíveis, ágeis, versáteis.

	S6: “A mulher é mais flexível, a mulher entende, eu acho mais, os diversos tipos de, de personalidades das pessoas. Eu acho que ela leva esse tipo de vantagem... Os homens não são tão cuidadosos, nem detalhistas... eu acho que a mulher, ela têm aquela versatilidade, aquela flexibilidade que eu falei não é. E ela têm que se desdobrar não é, eu acho porque na verdade hoje o trabalho, tirando os feminismos e machismos, ele é para a mulher a mesma coisa que é para o homem. Quantas mulheres não têm que sustentar suas famílias não é. O próprio, talvez não porque ela queira mas pela necessidade, não é.”	
Discriminação de gênero	S5: “teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores...” S6: “Nenhum. De forma alguma. Nunca, absolutamente.”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discriminação sofrida por ações de fornecedores. ✓ Nunca houve problema.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	S5: “Não temos. Mas a gente cumpre todo o processo, digamos, trabalhista, não é.” S6: “Olha é como eu te disse, a política são para todos, são geral. Mas pelo menos, não têm a discriminação, não é, não tem a discriminação.”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As políticas são para todos.
Relacionamento com os superiores	S5: “Então eu até digo a você, que hoje eu estou aqui, um pouco por mérito deles também. Porque eles souberam jogar em mim, o desejo de ir mais adiante, não é, de tocar, de abrir caminhos, de facilitar, de as oportunidades aparecendo, eu estando.” S6: “... a nossa presidente, não é, é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre a frente nessa questão, defende, defende a mulher...”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empolgação ao falar dos superiores. ✓ São vistos como exemplos a serem seguidos. ✓ Gratidão.
Relacionamento com os subordinados	S5: “Eu brinco muito com eles... eles precisam saber do que está acontecendo” S6: “...então assim, eles acham que a empresa está querendo tirar vantagens sobre eles e	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procuram esclarecer as questões das exigências da empresa e assim envolvê-los

	<p>tudo. e esse contato proporciona você a explicar determinadas coisas, que depois eles passam a ver de forma diferente. Então está sendo uma experiência muito bacana!”</p>	<p>nos propósitos de crescimento.</p>
<p>Características do trabalho no setor hoteleiro</p>	<p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não tem horário para sair.”</p> <p>S6: “é difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas.”</p>	<p>✓ O tempo de dedicação ao hotel é algo muito elevado.</p>
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S5: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos já estou me preparando par daqui há uns três anos. Já. determinei o tempo para eu estar em sala de aula, porque nesse período, eu estou me preparando, eu estou estudando, eu estou lendo, fazendo cursos na área que eu quero.”</p> <p>S6: “Crescer na rede. é, isso está nos meus planos, está nos meus planos ainda, por algum tempo. Gosto, adoro estar com a minha equipe... a nossa rede têm uma forte atuação em projetos para os colaboradores.”</p>	<p>✓ Entrar na área acadêmica.</p> <p>✓ Desenvolver-se na rede.</p>

Temáticas	Estado civil – Solteiras Sujeitos: 3, 8, 9, 10	Categorias/Problemáticas
Relação família vs.	S3: “Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adocece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A	<p>✓ Não há interferências diretas.</p> <p>✓ O afastamento da família já existia antes de</p>

Trabalho	<p>dedicação é quase total.”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos momentos com a família como feriados, Natais, Ano Novo, etc.”</p> <p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da minha família, mas temos uma boa relação.”</p>	ocupar as funções.
Trajetória no mercado de trabalho	<p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S8: “Entre na hotelaria para o cargo de recepcionista... Passei alguns anos trabalhando na recepção e depois na supervisão de recepção e reservas, depois fui convidada para esse cargo.”</p> <p>S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”</p>	<p>✓ Ocorreu progressão dentro da hotelaria.</p> <p>✓ Também passaram por outras empresas antes de chegar à hotelaria (lugar que já iniciaram com posição de chefia).</p>
Fatores que contribuíram para que	S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma se	✓ A busca por aprender mais, estudar mais.

<p>chegassem ao cargo de liderança.</p>	<p>dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.”</p> <p>S9: “O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa”</p> <p>S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.”</p>	<p>✓ A experiência vivida nos cargos ocupados.</p>
<p>Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira</p>	<p>S3: “...no início eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no início de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”</p>	<p>✓ O receio em expor-se, expressar-se.</p>
<p>Avaliação da situação atual no trabalho</p>	<p>S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando, porque eu sei que eu vou crescer também...”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”</p> <p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p> <p>S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”</p>	<p>✓ O fator salarial é uma dimensão importante para a satisfação.</p> <p>✓ Contentamento com a posição que ocupa.</p>
<p>Perfil das líderes</p>	<p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p>	<p>✓ São práticas, gentis, acessíveis e sociáveis.</p>

	<p>S8: “Amigável... procuro ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p>	
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios para trabalhar...”</p> <p>S8: “Com o decorrer das necessidades do trabalho... Com treinamentos na área...”</p> <p>S9: “Através das experiências do meu cargo.”</p> <p>S10: “...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei...”</p>	✓ Desenvolvimento da liderança através das exigências do trabalho.
Tipo de liderança	<p>S3: “Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no início tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!”</p> <p>S8: “Participativa”</p> <p>S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”</p>	✓ Participativa.
Avaliação pessoal (como exerce a	<p>S3: “Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não é....</p>	<p>✓ Há envolvimento com os funcionários.</p> <p>✓ Procuram ser justas nas decisões e ações.</p>

liderança)	<p>tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”</p> <p>S9: “...aberta e mais próxima possível dos liderados... às vezes tenho dificuldades em me impor”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p>	✓ Dificuldades para estabelecer regras.
Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina	<p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem, lógico que a gente sente.. Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo...”</p> <p>S9: “Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas.”</p> <p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos...”</p>	✓ Nota-se diferenças bem marcantes. ✓ A sensibilidade feminina é destacada.
Discriminação de gênero	S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”	✓ Se existe, a discriminação não é feita de forma tangível.

	<p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres”.</p> <p>S10: “Não sofri.”</p>	
<p>Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)</p>	<p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p>	<p>✓ Não existem políticas específicas, mas não há barreiras para que venham a existir.</p>
<p>Relacionamento com os superiores</p>	<p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem contar comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”</p> <p>S10: “Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras.”</p>	<p>✓ Relacionamento próximo.</p>
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S3: “...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo...”</p> <p>S9: “...sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p> <p>S10: “Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem</p>	<p>✓ Integração com os subordinados.</p> <p>✓ Respeito.</p>

	integrados.”	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S9: “Difícil, pois ocupar cargo de liderança no setor hoteleiro exige muito do seu tempo, pois tem hora para entrar, mas não para sair...”</p> <p>S10: “É arduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas...”</p>	<p>✓ A questão da disponibilidade do tempo para o trabalho é um dos fatores mais complicados.</p>
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<p>S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”</p> <p>S9: “Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa... também planos para mudar de empresa...”</p> <p>S10: “Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede.”</p>	<p>✓ Evolução no próprio hotel (envolvimento com outros investimentos da administração).</p> <p>✓ Disponibilidade para mudanças.</p> <p>✓ Aumentar o conhecimento através do estudo.</p>

APÊNDICE 6: Sinopses Filhos

Temáticas	Com filhos Sujeitos: 1, 2, 5, 7, 11	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S1: “...nunca teve nenhum problema... eu passava a semana trabalhando e tinha o sábado e o domingo para eles... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo.”</p> <p>S2: “Saudade, a gente sente saudade... Eu sempre tive apoio... Mas, eu divido muito bem, porque senão, essa vida profissional, ela só tem sucesso, a nossa vida profissional, ela só é bem sucedida, eu acredito, isso é um pensamento pessoal, se nosso outro lado estiver bem resolvido, entendeu?”</p> <p>S5: “Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família, mas hoje já está bem”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando acontecem imprevistos.”</p> <p>S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do tempo, é...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contaram com auxílio de empregadas domésticas. ✓ O sucesso na vida profissional é visto como reflexo do que acontece no lar. ✓ Culpa por não ter tempo para a família. ✓ Rompimento de casamento pro conta do trabalho.
Trajetória no mercado de	S1: “...as dificuldades começaram quando meu pai morreu. E eu, ou trabalhava, ou	✓ Início da carreira ainda jovens.

<p>trabalho</p>	<p>morria de fome. Fui trabalhar na faculdade de Medicina, na Universidade Federal do Ceará. E lá foi minha escola, porque eu sempre fui muito curiosa em saber das coisas. Passei 15 anos lá, depois veio o hotel.”</p> <p>S2: “...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial.”</p> <p>S5: “em 25 anos, eu estive em 4 hotéis. Eu demoro um pouquinho em cada hotel. E aí eu comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenadora de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar.”</p> <p>S7: “Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como assistente de reservas individuais, de reservas de grupos e como supervisora de receitas”</p> <p>S11: “Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui.”</p>	<p>✓ Na hotelaria, ocorreu a ascensão profissional.</p>
<p>Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.</p>	<p>S1: “...nunca fui de parar, de esperar. Fui sempre de procurar.”</p> <p>S2: “Você tem que pensar grande, não é? Sempre nas reuniões, eu fui uma pessoa muito, muito abençoada, porque eu sempre tive função de destaque. Eu já comecei bem na minha vida profissional, porque eu comecei muito cedo, eu comecei a trabalhar aos</p>	<p>✓ Anseio pelo crescimento profissional.</p> <p>✓ Determinação.</p> <p>✓ Aproveitamento (e também busca) das oportunidades surgidas no trabalho.</p>

	<p>quatorze anos de idade...”</p> <p>S5: “ ah eu sou auxiliar, daqui há um ano eu quero ser recepcionista” então com um ano e um pouquinho eu evolui para recepcionista. Quando eu cheguei em recepção eu disse “ah não, agora eu quero ser supervisora” e eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, “olha eu quero aprender, crescer”. E ai quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil.”</p> <p>S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.”</p> <p>S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”</p>	
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	<p>S2: “...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional...”</p>	<p>✓ Não falar outro idioma.</p>
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S1: “Satisfeita... cheguei onde queria estar e tenho o controle perfeito da minha função aqui...”</p> <p>S2: “...gosto muito, muito mesmo do que faço. O segredo está nisso: é você ter amor ao que você faz.”</p> <p>S5: “É gostoso, amo o que faço! Mas você precisa ter cuidados, respeitar pessoas, em princípio é isso.”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava.</p>	<p>✓ Prazer pelo trabalho.</p> <p>✓ Tranquilidade conquistada pela experiência.</p>

	<p>Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita coisa que aprendi hoje aplico na prática.”</p>	
Perfil das líderes	<p>S1: “Eu gosto de comandar. Sou muito dinâmica e direta... também tenho lado empreendedor muito forte.</p> <p>S2: “Empreendedora, sempre fui muito ousada... Gosto de compartilhar, sou comunicativa.”</p> <p>S5: “Sou detreminada, ligada às novidades...”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica... sempre tive ambições também.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empreendedoras ✓ Ousadas. ✓ Modernas. ✓ Comunicativas. ✓ Práticas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S1: “Olhe o meu irmão diz o seguinte: “ lá em casa tem 4 mulheres e 1 homem”. Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente...”</p> <p>S2: “Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro pra fora. Ninguém forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é.</p> <p>S7: “... acho que é uma habilidade nata”</p> <p>S11: “Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendência espontânea para liderança.

	família, amigos...	
Tipo de liderança	<p>S1: “Mais autoritária. Mas procuro conversar com os meus funcionários.</p> <p>S2: “... eu procuro ser o espelho, eu procuro dar exemplos. Eu não gosto de faltar, eu não gosto de me atrasar, eu sei que estou disponível para ajudar em qualquer departamento, entendeu?”</p> <p>S5: “Participativa, dou autonomia.”</p> <p>S7: “Tenho que admitir, né... sou mais autoritária.”</p> <p>S11: “Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança participativa. ✓ O autoritarismo também é reconhecido.
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S1: “... eu sou do tipo que fiscaliza... Sou exigente, não gosto de ver as coisas erradas. Não vou direto muitas vezes, porque tem os gerentes dos setores e eu respeito sempre. Bato mais neles do que nos outros (risos).”</p> <p>S2: “Você tem que ser transparente, você tem que botar a cara para bater, tem que ter uma vida limpa, tem que ter um passado e um presente digno de você ocupar essa função e responder pelo empreendimento, não é?”</p> <p>S5: “É você ser, bem mais forte do que você é. Normalmente é, determinada, segura de si. E isso já te dá certo respeito, quando você vai estar a frente de uma reunião, ou quando você tem que decidir. Então essa questão até mesmo de postura, de dicção, de conhecimento do produto, é isso que determina. O conhecimento não tem jeito, ele</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmeza nas atitudes. ✓ Gosto por ensinar, treinar. ✓ Procuram ser modelo de referência.

	<p>determina. É o olho no olho, é a segurança no falar.”</p> <p>S7: “... sinto que sou respeitada...”</p> <p>S11: “Eu adoro dar treinamento, me realizo. Pra mim é melhor coisa, se eu pudesse o tempo todo estar criando treinamento e dando treinamento, porque eu adoro, eu adoro mesmo.”</p>	
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina</p>	<p>S1: “no hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a <i>fitness</i> que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem que tratar como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens... Eu acho que a mulher produz, pela fraqueza dela, por ser mulher, ela procura ser, aquela que quer se sair, ela procura mais do que o homem...”</p> <p>S2: “...E eu gosto muito de trabalhar com mulheres... por causa da organização e comprometimento... Os homens... às vezes, alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável... o que eu sinto no homem, o homem ele é muito autoritarista...”</p> <p>S5: “O homem é mais frio né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então as vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As líderes femininas criam melhor ambiente de relacionamento. ✓ As mulheres mantêm a ordem. ✓ Os homens usam mais da lógica e da dominação.

