



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO**  
**CURSO DE HOTELARIA**

**CAMILA DE CERQUEIRA BEZERRA**

**LIDERANÇA E GÊNERO NA HOTELARIA: uma análise sobre a cidade de  
Recife**

**RECIFE  
2025**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO**  
**CURSO DE HOTELARIA**

**CAMILA DE CERQUEIRA BEZERRA**

**LIDERANÇA E GÊNERO NA HOTELARIA: uma análise sobre a cidade de  
Recife**

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

**Orientadora:** Profa. Mariana Cavalcanti Falcão.

**RECIFE**  
**2025**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Bezerra , Camila de Cerqueira Bezerra .

LIDERANÇA E GÊNERO NA HOTELARIA: uma análise sobre a cidade  
de Recife / Camila de Cerqueira Bezerra Bezerra . - Recife, 2025.  
32 : il., tab.

Orientador(a): Mariana Cavalcanti Falcão Falcão

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Hotelaria - Bacharelado,  
2025.

Inclui referências, anexos.

1. Hotelaria. 2. Liderança. 3. Trabalho. 4. Estudo de gênero. 5. Inclusão  
social. I. Falcão, Mariana Cavalcanti Falcão. (Orientação). II. Título.

360 CDD (22.ed.)

CAMILA DE CERQUEIRA BEZERRA

**LIDERANÇA E GÊNERO NA HOTELARIA: uma análise sobre a cidade de Recife**

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Mariana Cavalcanti Falcão.

Aprovado em: 18/08/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Mariana Cavalcanti Falcão.  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>ª</sup>. Luciana Araujo de Holanda.  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>ª</sup>. Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior  
Universidade Federal de Pernambuco

## **RESUMO**

A presente pesquisa analisa a relação entre liderança e gênero na hotelaria da cidade do Recife, com foco na distribuição de cargos de liderança e na existência de políticas voltadas à equidade de gênero. Trata-se de um estudo descritivo e quantitativo, realizado por meio da aplicação de questionários estruturados a gestores de 10 hotéis da capital pernambucana. Os resultados revelam que, embora haja presença feminina em cargos de liderança, essa participação ainda se concentra em funções tradicionalmente associadas ao cuidado e suporte, como recursos humanos e recepção. Apenas um dos hotéis pesquisados possui políticas específicas de promoção de mulheres para cargos de liderança. A ausência de iniciativas formais de equidade de gênero indica a persistência de barreiras estruturais e culturais, que limitam o acesso feminino a posições de maior poder e decisão. Conclui-se que, apesar de avanços pontuais, a equidade de gênero na hotelaria recifense ainda carece de ações institucionais estruturadas que promovam a inclusão e a diversidade nos espaços de liderança.

### **PALAVRAS-CHAVE**

hotelaria; liderança; trabalho; estudo de gênero; inclusão social.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the relationship between leadership and gender in the hospitality sector in the city of Recife, focusing on the distribution of leadership positions and the existence of institutional policies aimed at gender equity. It is a descriptive and quantitative study, based on structured questionnaires administered to managers of ten hotels in Recife. The results indicate that, although women are present in leadership roles, their participation remains concentrated in areas traditionally associated with care and support, such as human resources and front office management. Only one hotel reported implementing policies specifically designed to promote women to leadership positions. The absence of formal equity initiatives reveals the persistence of structural and cultural barriers, that hinder women's access to higher-level decision-making roles. It is concluded that, despite isolated advances, gender equity in hotel leadership in Recife still lacks strategic institutional consolidation and demands proactive organizational measures to promote diversity and inclusion.

## **KEYWORDS**

hospitality; leadership; labor; gender studies; social inclusion

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>Hotelaria e seus cargos de liderança</b>	<b>9</b>
<b>A mulher e o mercado de trabalho hoteleiro</b>	<b>10</b>
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>12</b>
<b>Análise e Interpretação dos Dados</b>	<b>13</b>
<b>Perfil dos Respondentes e dos Hotéis Participantes</b>	<b>14</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO A – NORMAS DE PUBLICAÇÃO DA REVISTA</b>	<b>30</b>

O PRESENTE TRABALHO ESTÁ APRESENTADO NO FORMATO DE ARTIGO REQUERIDO PELA REVISTA ROSA DOS VENTOS, CUJAS NORMAS PARA SUBMISSÃO DE ARTIGOS SE ENCONTRAM NO ANEXO A.

## **INTRODUÇÃO**

A atividade turística é amplamente reconhecida como uma força socioeconômica no cenário global. No Brasil, este setor é responsável por cerca de 7,9% do Produto Interno Bruto, além de gerar aproximadamente 6,5 milhões de postos de trabalho (WTTC, 2023). Em relação à hotelaria, o País possui em torno de 10.650 estabelecimentos e mais de 550 mil leitos disponíveis (FOHB, 2024). No entanto, assim como em outros setores, a hotelaria ainda enfrenta desafios relacionados à equidade de gênero, sobretudo no que se refere à ocupação de cargos de liderança, uma vez que as mulheres enfrentam desafios consideráveis em suas trajetórias profissionais e no acesso a estes cargos (Loreiro, Costa, Freitas, 2012).

Nas últimas décadas, tem crescido a ênfase na diversidade e inclusão dentro das organizações, incluindo a promoção de lideranças femininas em áreas tradicionalmente ocupadas por homens (Loreiro, Costa, Freitas, 2012; Gabrielli, 2021). Apesar dos progressos, a representação feminina em cargos de liderança nas redes hoteleiras continua sendo restringida e enfrenta desafios específicos (Duarte, 2020).

Sendo assim, percebe-se que a desigualdade de gênero é uma questão que merece atenção, na indústria hoteleira, e manifesta-se em disparidades de oportunidades e salários, na discriminação nos ambientes de trabalho e na sub-representação das mulheres em posições de liderança e de autoridade. No geral, em 2024, mulheres receberam, em média, 79,3% do salário dos homens na mesma função (Secretaria de Comunicação Social, 2024). No setor de turismo, embora não haja dados mais recentes específicos, estudos anteriores indicam desigualdade significativa: em 2015, 80,3% das mulheres ganhavam até o dobro do salário mínimo, e apenas 3,5% ocupavam cargos de chefia, recebendo até cinco salários mínimos (IPEA, 2015). A pesquisa revelou ainda que apenas 3,5% das mulheres do setor ocupam cargos de chefia e ganham até 5 salários mínimos, enquanto entre os homens, 59% ocupam cargos operacionais e ganham até 2 salários, e 5,8% ocupam cargos de chefia e recebem até cinco salários mínimos.

