

# Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil

**Women in management** positions and the challenges to conciliate **personal and professional lives**: a study in hotels in São Luís-MA, Brazil

LUCIANA FERREIRA \* [bfluciana@gmail.com]

AMANDA SILVA \*\* [amanda.silva@ifma.edu.br]

DAVID SILVA \*\*\* [davidboucasufma@gmail.com]

THALISSE SOUSA \*\*\*\* [thalisseramos@yahoo.com.br]

**Resumo** | Este trabalho tem como objetivo compreender os desafios enfrentados por mulheres ocupantes de cargos de média/alta gerência em hotéis de São Luís, Maranhão-Brasil, para conciliar vida pessoal e profissional. Apresenta-se o processo histórico de inserção da mulher no ambiente organizacional, em especial, no setor hoteleiro, além de considerações gerais sobre o avanço da participação feminina em cargos de liderança. Metodologicamente, trata-se de um estudo exploratório e quali-quantitativo, que faz uso da estatística descritiva e análise do discurso. Foram aplicados questionários semiestruturados com gestoras de nove hotéis de médio e grande porte. Os resultados apontam uma participação acentuada do público feminino em cargos gerenciais, porém salientam dificuldades como a tripla jornada e a resistência de subordinados à sua posição de líder na organização.

**Palavras-chave** | Mulheres, vidas pessoal e profissional, gerência hoteleira, São Luís-Maranhão-Brasil

**Abstract** | This paper aims to understand the possible challenges faced by women that are in middle and senior management positions at the hotels in São Luís, Maranhão-Brazil, in an attempt to conciliate their personal and professional lives. The historical context of the women gaining a foothold in the corporate environment, especially in the hospitality sector, is discussed as well as general considerations about the advancement of women's participation in leadership positions. Methodologically, this is an

\* **Doutoranda** em Administração das Organizações pela Universidade de São Paulo. **Professora** de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão.

\*\* **Especialista** em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. **Professora** de Turismo, Hospitalidade e Lazer do Instituto Federal do Maranhão.

\*\*\* **Doutorando** em Administração pela Universidade de Brasília. **Professor** de Turismo e Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão.

\*\*\*\* **Mestre** em História, Ensino e Narrativa pela Universidade Estadual do Maranhão. **Professora** de Turismo do Instituto Federal do Maranhão.

exploratory, mix methods study with descriptive statistics and discourse analysis. Semi-structured questionnaires were applied with managers in nine medium and large hotels. The findings indicate a strong participation of women in management positions, but highlight difficulties such as triple journey and resistance of subordinates.

**Keywords** | Women, personal and professional lives, hotel management, São Luís-Maranhão-Brasil

## 1. Introdução

Os espaços sociais conquistados pelas mulheres se devem, sobretudo, à universalização da educação formal e à ação dos movimentos feministas, as quais idealizavam a equidade das mulheres com relação aos homens, tanto na vida privada quanto na pública (Lipovetsky, 2000). Essas lutas se concentravam, em especial, em torno de direitos políticos e democráticos, como o acesso à educação e igualdade no trabalho (Baquero, 2012).

Nesse âmbito, destaca-se a inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente a partir da segunda onda do feminismo, cujos pontos essenciais centravam nas reivindicações trabalhistas. Desde a Revolução Industrial, as mulheres eram contratadas por salários mais baixos para substituírem os operários demitidos (Dinstein & Gian-santi, 2010), enquanto na Segunda Guerra Mundial, passaram a assumir o papel de provedoras do lar no lugar dos homens (Maders & Angelin, 2010). Esta situação representou uma mudança da participação feminina no ambiente laboral, posto que as mulheres passaram a ocupar determinados cargos que antes eram exclusivos ao público masculino (Bruschini, 2007).

Em consequência, variados estudos se voltaram a compreender a relação mulher e trabalho (Bruschini, 2007; Carvalho, 2002; Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009; Oliveira et al., 2015; Sousa & Melo, 2009; Teykal & Rocha-Coutinho, 2007), e expõem problemáticas diversificadas que envolvem o cotidiano laboral feminino, como alocação de mulheres em atividades ditas femininas (Oliveira,

1999), discrepâncias na remuneração (Carvalho, 2002), desqualificação intelectual (Matos & Borelli, 2012), assédio sexual (Rago, 2006), menor participação nos altos níveis hierárquicos organizacionais em comparação aos homens (Bruschini, 2007) e triplas jornadas de trabalho (Amaral & Vieira, 2009), pois além das atividades profissionais, cuidados com os filhos e afazeres domésticos, tem-se uma jornada educacional, decorrente da crescente exigência empresarial por qualificação continuada (Bruschini & Lombardi (2003).