	<p>homens...”</p> <p>S7: “Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive...“No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de relacionamento pois são todas de temperamento forte.”</p> <p>S11: “As mulheres são mais atenciosas... as vezes o lado sentimental atrapalha um pouco, quer dizer, isso também ajuda! Mas é uma das qualidades que pode se tornar defeito... Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S1: “Graças a Deus não.”</p> <p>S2: “... felizmente eu nunca encontrei essa barreira por ser mulher...”</p> <p>S5: “teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores...”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há discriminação. ✓ Caso isolado de desrespeito.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S1: “é era generalizado...”</p> <p>S2: “Não, nós não temos assim algo direcionado. Existe uma preocupação muito grande nossa, assim de estarmos juntas, as colaboradoras mulheres não é, no sentido assim de quando elas estão gestante, de quando elas precisam se ausentar para dar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nada exclusivo para mulheres. ✓ Há atenção especial para as mulheres nos casos específicos. ✓ Cumprimento correto das leis trabalhistas.

	<p>assistencia aos seu filhos menores, quando têm um filho doente. Esta entendendo? Existe toda essa atenção. Senão, até porque nosso público maior é feminino, não é, aqui no hotel.”</p> <p>S5: “Não temos. Mas a gente cumpre todo o processo, digamos, trabalhista, não é.”</p> <p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	
Relacionamento com os superiores	<p>S1: “Trabalhamos sempre em sintonia.”</p> <p>S2: “Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: “e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar”</p> <p>S5: “Então eu até digo a você, que hoje eu estou aqui, um pouco por mérito deles também. Porque eles souberam jogar em mim, o desejo de ir mais adiante, não é, de tocar, de abrir caminhos, de facilitar, de as oportunidades aparecendo, eu estando.”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p> <p>S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”</p>	<p>✓ Trabalho realizado em conjunto.</p> <p>✓ Bom relacionamento.</p>
Relacionamento com os subordinados	<p>S1: “segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu</p>	<p>✓ Procura impor respeito para evitar problemas.</p>

	<p>mando para casa ,fique em casa, descanse a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.”</p> <p>S2: “Eu sou amiga do meu marido, eu sou companheira, eu sou amiga dos meus filhos, assim confiante de chegar, de sentir pelos olhos que a coisa não está bem, começar a conversar. Eles se abriram muito comigo. A mesma coisa com os meus funcionários.”</p> <p>S5: “Eu brinco muito com eles... eles precisam saber do que está acontecendo”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas “subordinadas”. Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento de troca e cooperação. ✓ Importância da união no trabalho.
<p>Características do trabalho no setor hoteleiro</p>	<p>S1: “...agora é muito difícil você trabalhar em hotelaria. Muita gente, é muito roubo, é muita exigência...”</p> <p>S2: “... a responsabilidade de um hotel, não é fácil! Mas é prazeroso, eu sempre falo é, que ser gerente de um hotel, é como ser uma dona de casa bem prendada, bem responsável, entendeu. Porque a dona de casa não só é aquela que vai para o supermercado fazer as compras. É aquela que acompanha os empregados, se a faxina esta bem feita...”</p> <p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho complicado. ✓ Dedicção de muitas horas.

	<p>não tem horário para sair.”</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estrá bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.</p>	
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S2: “Fiz, há quatro anos eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso pra mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área...”</p> <p>S5: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos já estou me preparando par daqui há uns três anos. Já. Determinei o tempo para eu estar em sala de aula, porque nesse período, eu estou me preparando, eu estou estudando, eu estou lendo, fazendo cursos na área que eu quero.”</p> <p>S11: “Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento na educação. ✓ Preparação para mudar de área.

Temáticas	Sem filhos Sujeitos: 3, 4, 6, 8, 9, 10	Categorias/Problemáticas
<p>Relação família vs. Trabalho</p>	<p>S3: “Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adoece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A dedicação é quase total.”</p> <p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S6: “...você dá prioridade para o seu trabalho. A maioria das minhas amigas que são gerentes gerais, chega o mês,.. não tem uma vida particular muito estável, não é. É difícil você manter um relacionamento, porque hoje você está aqui, amanhã você está em outro lugar. É difícil você estar...porque as empresas também querem esse rodízio não é, você não fica muito tempo em um hotel só. Você vai passando por várias, não é...então você não pode negar muitas vezes o pedido da empresa.”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos de momentos com a família como feriados,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho é uma prioridade. ✓ Não existem problemas com a família. ✓ A dedicação do tempo ao trabalho faz com que situações/eventos familiares sejam anulados. ✓ Ter filhos foi uma opção adiada por conta do trabalho.

	<p>Natais, Ano Novo, etc.”</p> <p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da minha família, mas temos uma boa relação.”</p>	
<p>Trajatória no mercado de trabalho</p>	<p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S4: “...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral.”</p> <p>S6: “...fui professora de alemão... comecei omecei como <i>trainee</i> na hotelaria... Aí eu fui, recepção, eventos, alimentos e bebidas, eu já me envolvia com a área financeira, enfim, foi uma experiência excelente, excelente, até chegar no cargo de sub-gerente de uma das unidades... tive a experiência, assim, como gestora de cada departamento.”</p> <p>S8: “Entrei na empresa para o cargo de recepcionista... Passei dois anos trabalhando na recepção e aproximadamente há seis meses na supervisão de recepção e reservas, depois fui convidada para esse cargo.”</p> <p>S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências anteriores em cargos de chefia, em outras áreas. ✓ A maior parte do tempo de trabalho é no setor hoteleiro. ✓ Crescimento na carreira dentro da hotelaria.

	oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”	
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma se dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.”</p> <p>S4: “comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..”</p> <p>S6: “... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse manter uma equipe unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo”</p> <p>S9: “O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa”</p> <p>S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca pela melhoria nas condições profissionais. ✓ O estudo abriu as portas. ✓ Comportamento e ações de trabalho.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S3: “...no inicio eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no inicio de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Timidez.
Avaliação da situação atual no trabalho	S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensadas pelo esforço e dedicação. ✓ O salário como fator influente no modo que

	<p>porque eu sei que eu vou crescer também...”</p> <p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S6: “Satisfeita pois eu tenho meu valor de mercado estabelecido, sou reconhecida no setor.”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”</p> <p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p> <p>S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”</p>	<p>exercem seus trabalhos.</p>
<p>Perfil das líderes</p>	<p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p> <p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, né, me alimentar daquilo daí, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora.. gosto de interagir... Sou acessível...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organização. ✓ Gostam de ajudar e também manter o controle das situações. ✓ Versatilidade.

	<p>S8: “Amigável... procura ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p>	
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios para trabalhar...”</p> <p>S4: “Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, é, porque até porque, eu quando assumi realmente, entre aspas o cargo de gerente operacional, eu nem formada eu estava ainda.”</p> <p>S8: “Com o decorrer das necessidades do trabalho... Com treinamentos na área...”</p> <p>S9: “Através das experiências do meu cargo.”</p> <p>S10: “...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei...”</p>	<p>✓ O trabalho moldou essa capacidade.</p> <p>✓ A personalidade independente.</p>
Tipo de liderança	<p>S3: “Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no início tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!”</p>	<p>✓ Participativa.</p>

	<p>S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!”</p> <p>S6: “normalmente a minha gerência é participativa”</p> <p>S8: “Participativa”</p> <p>S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”</p>	
<p>Avaliação pessoal (como exerce a liderança)</p>	<p>S3: “Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não é.... tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”</p> <p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p> <p>S6: “eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”</p> <p>S9: “...aberta e mais proxima possível dos liderados... as vezes tenho dificuldades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ União com os funcionários. ✓ Busca pelo conhecimento do negócio para poder delegar melhor. ✓ Exigência pessoal e com os funcionários.

	<p>em me impor”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p>	
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina</p>	<p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem, lógico que a gente sente.. Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo...”</p> <p>S4: “uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito racionais, objetivos... as vezes individualistas.”</p> <p>S6: “A mulher é mais flexível, a mulher entende, eu acho mais, os diversos tipos de, de personalidades das pessoas. Eu acho que ela leva esse tipo de vantagem... Os homens não são tão cuidadosos, nem detalhistas... eu acho que a mulher, ela têm aquela versatilidade, aquela flexibilidade que eu falei não é. E ela têm que se desdobrar não é, eu acho porque na verdade hoje o trabalho, tirando os feminismos e machismos, ele é para a mulher a mesma coisa que é para o homem. Quantas mulheres não têm que sustentar suas famílias não é. O próprio, talvez não porque ela queira mas pela necessidade, não é.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenças claras entre um estilo e outro. ✓ A passividade, flexibilidade feminina. ✓ A mulher tem revelado-se mais firme para manter-se no mercado de trabalho.

	<p>S9: “Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas.”</p> <p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos...”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”</p> <p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S6: “Nenhum. De forma alguma. Nunca, absolutamente.”</p> <p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres”.</p> <p>S10: “Não sofri.”</p>	✓ Não há discriminação velada.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionários em geral, onde muita das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p>	✓ Nada específico.

	<p>S6: “Olha é como eu te disse, a política são para todos, são geral. Mas pelo menos, não têm a discriminação, não é, não tem a discriminação.”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p>	
Relacionamento com os superiores	<p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem contar comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é... além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”</p> <p>S6: “... a nossa presidente, não é, é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre a frente nessa questão, defende, defende a mulher...”</p> <p>S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”</p> <p>S10: “Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento direto. ✓ Os superiores oferecem lições para o crescimento. ✓ Adaptação ao jeito de ser do superior.
Relacionamento com os	S3: “...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar	✓ São pontes entre os subordinados e os

subordinados	<p>todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo...”</p> <p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. Eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar autonomia”</p> <p>S6: “...então assim, eles acham que a empresa está querendo tirar vantagens sobre eles e tudo. e esse contato proporciona você a explicar determinadas coisas, que depois eles passam a ver de forma diferente. Então está sendo uma experiência muito bacana!”</p> <p>S9: “...sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p> <p>S10: “Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem integrados.”</p>	<p>superiores.</p> <p>✓ Auxílio e compreensão no relacionamento.</p>
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S6: “é difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas.”</p> <p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora,</p>	<p>✓ Quanto mais elevado o cargo, maior exigência de tempo.</p>

	<p>aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exiga. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.”</p> <p>S10: “É arduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas...”</p>	
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”</p> <p>S4: “...especialização, pós-graduação, sempre estive nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel...”</p> <p>S6: “Crescer na rede. é, isso está nos meus planos, está nos meus planos ainda, por algum tempo. Gosto, adoro estar com a minha equipe... a nossa rede têm uma forte atuação em projetos para os colaboradores.”</p> <p>S9: “Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa... também planos para mudar de empresa...”</p> <p>S10: “Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento na empresa. ✓ Disponibilidade para encarar novidades no hotel. ✓ Estudo para evoluir.

APÊNDICE 7: Sinopses Formação acadêmica

Temáticas	Área de formação acadêmica – Turismo Sujeitos: 5, 7, 8, 9	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S5: “Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família, mas hoje já está bem”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando acontecem imprevistos.”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos momentos com a família como feriados, Natais, Ano Novo, etc.”</p>	<p>✓ A relação família vs trabalho é bem conciliada.</p> <p>✓ Podem ocorrer imprevistos, mas são considerados normais.</p>
Trajetória no mercado de trabalho	<p>S5: “em 25 anos, eu estive em 4 hotéis. Eu demoro um pouquinho em cada hotel. E aí eu comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenadora de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar.”</p> <p>S7: “Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como Assistente de Reservas</p>	<p>✓ A trajetória ascendente foi desenvolvida na hotelaria.</p> <p>✓ Experiência em vários cargos na área.</p>

	<p>Individuais, de Reservas de Grupos e como Supervisora de Receitas”</p> <p>S8: “Entrei na hotelaria para o cargo de recepcionista... Passei alguns anos trabalhando na recepção e depois na supervisão de recepção e reservas, depois fui convidada para esse cargo.”</p> <p>S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”</p>	
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S5: “...ah eu sou auxiliar, daqui há um ano eu quero ser recepcionista” então com um ano e um pouquinho eu evolui para recepcionista. Quando eu cheguei em recepção eu disse “ah não, agora eu quero ser supervisora” e eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, “olha eu quero aprender, crescer”. E ai quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil.”</p> <p>S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.”</p> <p>S9: “O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão e ambição. ✓ Verbalização dos desejos de crescimento. ✓ Oportunidades oferecidas pela estrutura de gestão do hotel.
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S5: “É gostoso, amo o que faço! Mas você precisa ter cuidados, respeitar pessoas, em princípio é isso.”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedicção e carinho pelo trabalho que executam. ✓ O fator financeiro não é o desejado. ✓ Necessidade de treinar funcionários para desenvolver melhor o trabalho.

	<p>Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”</p> <p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p>	
Perfil das líderes	<p>S5: “Sou determinada, ligada às novidades...”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p> <p>S8: “Amigável... procura ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solícitas. ✓ Empenhadas. ✓ Dinâmicas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S7: “... acho que é uma habilidade nata”</p> <p>S8: “Com o decorrer das necessidades do trabalho... Com treinamentos na área...”</p> <p>S9: “Através das experiências do meu cargo.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidade de liderar conquistada com a experiência.
Tipo de liderança	<p>S5: “Participativa, dou autonomia.”</p> <p>S7: “Tenho que admitir, né... sou mais autoritária.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No geral, participativo.