Uma pesquisa realizada em 2019 pela consultoria Bain & Company, em parceria com o LinkedIn, destaca a importância da equidade de gênero ao mostrar que 82% das mulheres e 66% dos homens acreditam que questões de gênero devem ser prioridades estratégicas nas organizações. No entanto, apenas 38% das mulheres entrevistadas afirmam que os líderes de suas organizações consideram a paridade de gênero um fator estratégico. Embora tenha havido progresso ao longo dos anos, o tema ainda não é tratado como prioritário (Batista, Mattos, 2019).

Diante da realidade do mercado de trabalho no Brasil, caracterizado pelos estereótipos de gênero e oferecendo remuneração desigual para homens e mulheres, questiona-se se as pesquisas acadêmicas realizadas no Brasil sobre turismo estão atentas a essas diferenças. Para ponderar sobre o assunto, a produção científica no Brasil foi mapeada por meio de uma ampla revisão de literatura no artigo "*Gênero, trabalho e turismo: uma Revisão Integrativa da Literatura em dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-Graduação da área do Turismo no Brasil*" (Oliveira; Silva & Gabriel, 2023) este mapeamento da produção são divididos em gênero, trabalho e turismo em dissertações e teses produzidas de 2000 a 2020 nos 13 Programas de Pós-Graduação em turismo no Brasil, com o objetivo de analisar as desigualdades de gênero discutidas nenhuma das 39 teses defendidas abordou o tema e, enquanto 12 das 1.618 dissertações (0,74%) discutiram.

A pesquisa sobre diversidade de gênero no setor do turismo teve início no Brasil na década de 1980. Enquanto no início dos anos 2000, era focada principalmente no turismo sexual, na criação de imagens turísticas e no mercado de trabalho (Piscitelli, 2006), nos últimos anos tem se expandido para incluir estudos sobre a comunidade LGBTQIAPN+, bem como pesquisas sobre o consumo e o lazer feminino, e também sobre conhecimentos e habilidades ligados ao sagrado feminino. Entretanto, conforme apontam Silva, Oliveira e Spolle (2020), os estudos sobre gênero e turismo no Brasil ainda são escassos e pouco consolidados, carecendo de maior sistematização. Nesse sentido, verifica-se que a predominância de pesquisas está relacionada ao mercado de trabalho (Carvalho et al., 2015), embora muitas dessas ainda apresentam delimitações frágeis quanto ao objeto de análise, dificultando a consolidação do conhecimento na área

É pensando nesses argumentos que nasce esta pesquisa, que tem caráter descritivo e quantitativo. O objetivo geral é analisar a relação entre liderança e gênero na hotelaria da

cidade do Recife. Para tanto, foi necessário listar os hotéis da cidade, identificar os cargos de liderança, investigar políticas institucionais relacionadas à equidade de gênero e relacionar as características dos estabelecimentos com a presença feminina em posições de chefia.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Hotelaria e seus cargos de liderança

Nesse cenário, os hotéis foram pioneiros na implementação de inovações técnicas e tecnológicas que proporcionaram um nível de conforto frequentemente não disponível na maioria das casas (Cohen; Cabot & Gire, 2014). A introdução de facilidades modernas, como elevadores, banheiros privativos, aquecimento central, sistemas de climatização e telefones, possibilitou que os estabelecimentos funcionassem como laboratórios de experimentação e propagação do progresso, estabelecendo normas elevadas de higiene e saúde.

Entre essas inovações, destacam-se os elevadores, que não apenas melhoraram a acessibilidade, mas também impulsionaram mudanças na arquitetura hoteleira. A construção de hotéis se beneficiou da utilização do concreto e da verticalização das estruturas, que se tornaram emblemas de modernidade, sofisticação e poder, facilitada pela inovação dos elevadores. Dessa forma, a hotelaria continua a evoluir e se aprimorar diariamente ao acompanhar os avanços tecnológicos, sempre em busca de oferecer o melhor atendimento e fidelizar seus clientes (SANCHO, 2001).

No entanto, além das inovações estruturais e tecnológicas, o crescimento do setor hoteleiro tem exigido também avanços no âmbito da gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2014), à medida que as organizações crescem e se tornam mais complexas, torna-se essencial o papel da liderança e da gestão de pessoas para garantir o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desempenho das equipes. Com a rede hoteleira se expandindo e o número de visitantes aumentando diariamente, é necessário que os líderes desenvolvam habilidades para conduzir suas equipes de forma estratégica, especialmente no que se refere à liderança adotada nas organizações.

A liderança tem se tornado um tema cada vez mais desafiador, complexo e multifacetado no

mundo globalizado de hoje. Apesar de ser amplamente pesquisada, ainda é um dos fenômenos empresariais menos compreendidos do nosso tempo (Gandolfi & Stone, 2016, p. 212). Devido à complexidade do assunto e aos muitos anos de estudo, não é possível afirmar que exista uma única definição correta de liderança, mas sim várias. Por exemplo, Bhatti et al. (2012, p. 192) definem liderança como:

um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária dos subordinados para alcançar os objetivos da organização, um processo em que uma pessoa exerce influência social sobre outros membros do grupo, um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo de indivíduos em um esforço para alcançar objetivos em determinadas situações, e um conceito relacional que envolve tanto o agente influenciador quanto a pessoa influenciada.

Winston e Patterson (2006, p. 7) acrescentam que:

um líder é uma ou mais pessoas que seleciona, equipa, treina e influencia um ou mais seguidores que possuem diversos dons, capacidades e aptidões, e foca o(s) seguidor(es) na missão e nos objetivos da organização, fazendo com que o(s) seguidor(es) empregue(m) voluntária e entusiasticamente energia espiritual, emocional e física em um esforço coordenado e direcionado para alcançar a missão e os objetivos organizacionais.

Diante disso, é importante compreender quais são os cargos de liderança existentes em um hotel, pois essa estrutura organizacional influencia diretamente na forma como a gestão é exercida. Essa questão será explorada em tópicos posteriores.

### **A mulher e o mercado de trabalho hoteleiro**

O processo de socialização do gênero feminino no mercado de trabalho passa por diversos momentos históricos, com destaque para o desenvolvimento de novos modelos de produção, especialmente o crescimento da indústria (QUERINO et al., 2013). Ferreira e Costa (2017) explicam que, no início da divisão social do trabalho, as mulheres, escravizadas ou livres, eram responsáveis tanto pela subsistência familiar quanto pela geração de riqueza social. Durante a

Revolução Industrial, as mulheres passaram a ocupar mais espaços públicos (Ferreira & Costa, 2017), porém, esse período foi marcado pela precariedade nas relações de trabalho, sem regulamentações trabalhistas adequadas, conforme apontado por Amaral (2012).