Reforça-se, todavia, que as distinções entre os sexos não se sobrepõem às questões de gênero, tampouco discutem se homens ou mulheres são mais aptos para exercerem cargos de liderança. O que pesaria na escolha de um profissional para gerir uma organização seriam as competências possuídas diante do contexto organizacional (McGregor, 1999). Contudo, questões históricas que associam mulheres ao papel social de responsabilidade reprodutiva, socialização da família (Sales, Amaral & Esmeraldo, 2000) e subordinação ao homem influenciam, consideravelmente, a divisão sexual do trabalho (Perrot, 2005).

Nessa esfera, pesquisas revelaram um aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Bruschini, 2007; Rago, 2006; Sousa & Melo, 2009), inclusive a sua ascensão nos cargos de gestão e liderança das empresas (Oliveira et al., 2015). Uma possível justificativa para esta situação reside na melhoria da escolaridade da mulher e a queda da fecundidade (Sousa & Melo, 2009). No Brasil, em 2011, as mulheres representavam 45,4% da população ocupada, em especial, nos setores da

administração pública, comércio e serviços (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012). No caso do setor hoteleiro, as mulheres representam a maioria, porém são as que ocupam funções com os menores salários (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2011). Soma-se a isso, os dados apresentados pela Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2015) de que apenas 5% dos postos de chefia de empresas e CEOs são ocupados pelas mulheres, o que ressalta os desafios impostos às mulheres.

Para além dessas dificuldades das mulheres em disporem de situações mais igualitárias relacionadas a salários, direitos trabalhistas e ocupação de cargos estratégicos, crescem-se ainda obstáculos para equilibrar vida familiar/pessoal, sua relação com subordinados e a necessidade de formação continuada. No setor hoteleiro, as mulheres são maioria, embora, em cargos estratégicos, sejam minoria (Rutherford, 2004; Tanke, 2004) e sofram resistência dos homens quando subordinados a elas. Ademais, este setor exige carga horária elevada e horários não-convencionais, o que corrobora as dificuldades na compatibilização de interesses pessoais e profissionais.

A partir do exposto, este trabalho objetiva compreender os desafios enfrentados por mulheres, ocupantes de cargos de média/alta gerência em hotéis de São Luís, Maranhão-Brasil, para conciliar suas vidas pessoal e profissional. Destarte, a escassez de estudos voltados à inserção da mulher na hotelaria – setor este que corrobora a potencialidade turística dessa localidade (Silva, Ferreira & Andrade, 2014) – assim como o fortalecimento das discussões que envolvem os direitos do público feminino, justificam a importância desta investigação, pioneira nos empreendimentos hoteleiros da cidade em comento.

## 2. Contextualização teórica

Apesar de, no início, a atuação feminina no setor hoteleiro ser proibida (Cândido & Viera, 2003), as mulheres ampliaram sua participação neste mercado, sobretudo em cargos de supervisão/gerência (Rutherford, 2004; Tanke, 2004). Guerrier (2000) ilustrou este pensamento ao defender que mulheres podem ter aptidões muito maiores que homens, especialmente, nos cargos estratégicos, isto porque, segundo Gianini (2012), das 16 competências consideradas decisivas para exercer funções de comando, o público feminino se destaca em 12, conforme pesquisa realizada pela Harvard Business Review.

A importância da mão de obra feminina nos cargos estratégicos se justifica, em parte, porque elas se mostram habilidosas na identificação de desejos/necessidades do mercado consumidor feminino cujo crescimento, nos últimos anos, é notável (Meyer & Aragão, 2010). Para o setor da hospitalidade, as mulheres ampliaram sua relevância, fato comprovado pela maior participação feminina na linha de frente e em áreas de apoio nas operações do setor (Tanke, 2004).

Ainda assim, muitas mulheres encontram desafios para exercerem cargos de liderança, como o de compatibilizar vida pessoal e trabalho (Kavanaugh & Ninemeier, 2003). Ademais, outras barreiras precisam ser transpostas para que elas sejam reconhecidas como líderes, a exemplo da superação do estereótipo feminino presente no imaginário dos homens que restringe o papel social das mulheres ao ambiente doméstico. Este fato contribuiria, em si, com novas formas de enxergar as relações de gênero no trabalho, porquanto o exercício da liderança deve ser visto, independentemente, do sexo do indivíduo (Carreira, Ajamil & Moreira, 2001).

Além disso, o cotidiano laboral das mulheres se depara com desigualdades em relação a salários pagos e jornadas de trabalho intensas, afora as dificuldades em conciliar o papel de mãe/esposa com o trabalho (Tanke, 2004). Complementarmente, a

necessidade de qualificação contínua cria uma tripla jornada de trabalho, pois elas precisam lidar com os lados profissional, familiar e educacional (Amaral & Vieira, 2009). Outrossim, há idiosincrasias relacionadas a cada cargo ocupado pelas mulheres, ou seja, os operacionais apresentam horários mais flexíveis, enquanto os gerenciais exigem maior dedicação e tempo, o que contribui para que algumas delas se dediquem mais à carreira do que aos objetivos pessoais (Tanke, 2004).