	S8: “Participativa”	
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S5: “É você ser, bem mais forte do que você é. Normalmente é, determinada, segura de si. E isso já te dá certo respeito, quando você vai estar a frente de uma reunião, ou quando você tem que decidir. Então essa questão até mesmo de postura, de dicção, de conhecimento do produto, é isso que determina. O conhecimento não tem jeito, ele determina. É o olho no olho, é a segurança no falar.”</p> <p>S7: “... sinto que sou respeitada...”</p> <p>S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”</p> <p>S9: “...aberta e mais próxima possível dos liderados... às vezes tenho dificuldades em me impor”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximidade com os liderados. ✓ Há respeito. ✓ Construção de uma imagem segura. ✓ Dificuldades para comandar, pois existe insegurança.
Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina	<p>S5: “O homem é mais frio né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então as vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os homens...”</p> <p>S7: “Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive... No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os homens são mais diretos, mais sérios e não conciliam bem várias atividades ao mesmo tempo. ✓ As mulheres conciliam melhor as várias atividades. ✓ O lado emotivo das mulheres é uma vantagem.

	<p>relacionamento pois são todas de temperamento forte.”</p> <p>S8: “...objetividade e foco no resultado de forma pragmática. Não acredito que existe padrão...”</p> <p>S9: “Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas.”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S5: “teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores...”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres”.</p>	✓ Existe discriminação.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S5: “Não temos. Mas a gente cumpre todo o processo, digamos, trabalhista, não é.”</p> <p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p>	✓ Não existem.
Relacionamento com os superiores	<p>S5: “Então eu até digo a você, que hoje eu estou aqui, um pouco por mérito deles também. Porque eles souberam jogar em mim, o desejo de ir mais adiante, não é, de tocar, de abrir caminhos, de facilitar, de as oportunidades aparecendo, eu estando.”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p>	<p>✓ Bom relacionamento.</p> <p>✓ Os superiores são tidos como parte do desenvolvimento da carreira.</p>

	S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”	
Relacionamento com os subordinados	<p>S5: “Eu brinco muito com eles... eles precisam saber do que está acontecendo”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas “subordinadas”. Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S8: “No meu caso sinto sim dificuldade de me impor, pois antes era recepcionista trabalhando junto com pessoas que agora devo liderar, alguns ainda confundem ou não conseguem me ver como superior.”</p> <p>S9: “... sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximidade no relacionamento. ✓ Dificuldades em se fazer respeitada.
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não tem horário para sair.”</p> <p>S9: “Difícil, pois ocupar cargo de liderança no setor hoteleiro exige muito do seu tempo, pois tem hora para entrar, mas não para sair...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muito tempo dedicado ao hotel.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<p>S5: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos já estou me preparando para daqui há uns três anos. Já. determinei o tempo para eu estar em sala de aula, porque nesse período, eu estou me preparando, eu estou estudando, eu estou lendo, fazendo cursos na área que eu quero.”</p> <p>S8: “Quero continuar estudando... fazer uma pós-graduação”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuar estudando. ✓ Mudar de área. ✓ Mudar de empresa.

	S9: “Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa... também planos para mudar de empresa...”	
--	---	--

Temáticas	Área de formação acadêmica – Outras áreas de formação Sujeitos: 1, 3, 4, 10, 11	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. trabalho	<p>S1: “... nunca teve nenhum problema... eu passava a semana trabalhando e tinha o sábado e o domingo para eles... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo.”</p> <p>S3: “Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adocece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A dedicação é quase total.”</p> <p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da minha família, mas temos uma boa relação.”</p>	<p>✓ No geral o trabalho interfere nas relações familiares.</p> <p>✓ As horas livres são dedicadas à família e atividades pessoais.</p>

	S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do tempo, é...”	
Trajectoria no mercado de trabalho	<p>S1: “...as dificuldades começaram quando meu pai morreu. E eu, ou trabalhava, ou morria de fome. Fui trabalhar na faculdade de Medicina, na Universidade Federal do Ceará. E lá foi minha escola, porque eu sempre fui muito curiosa em saber das coisas. Passei 15 anos lá, depois veio o hotel.”</p> <p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S4: “...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral.”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”</p> <p>S11: “Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui.”</p>	✓ O trabalho na hotelaria foi iniciado já em posição de chefia.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S1: “...nunca fui de parar, de esperar. Fui sempre de procurar.”</p> <p>S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obstinação e vontade de aprender. ✓ Sensibilidade para atrair boas oportunidades. ✓ Não aceitar o comodismo.

	<p>se dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.”</p> <p>S4: “comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..”</p> <p>S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.”</p> <p>S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”</p>	
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S3: “...no inicio eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no inicio de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”	✓ Comportamento retraído.
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S1: “Satisfeita... cheguei onde queria estar e tenho o controle perfeito da minha função aqui...”</p> <p>S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando, porque eu sei que eu vou crescer também...”</p> <p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma</p>	<p>✓ Entusiasmo com a posição e forma de trabalho conquistada.</p> <p>✓ Sentem-se retribuídas pelos esforços feitos.</p> <p>✓ Gostam do que fazem.</p>

	<p>equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita coisa que aprendi hoje aplico na prática.”</p>	
Perfil das líderes	<p>S1: “Eu gosto de comandar. Sou muito dinâmica e direta... também tenho lado empreendedor muito forte.”</p> <p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p> <p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, nê, me alimentar daquilo daí, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora.. gosto de interagir... Sou acessível...”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica...sempre tive ambições também.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Têm o domínio da situação. ✓ Assessíveis. ✓ Competentes. ✓ Arrojadas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S1: “Olhe o meu irmão diz o seguinte: “ lá em casa tem 4 mulheres e 1 homem”. Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente...”</p> <p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança como um dom. ✓ Liderar também pode ser capacidade aprendida.

	<p>para trabalhar...”</p> <p>S4: “Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, é, porque até porque, eu quando assumi realmente, entre aspas o cargo de gerente operacional, eu nem formada eu estava ainda.”</p> <p>S10: “...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei...”</p> <p>S11: “Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a família, amigos...”</p>	
Tipo de liderança	<p>S1: “Mais autoritária. Mas procuro conversar com os meus funcionários.</p> <p>S3: “Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no início tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!”</p> <p>S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!”</p> <p>S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”</p> <p>S11: “Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativa no geral. ✓ Casos em que o autoritarismo é usado
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S1: “... eu sou do tipo que fiscaliza... Sou exigente, não gosto de ver as coisas erradas. Não vou direto muitas vezes, porque tem os gerentes dos setores e eu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gostam de inspecionar. ✓ Tendência ao perfeccionismo.

	<p>respeito sempre. Bato mais neles do que nos outros (risos).”</p> <p>S3: “Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não é... Tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p> <p>S11: “Eu adoro dar treinamento, me realizo. Pra mim é melhor coisa, se eu pudesse o tempo todo estar criando treinamento e dando treinamento, porque eu adoro, eu adoro mesmo.”</p>	<p>✓ Busca pelo aumento de conhecimento.</p>
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina</p>	<p>S1: “no hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a <i>finess</i> que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem que tratar como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens... Eu acho que a mulher produz, pela fraqueza dela, por ser mulher, ela procura ser, aquela que quer se sair, ela procura mais do que</p>	<p>✓ Consideram a liderança feminina melhor.</p>

	<p>o homem...”</p> <p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem diferença, lógico que a gente sente.. Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo... imagino que todas as mulheres primam por isso, pela justiça. Acho que para si mesma, pela própria consciência dela...se sentir segura onde está. Aí para ela se sentir segura, ela tem que primar por isso, pela justiça, pela forma correta de trabalhar...”</p> <p>S4: “uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito racionais, objetivos... as vezes individualistas.”</p> <p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos... Mulheres são atenciosas, organizadas, detalhistas... Os homens são mais práticos!”</p> <p>S11: “As mulheres são mais atenciosas... as vezes o lado sentimental atrapalha um pouco, quer dizer, isso também ajuda! Mas é uma das qualidades que pode se tornar defeito... Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”</p>	
--	--	--

<p>Discriminação de gênero</p>	<p>S1: “Graças a Deus não.”</p> <p>S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”</p> <p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S10: “Não sofri.”</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	<p>✓ Nunca houve discriminação.</p>
<p>Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)</p>	<p>S1: “ é generalizado...”</p> <p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionário em geral, onde muita das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	<p>✓ Não existe políticas próprias para as mulheres, mas as mesmas recebem atenção diferenciada.</p>
<p>Relacionamento com os superiores</p>	<p>S1: “Trabalhamos sempre em sintonia.”</p>	<p>✓ Relacionamento de união e franqueza.</p>

	<p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem contar comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é... além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”</p> <p>S10: “Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras.”</p> <p>S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”</p>	<p>✓ Há moldagem no comportamento para o trabalho em parceria.</p>
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S1: “segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu mando para casa “fique em casa, descansa a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.”</p> <p>S3: “...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo...”</p> <p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias</p>	<p>✓ Os subordinados são amedrontados pela imagem estereotipada das líderes.</p> <p>✓ Há trabalho em conjunto, não são postas barreiras.</p>

	<p>aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. Eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar autonomia”</p> <p>S10: “Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem integrados.”</p> <p>S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”</p>	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S1: “...agora é muito difícil você trabalhar em hotelaria. Muita gente, é muito roubo, é muita exigência...”</p> <p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exija. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.</p> <p>S10: “É arduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas...”</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estar bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.”</p>	<p>✓ O trabalho é dispendioso em relação ao tempo, exigente.</p> <p>✓ É difícil agradar as pessoas.</p>
Planos para o futuro / Investimento pessoal na	S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso	✓ Possibilidades de mudança de emprego,

<p>carreira</p>	<p>dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”</p> <p>S4: “...especialização, pós-graduação, sempre estive nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel...”</p> <p>S10: “Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede.”</p> <p>S11: “Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa.”</p>	<p>cidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em educação. ✓ Planos pessoais de realização.
-----------------	--	--

Temáticas	Área de formação acadêmica – Turismo e outra formação adicional Sujeitos: 2, 6	Categorias/Problemáticas
<p>Relação família vs. Trabalho</p>	<p>S2: “Saudade, a gente sente saudade... Eu sempre tive apoio... Mas, eu divido muito bem, porque senão, essa vida profissional, ela só tem sucesso, a nossa vida profissional, ela só é bem sucedida, eu acredito, isso é um pensamento pessoal, se</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A responsabilidade familiar é posta em segundo plano. ✓ O trabalho absorve a maior parte do tempo

	<p>nosso outro lado estiver bem resolvido, entendeu?”</p> <p>S6: “...você dá prioridade para o seu trabalho. A maioria das minhas amigas que são gerentes gerais, chega o mês,.. não tem uma vida particular muito estável, não é. É difícil você manter um relacionamento, porque hoje você está aqui, amanhã você está em outro lugar. É difícil você estar...porque as empresas também querem esse rodízio não é, você não fica muito tempo em um hotel só. Você vai passando por várias, não é...então você não pode negar muitas vezes o pedido da empresa.”</p>	das vidas.
Trajetória no mercado de trabalho	<p>S2: “...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial.”</p> <p>S6: “...fui professora de alemão... comecei como <i>trainee</i> na hotelaria... Aí eu fui, recepção, eventos, alimentos e bebidas, eu já me envolvia com a área financeira, enfim, foi uma experiência excelente, excelente, até chegar no cargo de sub-gerente de uma das unidades... tive a experiência, assim, como gestora de cada departamento.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas no mercado de trabalho. ✓ Muitos anos de experiência na área. ✓ Quando ocorreu a entrada na hotelaria, já assumiram postos de chefia.
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S2: “Você tem que pensar grande, não é? Sempre nas reuniões, eu fui uma pessoa muito, muito abençoada, porque eu sempre tive função de destaque. Eu já comecei bem na minha vida profissional, porque eu comecei muito cedo, eu comecei a trabalhar aos quatorze anos de idade...”</p> <p>S6: “... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar a carreira cedo. ✓ O modo que trabalha. ✓ Os resultados que trazem as empresas.

	manter uma equipe unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo”	
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S2: “...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional...”	✓ Não falar inglês.
Avaliação da situação atual no trabalho	S2: “...gosto muito, muito mesmo do que faço. O segredo está nisso: é você ter amor ao que você faz.” S6: “Satisfeita pois eu tenho meu valor de mercado estabelecido, sou reconhecida no setor.”	✓ Paixão pelo que faz. ✓ Satisfação por poder determinar o salário.
Perfil das líderes	S2: “Empreendedora, sempre fui muito ousada... Gosto de compartilhar, sou comunicativa.” S6: “Sou uma pessoa muito tranquila, aberta a mudanças. Inovadora... detalhista.”	✓ Ousadia. ✓ Serenidade. ✓ Desapego. ✓ Acessibilidade.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	S2: “Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro pra fora. Ninguém forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é.”	✓ Liderar é uma habilidade nata.
Tipo de liderança	S2: “... eu procuro ser o espelho, eu procuro dar exemplos. Eu não gosto de faltar, eu não gosto de me atrasar, eu sei que estou disponível para ajudar em qualquer	✓ Procura ser exemplo. ✓ Há participatividade.

	departamento, entendeu?”	
	S6: “normalmente a minha gerência é participativa”	
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S2: “Você tem que ser transparente, você tem que botar a cara para bater, tem que ter uma vida limpa, tem que ter um passado e um presente digno de você ocupar essa função e responder pelo empreendimento, não é?”</p> <p>S6: “eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clareza é fundamental. ✓ Princípios de justiça. ✓ Exigência nas ações. ✓ Facilitação para o crescimento dos que estão a sua volta.
Liderança feminina vs. Liderança masculina	<p>S2: “...as vezes em alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável...”</p> <p>S6: “A mulher é mais flexível, a mulher entende, eu acho mais, os diversos tipos de, de personalidades das pessoas. Eu acho que ela leva esse tipo de vantagem.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As mulheres estão em vantagem pois são mais compreensivas. ✓ Os homens podem ser ditadores.
Discriminação de gênero	<p>S2: “... felizmente eu nunca encontrei essa barreira por ser mulher...”</p> <p>S6: “Nenhum. De forma alguma. Nunca, absolutamente.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não há discriminação.