Ferreira e Costa (2017) destacam que, mesmo quando as mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho, essa inserção ocorria sob a dominação patriarcal e em um regime de exploração. Mesmo com maior participação, elas eram incluídas em um modelo de trabalho informal, enfrentando subcontratação, terceirização e diversas desigualdades sociais (HIRATA, 2001, 2009). No caso das mulheres negras, essas desigualdades se intensificam ainda mais, pois enfrentam a sobreposição de opressões de classe, gênero e raça, como destaca Hooks (2020).

Vasconcelos (2010) relata que, no Brasil, na década de 1970, a demanda por uma mão de obra capaz de desenvolver múltiplas atividades de forma criativa fez da mulher o público-alvo, especialmente as mais velhas, casadas e mães, devido à crença de que o gênero feminino teria uma habilidade natural para realizar várias tarefas ao mesmo tempo, o que muitas vezes resultava em uma tripla jornada de trabalho (BRUSCHINI et al., 2008; MEDEIROS, 2018; VIEIRA; AMARAL, 2013).

Compreender as interações de gênero no ambiente de trabalho, especialmente no setor da hotelaria, exige uma análise que vá além das diferenças biológicas, considerando as construções sociais historicamente atribuídas às mulheres. Como destacam Costa, Carvalho e Graciano (2023), mesmo em um setor cuja força de trabalho é majoritariamente composta por mulheres, como a hotelaria, elas ainda enfrentam barreiras significativas para ocupar cargos de liderança. Powell et al. (2002) enfatizam que a distribuição de funções com base no gênero é fruto de construções culturais, nas quais estereótipos são utilizados para justificar papéis sociais previamente definidos.

No que diz respeito à relação entre gênero e liderança, Eagly e Carli (2007) e Oakley (2000), em seus estudos sobre mulheres em posições de liderança, identificaram vários fatores que atuam como obstáculos na carreira das mulheres até que alcancem cargos gerenciais. Entre esses fatores estão o preconceito, a aparência pessoal, a resistência à liderança feminina e a maternidade.

Sob outra perspectiva, Costa et al. (2011) argumentam que a responsabilidade pela disparidade nos cargos gerenciais entre os gêneros está relacionada não apenas ao

preconceito e à discriminação, mas também a questões de capacitação e treinamento. Muitas empresas negligenciam ou não investem em políticas direcionadas às mulheres, especialmente no que diz respeito ao treinamento para liderança organizacional (ABRANTES, 2011; ARA, 2019).

O conceito de teto de vidro ou “labirinto organizacional” refere-se às barreiras discretas e invisíveis que existem no ambiente de trabalho, as quais afetam tanto as oportunidades de carreira quanto o progresso profissional das mulheres. De acordo com Miranda (2006, p.15), “o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham”. De acordo com Meyerson e Fletcher (2000, p. 136) “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar”. Apoiado pelo conceito de teto de vidro, Probst (2003, p. 2) destaca que “a inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações [...], mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial.” As teorias feministas defendem que o mercado de trabalho reflete a realidade social dos estereótipos de gênero, resultando em discriminações direcionadas às mulheres, uma vez que as condições de emprego e as escolhas de profissões e carreiras são influenciadas por um processo de socialização com viés de gênero, no qual as melhores oportunidades de emprego e crescimento profissional são, de maneira “natural”, oferecidas ao gênero masculino (Cebrián & Moreno, 2015).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho possui uma abordagem descritiva e quantitativa, necessária para investigar a relação entre gênero e cargos de liderança nos hotéis da cidade do Recife. Conforme Creswell (2016), a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, descrever e documentar aspectos de uma situação sem interferir nela, enquanto a abordagem quantitativa possibilita mensurar variáveis e identificar padrões a partir de dados numéricos. A escolha dessa combinação metodológica justifica-se pela necessidade de compreender a realidade estudada de forma sistemática e embasada em evidências objetivas, alinhando-se aos objetivos propostos nesta investigação.

A pesquisa foi conduzida em três etapas principais: levantamento e seleção dos hotéis, coleta de dados por meio de questionários e, por fim, análise e interpretação dos resultados.

O primeiro passo consistiu na identificação dos hotéis localizados na cidade do Recife, utilizando como fontes a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), sites de reservas online como Booking.com, Expedia e TripAdvisor, além de informações fornecidas pela Secretaria de Turismo do Recife e pelo Observatório de Turismo do Recife (OTREC). Optou-se por um levantamento geral, com o objetivo de obter uma visão ampla do cenário hoteleiro local, que serviu de base para as análises realizadas posteriormente.

Com base nos objetivos do estudo, foi elaborado um questionário estruturado, composto por questões fechadas e abertas, dividido em três seções principais: perfil do hotel, cargos de liderança e políticas de gênero. A seção referente ao perfil do hotel buscou compreender informações sobre o tipo, porte e categoria do estabelecimento. A seção de cargos de liderança investigou a distribuição dessas posições por gênero, considerando funções como gerência, supervisão e diretoria. Já a seção de políticas de gênero abordou a existência e aplicação de iniciativas internas voltadas à equidade de gênero e à promoção de mulheres em cargos de liderança.

O questionário foi disponibilizado por meio de uma plataforma online, o Google Forms, visando facilitar tanto a distribuição quanto a coleta das respostas. Ele foi encaminhado para 31 hotéis localizados na cidade do Recife, direcionado aos gestores de recursos humanos e responsáveis administrativos, por meio de seus e-mails institucionais previamente identificados. O prazo para devolutiva foi de 30 dias. Em casos de não retorno dentro desse período, foram realizados contatos de acompanhamento por e-mail ou telefone, com o intuito de aumentar a taxa de resposta e garantir a representatividade da amostra. O período de aplicação da pesquisa foi limitado a três meses, o que restringiu o número de respondentes e o alcance temporal da amostra.

Ao final do período de coleta, foram obtidos 10 questionários válidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 32,26%. A amostragem adotada caracteriza-se como não probabilística por conveniência, considerando a seleção dos hotéis participantes com base na acessibilidade e disponibilidade de resposta.

Para a elaboração desta pesquisa, utilizou-se Inteligência Artificial (IA) como recurso de apoio, especificamente para a síntese e organização dos dados obtidos por meio dos formulários,

para a construção dos gráficos apresentados e para a revisão e aprimoramento da redação. O uso da IA teve caráter exclusivamente auxiliar, não substituindo a análise crítica da autora, mas contribuindo para a clareza, padronização e apresentação visual dos resultados, em conformidade com as boas práticas de transparência acadêmica. Além disso, para o tratamento e interpretação dos dados, foi empregada a técnica de análise estatística descritiva, possibilitando a apresentação dos resultados por meio de frequências, percentuais e gráficos ilustrativos.