A conciliação destes papéis se torna mais complexa para mulheres em cargos de gestão do que para homens na mesma situação, pois mesmo estudando e trabalhando mais do que eles, geralmente ganham menos e dispõem de menos tempo livre. Esta ocorrência é reforçada por Bruschini e Lombardi (2003), os quais identificaram que para as mulheres brasileiras atingirem o alto escalão, exige-se maior qualificação que a dos homens na mesma função e, para tanto, muitas suprimem o tempo dedicado ao lazer. Essa condição é agravada pela divisão desigual dos trabalhos domésticos, pois, em média, elas trabalham 7,5 horas semanais a mais que eles (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [Ipea], 2015). Essa sobrecarga gera grande parte das doenças profissionais femininas (Corrêa, 2004).

Em uma análise complementar, a associação da mulher restrita ao ambiente doméstico faz parte de um repertório social construído secularmente (Rago, 2006), em que se aprende que homens e mulheres possuem lugares sociais distintos e, portanto, devem assumir posturas e tarefas diferentes. Desde cedo, estimula-se o público masculino a assumir tarefas produtivas fora do espaço doméstico, enquanto o feminino se restringe à esfera reprodutiva no ambiente privado, o que favorece uma divisão sexual também no trabalho (Jurkewicz, 2014). Esta divisão cristaliza a construção das relações de gênero no mercado de trabalho, pois associações como homens/produção/esfera pública e mulheres/reprodução/espaço privado limitam a atuação feminina e produzem forças hierárquicas distintas

(Hirata, 2002).

Em resumo, o conjunto de situações que envolve o cotidiano feminino na lide com o ambiente laboral estimula a investigação sobre suas dificuldades para equilibrar os objetivos pessoais e profissionais, principalmente quando ocupam cargos estratégicos. Nesse sentido, este trabalho busca aprofundar as discussões.

### 3. Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória e quanti-qualitativa com 32 mulheres atuantes em cargos de alta (gerentes-assistentes e gerentes-residentes) e média gerência (gerentes de Hospedagem, Alimentos e Bebidas (A&B), Recursos Humanos (RH), Controladoria, Eventos, Vendas e Marketing, Manutenção e Segurança) dos hotéis de médio e grande porte da cidade de São Luís, Maranhão-Brasil. Ratifica-se que em alguns dos empreendimentos pesquisados considerou-se como média gerência as chefias de recepção e de governança, normalmente subordinadas ao gerente de hospedagem, e as chefias da cozinha e do bar, comumente subordinadas ao gerente de A&B.

A amostragem não probabilística, que utilizou o critério de adesão, foi composta por 9 - de um universo de 17 - hotéis cadastrados no CADASTUR (Mtur, 2012 e envolveu todos os departamentos dessas empresas. A coleta de dados seguiu as etapas subsequentes: a) levantamento das informações cedidas pelos departamentos de RH; b) Aplicação de questionários semiestruturados, ou seja, questionários autoadministráveis com questões abertas e fechadas junto às gerentes (alta e média gerência) dos estabelecimentos hoteleiros para identificar seu perfil, constatar aspectos que envolvem seu trabalho e averiguar sua percepção com relação ao contexto em que estão inseridas. A partir dos dados obtidos, lançou-se mão da técnica de análise do discurso e estatística descritiva.

A aplicação dos questionários se deu ao longo dos meses de maio e junho de 2012, por meio de meio eletrônico e, em alguns, casos presenciais (mas sem intervenção direta dos pesquisadores). Como limitações metodológicas, aponta-se a indisponibilidade de algumas gestoras pertencentes ao universo da pesquisa em responder os questionamentos e omissões de dados relevantes para este estudo.

#### 4. Resultados

Com relação ao perfil das entrevistadas, constatou-se que a maioria está na faixa etária de 28 a 32 (30%) e 33 a 38 anos (33%), seguida por 14% entre 23 a 27 anos, e 10% de 39 a 43 anos, representando, no geral, um grupo relativamente jovem. Quanto ao estado civil, 40% são solteiras, 37% casadas, 7% divorciadas e 16% têm união estável. O percentual aproximado entre solteiras e casadas nos cargos de gerência reflete, por um lado, a tendência crescente das mulheres considerarem seu lado profissional como um projeto de vida (Tanke, 2004), em vez de se dedicar, exclusivamente, à família, ao contrário do que ocorria em décadas anteriores; por outro, indica que a constituição familiar também fez parte desse projeto pessoal.

Referente aos filhos, 50% das pesquisadas não os possuem, 33% têm um filho e 17% dois. Com isso, verifica-se uma tendência atual da sociedade, a da queda no número de filhos (IBGE, 2011). Esses dados sugerem, sob outra ótica, que a situação profissional pode influenciar o adiamento da maternidade, pois 44% das entrevistadas são jovens de até 32 anos que não possuem filhos.