<p>Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)</p>	<p>S2: “Não, nós não temos assim algo direcionado. Existe uma preocupação muito grande nossa, assim de estarmos juntas, as colaboradoras mulheres não é, no sentido assim de quando elas estão gestante, de quando elas precisam se ausentar para dar assistência aos seu filhos menores, quando têm um filho doente. Esta entendendo? Existe toda essa atenção. Senão, até porque nosso público maior é feminino, não é, aqui no hotel.”</p> <p>S6: “Olha é como eu te disse, a política são para todos, são geral. Mas pelo menos, não têm a discriminação, não é, não tem a discriminação.”</p>	<p>✓ Não existem políticas internas, mas há apoio especial quando aparecem as necessidades.</p>
<p>Relacionamento com os superiores</p>	<p>S2: “Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: “e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar”</p> <p>S6: “... a nossa presidente, não é, é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre a frente nessa questão, defende, defende a mulher...”</p>	<p>✓ Relacionamento aberto, de respeito.</p> <p>✓ Os líderes são exemplos.</p>
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S2: “Eu sou amiga do meu marido, eu sou companheira, eu sou amiga dos meus filhos, assim confiante de chegar, de sentir pelos olhos que a coisa não está bem, começar a conversar. Eles se abriram muito comigo. A mesma coisa com os meus funcionários.”</p> <p>S6: “...então assim, eles acham que a empresa está querendo tirar vantagens sobre eles e tudo. e esse contato proporciona você a explicar determinadas coisas, que</p>	<p>✓ O tratamento dos funcionários é feito de maneira cuidadosa e afetuosa.</p> <p>✓ Preferência pela proximidade.</p>

	depois eles passam a ver de forma diferente. Então está sendo uma experiência muito bacana!”	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S2: “... a responsabilidade de um hotel, não é fácil! Mas é prazeroso, eu sempre falo é, que ser gerente de um hotel, é como ser uma dona de casa bem prendada, bem responsável, entendeu. Porque a dona de casa não só é aquela que vai para o supermercado fazer as compras. É aquela que acompanha os empregados, se a faxina esta bem feita...”</p> <p>S6: “é difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho considerado difícil. ✓ Comparado a um lar. ✓ Exige muita dedicação.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	<p>S2: “Fiz, há quatro anos eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso pra mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área...”</p> <p>S6: “Crescer na rede. É, isso está nos meus planos, está nos meus planos ainda, por algum tempo. Gosto, adoro estar com a minha equipe... a nossa rede têm uma forte atuação em projetos para os colaboradores.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O estudo para melhorar no desempenho da função. ✓ Visão de crescimento na própria rede.

APÊNDICE 8: Sinopses Tipo de administração dos hotéis

Temáticas	Tipo de administração do hotel – Redes Sujeitos: 2, 4, 6, 7, 9, 10, 11	Categorias/Problemáticas
<p>Relação família vs. Trabalho</p>	<p>S2: “Saudade, a gente sente saudade... Eu sempre tive apoio... Mas, eu divido muito bem, porque senão, essa vida profissional, ela só tem sucesso, a nossa vida profissional, ela só é bem sucedida, eu acredito, isso é um pensamento pessoal, se nosso outro lado estiver bem resolvido, entendeu?”</p> <p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S6: “...você dá prioridade para o seu trabalho. A maioria das minhas amigas que são gerentes gerais, chega o mês,.. não tem uma vida particular muito estável, não é. É difícil você manter um relacionamento, porque hoje você está aqui, amanhã você está em outro lugar. É difícil você estar...porque as empresas também querem esse rodízio não é, você não fica muito tempo em um hotel só. Você vai passando por várias, não é...então você não pode negar muitas vezes o pedido da empresa.”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando</p>	<p>✓ O relacionamento com a família se reflete no trabalho e vice versa.</p> <p>✓ O trabalho é causa de perturbações no lar.</p> <p>✓ O trabalho é posto à frente das necessidades familiares.</p>

	<p>acontecem imprevistos.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos de momentos com a família como feriados, Natais, Ano Novo, etc.”</p> <p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da minha família, mas temos uma boa relação.”</p> <p>S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do tempo, é...”</p>	
<p>Trajetória no mercado de trabalho</p>	<p>S2: “...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial.”</p> <p>S4: “...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral.”</p> <p>S6: “...fui professora de alemão... comecei como <i>trainee</i> na hotelaria... Aí eu fui, recepção, eventos, alimentos e bebidas, eu já me envolvia com a área financeira, enfim, foi uma experiência excelente, excelente, até chegar no cargo de sub-gerente de uma das unidades... tive a experiência, assim, como gestora de cada departamento.”</p> <p>S7: “Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como assistente de reservas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas. ✓ Crescimento dentro da hotelaria. ✓ Vivência em vários setores dentro dos hotéis.

	<p>individuais, de reservas de grupos e como supervisora de receitas”</p> <p>S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”</p> <p>S11: “Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui.”</p>	
<p>Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.</p>	<p>S2: “Você tem que pensar grande, não é? Sempre nas reuniões, eu fui uma pessoa muito, muito abençoada, porque eu sempre tive função de destaque. Eu já comecei bem na minha vida profissional, porque eu comecei muito cedo, eu comecei a trabalhar aos quatorze anos de idade...”</p> <p>S4: “comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..”</p> <p>S6: “... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse manter uma equipe unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacar-se entre os outros funcionários. ✓ Aproveitamento dos treinamentos, certificações dentro das redes. ✓ A gestão do hotel oferecer oportunidades para o crescimento interno. ✓ A busca pelo conhecimento. ✓ Forma de trabalho. ✓ O retorno financeiro às empresas.

	<p>meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo”</p> <p>S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.”</p> <p>S9: “O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa”</p> <p>S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.”</p> <p>S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”</p>	
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	<p>S2: “...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional...”</p>	<p>✓ Não falar inglês.</p>
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S6: “...eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava. Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p>	<p>✓ Tranquilidade e estabilidade conquistada.</p> <p>✓ O salário é fator importante para o desempenho.</p> <p>✓ Há necessidade de reconhecimento pelo trabalho.</p> <p>✓ Formação de equipe forte.</p>

	<p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p> <p>S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita coisa que aprendi hoje aplico na prática.”</p>	
Perfil das líderes	<p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, nê, me alimentar daquilo daí, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora.. gosto de interagir... Sou acessível...”</p> <p>S6: “Sou uma pessoa muito tranquila, aberta a mudanças. Inovadora... detalhista.”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica...sempre tive ambições também.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versatilidade. ✓ Independência. ✓ Inovadoras. ✓ Solícitas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S2: “Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro pra fora. Ninguém</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A capacidade de liderar é nata.

	<p>forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é.”</p> <p>S4: “Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, é, porque até porque, eu quando assumi realmente, entre aspas o cargo de gerente operacional, eu nem formada eu estava ainda.”</p> <p>S7: “... acho que é uma habilidade nata”</p> <p>S9: “Através das experiências do meu cargo.”</p> <p>S10: “...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei...”</p> <p>S11: “Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a família, amigos...”</p>	
<p>Tipo de liderança</p>	<p>S2: “... eu procuro ser o espelho, eu procuro dar exemplos. Eu não gosto de faltar, eu não gosto de me atrasar, eu sei que estou disponível para ajudar em qualquer departamento, entendeu?”</p> <p>S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!”</p> <p>S6: “normalmente a minha gerência é participativa”</p> <p>S7: “Tenho que admitir, né... sou mais autoritária.”</p>	<p>✓ Participativa.</p>

	<p>S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”</p> <p>S11: “Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho...”</p>	
<p>Avaliação pessoal (como exerce a liderança)</p>	<p>S2: “Você tem que ser transparente, você tem que botar a cara para bater, tem que ter uma vida limpa, tem que ter um passado e um presente digno de você ocupar essa função e responder pelo empreendimento, não é?”</p> <p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p> <p>S6: “eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”</p> <p>S7: “... sinto que sou respeitada...”</p> <p>S9: “...aberta e mais próxima possível dos liderados... as vezes tenho dificuldades em me impor”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que</p>	<p>✓ Credibilidade e conhecimento são fundamentais.</p> <p>✓ Gestão participativa.</p> <p>✓ Excelência nos serviços prestados e requeridos.</p> <p>✓ Prazer em ensinar.</p>

	<p>“você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p> <p>S11: “Eu adoro dar treinamento, me realizo. Pra mim é melhor coisa, se eu pudesse o tempo todo estar criando treinamento e dando treinamento, porque eu adoro, eu adoro mesmo.”</p>	
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança masculina</p>	<p>S2: “...E eu gosto muito de trabalhar com mulheres... por causa da organização e comprometimento.... Os homens... às vezes, alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável... o que eu sinto no homem, o homem ele é muito autoritarista...”</p> <p>S4: “uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito racionais, objetivos... as vezes individualistas.”</p> <p>S7: “Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive...“No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de relacionamento pois são todas de temperamento forte.”</p> <p>S9: “Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mulheres mais sensíveis. ✓ Homens mais autoritários. ✓ Mulheres mais descontraídas. ✓ Homens mais frios. ✓ As mulheres possuem mais refinamento no trato com as pessoas.

	<p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos...”</p> <p>S11: “Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S2: “... felizmente eu nunca encontrei essa barreira por ser mulher...”</p> <p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S6: “Nenhum. De forma alguma. Nunca, absolutamente.”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres”.</p> <p>S10: “Não sofri.”</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	<p>✓ A discriminação não é reconhecida.</p>
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S2: “Não, nós não temos assim algo direcionado. Existe uma preocupação muito grande nossa, assim de estarmos juntas, as colaboradoras mulheres não é, no sentido assim de quando elas estão gestante, de quando elas precisam se ausentar para dar assistência aos seu filhos menores, quando têm um filho doente. Esta entendendo?”</p>	<p>✓ Nada específico para as mulheres.</p> <p>✓ Cumprimento das leis trabalhistas.</p>

	<p>Existe toda essa atenção. Senão, até porque nosso público maior é feminino, não é, aqui no hotel.”</p> <p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionário em geral, onde muita das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p> <p>S6: “Olha é como eu te disse, a política são para todos, são geral. Mas pelo menos, não têm a discriminação, não é, não tem a discriminação.”</p> <p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	
<p>Relacionamento com os superiores</p>	<p>S2: “Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: “e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar”</p> <p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é... além do</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não existem grandes divergências. ✓ Os superiores são apoiadores. ✓ Há bom relacionamento.

	<p>diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”</p> <p>S6: “... a nossa presidente, não é, é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre a frente nessa questão, defende, defende a mulher...”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p> <p>S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”</p> <p>S10: “Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras.”</p> <p>S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”</p>	
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S2: “Eu sou amiga do meu marido, eu sou companheira, eu sou amiga dos meus filhos, assim confiante de chegar, de sentir pelos olhos que a coisa não está bem, começar a conversar. Eles se abriram muito comigo. A mesma coisa com os meus funcionários.”</p> <p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. Eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento de cooperação. ✓ Clareza e lealdade com os subordinados. ✓ A proximidade é necessária. ✓ São elos importantes para os subordinados perante as metas da empresa.

	<p>autonomia”</p> <p>S6: “...então assim, eles acham que a empresa está querendo tirar vantagens sobre eles e tudo. E esse contato proporciona você a explicar determinadas coisas, que depois eles passam a ver de forma diferente. Então está sendo uma experiência muito bacana!”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas “subordinadas”. Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S9: “... sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p> <p>S10: “Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem integrados.”</p> <p>S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”</p>	
<p>Características do trabalho no setor hoteleiro</p>	<p>S2: “... a responsabilidade de um hotel, não é fácil! Mas é prazeroso, eu sempre falo é, que ser gerente de um hotel, é como ser uma dona de casa bem prendada, bem responsável, entendeu. Porque a dona de casa não só é aquela que vai para o supermercado fazer as compras. É aquela que acompanha os empregados, se a faxina esta bem feita...”</p> <p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exija. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta exigência. ✓ O hotel é considerado como um lar. ✓ Consome muito tempo. ✓ A convivência com as pessoas é algo delicado.

	<p>igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.</p> <p>S6: “é difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas.”</p> <p>S9: “Difícil, pois ocupar cargo de liderança no setor hoteleiro exige muito do seu tempo, pois tem hora para entrar, mas não para sair...”</p> <p>S10: “É arduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas...”</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estrá bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.”</p>	
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S2: “Fiz, há quatro anos eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso pra mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área...”</p> <p>S6: “Crescer na rede. é, isso está nos meus planos, está nos meus planos ainda, por algum tempo. Gosto, adoro estar com a minha equipe... a nossa rede têm uma forte atuação em projetos para os colaboradores.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveitar as oportunidades na rede. ✓ Abertura para mudanças de cidade. ✓ Possibilidade de mudança de empresa. ✓ Investimento em educação.