### **Análise e Interpretação dos Dados**

As informações coletadas foram examinadas com base na estatística descritiva de CRESWELL (2016), focando em elementos como frequências, médias e medianas para descrever a distribuição de gênero nos cargos de liderança e a presença de políticas de gênero nos hotéis pesquisados. Além disso, também foram considerados comentários das perguntas abertas sobre o tema da liderança de gênero no campo de pesquisa.

### **Perfil dos Respondentes e dos Hotéis Participantes**

A amostra final, composta pelos 10 questionários válidos obtidos, oferece um panorama inicial sobre a realidade dos meios de hospedagem na região metropolitana do Recife. Embora o número de respondentes seja reduzido, os dados coletados permitem identificar tendências relevantes relacionadas à distribuição de cargos de liderança e à participação feminina no setor hoteleiro, possibilitando uma análise descritiva consistente dos resultados.

Adicionalmente às informações relacionadas aos cargos de liderança e à composição de gênero, os meios de hospedagem participantes da pesquisa apresentaram características distintas quanto ao porte, à categoria e ao tipo de serviço ofertado.

No que tange ao porte, verificou-se que os estabelecimentos variam entre pequenos e médios, com uma quantidade de funcionários que oscila entre 21 e 150 trabalhadores. Essa estimativa sugere, de forma indireta, o número aproximado de unidades habitacionais (UHs) disponíveis, ainda que o dado específico sobre UHs não tenha sido detalhado no instrumento de coleta. Quanto à categoria dos empreendimentos, nota-se a predominância de hotéis classificados

como econômicos e de padrão intermediário, embora também tenham sido identificadas unidades pertencentes a redes hoteleiras de perfil executivo ou *upscale*, que ofertam serviços complementares como restaurante, salas para eventos e áreas de lazer.

O Quadro 1 apresenta os cargos de liderança identificados em cada um dos 10 hotéis participantes, juntamente com o gênero do profissional que ocupa a respectiva posição.

Quadro 1 - Caracterização dos Hotéis e Perfil dos Profissionais Entrevistados

Hotel	Rede	Tipo de serviço	Cargo	Gênero
Hotel A	Rede nacional	Econômico	Gerente Geral	Homem
Hotel B	Rede internacional	Intermediário	Gerente Operacional	Mulher
Hotel C	Rede nacional	Econômico	Consultor de Vendas	Homem
Hotel D	Rede internacional	Intermediário	Gerente de Recepção	Mulher
Hotel E	Rede nacional	Econômico	Gerente Operacional	Não identificado
Hotel F	Rede internacional	Intermediário	Gerente de A&B	Mulher
Hotel G	Rede nacional	Intermediário	Gerente de Recrutamento	Mulher
Hotel H	Rede nacional	Intermediário	Gerente de Recepção	Homem
Hotel I	Rede nacional	Econômico	Consultor de vendas	Não identificado
Hotel J	Hotel independente	Econômico	Gerente de Gestão Pessoal	Mulher

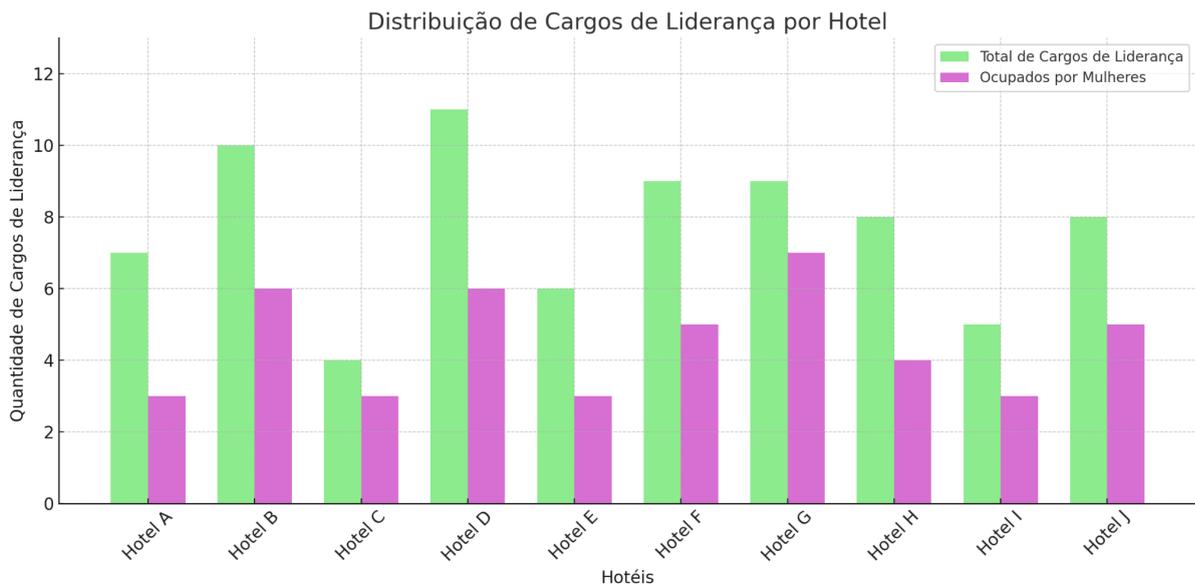
**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

A análise inicial dos cargos de liderança revela uma distribuição de gênero que merece atenção. Dos 10 cargos identificados, 6 são ocupados por mulheres e 3 por homens, com 2 casos em que o gênero não foi especificado. Essa proporção de mulheres em cargos de liderança (60% dos cargos identificados) pode, à primeira vista, parecer promissora. No

entanto, é fundamental analisar a natureza desses cargos. Funções como Gerente de Recrutamento (Hotel G) e Gerente de Gestão Pessoal (Hotel J) são tradicionalmente associadas a áreas de "cuidado" ou "suporte", onde a presença feminina é mais comum, refletindo estereótipos de gênero que, conforme Powell et al. (2002), são construções sociais utilizadas para justificar papéis. A presença de mulheres em Gerência Operacional (Hotel B, Hotel E) e Gerência de Recepção (Hotel D) também é notável, enquanto a Gerência Geral (Hotel A) é ocupada por um homem.

O gráfico 1 detalha a distribuição de gênero nos cargos de liderança dos hotéis participantes da pesquisa, apresentando o número total de cargos de liderança e a quantidade de posições ocupadas por mulheres em cada estabelecimento.