O IBGE (2011) apontou redução na taxa de fecundidade média da mulher de 2,38, em 2000, para 1,86, em 2010, especialmente entre as que possuem maior nível de escolaridade. Não por acaso, observou-se elevados índices de escolaridade, pois 73% têm, pelo menos, o Ensino Superior completo,

o que revela a busca das mulheres por qualificação profissional. A ampliação no nível de formação implica em maiores oportunidades de inserção mercadológica, sobretudo nos cargos estratégicos em detrimento das atividades operacionais (Pastore, 2009). Verificou-se ainda que, daquelas com formação superior, 25% tem formação – em nível tecnológico, bacharelado ou pós-graduação – nas áreas afins à sua atuação: Turismo (25%), Hotelaria (21%), Administração (17%) e Gestão de Pessoas (17%). Esta última formação aprofunda a compreensão da dinâmica do segmento de hospitalidade e possibilita que essas gerentes desenvolvam competências que viabilizem sua ascensão profissional. Esta assertiva é verificada na resposta de uma gestora do setor de governança: “o setor hoteleiro está crescendo e as oportunidades acompanham esse crescimento. Logo, existem vários cargos a serem ocupados, mas só quem ocupa esses cargos são profissionais qualificados”.

Contrastando com a realidade de muitos setores, para cargos de alta gerência na Hotelaria, a presença feminina (77%) é bem maior do que a masculina (22%), o que confirma o avanço das mulheres em ocupar os cargos, tradicionalmente, exercidos pelos homens (Oliveira et al. 2009). Quanto aos cargos ocupados, 73% estão em na alta gerência e 24% na média. Dentre essas últimas, os principais departamentos são Governança (35%) e RH (17%), seguidos dos departamentos de Recepção, Eventos, Compras e Administrativo (9% cada). Nos demais departamentos, a participação feminina é bem menor (Controladoria e A&B) ou inexistente (Manutenção, Segurança, Marketing e Vendas).

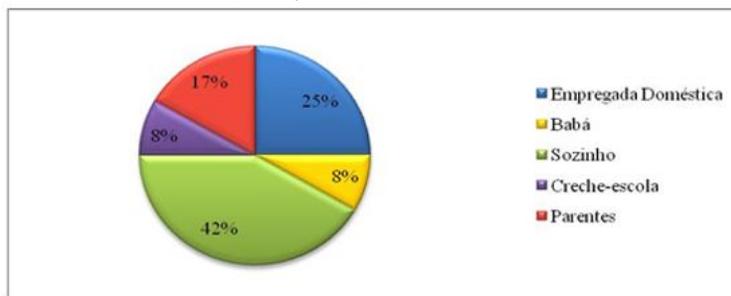
Os dados apresentados acima ilustram algumas mudanças sociais das últimas décadas. Mais instruídas, as brasileiras aumentaram em 24% sua participação no mercado de trabalho, mudaram seu perfil profissional, e permanecem casando e tendo filhos. Tem-se, também, alterações nos arranjos familiares com a redução do modelo que responsabiliza integralmente o homem pelo sustento

da prole (Costa, 2002). A inserção feminina no mercado de trabalho produz mudanças no papel e na posição de homens e mulheres na sociedade, a exemplo da valorização profissional da mulher, a elevação da sua participação no orçamento familiar e do envolvimento masculino nas responsabilidades domésticas (Teykal & Rocha-Coutinho, 2007).

O exercício de múltiplos papéis tem desdobramentos em questões familiares. Na Figura 1, percebe-se as alternativas tomadas pelas gestoras para auxiliar no cuidado dos filhos na sua ausência.

Dentre as pesquisadas, 42% alegaram que seus filhos ficam sozinhos, por serem adolescentes e/ou adultos, enquanto 58% – cujos filhos são ainda crianças – recorrem aos serviços de empregadas domésticas (25%), babás e creche-escola (8% cada) ou auxílio da própria família (17%). Estes dados apontam que o setor hoteleiro, por meio da flexibilização do trabalho feminino, inclusive no modelo *home office*, e da manutenção de creches, propiciaria condições essenciais para facilitar seu cotidiano no trabalho (Tanke, 2004).

Figura 1 | Com quem ficam os filhos?



Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, para exercerem atividades remuneradas, 58% das entrevistadas necessitam delegar a tutela de seus filhos, contratando serviços especializados de creche ou de babá, os quais geram a concepção de maternidade transferida, ou seja, no gerenciamento de afazeres domésticos as trabalhadoras constroem redes de dependência em relação a outras mulheres<sup>1</sup>. Esses acordos são construídos por mulheres e entre mulheres, ocasionando relações de poder e subordinação, sendo essenciais para manutenção da ordem estabelecida no lar (Costa, 2002). Apesar dos avanços, as mulheres ainda são vistas como as principais responsáveis pela guarda e orientação dos filhos, acumulando assim várias responsabilidades.