	<p>S4: "...especialização, pós-graduação, sempre esteve nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel..."</p> <p>S9: "Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa... também planos para mudar de empresa..."</p> <p>S10: "Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede."</p> <p>S11: "Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa."</p>	
--	---	--

Temáticas	Tipo de administração do hotel – Independente Sujeitos: 1, 3, 5, 8	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S1: "... nunca teve nenhum problema... eu passava a semana trabalhando e tinha o sábado e o domingo para eles... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo."</p> <p>S3: "Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adoece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais</p>	<p>✓ Há interferência do trabalho na família.</p> <p>✓ Quando são casadas ou têm filhos, os problemas de conciliação aumentam.</p>

	<p>fácil. A dedicação é quase total.”</p> <p>S5: “Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família, mas hoje já está bem”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p>	
<p>Trajectoria no mercado de trabalho</p>	<p>S1: “...as dificuldades começaram quando meu pai morreu. E eu, ou trabalhava, ou morria de fome. Fui trabalhar na faculdade de Medicina, na Universidade Federal do Ceará. E lá foi minha escola, porque eu sempre fui muito curiosa em saber das coisas. Passei 15 anos lá, depois veio o hotel.</p> <p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S5: “em 25 anos, eu estive em 4 hotéis. Eu demoro um pouquinho em cada hotel. E aí eu comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenadora de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar.”</p> <p>S8: “Entrei na empresa para o cargo de recepcionista... Passei dois anos trabalhando na recepção e aproximadamente há seis meses na supervisão de recepção e reservas,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vivências em outras áreas antes de ingressar na hotelaria. ✓ Experiências diversas dentro dos hotéis. ✓ A progressão ocorreu na hotelaria.

	depois fui convidada para esse cargo.”	
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S1: “...nunca fui de parar, de esperar. Fui sempre de procurar.”</p> <p>S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma se dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.”</p> <p>S5: “ ah eu sou auxiliar, daqui há um ano eu quero ser recepcionista” então com um ano e um pouquinho eu evolui para recepcionista. Quando eu cheguei em recepção eu disse “ah não, agora eu quero ser supervisora” e eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, “olha eu quero aprender, crescer”. E ai quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambicionar melhores condições. ✓ Esforço para a mudança. ✓ Dedicção ao trabalho.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S3: “...no inicio eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no inicio de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”	✓ Desconforto em expressar-se.
Avaliação da situação atual no trabalho	<p>S1: “Satisfeita... cheguei onde queria estar e tenho o controle perfeito da minha função aqui...”</p> <p>S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando, porque eu sei que eu vou crescer também...”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O controle que exercem traz condição de satisfação. ✓ Há gratificação com o que fazem.

	interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”	
Perfil das líderes	<p>S1: “Eu gosto de comandar. Sou muito dinâmica e direta... também tenho lado empreendedor muito forte.”</p> <p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p> <p>S5: “Sou detreminada, ligada às novidades...”</p> <p>S8: “Amigável... procura ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de dominar, verificar, fiscalizar. ✓ Empreendedoras. ✓ Amistosas. ✓ Estudiosas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S1: “Olhe o meu irmão diz o seguinte: “ lá em casa tem 4 mulheres e 1 homem”. Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente...”</p> <p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios para trabalhar...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidade que é natural e que também pode ser desenvolvida.
Tipo de liderança	<p>S1: “Mais autoritária. Mas procuro conversar com os meus funcionários.</p> <p>S3: “Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no inicio tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!”</p> <p>S5: “Participativa, dou autonomia.”</p> <p>S8: “Participativa”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativas. ✓ Firmes.
Avaliação pessoal (como	S1: “... eu sou do tipo que fiscaliza... Sou exigente, não gosto de ver as coisas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações duras.

<p>exerce a liderança)</p>	<p>erradas. Não vou direto muitas vezes, porque tem os gerentes dos setores e eu respeito sempre. Bato mais neles do que nos outros (risos).”</p> <p>S3: “Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não é... tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S5: “É gostoso, amo o que faço! Mas você precisa ter cuidados, respeitar pessoas, em princípio é isso.”</p> <p>S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidado e respeito pelas pessoas. ✓ Deve haver proximidade com os funcionários.
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina</p>	<p>S1: “no hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a finess que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem que tratar como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens... Eu acho que a mulher produz, pela fraqueza dela, por ser mulher, ela procura ser, aquela que quer se sair, ela procura mais do que o homem...”</p> <p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem diferença, lógico que a gente sente.. Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo... imagino que todas as mulheres primam por isso, pela justiça. Acho que para si mesma, pela própria consciência dela...se sentir segura onde está. Aí para ela se sentir segura, ela tem que primar por isso, pela justiça, pela forma</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Na hotelaria, a liderança feminina se destaca. ✓ Diferenças entre os estilos são percebidos. ✓ Os homens são mais lógicos e precisos. ✓ As mulheres são mais justas e conseguem conciliar melhor as várias atividades.

	<p>correta de trabalhar...”</p> <p>S5: “O homem é mais frio né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então as vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os homens...”</p> <p>S8: “...objetividade e foco no resultado de forma pragmática. Não acredito que existe padrão...”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S1: “Graças a Deus não.”</p> <p>S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”</p> <p>S5: “teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores...”</p>	✓ Há discriminação em fatos isolados.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S1: “é generalizado...”</p> <p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S5: “Não temos. Mas a gente cumpre todo o processo, digamos, trabalhista, não é.”</p>	✓ Não existem políticas específicas.
Relacionamento com os superiores	<p>S1: “Trabalhamos sempre em sintonia.”</p> <p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem</p>	<p>✓ O trabalho acontece de maneira dinâmica.</p> <p>✓ São unidos.</p>

	<p>contar comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S5: “Então eu até digo a você, que hoje eu estou aqui, um pouco por mérito deles também. Porque eles souberam jogar em mim, o desejo de ir mais adiante, não é, de tocar, de abrir caminhos, de facilitar, de as oportunidades aparecendo, eu estando.”</p>	<p>✓ O relacionamento é amigável.</p>
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S1: “segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu mando para casa “fique em casa, descansa a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.”</p> <p>S3: “...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo...”</p> <p>S8: “No meu caso sinto sim dificuldade de me impor, pois antes era recepcionista trabalhando junto com pessoas que agora devo liderar, alguns ainda confundem ou não conseguem me ver como superior.”</p>	<p>✓ Dificuldades no trato das pessoas.</p> <p>✓ A forma de impor regras ainda não é considerada boa.</p>
<p>Características do trabalho no setor hoteleiro</p>	<p>S1: “...agora é muito difícil você trabalhar em hotelaria. Muita gente, é muito roubo, é muita exigência...”</p> <p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não tem horário para sair.”</p>	<p>✓ Setor complexo, muito exigente com relação à padrões e pessoas.</p> <p>✓ Os horários de dedicação podem desgastar.</p>
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na</p>	<p>S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é</p>	<p>✓ Planos para crescer junto à empresa.</p> <p>✓ O estudo e formação são investimentos.</p>

<p>carreira</p>	<p>ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”</p> <p>S5: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos já estou me preparando par daqui há uns três anos. Já. Determinei o tempo para eu estar em sala de aula, porque nesse período, eu estou me preparando, eu estou estudando, eu estou lendo, fazendo cursos na área que eu quero.”</p> <p>S8: “Quero continuar estudando... fazer uma pós-graduação”</p>	<p>✓ Possibilidade de mudança de área.</p>
-----------------	---	--

APÊNDICE 9: Sinopses Experiências em cargos de liderança

Temáticas	Tempo na função – Até 9 anos Sujeitos: 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S3: “Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adoece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A dedicação é quase total.”</p> <p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando acontecem imprevistos.”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos momentos com a família como feriados, Natais, Ano Novo, etc.”</p>	<p>✓ Existe interferência do trabalho na vida familiar.</p> <p>✓ O tempo dedicado ao trabalho é maior do que o tempo dedicado a vida pessoal.</p>

	<p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da minha família, mas temos uma boa relação.”</p> <p>S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do tempo, é...”</p>	
<p>Trajetória no mercado de trabalho</p>	<p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S4: “...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral.”</p> <p>S7: “Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como assistente de reservas individuais, de reservas de grupos e como supervisora de receitas”</p> <p>S8: “Entrei na hotelaria para o cargo de recepcionista... Passei alguns anos trabalhando na recepçãoe depois na supervisão de recepção e reservas, depois fui convidada para esse cargo.”</p> <p>S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a</p>	<p>✓ Há diversidade de experiências no mercado de trabalho.</p> <p>✓ Há diversidade de experiências em funções nos hotéis.</p> <p>✓ A hotelaria é o setor em que trabalham por mais tempo em suas carreiras.</p>

	oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.” S11: “Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui.”	
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma se dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.” S4: “comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..” S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.” S9: “O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa” S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.” S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esforço e dedicação ao trabalho. ✓ Curiosidade. ✓ O tipo de estrutura do hotel facilitou o crescimento. ✓ O estudo.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S3: “...no início eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no início de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inibição.
Avaliação da situação atual	S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade emocional e profissional

<p>no trabalho</p>	<p>porque eu sei que eu vou crescer também...”</p> <p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava. Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”</p> <p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p> <p>S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita coisa que aprendi hoje aplico na prática.”</p>	<p>conquistada com o tempo de experiência.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Há satisfação quando a remuneração é algo compatível com as expectativas. ✓ O sentimento de satisfação é referente ao contato e interação com as pessoas.
<p>Perfil das líderes</p>	<p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p> <p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Independentes. ✓ Visionárias. ✓ Modernas.

	<p>atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, nê, me alimentar daquilo dali, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora.. gosto de interagir... Sou acessível...”</p> <p>S5: “Sou detreminada, ligada às novidades...”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p> <p>S8: “Amigável... procura ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica...sempre tive ambições também.”</p>	<p>✓ Amistasas.</p> <p>✓ Práticas.</p>
<p>Como foi desenvolvida a capacidade de liderar</p>	<p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios para trabalhar...”</p> <p>S4: “Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, é, porque até porque, eu quando assumi realmente, entre aspas o cargo de gerente operacional, eu nem formada ei estava ainda.”</p>	<p>✓ A liderança foi algo aprendido através das práticas exigidas no trabalho e treinamentos realizados.</p> <p>✓ Lider também é vista como uma predisposição intrínseca.</p>

	<p>S7: "... acho que é uma habilidade nata"</p> <p>S8: "Com o decorrer das necessidades do trabalho... Com treinamentos na área..."</p> <p>S9: "Através das experiências do meu cargo."</p> <p>S10: "...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei..."</p> <p>S11: "Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a família, amigos..."</p>	
Tipo de liderança	<p>S3: "Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no inicio tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!"</p> <p>S4: "Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!"</p> <p>S7: "Tenho que admitir, né... sou mais autoritária."</p> <p>S8: "Participativa"</p> <p>S10: "Dou autonomia aos meus funcionários."</p> <p>S11: "Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho..."</p>	<p>✓ Participativo.</p> <p>✓ Também impetuoso.</p>
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S3: "Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não</p>	<p>✓ Há envolvimento direto com os funcionários.</p> <p>✓ Necessidade de atitudes mais firmes.</p>

	<p>é.... tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p> <p>S7: “... sinto que sou respeitada...”</p> <p>S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”</p> <p>S9: “...aberta e mais próxima possível dos liderados... as vezes tenho dificuldades em me impor”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p>	<p>✓ Ter sabedoria é tida como algo importante para a segurança no cargo.</p>
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina</p>	<p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem diferença, lógico que a gente sente... Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo... imagino que todas as mulheres primam por isso, pela justiça. Acho que para si mesma, pela própria consciência dela...se sentir segura onde está. Aí para ela se sentir segura, ela tem que primar por isso, pela justiça, pela forma</p>	<p>✓ Há diferenças entre os tipos de lideranças femininas e as masculinas.</p> <p>✓ As mulheres precisam mostrar mais fortes do que realmente são.</p> <p>✓ As mulheres são mais sensíveis,</p>

	<p>correta de trabalhar...”</p> <p>S4: “uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito racionais, objetivos... as vezes individualistas.”</p> <p>S7: “Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive...“No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de relacionamento pois são todas de temperamento forte.”</p> <p>S8: “...objetividade e foco no resultado de forma pragmática (homens). Não acredito que existe padrão...”</p> <p>S9: “Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas.”</p> <p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos... Mulheres são atenciosas, organizadas, detalhistas... Os homens são mais práticos!”</p> <p>S11: “As mulheres são mais atenciosas... as vezes o lado sentimental atrapalha um</p>	<p>comprometidas e justas.</p> <p>✓ Os homens são mais racionais e objetivos.</p>
--	--	---

	pouco, quer dizer, isso também ajuda! Mas é uma das qualidades que pode se tornar defeito... Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”	
Discriminação de gênero	<p>S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”</p> <p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que nao aceitam receber ordens de mulheres.”</p> <p>S10: “Não sofri.”</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	✓ A discriminação de gênero não é percebida de maneira geral.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionário em geral, onde muita das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p>	✓ Não existem.

	<p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	
<p>Relacionamento com os superiores</p>	<p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem contar comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar, não é... além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p> <p>S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”</p> <p>S10: “Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras.”</p>	<p>✓ Há necessidade de proximidade.</p> <p>✓ Relações baseadas na confiança.</p>

	S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”	
Relacionamento com os subordinados	<p>S3: “...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo...”</p> <p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. Eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar autonomia”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas “subordinadas”. Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S8: “No meu caso sinto sim dificuldade de me impor, pois antes era recepcionista trabalhando junto com pessoas que agora devo liderar, alguns ainda confundem ou não conseguem me ver como superior.”</p> <p>S9: “... sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p> <p>S10: “Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem integrados.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A comunicação é fundamental. ✓ Relações de respeito. ✓ Impor as regras de trabalho são questões importantes.

	S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”	
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exija. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.</p> <p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não tem horário para sair.”</p> <p>S9: “Difícil, pois ocupar cargo de liderança no setor hoteleiro exige muito do seu tempo, pois tem hora para entrar, mas não para sair...”</p> <p>S10: “É árduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas...”</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estar bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há desgaste por causa da carga horária extensa. ✓ Trabalho que exige dedicação quase que exclusiva. ✓ Conciliar o tempo das viagens com o trabalho no hotel é visto como sacrificante. ✓ O bom relacionamento com pessoas é condição fundamental.
Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira	S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudar sempre para evoluir. ✓ Acreditam que os projetos da empresa as levarão a maior participação e satisfação. ✓ Disponibilidade para mudanças.