Gráfico 1 - Comparação de cargos de liderança (total x mulheres) por hotel



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

A análise do Gráfico 1, junto com as informações do Quadro 1, revela que a participação feminina em posições de liderança é notável entre os hotéis incluídos na pesquisa. Contudo, observa-se que essa presença se concentra majoritariamente em setores como gestão de pessoal, recepção e recrutamento — áreas que, segundo Powell, Butterfield e Parent (2002), estão associadas a estereótipos de gênero historicamente construídos, que atribuem às

mulheres habilidades ligadas ao acolhimento, à empatia e à comunicação. Nesse sentido, Ferreira e Costa (2017) explicam que, mesmo quando as mulheres conquistam espaço no mercado de trabalho, essa inserção ocorre sob uma lógica de dominação patriarcal, na qual ainda prevalecem associações simbólicas entre o feminino e tarefas de caráter relacional.

Ao abordar a existência de políticas de promoção de mulheres para cargos de liderança nos hotéis participantes, revela um cenário que corrobora as discussões sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho hoteleiro.

Quadro 2 - Existência de Políticas de Promoção de Mulheres para cargos de liderança

<b>Hotel</b>	<b>Resposta apresentada pelo Hotel participante da pesquisa</b>
Hotel A	Não.
Hotel B	Não existe uma política específica.
Hotel C	Não.
Hotel D	Não, as promoções são dadas por méritos e não por sexo
Hotel E	Não!
Hotel F	Não especificamente
Hotel G	Atualmente não temos nenhuma política que promova promoção de mulheres.
Hotel H	Não.
Hotel I	Sim, governanta, RH, financeiro e compras.
Hotel J	não, nossos cargos são preenchidos por profissionais e não por gêneros. não fazemos distinção.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

A partir dos dados apresentados no Quadro 2, observa-se que a maioria dos hotéis participantes da pesquisa não possui políticas formais voltadas especificamente para a promoção de mulheres em cargos de liderança. Apenas uma das unidades relatou a existência

de práticas nesse sentido, enquanto os respondentes dos hotéis D e J mencionaram que as promoções são feitas com base no mérito, independentemente do gênero, ou afirmaram não adotar nenhuma política específica.

A ausência de políticas formais de promoção para mulheres, conforme evidenciado no quadro 2, está diretamente alinhada com o conceito de "teto de vidro" ou "labirinto organizacional" (MIRANDA, 2006; MEYERSON & FLETCHER, 2000). Essas barreiras discretas e invisíveis impedem o avanço das mulheres para os níveis hierárquicos mais elevados, mesmo que não haja uma proibição explícita. A falta de políticas proativas significa que as empresas não estão ativamente trabalhando para desfazer essas barreiras.

Em suma, o quadro 2, revela a escassez de políticas formais de promoção de mulheres para cargos de liderança nos hotéis da cidade do Recife, destaca a persistência de desafios estruturais e culturais que impedem a plena equidade de gênero no setor hoteleiro, corroborando as teorias sobre o "teto de vidro", estereótipos de gênero e a necessidade de ações proativas para promover a ascensão feminina.

Quadro 3 - Existência de Políticas Internas de Equidade de Gênero nos Hotéis Analisados

<b>Hotel</b>	<b>Respostas dos hotéis participantes da pesquisa</b>
Hotel A	Não.
Hotel B	Não.
Hotel C	Não.
Hotel D	Não temos, a maioria das lideranças sempre foram ocupadas por mulheres também, aqui graças a Deus nem precisamos implementar as medidas pois elas são bem naturais.
Hotel E	Não!
Hotel F	A Accor tem compromisso em manter as posições de gerente geral sempre 50% ocupadas por mulheres
Hotel G	Não temos ações voltadas para o tema, mas estamos trabalhando esse tema em um novo projeto de ESG.

Hotel H	Não
Hotel I	TREINAMENTOS
Hotel J	Nossa política é para equidade do indivíduo independente de gênero, todos devem ser respeitados e ter direitos iguais.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Assim como no quadro 2, o quadro 3 revela que a maioria dos hotéis (A, B, C, E, H) não possui políticas internas relacionadas à equidade de gênero. As respostas são diretas: "Não". Isso reforça a percepção de que a questão da equidade de gênero não é uma prioridade formal ou estruturada para a maioria dos estabelecimentos pesquisados.

O respondente do hotel D afirma: "Não temos, a maioria das lideranças sempre foram ocupadas por mulheres também, aqui graças a Deus nem precisamos implementar as medidas pois elas são bem naturais." Essa resposta, embora aparentemente positiva, pode mascarar vieses inconscientes e a falta de reconhecimento da necessidade de políticas proativas. A "naturalidade" da presença feminina em lideranças pode estar restrita a cargos específicos, como observado no quadro 1 (Gerente de Recepção, Gerente de Recrutamento, Gerente de Gestão Pessoal), que são frequentemente associados a estereótipos de gênero ("cuidado" ou "suporte") conforme Powell et al. (2002). A ausência de políticas formais impede uma análise crítica e a correção de possíveis desequilíbrios em cargos de maior poder ou remuneração.

O respondente do hotel J afirma adotar uma política baseada na equidade "do indivíduo, independente de gênero". No entanto, Probst (2003) alerta que políticas genéricas de igualdade, sem ações específicas para corrigir desigualdades históricas, tendem a manter o status quo, reforçando as disparidades existentes.

A iniciativa do respondente do hotel F de ter 50% de gerentes gerais mulheres é um exemplo prático de como as organizações podem implementar políticas que visam superar os obstáculos identificados por Eagly e Carli (2007) e Oakley (2000), como o preconceito e a resistência à liderança feminina.

O respondente do hotel G menciona: "Não temos ações voltadas para o tema, mas estamos trabalhando esse tema em um novo projeto de ESG." Isso indica uma conscientização emergente sobre a importância da equidade de gênero, possivelmente impulsionada por

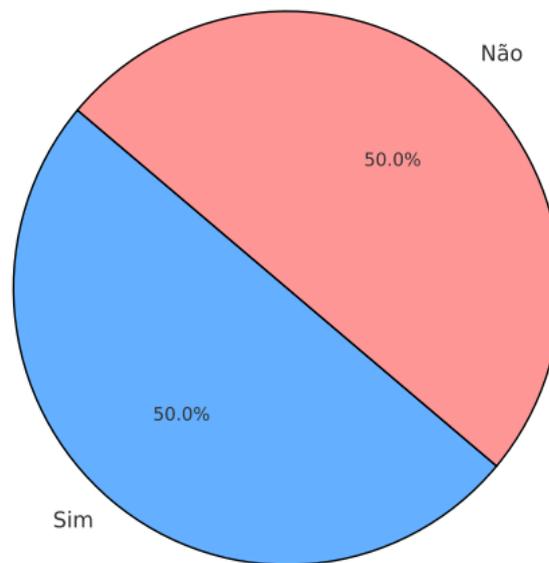
tendências de responsabilidade social corporativa (ESG - Environmental, Social, and Governance). Embora ainda não haja ações concretas, a inclusão do tema em um projeto futuro é um passo inicial.