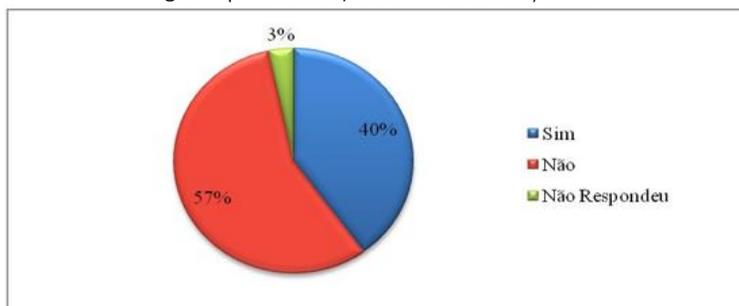
Para conciliar vida profissional e familiar/pessoal (Figura 2), de lazer (Figura 3) e forma-

ção continuada (Figura 4), é interessante verificar que a jornada de trabalho para 97% das entrevistadas é a partir de 8 horas diárias. Destaca-se que a gerência demanda dessas mulheres maior dedicação ao trabalho, já que as suas atribuições aumentam com o grau das responsabilidades e funções exigíveis do cargo, o que implica em tempo reduzido para outras jornadas. As mulheres saíram para trabalhar no mundo público, enquanto os homens, em menor proporção, entraram no privado. A inserção da mulher no mercado de trabalho ao mesmo tempo que indica avanços, contrasta com retrocessos sociais. O acúmulo das funções de mãe, esposa, dona de casa, estudante e profissional revela uma sobrecarga de atividades desempenhadas por elas. Essa desigual divisão sexual do trabalho contribui para manter o ciclo de injustiça

<sup>1</sup>Enquanto mulheres mais abastardas terceirizam os serviços das mulheres de classes populares, estas por sua vez terceirizam serviços de outras populares ou contam com extensas redes de sociabilidade que incluem vizinhos, parentes e amigos para cuidar de seus filhos (Costa, 2002).

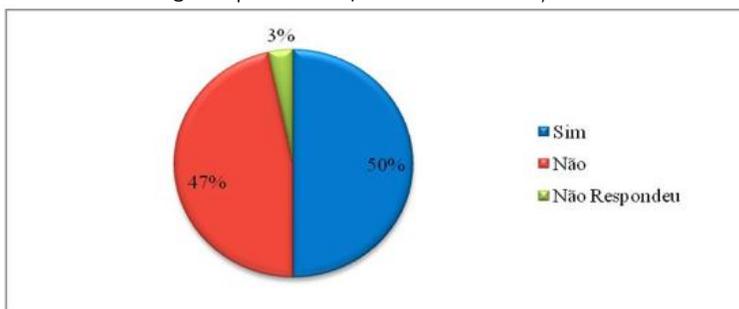
social em que as mulheres se encontram (Hirata, 2002), pois como destaca Laufer (2003, p. 127) “agora, iguais de direito, as mulheres permanecem desiguais de fato”.

Figura 2 | Dificuldade para conciliar trabalho/família?



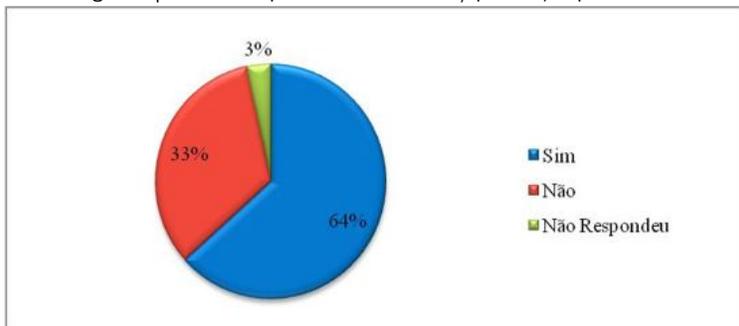
Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 | Dificuldade para conciliar trabalho/lazer?



Fonte: Elaboração própria.

Figura 4 | Dificuldade para conciliar trabalho/qualificação profissional?



Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, a dificuldade de conciliar trabalho com a família é impactante para 40% das entrevistadas, fato que reforça a ideia de que o tempo de dedicação às atividades laborais e atribuições exigidas pelo cargo se mostram como um desafio para elas, principalmente para as mães.

Esta situação é verificada na fala de uma gestora de RH: “Conciliar trabalho e vida doméstica não é tarefa fácil, mas tento me sobressair no papel de profissional, mãe, esposa e dona de casa”. Esta alegação é complementada pela alegação de uma gestora da área de eventos: “a principal dificuldade encontrada hoje para assumirmos cargos de direção é conciliar a vida particular com a profissional [...] harmonizar a responsabilidade profissional com a família. É dar conta da casa, da família e estar tudo a contento”.