	<p>S4: "...especialização, pós-graduação, sempre estive nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel..."</p> <p>S8: "Quero continuar estudando... fazer uma pós-graduação."</p> <p>S9: "Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa... também planos para mudar de empresa..."</p> <p>S10: "Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede."</p> <p>S11: "Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa."</p>	
--	--	--

APÊNDICE 10: Sinopses Tempo na função

Temáticas	Tempo na função – Até 9 anos Sujeitos: 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11	Categorias/Problemáticas
<p>Relação família vs. Trabalho</p>	<p>S3: “Nenhuma, nenhuma, se eu tivesse filho talvez, não é? Porque filho, adocece, e onde você está, você tem que desdobrar e resolver. Mas eu não tenho e fica mais fácil. A dedicação é quase total.”</p> <p>S4: “...procuro realmente passar a maior parte do tempo que eu tenho livre com a família. Mas assim, eu acho que de uma certa forma pesa, porque interfere um pouco... Ter filhos foi um plano adiado por conta da minha condição de trabalho... Então é uma coisa que eu já sei, eu já dei assim, todo o meu sangue, tudo o que eu pude pela empresa, não é. Certamente isso não vai ser problema nenhum, quando acontecer.”</p> <p>S7: “Meu atual emprego permite programar folgas e férias com antecedência e permite alterações com facilidade. A vida familiar pode apresentar barreiras somente quando acontecem imprevistos.”</p> <p>S8: “Como sou solteira, posso falar que os meus pais sempre se preocuparam com as minhas decisões profissionais, mas nunca interferiram, foram sempre tranquilos com relação a isso.”</p> <p>S9: “... é complicado... abdicar dos momentos com a família como feriados, Natais, Ano Novo, etc.”</p> <p>S10: “Tive independência desde cedo. Isso me custou um afastamento do dia a dia da</p>	<p>✓ Existe interferência do trabalho na vida familiar.</p> <p>✓ O tempo dedicado ao trabalho é maior do que o tempo dedicado a vida pessoal.</p>

	<p>minha família, mas temos uma boa relação.”</p> <p>S11: “É, o trabalho, vamos lá...o trabalho, eu não diria que ele atrapalha, mas ele interfere muitas vezes, não é. Assim por questões mesmo de consumir um pouco mais do tempo, é...”</p>	
<p>Trajatória no mercado de trabalho</p>	<p>S3: “eu já tinha tido alguma experiência sobre liderança. Trabalhei numa fábrica, como contadora, 4 anos.”</p> <p>S4: “...eu já entrei para cuidar de toda a operação e de tudo o que diz respeito a marca Y, aos padrões internacionais... Depois fui gerente de operações e agora estou na gerência geral.”</p> <p>S7: “Fui recepcionista em outro hotel e neste já atuei como assistente de reservas individuais, de reservas de grupos e como supervisora de receitas”</p> <p>S8: “Entrei na hotelaria para o cargo de recepcionista... Passei alguns anos trabalhando na recepçãoe depois na supervisão de recepção e reservas, depois fui convidada para esse cargo.”</p> <p>S9: “Trabalhei em outros setores, mas na hotelaria fui estagiária de recepção, recepcionista, auditora, supervisora operacional...”</p> <p>S10: “Comecei a trabalhar cedo, em empresa de outro setor. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na hotelaria já era um cargo gerencial.”</p>	<p>✓ Há diversidade de experiências no mercado de trabalho.</p> <p>✓ Há diversidade de experiências em funções nos hotéis.</p> <p>✓ A hotelaria é o setor em que trabalham por mais tempo em suas carreiras.</p>

	S11: “Iniciei no mercado de trabalho aos 21 anos, fazia faculdade e trabalhava em uma empresa de outro ramo. Depois trabalhei em dois hotéis, fui crescendo, subindo nos cargos, cheguei à gerência geral no último e agora estou aqui.”	
Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.	<p>S3: “Acredito que é um pouco de tudo, não é? Aí teve o estudo, teve é, você mesma se dedicar, teve o conhecimento, o interesse, entendeu. Um pouquinho de tudo.”</p> <p>S4: “comecei a procurar, cutucar, e fazer treinamento de sistema. Então eu sempre fui muito de fazer treinamento e de dar treinamento... dentro da rede, existem vários programas de certificação, então eu procurei mexer um pouco mais nessa área..”</p> <p>S7: “Trabalhar em empresa de rede internacional.”</p> <p>S9: “O trabalho desempenhado ao longo dos anos e cargos que ocupei aqui na empresa”</p> <p>S10: “Sempre estudei muito, procurei me atualizar, e nunca me acomodei.”</p> <p>S11: “Sempre procurei fazer meu trabalho de maneira diferente, sempre fui muito cuidadosa, procurei inovar em todas as funções que assumia.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esforço e dedicação ao trabalho. ✓ Curiosidade. ✓ O tipo de estrutura do hotel facilitou o crescimento. ✓ O estudo.
Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira	S3: “...no início eu era muito tímida. E isso me prejudicou um pouco no início de carreira, porque eu era muito tímida, e não falava, não me expressava...não conseguia me expressar. E isso aí diminuiu um pouco esse lado profissional...”	✓ Inibição.
Avaliação da situação atual no trabalho	S3: “É gratificante. É por isso que eu quero continuar estudando, me dedicando, porque eu sei que eu vou crescer também...”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade emocional e profissional conquistada com o tempo de experiência. ✓ Há satisfação quando a remuneração é algo compatível com as expectativas.

	<p>S4: “Eu hoje me sinto bem tranquila...”</p> <p>S7: “Bem, não encontro-me completamente satisfeita com o salário e com o nível de reconhecimento que me direcionam. Meu cargo é tão complexo como imaginava. Desejo me manter neste cargo, mas com pretensão de melhoras nestes pontos.”</p> <p>S8: “O novo sempre nos assusta, inicialmente, senti muita dificuldade, pois a empresa que trabalho acredita muito na polivalência, então era muito complicado me adaptar a tudo, confesso que seria necessário aperfeiçoar o treinamento dos funcionários e até mesmo definir o que cada cargo deve desempenhar... O salário é interessante sim, trata-se de uma empresa que valoriza o profissional...”</p> <p>S9: “O fator financeiro não satisfaz, isso não está sendo bom para o meu desempenho...”</p> <p>S10: “Hoje estou satisfeita pois consigo controlar mais meu tempo livre, tenho uma equipe forte que posso contar e também com a questão salarial.”</p> <p>S11: “Gosto muito do que faço e acho que ao longo desses anos aprendi muito... muita coisa que aprendi hoje aplico na prática.”</p>	<p>✓ O sentimento de satisfação é referente ao contato e interação com as pessoas.</p>
<p>Perfil das líderes</p>	<p>S3: “Sou controladora, gosto de estudar.. acho que absorvo muito do trabalho...”</p> <p>S4: “...eu não sou uma pessoa parada, então assim, se eu vejo uma coisa, eu vou atrás, eu consigo pesquisar, eu fico procurando, eu fico tentando, nê, me alimentar daquilo dalí, para eu conseguir saber o que fazer! Eu sou muito controladora.. gosto de</p>	<p>✓ Independentes.</p> <p>✓ Visonárias.</p> <p>✓ Modernas.</p> <p>✓ Amistosas.</p>

	<p>interagir... Sou acessível...”</p> <p>S5: “Sou detreminada, ligada às novidades...”</p> <p>S7: “Assertiva, comprometida com resultados, prática.”</p> <p>S8: “Amigável... procura ouvir as pessoas. Também sou muito organizada...”</p> <p>S9: “Sou muito prestativa, pró-ativa...”</p> <p>S10: “Sou do tipo prática, independente, gosto muito de estar atualizada com as novidades do mercado.”</p> <p>S11: “Me considero muito comunicativa, dinâmica...sempre tive ambições também.”</p>	<p>✓ Práticas.</p>
<p>Como foi desenvolvida a capacidade de liderar</p>	<p>S3: “...minha natureza não é bem assim (mais arrojada). Mas aí, por conta do trabalho, da forma de liderança, você tem que perder certos medos, certos receios para trabalhar...”</p> <p>S4: “Eu acho que é muito mais pela personalidade. Eu não acho que seja pelo estudo, é, porque até porque, eu quando assumi realmente, entre aspas o cargo de gerente operacional, eu nem formada ei estava ainda.”</p> <p>S7: “... acho que é uma habilidade nata”</p> <p>S8: “Com o decorrer das necessidades do trabalho... Com treinamentos na aérea...”</p>	<p>✓ A liderança foi algo aprendido através das práticas exigidas no trabalho e treinamentos realizados.</p> <p>✓ Lider também é vista como uma predisposição intrínseca.</p>

	<p>S9: “Através das experiências do meu cargo.”</p> <p>S10: “...acredito que sempre tive esse espírito de liderar, pode estar ligado a questão do meu lado independente, não sei...”</p> <p>S11: “Desde cedo me coloquei à frente nas situações... não só no trabalho, mas com a família, amigos...”</p>	
Tipo de liderança	<p>S3: “Eu puxo muito as coisas pra mim entendeu? Eu prefiro fazer do que está mandando, porque no início tinha isso, esse atraso. Eu pedia uma coisa para fazer e ficavam me enrolando. É tanto hoje, se não resolveu, eu falo 1,2,3 vezes pronto!”</p> <p>S4: “Meu estilo de liderança assim, é bem participativo... assim, 100%!”</p> <p>S7: “Tenho que admitir, né... sou mais autoritária.”</p> <p>S8: “Participativa”</p> <p>S10: “Dou autonomia aos meus funcionários.”</p> <p>S11: “Estou sempre muito presente, mas dou liberdade de trabalho...”</p>	<p>✓ Participativo.</p> <p>✓ Também impetuoso.</p>
Avaliação pessoal (como exerce a liderança)	<p>S3: “Eu gosto muito de participar, eu gosto muito de saber, pelo menos saber não é... tenho esse costume de querer tudo muito certo, muito justo, muito certo.”</p> <p>S4: “Eu não tomo nenhuma decisão aqui dentro, sem consultar duas, três pessoas... A palavra final sempre vai ser a minha não é, mas eu sempre pondero muito bem o que</p>	<p>✓ Há envolvimento direto com os funcionários.</p> <p>✓ Necessidade de atitudes mais firmes.</p> <p>✓ Ter sabedoria é tida como algo importante</p>

	<p>todo mundo têm para dizer... É lógico que em certos momentos, a gente tem que ter um pulso, é um pouco mais assim forte, um pouco mais rígido...”</p> <p>S7: “... sinto que sou respeitada...”</p> <p>S8: “Confesso que não gostaria de me envolver tanto, comento isso no aspecto emocional, pois em alguns casos é muito complicado tomar algumas decisões pensando no melhor.”</p> <p>S9: “...aberta e mais próxima possível dos liderados... as vezes tenho dificuldades em me impor”</p> <p>S10: “Você tem que ter mais conhecimento, porque você só se sobressai pelo conhecimento. Até o próprio funcionário, se você não está preparado, para ele ver que você sabe mais, você não tem tanto respeito por ser... então, é muito interessante isso.”</p>	<p>para a segurança no cargo.</p>
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. liderança masculina</p>	<p>S3: “Ah sim, lógico que tem, lógico que tem diferença, lógico que a gente sente... Mas assim, o homem sempre é mais arojado, mais falante, sabe, ele sempre já está em cima, dizendo... imagino que todas as mulheres primam por isso, pela justiça. Acho que para si mesma, pela própria consciência dela...se sentir segura onde está. Aí para ela se sentir segura, ela tem que primar por isso, pela justiça, pela forma correta de trabalhar...”</p> <p>S4: “uma característica básica é a sensibilidade, mulher tem que ser dessa forma (sensível) mesmo, e eu acho que é dessa forma que a gente consegue tocar as pessoas certas, fazer o que está certo na hora certa... e também elas participam realmente dos treinamentos e programas que temos, elas são bem assíduas... Os homens são muito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há diferenças entre os tipos de lideranças femininas e as masculinas. ✓ As mulheres precisam mostrar mais fortes do que realmente são. ✓ As mulheres são mais sensíveis, comprometidas e justas. ✓ Os homens são mais racionais e objetivos.

	<p>racionais, objetivos... as vezes individualistas.”</p> <p>S7: “Vejo diferença pois as líderes femininas com as quais trabalho são bem mais descontraídas que as masculinas que já tive...“No atual emprego grande parte das lideranças é feita por mulheres, prefiro assim! Acontecem barreiras de relacionamento pois são todas de temperamento forte.”</p> <p>S8: “...objetividade e foco no resultado de forma pragmática (homens). Não acredito que existe padrão...”</p> <p>S9: “Liderança feminina é mais detalhista no que faz e na minha opinião tem mais tato e <i>feeling</i> para lidar com pessoas, em liderar pessoas.”</p> <p>S10: “Acredito que as mulheres têm mais sensibilidade e poder de entender as pessoas enquanto os homens são mais práticos e são melhores com números, máquinas, processos... Mulheres são atenciosas, organizadas, detalhistas... Os homens são mais práticos!”</p> <p>S11: “As mulheres são mais atenciosas... as vezes o lado sentimental atrapalha um pouco, quer dizer, isso também ajuda! Mas é uma das qualidades que pode se tornar defeito... Gosto dos dois tipos. Não faço grandes distinções na forma das lideranças.”</p>	
Discriminação de gênero	<p>S3: “Aqui não! Quando eu te falei que aqui a gente trabalha com uma equipe coesa, muito boa, o pessoal me trata muito bem.”</p> <p>S4: “Acho que não, acho que não, sabe. É , talvez pela questão do meu crescimento</p>	✓ A discriminação de gênero não é percebida de maneira geral.