O respondente do hotel I, que no quadro 02 já havia indicado a existência de políticas de promoção, menciona, no quadro 03, "TREINAMENTOS" como uma ação relacionada à equidade de gênero. Embora a descrição seja sucinta, a realização de treinamentos pode ser um componente importante para a capacitação e o desenvolvimento de mulheres para cargos de liderança, abordando uma das questões levantadas por Costa et al. (2011) sobre a responsabilidade pela disparidade nos cargos gerenciais.

Em síntese, o quadro 03 complementa as análises anteriores ao demonstrar que, embora haja algumas iniciativas pontuais e uma crescente conscientização (como o projeto ESG), a maioria dos hotéis entrevistados ainda carece de políticas formais e abrangentes para promover a equidade de gênero e a ascensão feminina a cargos de liderança. Isso sublinha a necessidade contínua de ações proativas e estruturadas para desfazer as barreiras existentes e alcançar uma verdadeira paridade no setor hoteleiro.

A fim de compreender a percepção institucional dos hotéis em relação à equidade de gênero, foi incluída na pesquisa uma questão específica sobre a importância estratégica atribuída à diversidade de gênero nas organizações. Essa abordagem visa identificar se o tema é tratado de forma prioritária no planejamento e na cultura organizacional dos empreendimentos hoteleiros. Segundo Eagly e Carli (2007), o comprometimento estratégico com a diversidade é essencial para superar barreiras históricas enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. A seguir, são apresentados os dados obtidos com base nas respostas dos hotéis participantes.

Gráfico 3 - Diversidade de gênero como prioridade estratégica para o hotel



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

A partir das respostas obtidas junto aos hotéis participantes da pesquisa, observa-se que 50% das unidades afirmam considerar a diversidade de gênero como uma prioridade estratégica. No entanto, esse discurso não se traduz em ações concretas: apenas um ou dois hotéis relataram alguma prática efetiva voltada à equidade de gênero. Esse descompasso entre o reconhecimento da importância estratégica do tema e a ausência de políticas e iniciativas práticas revela uma fragilidade institucional significativa, que impede a consolidação da equidade de gênero como valor organizacional no setor hoteleiro recifense.

Além disso, como discutido por Costa et al. (2011), muitas empresas deixam de investir em ações práticas voltadas à promoção de lideranças femininas, como treinamentos, mentorias ou programas de desenvolvimento, o que se confirma nos dados empíricos coletados, especialmente quando comparados com os quadros anteriores (políticas internas e promoção de mulheres). A falta de prioridade estratégica tende, portanto, a repercutir negativamente na implementação de políticas efetivas.

Com o objetivo de compreender como os hotéis participantes percebem a equidade de gênero em seu ambiente interno, a pesquisa incluiu uma pergunta aberta sobre os principais desafios relacionados a esse tema no local de trabalho. A proposta foi identificar, a partir do olhar dos próprios gestores ou responsáveis, se existem barreiras percebidas ou naturalizadas que

impactam a ascensão e a permanência das mulheres em posições de liderança. As respostas obtidas ajudam a aprofundar a análise sobre a presença (ou ausência) de uma cultura organizacional sensível à temática de gênero. A seguir, apresenta-se o quadro com os relatos coletados.

Quadro 4 - Percepção dos desafios relacionados à equidade de gênero no ambiente de trabalho dos hotéis participantes

<b>Hotel</b>	<b>Respostas dos hotéis participantes da pesquisa</b>
Hotel A	Não vejo desafios, as oportunidades que surgem, são dadas independente de gênero.
Hotel B	Com relação às oportunidades, não há distinção no que diz respeito a gênero, porém a divergência salarial é uma questão discrepante não debatida. A gerente de operações recebe menos que o seu subordinado, supervisor de manutenção.
Hotel C	Não há desafios.
Hotel D	Não percebo tais dificuldades nesse hotel
Hotel E	Acredito que estamos bem nesse quesito. Temos muitas mulheres em nosso quadro de colaboradores/chefias
Hotel F	Não concordo com a tipificação de gênero no âmbito relacionado à mulheres, prefiro falar do termo sexo biológico.
Hotel G	Falta de compreensão do tema.
Hotel H	Em se tratando de um ambiente relativamente equilibrado entre pessoas de vários gêneros diferentes, o principal desafio é o respeito mútuo entre todas as pessoas.
Hotel I	Todos têm a oportunidade pela diretoria de subir
Hotel J	Não possuímos tal desafio, pois sempre qualificamos os funcionários por seus méritos, não por suas escolhas ou gêneros. Cremos que respeito mútuo deve ser nosso lema.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

As respostas dos hotéis revelam percepções diversas sobre os desafios relacionados à equidade de gênero no ambiente de trabalho. Uma parcela dos entrevistados afirma não identificar

dificuldades ou desigualdades dentro de seus ambiente de trabalho (Hotel A, C, D, I e J), o que pode ser interpretado, à luz de Miranda (2006) e Meyerson e Fletcher (2000), como um indício da invisibilidade de barreiras sutis, como o "teto de vidro", que muitas vezes passam despercebidas por gestores que não vivenciam diretamente os impactos da desigualdade de gênero.

Outros respondentes, por outro lado, trazem à tona questões estruturais importantes. O respondente do hotel B, por exemplo, menciona uma discrepância salarial entre uma gerente de operações e seu subordinado, o supervisor de manutenção, o que reforça os dados apontados por Probst (2003) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre a desigualdade salarial entre homens e mulheres, mesmo quando as mulheres ocupam posições hierárquicas superiores.

O respondente do hotel G destaca a falta de compreensão sobre o tema, sinalizando que a ausência de debate e capacitação interna contribui para a manutenção de uma cultura organizacional que não prioriza a equidade. Esse dado corrobora a crítica de Costa et al. (2011) sobre a falta de investimento em ações educativas e de formação voltadas à liderança feminina.

Há ainda discursos que revelam resistência conceitual à própria noção de gênero, como no caso do respondente do hotel F, que afirma não concordar com a tipificação de gênero e prefere tratar a questão com base em sexo biológico. Essa postura reflete a dificuldade de incorporar as discussões contemporâneas sobre diversidade e identidade de gênero nas políticas institucionais, o que pode gerar ambientes excludentes e pouco sensíveis às diferenças.

O respondente do hotel H, por sua vez, reconhece o desafio do respeito mútuo entre diferentes identidades, o que indica um entendimento mais abrangente e atual das dinâmicas de diversidade, ainda que sem detalhamento sobre ações práticas.