Quanto às atividades de lazer, 50% das gerentes manifestaram dificuldades para conciliar com o trabalho, fato que compromete a sua qualidade de vida, uma vez que a utilização do tempo livre para o lazer é reconhecida, há muito, como imprescindível não apenas para o bem-estar, como também para a própria produtividade no trabalho (Dumazedier, 1979). Ademais, 64% das respondentes confirmaram que a maior dificuldade encontrada ao assumirem cargos de gerência é conciliar o trabalho com atividades de qualificação profissional.

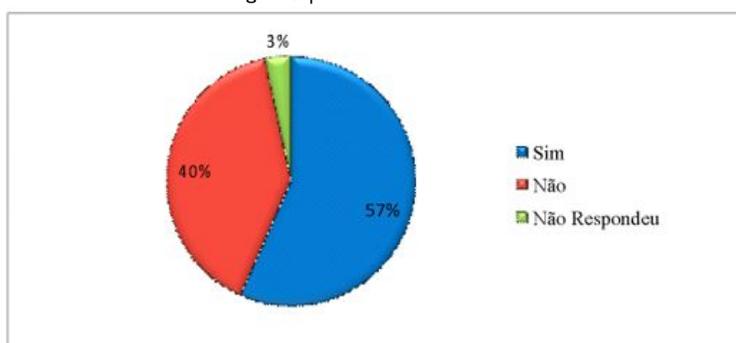
Ressalta-se aqui a necessidade da qualificação profissional continuada requerida pelo mercado para o desenvolvimento de competências que habilitem as mulheres a se manterem em cargos de alta hierarquia, em particular, quando o campo da liderança ainda é dominado pelos homens (Oliveira et al., 2009). Esta crescente demanda por qualificação resulta na citada tripla jornada de trabalho,

pois exige que as trabalhadoras cumpram suas obrigações profissionais, familiares e educacionais (Amaral & Vieira, 2009).

Assim, manter o emprego e ascender no cenário laboral se torna um desafio para o público feminino, conforme corrobora a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL, 2010), acerca do contexto da mulher latina, o que está de acordo com Hirata (2002) e Kergoat (2007). Mesmo em condições adversas, estudo e trabalho são percebidos como instrumentos de ascensão social. Porém, a demanda de afazeres no tempo de não-trabalho gera dificuldades na qualificação e profissionalização feminina, no lazer e até mesmo nos cuidados com a saúde (Rocha, 2008).

Por fim, em relação à liderança feminina no ambiente de trabalho, 57% das respondentes declararam-se vítimas de resistência à subordinação por parte de seus liderados. Essa questão pode se relacionar tanto à situação histórica de reconhecer as mulheres como incapazes de fazer parte do mundo corporativo (Carreira et al., 2001) – as respostas obtidas indicaram que grande parte dessas condutas era de iniciativa dos subordinados do gênero masculino – quanto ao fato de serem jovens, terem pouco tempo na empresa e/ou da própria condição de líder que, por vezes, gera aversão por parte dos seus liderados.

Figura 5 | Resistência dos liderados



Fonte: Elaboração própria.

As construções culturais podem influenciar neste cenário, visto que historicamente as mulheres eram vistas em funções complementares às masculinas e subverter essa lógica gera estranhamento (Rago, 2006). Por outro lado, 40% disseram não sentir resistência, destacando a importância da dedicação ao trabalho para superar os eventuais entraves surgidos. Esta situação é destacada por uma gestora da área de governança: “Não sinto preconceito por ser mulher ou resistência por ser mulher e estar em cargo de gerência. Oportunidades existem para ambos os sexos, porém é exigido muito esforço e dedicação para chegar onde eu cheguei”.

Mesmo diante dessa percepção positiva sobre sua condição, salienta-se que as desigualdades da divisão sexual do trabalho impactam no tempo não produtivo das mulheres, porquanto ao finalizarem sua jornada de trabalho, iniciam uma nova jornada não vinculada ao lazer/descanso. Para as mulheres, as lógicas que regem o tempo do trabalho produtivo e o tempo do trabalho reprodutivo são distintas (Ávila & Ferreira, 2014). A análise dessa presença não pode ser descontextualizada das especificidades do trabalho feminino e sua forte ligação com as atividades reprodutivas. No entanto, apesar das dificuldades, a questão da presença feminina no mercado de trabalho tem avançado (Bruschini, 2007; Tanke, 2004).