	<p>aqui, como ele foi, como ele foi, como ele foi crescendo, como foi acontecendo, talvez por isso que não tenha tido nenhum tipo de situação assim.”</p> <p>S7: “Não vejo preconceitos nesta empresa.”</p> <p>S9: “Muito pouco, mas sim. Geralmente homens que não aceitam receber ordens de mulheres.”</p> <p>S10: “Não sofri.”</p> <p>S11: “Não, nunca passei por nenhuma situação de discriminação.”</p>	
<p>Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)</p>	<p>S3: “Não, não, quem sabe futuramente, não é?”</p> <p>S4: “Não necessariamente para as mulheres. Não é assim especificamente para as mulheres, não. A gente tem alguns programas, que são para os funcionários em geral, onde muitas das vezes as mulheres estão participando mais, são mais beneficiadas.”</p> <p>S7: “Nada específico.”</p> <p>S9: “Não, nada direcionado.”</p> <p>S10: “Nada específico para mulheres. Mas temos atenção aos acontecimentos normais na vida delas (tpm, gravidez, filhos)...”</p> <p>S11: “Não temos.”</p>	<p>✓ Não existem.</p>
<p>Relacionamento com os</p>	<p>S3: “Uma relação muito próxima, baseada na confiança. Eles sabem que podem contar</p>	<p>✓ Há necessidade de proximidade.</p>

<p>superiores</p>	<p>comigo e eu sei que posso contar com eles...”</p> <p>S4: “Ele (o diretor) é uma pessoa muito prática, assim muito objetiva. Então assim, uma das dificuldades é conversar com ele... ele diz que sou muito emotiva... e aí isso não é assim uma dificuldade, é uma coisa que eu procuro me adaptar,não é... além do diretor, a gente tem a proprietária do hotel, o grupo que é proprietário do hotel, onde a gente tem uma diretora, que é quem trata mais diretamente com a gente, não é. E até assim, eu me sinto bem tranquila.”</p> <p>S7:” Bom no geral, mas falta certa proximidade”</p> <p>S9: “O relacionamento que temos é de cumplicidade, tenho autonomia e o respeito deles...”</p> <p>S10: “Sempre muito franco e direto. Não temos barreiras.”</p> <p>S11: “Temos um relacionamento estreito, sempre temos reuniões... eles participam muito também nas decisões que tomo.”</p>	<p>✓ Relações baseadas na confiança.</p>
<p>Relacionamento com os subordinados</p>	<p>S3: “...Eu sei disso, que eu não tenho uma boa fama. Mas assim, eu procuro tratar todo mundo igual, sem demonstrar que gosto mais de fulano, que gosto mais de beltrano, para evitar não é essa discriminação. Mas todos me tratam muito bem, com respeito e tudo...”</p> <p>S4: “... a gente mantém um relacionamento muito aberto, não é. Todas as chefias aqui sabem que podem entrar, é porta aberta o tempo inteiro. Você nunca vai chegar aqui e</p>	<p>✓ A comunicação é fundamental.</p> <p>✓ Relações de respeito.</p> <p>✓ Impor as regras de trabalho são questões importantes.</p>

	<p>encontrar a porta fechada. É, eu gosto muito de sentar do lado das pessoas para fazer as coisas. Eu gosto muito de participar junto, até para eu poder argumentar... tendo dar autonomia”</p> <p>S7: “Acredito que não é a ideal, posso melhorar como exemplo para minhas “subordinadas”. Muito próximo, mas às vezes pode faltar imposição das regras.”</p> <p>S8: “No meu caso sinto sim dificuldade de me impor, pois antes era recepcionista trabalhando junto com pessoas que agora devo liderar, alguns ainda confundem ou não conseguem me ver como superior.”</p> <p>S9: “... sempre estou presente, gosto de acompanhá-los...”</p> <p>S10: “Adoro meus funcionários e procuro entendê-los, ouvi-los. Sinto que somos bem integrados.”</p> <p>S11: “Aqui somos uma equipe. Trabalhamos em conjunto sempre! Não existem barreiras entre nós. Claro que deixo bem claro qual é o papel de cada um.”</p>	
<p>Características do trabalho no setor hoteleiro</p>	<p>S4: “as viagens às vezes consomem, porque eu chego a passar as vezes 10 dias fora, aí quando volta... mas eu acho também uma coisa, que não só na hotelaria, mas qualquer trabalho talvez exija. A questão da mulher optar por trabalhar realmente “entre aspas”, igual ao homem, não é? A gente tem que correr esse risco.</p> <p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há desgaste por causa da carga horária extensa. ✓ Trabalho que exige dedicação quase que exclusiva. ✓ Conciliar o tempo das viagens com o trabalho no hotel é visto como sacrificante. ✓ O bom relacionamento com pessoas é

	<p>tem horário para sair.”</p> <p>S9: “Difícil, pois ocupar cargo de liderança no setor hoteleiro exige muito do seu tempo, pois tem hora para entrar, mas não para sair...”</p> <p>S10: “É árduo pela questão do tempo que nos disponibilizamos das nossas vidas...”</p> <p>S11: “Então, é uma coisa muito desgastante, muito. E você também lida com, você não lida com máquina, você lida com o ser humano. Então você tem que estar bem equilibradamente, para poder tratar bem o seu hóspede, enfim, a área de serviços é uma área muito difícil.”</p>	<p>condição fundamental.</p>
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S3: “E aqui, assim, o dono do hotel ele quer investir mais...mais..como eu posso dizer...além deste hotel, ele quer investir também em outras áreas, isso pra mim é ótimo, porque eu também vou crescer. E por isso que eu me dedico, porque eu sei que também vou ter uma parcela, dentro dessa...porque não vai ficar só esse hotel, vai ter outros investimentos.”</p> <p>S4: “...especialização, pós-graduação, sempre estive nos meus planos, mas eu nunca consegui colocar assim no papel. A minha meta é para o ano que vem, porque eu tenho um outro projeto que vai começar agora, pessoal, que não tem nada a ver com, com o hotel...”</p> <p>S8: “Quero continuar estudando... fazer uma pós-graduação.”</p> <p>S9: “Fluência na língua inglesa e quero cursar especialização na área administrativa...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudar sempre para evoluir. ✓ Acreditam que os projetos da empresa as levarão a maior participação e satisfação. ✓ Disponibilidade para mudanças.

	<p>também planos para mudar de empresa...”</p> <p>S10: “Pretendo continuar na hotelaria e estou disposta a mudar de cidade, caso apareçam vagas em outras unidades da rede.”</p> <p>S11: “Quero continuar neste cargo, pode ser até que mude de empresa... pra isso a gente investe no estudo... para sempre ter uma condição financeira melhor. Pra ter mais cultura, sabedoria, enfim. Não só na área específica profissional, mas como pessoa.”</p>	
--	--	--

Temáticas	Tempo na função – acima de 10 anos Sujeitos: 1, 2, 5, 6	Categorias/Problemáticas
Relação família vs. Trabalho	<p>S1: “... nunca teve nenhum problema... eu passava a semana trabalhando e tinha o sábado e o domingo para eles... Graças a Deus eu tive empregadas que sempre demoraram muito tempo comigo.”</p> <p>S2: “Saudade, a gente sente saudade... Eu sempre tive apoio... Mas, eu divido muito bem, porque senão, essa vida profissional, ela só tem sucesso, a nossa vida profissional, ela só é bem sucedida, eu acredito, isso é um pensamento pessoal, se nosso outro lado estiver bem resolvido, entendeu?”</p> <p>S5: “Eu tive realmente problema, um dos meus casamentos, ele acabou por conta do meu trabalho. E eu acho que eu fui imatura, não consegui conciliar... então pequei um pouquinho com a família, mas hoje já está bem”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O trabalho ocupou/ocupa mais espaço do que a família. ✓ Quando existe apoio no lar, as perturbações são diminuídas. ✓ Instabilidade emocional causada pelo trabalho. ✓ Mudanças concretas de formas de vida em decorrência das exigências do trabalho. ✓ Abdicação de projetos familiares.

	<p>S6: "...você dá prioridade para o seu trabalho. A maioria das minhas amigas que são gerentes gerais, chega o mês,.. não tem uma vida particular muito estável, não é. É difícil você manter um relacionamento, porque hoje você está aqui, amanhã você está em outro lugar. É difícil você estar...porque as empresas também querem esse rodízio não é, você não fica muito tempo em um hotel só. Você vai passando por várias, não é...então você não pode negar muitas vezes o pedido da empresa."</p>	
<p>Trajetória no mercado de trabalho</p>	<p>S1: "...as dificuldades começaram quando meu pai morreu. E eu, ou trabalhava, ou morria de fome. Fui trabalhar na faculdade de Medicina, na Universidade Federal do Ceará. E lá foi minha escola, porque eu sempre fui muito curiosa em saber das coisas. Passei 15 anos lá, depois veio o hotel."</p> <p>S2: "...estou na hotelaria há mais de vinte anos, porque a minha trajetória profissional, eu comecei muito jovem. Eu fui bancária... passei para a aviação, trabalhei durante 14 anos. Eu já saí da aviação e fui para hotelaria com um cargo gerencial."</p> <p>S5: "em 25 anos, eu estive em 4 hotéis. Eu demoro um pouquinho em cada hotel. E aí eu comecei como auxiliar de recepção. Recepcionista, supervisora de recepção, chefe de recepção em um único hotel. Depois eu fiz a parte de coordenadora de eventos, vendas, comercial... agora assumi a gerência geral deste hotel que ajudei a implantar."</p> <p>S6: "...fui professora de alemão... comecei como <i>trainee</i> na hotelaria... Aí eu fui, recepção, eventos, alimentos e bebidas, eu já me envolvia com a área financeira, enfim, foi uma experiência excelente, excelente, até chegar no cargo de sub-gerente de uma das unidades... tive a experiência, assim, como gestora de cada departamento."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências em outras áreas. ✓ Cargos mais altos foram concretizados no setor hoteleiro. ✓ Conhecimento sólido do setor. ✓ Longa experiência na hotelaria.

<p>Fatores que contribuíram para que chegassem ao cargo de liderança.</p>	<p>S1: "...nunca fui de parar, de esperar. Fui sempre de procurar."</p> <p>S2: "Você tem que pensar grande, não é? Sempre nas reuniões, eu fui uma pessoa muito, muito abençoada, porque eu sempre tive função de destaque. Eu já comecei bem na minha vida profissional, porque eu comecei muito cedo, eu comecei a trabalhar aos quatorze anos de idade..."</p> <p>S5: "...ah eu sou auxiliar, daqui há um ano eu quero ser recepcionista" então com um ano e um pouquinho eu evolui para recepcionista. Quando eu cheguei em recepção eu disse "ah não, agora eu quero ser supervisora" e eu verbalizava isso para o meu chefe, eu dizia, "olha eu quero aprender, crescer". E ai quando você verbaliza, quando você está com aquele brilho no olho, eu acho que as coisas acontecem de forma mais fácil."</p> <p>S6: "... eu acho que é uma composição, de vários aspectos... se eu não tivesse essa coisa do financeiro, de saber que eu tenho, que a empresa não é filantrópica, não é, que ela gera, que tudo gira em torno, daquela, da lucratividade, se eu não conseguisse manter uma equipe unida para o mesmo objetivo, não é, se eu não conseguisse manter uma qualidade boa de serviço para o meu hóspede, fazendo com que ele volte para os meus empreendimentos, eu não teria tido esse sucesso... É mais eu acho que o meu, foi pela minha obstinação mesmo"</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão e planejamento do futuro. ✓ Ambição. ✓ Não houve comodismo.
<p>Barreiras enfrentadas para a progressão da carreira</p>	<p>S2: "...inclusive, na rede X, eu me senti preterida uma vez, por não falar inglês. Porque eu perdi uma oportunidade, até por ser uma rede internacional..."</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A chance de progressão na carreira (em rede internacional) por não dominar outro idioma.
<p>Avaliação da situação atual no trabalho</p>	<p>S1: "Satisfeita... cheguei onde queria estar e tenho o controle perfeito da minha função"</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação pelo estabelecimento no trabalho.

	<p>aqui...”</p> <p>S2: “...gosto muito, muito mesmo do que faço. O segredo está nisso: é você ter amor ao que você faz.”</p> <p>S5: “É gostoso, amo o que faço! Mas você precisa ter cuidados, respeitar pessoas, em princípio é isso.”</p> <p>S6: “Satisfeita pois eu tenho meu valor de mercado estabelecido, sou reconhecida no setor.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fizeram seus nomes no mercado. ✓ São reconhecidas como exemplos.
Perfil das líderes	<p>S1: “Eu gosto de comandar. Sou muito dinâmica e direta... também tenho lado empreendedor muito forte.”</p> <p>S2: “Empreendedora, sempre fui muito ousada... Gosto de compartilhar, sou comunicativa.”</p> <p>S6: “Sou uma pessoa muito tranquila, aberta a mudanças. Inovadora... detalhista.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalidades fortes. ✓ Modernas. ✓ Sensatas. ✓ Arrojadas.
Como foi desenvolvida a capacidade de liderar	<p>S1: “Olhe o meu irmão diz o seguinte: “ lá em casa tem 4 mulheres e 1 homem”. Meus irmãos são todos homens, mas eu sempre estive à frente...”</p> <p>S2: “Eu creio que seja a minha personalidade, eu não sou acomodada... Então eu acho que o segredo do empreendedor, é essa coisa que vem de dentro pra fora. Ninguém forma um empreendedor, como ninguém forma um vendedor, você é ou não é.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A habilidade de liderar é uma característica pessoal.
Tipo de liderança	<p>S1: “Mais autoritária. Mas procuro conversar com os meus funcionários.</p> <p>S2: “... eu procuro ser o espelho, eu procuro dar exemplos. Eu não gosto de faltar, eu não gosto de me atrasar, eu sei que estou disponível para ajudar em qualquer departamento,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativo. ✓ Traços de autoritarismo.