De modo geral, a análise do quadro evidencia que, mesmo nos contextos em que a equidade é percebida como consolidada, há uma tendência à naturalização da desigualdade, sobretudo quando ela não é vivenciada diretamente. Além disso, observa-se também a naturalização de discursos meritocráticos como justificativa suficiente para a ausência de políticas específicas, como se a equidade já estivesse plenamente garantida apenas pelo princípio da igualdade

formal de oportunidades. A ausência de percepção crítica sobre os desafios enfrentados pelas mulheres nos ambientes organizacionais reforça a importância de ações estruturadas de conscientização, capacitação e políticas internas formais, como defendido por autores como Eagly e Carli (2007) e Powell et al. (2002).

Para além da identificação de desafios, a pesquisa também procurou levantar sugestões propostas pelos próprios hotéis sobre como melhorar a equidade de gênero em seus ambientes de trabalho. Essa questão aberta visou captar percepções, iniciativas espontâneas e possíveis caminhos de ação sob o ponto de vista dos gestores. As respostas obtidas evidenciam diferentes níveis de compreensão e envolvimento com a temática, variando desde propostas práticas até declarações que revelam resistência conceitual. A seguir, apresenta-se o quadro com as sugestões coletadas.

Quadro 5 - Sugestões para melhorar a equidade de gênero no ambiente de trabalho

<b>Hotel</b>	<b>Sugestões para melhorar a equidade de gênero no hotel:</b>
Hotel A	Sem sugestões.
Hotel B	Transparência do orçamento salarial por parte da gestão geral. Dinheiro é um tópico considerado sensível tido como algo que deve ser aceito o que é proposto sem justificativas
Hotel C	Seguir com o trabalho já praticado.
Hotel D	Sem resposta
Hotel E	Manter a política atual, que mesmo sem um programa específico para o gênero, temos um número equiparado de homens e mulheres em cargos de gerência.
Hotel F	Acho que primeiro temos que entender que mulheres são as que produzem gametas femininos (óvulos), o termo gênero inclui construção social e abre interpretações como, por exemplo, as ditas mulheres trans. O meu entendimento é que levar o conceito de transgênero para a pauta de equidade de sexo só permite que cada vez mais homens ocupem espaços que deveriam ser de mulheres, incluindo as posições de liderança.
Hotel G	Políticas de incentivo e valorização.
Hotel H	Dinâmicas de grupo, reuniões constantes e ressaltar a importância do trabalho em equipe.

Hotel I	A EMPRESA SEMPRE BUSCAR MELHORIA COM TREINAMENTOS
Hotel J	Nosso público é diversificado entre gênero, raça e cor.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

As sugestões apresentadas pelos hotéis participantes da pesquisa, conforme exposto no Quadro 5, revelam diferentes níveis de compreensão e engajamento com a temática da equidade de gênero no ambiente de trabalho. A diversidade das respostas evidencia que a forma como o tema é abordado institucionalmente ainda é heterogênea no setor hoteleiro.

Em alguns hotéis, como os hotéis G, H, I e J, sugerem ações de capacitação, treinamentos, valorização profissional e incentivo à diversidade, o que está em concordância com os apontamentos de Costa et al. (2011), que defendem que a falta de políticas estruturadas de formação e desenvolvimento é um dos fatores que contribuem para a permanência da desigualdade de gênero nos cargos de liderança. A adoção de treinamentos e práticas de valorização pode, portanto, representar uma estratégia eficaz para a superação de obstáculos à ascensão profissional das mulheres.

O respondente do hotel B chama atenção ao mencionar a transparência salarial como um dos caminhos para a promoção da equidade, observando que questões salariais são sensíveis e nem sempre discutidas abertamente. Essa observação se relaciona aos dados discutidos por Probst (2003) e reforçados por informações do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), que destacam a disparidade de remuneração entre homens e mulheres mesmo quando ocupam cargos equivalentes.

Outros hotéis, como A, C e D, não apresentaram sugestões concretas, indicando ausência de percepção de necessidade de mudança ou priorização da continuidade das práticas existentes.

A resposta do representante do hotel F apresenta uma discussão conceitual sobre o termo “gênero”, diferenciando-o de “sexo biológico”, e manifesta preocupação com interpretações que envolvam identidade de gênero. Tal posicionamento reforça a observação de que os entendimentos sobre equidade de gênero ainda estão em construção e, como destaca Powell et al. (2002), são influenciados por estereótipos e convenções sociais que afetam diretamente a divisão de funções no ambiente organizacional.

Com base nas respostas analisadas, observa-se que a maior parte das sugestões ainda se apresenta de forma isolada ou não estruturada. Apesar disso, as propostas indicam caminhos possíveis para o avanço do debate, especialmente quando relacionadas à capacitação, transparência e valorização profissional. De modo geral, os dados corroboram o referencial teórico do presente estudo ao demonstrar que, embora o tema da equidade de gênero esteja presente em algumas práticas e percepções, ainda há uma carência de políticas institucionais consolidadas e de um compromisso estratégico mais amplo por parte dos hotéis.

## **CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre liderança e gênero no setor hoteleiro da cidade do Recife, buscando compreender como essas dinâmicas se manifestam na prática organizacional e quais barreiras e avanços podem ser identificados a partir da percepção de gestores e responsáveis pelos hotéis locais.

Os resultados indicam que, embora haja presença feminina em cargos de liderança, essa participação ainda se encontra concentrada em funções tradicionalmente associadas ao cuidado e suporte, evidenciando desafios persistentes para a promoção da equidade de gênero no setor. Por outro lado, foram observadas iniciativas pontuais de valorização da diversidade, sugerindo um cenário de mudança gradual.

Conclui-se, portanto, que a equidade de gênero na liderança hoteleira em Recife apresenta avanços relevantes, mas ainda carece de consolidação institucional e estratégica. Para que a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres se concretize, é essencial que os hotéis reconheçam a existência da desigualdade e implementem políticas internas claras, programas de capacitação contínua e práticas de gestão inclusivas, promovendo a diversidade como um valor organizacional.

No entanto, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, especialmente quanto à amostra reduzida (10 hotéis participantes), à acessibilidade restrita a alguns empreendimentos e ao tempo disponível para coleta e análise dos dados (3 meses). Tais fatores limitam a generalização dos resultados e reforçam a necessidade de estudos futuros com escopo ampliado e amostras mais robustas.

Recomenda-se, ainda, que pesquisas futuras explorem não apenas as políticas internas de diversidade e inclusão dos hotéis, mas também as políticas públicas e setoriais que podem impactar a equidade de gênero na hotelaria. Esses esforços podem contribuir para um entendimento mais abrangente sobre os fatores que favorecem a ampliação da participação feminina em cargos de liderança e para o desenvolvimento de estratégias eficazes voltadas à promoção da diversidade no setor. Além disso, sugere-se a realização da coleta de dados por um período mais longo, a fim de ampliar a representatividade da amostra e fortalecer as análises sobre a participação feminina em cargos de liderança na hotelaria.