Em suma, analisar os desafios das mulheres no setor hoteleiro para conciliar suas jornadas é importante para compreender os avanços e retrocessos na luta pelo livre exercício do trabalho e igualdade de direitos. Os dados encontrados reiteram uma ainda desproporcional distribuição das tarefas domésticas entre os sexos, entretanto, apontam alterações na percepção das mulheres sobre suas atribuições, bem como na participação masculina no compartilhamento das atividades do lar.

## 5. Conclusão

Considerando o objetivo principal deste trabalho – compreender os desafios enfrentados por mulheres, ocupantes de cargos de média e alta gerência em hotéis de São Luís, Maranhão-Brasil, para conciliar vida pessoal e profissional – esta pesquisa logrou êxito, ao colher as percepções das gestoras sobre a sua atuação nos cargos de liderança e os desafios que lhe são impostos nos âmbitos pessoal e profissional, incluindo relações com subordinados, necessidade de qualificação e maternidade.

Quanto ao perfil das respondentes, identificou-se que a maioria é jovem, com idades compreendidas entre 23 e 43 anos. Os percentuais de solteiras (40%) e casadas (37%) são aproximados fortalecendo a concepção de que as mulheres, cada vez mais, priorizam seu lado profissional (Tanke, 2004). Metade não possui filhos, acompanhando a tendência nacional na queda da taxa de fecundidade (IBGE, 2011), ou ainda, elas buscam adiar a maternidade para poderem avançar em suas carreiras. A maioria apresenta bom nível de escolaridade, o que propicia maiores oportunidades de assumirem cargos estratégicos (Pastore, 2009). A ascensão profissional das mulheres repercute, do mesmo modo, nos padrões da sociedade atual, com maior contribuição feminina no orçamento familiar e compartilhamento de responsabilidades domésticas com os cônjuges (Teykal & Rocha-Coutinho, 2007). Isto evidencia uma possível ruptura nos modelos da sociedade atual, pois ainda que em menor proporção, o público masculino tem reconhecido ou se vê obrigado a compartilhar/assumir as atividades do lar, ao contrário do que ocorria em momentos passados da história.

Quanto às principais dificuldades enfrentadas por essas gestoras, identificou-se a realidade não apenas da dupla jornada (Toledo, 2001), mas também da tripla jornada de trabalho (Amaral & Vieira, 2009) para muitas delas, pois 58% recorrem a serviços variados para cuidarem de seus filhos, fato que obstaculiza conciliar rotina profissional com fa-

mília, lazer e, em maior proporção, com atividades profissionais. Ademais, 57% das entrevistadas sentem resistências dos seus subordinados no seu cotidiano laboral, o que desafia, ainda mais, as mulheres na condução das suas ocupações gerenciais.

Nesse sentido, recomenda-se que as empresas hoteleiras criem condições para que as mulheres consigam compatibilizar seus lados profissional e pessoal, por meio da promoção de benefícios diversos como horários e formas de trabalho mais flexíveis, educação corporativa para facilitar o aprendizado contínuo.

Como limitação, salienta-se o fato da pesquisa ter abordado apenas o ponto de vista das mulheres, sem inserir as opiniões masculinas sobre estas questões. Sugere-se, portanto, investigar a percepção também dos homens. Ademais, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre os homens e mulheres que ocupam os cargos de alta gerência dos hotéis do ponto de vista de seus liderados.

## Referências

- Amaral, G.A., & Vieira, A. (2009). A Mulher e a Tripla Jornada de Trabalho: a Arte de Ser Beija-Flor. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*, São Paulo.
- Ávila, M.B., & Ferreira, V. (2014). Trabalho produtivo e reprodutivo no cotidiano das mulheres brasileiras. In: Ávila & Ferreira (Org.). *Trabalho remunerado e trabalho doméstico*. Recife: SOS Corpo. 13-50.
- Baquero, R.V.A. (2012). Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual. *Revista Debates*, Porto Alegre, 6(1), 173-187, jan.-abr.
- Bruschini, M.C.A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de pesquisa: revista de estudos e pesquisa em educação*, 37(132), 537-572.
- Bruschini, C. & Lombardi, M.R. (2003). Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: Maruani, M.; Hirata, H. (orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac.
- Cândido, I., & Viera, E.V. (2003). *Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Educus.
- Carvalho, T.B. (2002). A inserção da mulher no mercado de trabalho e a questão de gênero. *Revista Pegada*, 3(1), 1-9.
- Carreira, D., Ajamil, M., & Moreira, T. (2001). *Mudando o Mundo: a liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez; Rede Mulher Educação.
- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe [CEPAL]. (2010). *Que tipo de Estado? Que Tipo de Igualdade?* CEPAL, Nações Unidas.
- Costa, S.G. (2002). Proteção social, maternidade transferida e lutas pela saúde reprodutiva. *Estudos feministas*, 301-323.
- Corrêa, A.M.H. (2004). *O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida*. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE]. (2011). *Estudo do Setor Hoteleiro*. DIEESE. São Paulo, 2011.
- Dinenstein, G., & Giansanti, A.C. (2010). *Quebra Cabeça Brasil: temas de cidadania na história do Brasil*. São Paulo: Ática.
- Dumazedier, J. (1979). *Sociologia empírica do lazer*. São Paulo: Perspectiva.
- Gianini, T. (2012). As Lições das Presidentes. *Revista Veja*. Edição 2267, ano 45, n. 18.
- Guerrier, Y. (2000). *Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes: uma perspectiva internacional*. São Paulo: Futura.
- Hirata, H. (2002). *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 236-247.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2011). *Censo 2010: País tem declínio de fecundidade e migração e aumentos na escolarização, ocupação e posse de bens duráveis*. Recuperado em 30 de junho, 2012, de [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2018&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2018&id_pagina=1)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2012). *Pesquisa Mensal de Emprego – PME*. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas.
- International Labour Organization [ILO]. (2015). *Women and Business Management: gaining momentum* / International Labour Office. Geneva: ILO, 2015.

- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [Ipea]. (2015). *Retratos das Desigualdades de Gênero e Raça*. Recuperado em 15 de março, 2017, de <http://www.ipea.gov.br/retrato/>
- Jurkewicz, R. (2014). *Afinal, o que é gênero?* Recuperado em 15 de novembro, 2016, de <http://catolicas.org.br/biblioteca/artigos/o-que-e-genero/>
- Laufer, J. (2003) Introdução: Entre a esfera pública e a esfera privada: os desafios dos direitos da mulher. In: Maruani, M.; Hirata, H. (orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac.
- Kavanaugh, R.R., & Ninemeier, J.D. (2003). *Supervisão em Hospitalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, 37(132), 595-609, set/dez.
- Lipovetsky, G. (2000). *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Maders, A.M., & Angelin, R. (2010). A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil: avanços e desafios. *Cadernos de Direito*, Piracicaba, 10(19), pp. 91-115, jul-dez.
- Matos, M.I. & Borelli, A. (2012). Espaço feminino no mercado produtivo. In: Pinsky, C.B., & Pedro, J.M. (org.). *Nova história das mulheres*. São Paulo: Contexto.
- McGregor, D. (1999). *O Lado Humano da Empresa*. 3. ed. São Paulo: Martins.
- Meyer, C., & Aragão, M. (2010). O maior dos mercados emergentes. *Revista Exame*, ed. 968, 919(44), maio.
- Ministério do Turismo. (2012). *Cadastur*. Recuperado em 15 de maio, 2012, de <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action>
- Oliveira, E.M. (1999). *A mulher, a Sexualidade e o Trabalho*. São Paulo: Hucitec.
- Oliveira, A.R., Gaio, L.E., & Bonacim, C.A.G. (2009). Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 2(1), 80-97, jan./abr.
- Oliveira, K.B., Lopes, G.S.C., Watanabe, M., Yamaguchi, C.K., & Duarte, R. (2015). Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. *Pretexto*, Belo Horizonte, 16(4), 82-99, out/dez.
- Pastore, J. (2009). Papel do SESI e do SENAI na Formação de Recursos Humanos: uma obra de reconhecimento mundial. In: Figueiredo, N. (org.). *Empresariado Brasileiro: Política, Economia e Sociedade*. São Paulo: Cultura.
- Perrot, M. (2005). *As mulheres ou os Silêncios da História*. Bauru, SP: EDUSC.
- Rago, M. (2006). Trabalho Feminino e Sexualidade. In: Priore, M. *História das Mulheres no Brasil*. 6.ed. São Paulo: Contexto.
- Rutherford, D. (2004). *Hotel: Gerenciamento e Operações*. 2.ed. São Paulo: Roca.
- Rocha, E. (2008). Desigualdade Também no Adoecimento: Mulheres como o alvo preferencial das síndromes do trabalho. *XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, Caxambu - MG - Brasil.
- Sales, C.M.V., Amaral, C.C.G., & Esmeraldo, G.G. (2000). *Feminismo: Memória e História*. Fortaleza: Imprensa Universitária.
- Silva, D.L.B., Ferreira, L.B., & Andrade, D.A.C. (2014). Corporate Social Responsibility (CSR) in the Hospitality Industry: Challenges and Practices in São Luís, Maranhão, Brazil. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(2), 85-95, Feb.
- Sousa, R.M.B.C., & Melo, M.C.O.L. (2009). Mulheres na Gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 16(1), 1-16, jan-mar.
- Tanke, M.L. (2004). *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira.
- Teykal, C.M., & Rocha-Coutinho, M.L. (2007). O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. *PSICO*, Porto Alegre, PUCRS, 38(3), 262-268, set./dez.
- Toledo, C. (2001). *Mulheres: o gênero nos une, a classe nos divide*. São Paulo, SP: Xamã.