	<p>entendeu?”</p> <p>S5: “Participativa, dou autonomia.”</p> <p>S6: “normalmente a minha gerência é participativa”</p>	
<p>Avaliação pessoal (como exerce a liderança)</p>	<p>S1: “... eu sou do tipo que fiscaliza... Sou exigente, não gosto de ver as coisas erradas. Não vou direto muitas vezes, porque tem os gerentes dos setores e eu respeito sempre. Bato mais neles do que nos outros (risos).”</p> <p>S2: “Você tem que ser transparente, você tem que botar a cara para bater, tem que ter uma vida limpa, tem que ter um passado e um presente digno de você ocupar essa função e responder pelo empreendimento, não é?”</p> <p>S5: “É você ser, bem mais forte do que você é. Normalmente é, determinada, segura de si. E isso já te dá certo respeito, quando você vai estar a frente de uma reunião, ou quando você tem que decidir. Então essa questão até mesmo de postura, de dicção, de conhecimento do produto, é isso que determina. O conhecimento não tem jeito, ele determina. É o olho no olho, é a segurança no falar.”</p> <p>S6: “eu sou uma pessoa muito tranquila, mas também eu exigo muito. A mesma exigência que eu tenho comigo mesma, eu tenho com as outras pessoas, porque eu tenho obrigação, ou eu me sinto na obrigação, no dever, não é nem uma obrigação, no dever, de fazer com que as pessoas também cresçam, também evoluam.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firmeza ✓ Franqueza. ✓ Transparência nas ações. ✓ Procuram mostrar-se como exemplos.
<p>Opinião sobre liderança feminina vs. Liderança</p>	<p>S1: “no hotel, eu acho que a liderança feminina é melhor do que a masculina... um homem, ele não tem a <i>finess</i> que a mulher tem, então... o hotel é uma casa, que você tem que tratar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destacam as vantagens das mulheres em posição de liderança.

<p>masculina</p>	<p>como uma dona de casa. Então, tudo o que roda lá, tem que ser tratado 80% por mulher... o homem é mais difícil do que a mulher... As mulheres aqui são mais envolvidas do que os homens... Eu acho que a mulher produz, pela fraqueza dela, por ser mulher, ela procura ser, aquela que quer se sair, ela procura mais do que o homem...”</p> <p>S2: “...E eu gosto muito de trabalhar com mulheres... por causa da organização e comprometimento.... Os homens... às vezes, alguns eu até caracterizo como ditadores, eu até já tive chefias que ditavam as coisas, que davam murro em mesa, que amedrontavam, que, então eu acho isso abominável... o que eu sinto no homem, o homem ele é muito autoritarista...”</p> <p>S5: “O homem é mais frio né? O homem é mais racional, aquela coisa. Então as vezes choca... E o homem é muito objetivo... mulher ela tem uma característica assim muito especial, ela consegue fazer assim três, quatro, cinco coisas com maestria, não é? E a gente consegue conciliar... Eu tenho menos problema com as mulheres do que com os homens...”</p> <p>S6: “A mulher é mais flexível, a mulher entende, eu acho mais, os diversos tipos de, de personalidades das pessoas. Eu acho que ela leva esse tipo de vantagem... Os homens não são tão cuidadosos, nem detalhistas... eu acho que a mulher, ela têm aquela versatilidade, aquela flexibilidade que eu falei não é. E ela têm que se desdobrar não é, eu acho porque na verdade hoje o trabalho, tirando os feminismos e machismos, ele é para a mulher a mesma coisa que é para o homem. Quantas mulheres não têm que sustentar suas famílias não é. O próprio, talvez não porque ela queira mas pela necessidade, não é.”</p>	<p>✓ As mulheres são mais dinâmicas, mais esforçadas e organizadas.</p> <p>✓ Os homens podem apresentar comportamento mais autotiritário e distante.</p>
<p>Discriminação de gênero</p>	<p>S1: “Graças a Deus não.”</p>	<p>✓ Caso de discriminação de gênero, mas no geral nunca passaram por esta</p>

	<p>S2: "... felizmente eu nunca encontrei essa barreira por ser mulher..."</p> <p>S5: "teve, por incrível que pareça, eu não imaginei... Eu tenho problemas com fornecedores..."</p> <p>S6: "Nenhum. De forma alguma. Nunca, absolutamente."</p>	situação.
Políticas internas de apoio às mulheres (Atenção dada as mulheres)	<p>S1: "é generalizado..."</p> <p>S2: "Não, nós não temos assim algo direcionado. Existe uma preocupação muito grande nossa, assim de estarmos juntas, as colaboradoras mulheres não é, no sentido assim de quando elas estão gestante, de quando elas precisam se ausentar para dar assistência aos seu filhos menores, quando têm um filho doente. Esta entendendo? Existe toda essa atenção. Senão, até porque nosso público maior é feminino, não é, aqui no hotel."</p> <p>S5: "Não temos. Mas a gente cumpre todo o processo, digamos, trabalhista, não é."</p> <p>S6: "Olha é como eu te disse, a política são para todos, são geral. Mas pelo menos, não têm a discriminação, não é, não tem a discriminação."</p>	✓ Todos são regidos pelos mesmos direitos e deveres.
Relacionamento com os superiores	<p>S1: "Trabalhamos sempre em sintonia."</p> <p>S2: "Ótimo! Sempre que encontro com os diretores, com os gerentes, com os superintendentes, de outros locais que trabalhei e eles sempre perguntam: "e aí, tá tudo bem? Diga que não tá, vamos voltar"</p> <p>S5: "Então eu até digo a você, que hoje eu estou aqui, um pouco por mérito deles também."</p>	<p>✓ Os superiores são motivadores.</p> <p>✓ Ótimo relacionamento.</p> <p>✓ Foram importantes para a construção da carreira.</p>

	<p>Porque eles souberam jogar em mim, o desejo de ir mais adiante, não é, de tocar, de abrir caminhos, de facilitar, de as oportunidades aparecendo, eu estando.”</p> <p>S6: “... a nossa presidente, não é, é uma mulher, uma mulher fantástica... é uma mulher que está sempre a frente nessa questão, defende, defende a mulher...”</p>	
Relacionamento com os subordinados	<p>S1: “segundo eu sei aí, o pessoal tem pavor de vir aqui. Depois que vêm aí... eu acho que o próprio RH tem medo, porque se não cumprir minha ordem minha filha..aí eu mando para casa “fique em casa, descansa a cabeça, mas numa boa sem... Porque ou você faz isso ou você se acaba totalmente.”</p> <p>S2: “Eu sou amiga do meu marido, eu sou companheira, eu sou amiga dos meus filhos, assim confiante de chegar, de sentir pelos olhos que a coisa não está bem, começar a conversar. Eles se abriram muito comigo. A mesma coisa com os meus funcionários.”</p> <p>S5: “Eu brinco muito com eles... eles precisam saber do que está acontecendo”</p> <p>S6: “...então assim, eles acham que a empresa está querendo tirar vantagens sobre eles e tudo. e esse contato proporciona você a explicar determinadas coisas, que depois eles passam a ver de forma diferente. Então está sendo uma experiência muito bacana!”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imposição firme no relacionamento. ✓ Contato amistoso.
Características do trabalho no setor hoteleiro	<p>S1: “...agora é muito difícil você trabalhar em hotelaria. Muita gente, é muito roubo, é muita exigência...”</p> <p>S2: “... a responsabilidade de um hotel, não é fácil! Mas é prazeroso, eu sempre falo é, que ser gerente de um hotel, é como ser uma dona de casa bem prendada, bem responsável, entendeu. Porque a dona de casa não só é aquela que vai para o supermercado fazer as</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalho exigente. ✓ Liderar neste setor representa prazer na convivência com as pessoas. ✓ A motivação das pessoas é algo inatingível.

	<p>compras. É aquela que acompanha os empregados, se a faxina esta bem feita...”</p> <p>S5: “muito complicado. Porque no hotel todos falam, você tem horário para entrar, e não tem horário para sair.”</p> <p>S6: “é difícil. Então, para a mulher principalmente, eu acho que toda executiva, em outros ramos, também acontece dessa forma, mas na hotelaria a sua doação é muito maior, porque você vai para casa e o seu trabalho continua, ele está ali, ele trabalha 24 horas.”</p>	<p>✓ O tempo para o hotel é demasiado.</p>
<p>Planos para o futuro / Investimento pessoal na carreira</p>	<p>S2: “Fiz, há quatro anos eu me graduei em administração hoteleira. Porque eu tinha necessidade de ver tudo na minha área, entendeu? Apesar de já ter uma vasta experiência na hotelaria, mas eu queria conhecer mais. E foi maravilhoso pra mim, foi muito bom mesmo! Como me ajudou a elaborar projetos nessa área...”</p> <p>S5: “Eu trabalhei muito a questão de postura, de dicção... Eu quero estar em sala de aula, eu quero ensinar, já estou dando alguns pequenos cursos já estou me preparando par daqui há uns três anos. Já. Determinei o tempo para eu estar em sala de aula, porque nesse período, eu estou me preparando, eu estou estudando, eu estou lendo, fazendo cursos na área que eu quero.”</p> <p>S6: “Crescer na rede. É, isso está nos meus planos, está nos meus planos ainda, por algum tempo. Gosto, adoro estar com a minha equipe... a nossa rede têm uma forte atuação em projetos para os colaboradores.”</p>	<p>✓ Investimento em outra graduação (em hotelaria).</p> <p>✓ Preparação para mudar de setor.</p> <p>✓ Planos de crescimento na rede.</p>

ANEXOS

Figura 1: Hotéis associados à ABIH-CE



Fonte: ABIH-CE

Figura 3: Dados da demanda turística de Fortaleza

Turismo
Demanda Turística

AGREGADOS	PERÍODO		VARIÇÕES (%)	
	2006	2011	TOTAL	ANUAL
Demanda turística via fortaleza	2.062.493	2.848.459	38,1	6,7
nacional	1.794.369	2.628.361	46,5	7,9
internacional	268.124	220.098	-17,9	-3,9
demanda hoteleira de fortaleza	1.082.274	1.560.327	44,2	7,6
taxa de ocupação hoteleira (%)	57,4	67,6	17,8	3,3
Receita turística direta (r\$ milhões)	2.496,90	4.500,60	80,2	12,5
renda gerada (r\$ milhões)	4.369,60	7.876,00	80,2	12,5
impacto sobre o PIB (%)	9,4	10,8	14,8	2,8
impacto no setor serviços ()	13,9	15,2	9,5	1,8
oferta hoteleira no ceará (uhs)	24.294	27.836	14,6	2,8
empregos (hotelaria e alimentação)	117.997	129.990	10,2	2
movimentação no aeroporto (mil pax)	2.950	5.647	91,4	13,9

Nota: a) O Impacto sobre o PIB é obtido pela relação entre a Receita Turística e o PIB; b) A receita é obtida pelo produto entre gasto percapita e demanda turística via Fortaleza; e c) O multiplicador dos gastos turísticos utilizado foi 1,75
Fonte: SETUR/CE

Fonte: Anuário de Fortaleza (2012)

Figura 4: Projeções de indicadores relacionados ao mercado de trabalho

Projeções de indicadores relacionados ao mercado de trabalho no turismo

Indicador direto	Unid.	2012	2013	2014
Empregos e ocupações criados nas Atividades Características do Turismo (ACT)	Mil	372.172	424.869	500.641
Indicadores indiretos	Unid.	2012	2013	2014
Empregos e ocupações criados no Setor Turismo ao ano	Mil	109.733	123.831	77.694.555
Estoque de ocupações nas atividades características do turismo	Mil	6.425.726	6.850.595	282.120
Prestadores de serviço turístico cadastrados no Ministério do Turismo	Un	270.692	351.900	387

Fonte: MTur/FGV

Fonte: Anuário de Fortaleza (2012)

Figura 5: Demanda e oferta hoteleira

Demanda e oferta hoteleira em fortaleza 2010 - 2011

MESES	Demanda Hoteleira			Oferta de UHs			Taxa de Ocupação	
	2010	2011	Variação (%)	2010	2011	Variação (%)	2010	2011
Janeiro	185.769	201.272	8,3	10.440	10.569	1,2	83,6	84,5
Fevereiro	107.637	117.172	8,9	10.440	10.539	0,9	66,5	67,7
Março	97.561	107.884	10,6	10.440	10.559	1,1	63,1	63,6
Abril	88.449	99.748	12,8	10.553	10.559	0,2	53,2	60,5
Maiο	86.255	95.349	10,5	10.549	10.559	0,1	51,1	54,2
Junho	97.365	105.068	7,9	10.549	10.556	0,1	56,9	58,7
Julho	153.356	170.133	10,9	10.563	10.559	0	79,1	81,2
Agosto	117.053	125.548	7,3	10.563	10.548	-0,1	64,9	66,1
Setembro	116.780	120.009	2,8	10.579	10.548	-0,3	69,5	69,8
Outubro	128.494	131.861	2,6	10.602	10.557	-0,4	70,8	71
Novembro	137.049	140.939	2,8	10.602	10.557	-0,4	69,5	69
Dezembro	143.659	145.344	1,2	10.602	10.557	-0,4	68,8	65,2
TOTAL	1.459.427	1.560.327	6,9	10.539	10.556	0,2	66,4	67,6

Fonte: Setur/CE

Fonte: Anuário de Fortaleza (2012)