## REFERÊNCIAS

Abrantes, T. (2011, abril). *As melhores empresas para uma mulher seguir carreira em 2011*. Revista Exame. <https://exame.com>

Amaral, G. A. (2012). Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. *Itinerarius Reflections*, 2(13), 1–20. <https://doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336>

Ara, S. (2019). Globalization and gender inequality: Evidence from labour market in India. *Journal of Quantitative Economics*, 17(1), 93–120. <https://doi.org/10.1007/s40953-018-0118-7>

BATISTA, L. S.; MATTOS, L. Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina. *Bain & Company*, p. 28, 2019. [https://www.bain.com/contentassets/e4fcb1f4478f49658dacdbcf326b07e/bain\\_linkedin\\_liderancafeminina\\_sematalhos.pdf](https://www.bain.com/contentassets/e4fcb1f4478f49658dacdbcf326b07e/bain_linkedin_liderancafeminina_sematalhos.pdf)

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>

Brasil.Secretaria de Comunicação Social. (2024). *3º Relatório de Transparência Salarial: Mulheres recebem 79,3% do salário de homens com o mesmo cargo*. Brasília: Secretaria de Políticas para Mulheres. <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/09/mulheres-ganham-em-media-79-3-do-salario-de-homens-com-mesmo-cargo-diz-relatorio>

Bruschini, C., Ricoldi, A. M., & Mercado, C. M. (2008). Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In A. O. Costa et al. (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 15–34). Editora FGV.

Carvalho, G., Baptista, M. M., & Costa, C. (2015). Mulheres que viajam sozinhas: reflexões sobre gênero e experiências turísticas. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (23). <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i23.11007>

Cebrián, I., & Moreno, G. (2015). The effects of gender differences in career interruptions on the gender wage gap in Spain. *Feminist Economics*, 21(4), 1-27. <https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1008534>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cohen, J.-L., Cabot, R., & Gire, J. (2014). *Joseph Gire: a construção do Rio de Janeiro moderno*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.

COSTA, D. DE S. et al. A mulher no trabalho: a situação de funcionárias da hotelaria de João Pessoa-PB. *Revista Iberoamericana de Turismo*, v. 1, n. 2, p. 36–48, 2011. <https://doi.org/10.28998/10.28998/RITURritur.V1.N2.A319pp.36-48319>

Creswell, J. W. (2016). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.

Duarte, D. C. (2020). A empregabilidade de mulheres deficientes na hotelaria de Brasília. *Turismo: Estudos & Práticas*, 9(2), 1-13.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007, Setembro). *Women and the labyrinth of leadership*. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/666>

Ferreira, N. S., & Costa, C. L. (2017). O trabalho feminino em Catalão (GO): relações de gênero e vida cotidiana de trabalhadoras da rede hoteleira. In *Seminário Internacional Fazendo Gênero*. Anais... Florianópolis. [http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499478051\\_ARQUIVO\\_Texto\\_completo\\_MM\\_FG.pdf](http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499478051_ARQUIVO_Texto_completo_MM_FG.pdf)

Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB. (2025, junho). *Hotelaria em números – Brasil* 2024.

[https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Hotelaria\\_em\\_Numeros\\_2024.pdf](https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/06/Hotelaria_em_Numeros_2024.pdf)

Gabrielli, C. (2021). Mulheres no mercado turístico brasileiro: reflexões e perspectivas à luz dos estudos de gênero. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 13(4), 1049-1069.

<https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/9254>

Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), 212-224.

<https://rmci.ase.ro/no17vol3/03.pdf>

Hirata, H. (2001). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, (17/18), 139-156.

<https://www.scielo.br/j/cpa/a/PcsfvS6CPpgQRZLRmdTzgxL/?format=pdf&lang=pt>

Hirata, H. (2009). A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho. *Sociologias*, 11(21), 24-41. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100003>

Hooks, B. (2020). *O feminismo é para todo mundo*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. (2015). Sistema de informações sobre o mercado de trabalho no setor turismo – SIMT. <https://www.ipea.gov.br/extrator/simt.html>

Loureiro, C. M. P., Costa, I. S. A., & Freitas, J. A. S. B. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: Qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 130–144. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>

Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifest for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78, 127-136.

Miranda, R. L. (2006). *Inteligência total na empresa: uso integral das aptidões cerebrais no processo empreendedor*. Rio de Janeiro: Campus.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>

Oliveira, N., Silva, P., & Gabriel, K. (2023). Gênero, trabalho e turismo: uma revisão integrativa

da literatura em dissertações e teses defendidas em programas de pós-graduação da área do turismo no Brasil. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 11(1), 77-103.  
<https://doi.org/10.21680/2357-8211.2023v11n1ID27107>

Piscitelli, A. (2006). Gênero, turismo, desigualdades. In Ministério do Turismo (Org.), *Turismo social: diálogos do turismo – uma viagem de inclusão* (pp. 205-245). Rio de Janeiro: IBAM.

Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.  
<https://doi.org/10.1177/014920630202800203>

Probst, E. R. (2003). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG.

Querino, L. C. S., Domingues, M. D. S., & Luz, R. C. D. (2013). A evolução da mulher no mercado de trabalho. *Revista Eletrônica dos Discentes da Faculdade Eça de Queiroz*, 2(2), 1-32.  
[https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf)

Silva, P. T. da, Oliveira, N. A. de, & Spolle, M. V. (2020). *Gênero e Turismo: um estudo exploratório-descritivo nos Programas de Pós-Graduação da área do Turismo no Brasil*. Anais do XVII Seminário da ANPTUR. Recuperado de  
<https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/17/1869.pdf>

Sancho, A. (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca.

Vasconcelos, I. S. (2010). Mulher e mercado de trabalho no Brasil: notas de uma história em andamento. *Examãpaku – Revista Eletrônica de Ciências Sociais, História e Relações Internacionais*, 2(3), 1-9. <https://doi.org/10.18227/1983-9065ex.v3i2.1497>

Vieira, A., & Amaral, G. A. (2013, abril). A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. *Saúde e Sociedade*, 22(2), 403-414.  
<https://doi.org/10.1590/S0104-12902013000200012>

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.  
<https://www.rodrigospelback.com.br/wp-content/uploads/2020/08/An-Integrative-Definition-of-Leadership.pdf>

World Travel & Tourism Council – WTTC. (2023). *Economic impact*.  
<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

