

A Problemática da Inserção das Mulheres nos Cargos de Gerência dos Hotéis de São Luís do Maranhão.

Luciana Brandão FERREIRA¹

Amanda Sousa SILVA²

David Leonardo Bouças da SILVA³

Resumo: Este trabalho objetivou compreender a problemática da inserção das mulheres nos cargos de média e alta gerência dos hotéis de São Luís do Maranhão. Inicialmente, faz-se uma sucinta apresentação do 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, este é um estudo exploratório e qualitativo, que faz uso da estatística descritiva e da análise do discurso. Os questionários semiestruturados foram aplicados junto às gestoras dos hotéis de médio e grande porte da capital maranhense. Os achados apontam a existência de uma participação acentuada do público feminino em cargos gerenciais e elevada satisfação com a remuneração recebida, embora enfrentem dificuldades com uma tripla jornada de trabalho e resistência por parte dos seus subordinados quanto à sua posição de líder na organização. Por fim, sugestões são apresentadas para estudos vindouros.

Palavras-chave: Mulher; Mercado de Trabalho; Gerência Hoteleira; São Luís do Maranhão.

1 Introdução

Os espaços conquistados pelas mulheres na sociedade se devem, principalmente, à ascensão da sociedade de consumo, da universalização da educação formal e da ação dos movimentos feministas, em que estes idealizavam a equidade da mulher com relação aos homens, tanto na vida privada quanto na pública (Lipovetsky, 2000). Essas lutas se concentravam, sobretudo, em torno de direitos políticos e democráticos, como o acesso à educação e à igualdade no trabalho (Baquero, 2012). No Brasil, o envolvimento feminino nos distintos movimentos sociais, a exemplo dos movimentos de anistia política de maridos e filhos desencadeados pelo regime militar, ampliou o processo de empoderamento das mulheres (Carvalho, 2002).

Nesse contexto, dá-se atenção especial à inserção das mulheres no mercado de trabalho, sobretudo a partir da Revolução Industrial, em que elas eram contratadas por salários mais baixos para substituir os operários demitidos (Dinstein & Giansanti, 2010), e da Segunda Guerra Mundial, quando elas passaram a assumir o papel de provedoras do lar

¹ Doutoranda e Mestre em Administração (FEA/USP). Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão. <http://lattes.cnpq.br/3205513687552150>. bfluciana@gmail.com.

² Especialista em Administração de Empresas pela FGV/ISAN. Professora de Turismo, Hospitalidade e Lazer do Instituto Federal do Maranhão. <http://lattes.cnpq.br/1631615872977025>. amandamosz@hotmail.com.

³ Doutorando em Administração (FACE/UnB) e Mestre em Desenvolvimento Sustentável (CDS/UnB). Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão. <http://lattes.cnpq.br/4840665574013160>. david.boucas@ufma.br.

no lugar dos homens que foram à guerra (Maders & Angelin, 2010). Com o passar do tempo, esta incorporação feminina nas organizações constituiu a superação de barreiras pelas mulheres no seu processo de emancipação socioeconômica, e se diversificou nos mais variados setores da economia, assim como nos cargos de gestão e liderança das empresas (Melo, 2001). Esta situação representou uma nova significação para a participação feminina no ambiente laboral, posto que as mulheres passaram a ocupar determinados cargos que antes eram exclusivos ao público masculino (Bruschini, 2007).

Não ao acaso, variados estudos se debruçaram para melhor compreender a relação mulher e trabalho (Bruschini, 2007; Carvalhal, 2002; A. R. Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009; K. B. Oliveira et al., 2015; Rodrigues & Izquierdo, 2014; Sousa & Melo, 2009; Teykal & Rocha-Coutinho, 2007), e expõem problemáticas diferenciadas que envolvem o cotidiano laboral feminino, entre as quais a sua alocação em atividades ditas femininas (E. M. Oliveira, 1999) as duplas jornadas de trabalho e as discrepâncias na remuneração (Carvalhal, 2002), a desqualificação intelectual e o assédio sexual (Rago, 2006), além da menor participação nos altos níveis hierárquicos organizacionais em comparação aos homens (Bruschini, 2007).

Ressalta-se, todavia, que as distinções entre os sexos não se sobrepõem às questões de gênero, tampouco justificam 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 as mulheres ao papel social de responsabilidade reprodutiva e socialização da família (Sales, Amaral & Esmeraldo, 2000), além de sua subordinação ao homem influenciam, consideravelmente, na divisão sexual do trabalho (Perrot, 2005) e, conseqüentemente, nos processos de contratação das organizações, embora as mulheres revelem atributos que as destacam no desempenho de suas funções, como versatilidade e sensibilidade para lidar com as contingências (Girão, 2001).

Por outro lado, 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 (K. B. Oliveira et al., 2015). A justificativa para esta situação reside na melhor escolaridade da mulher em comparação aos homens e na 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], 2012a). Diante deste cenário, as atividades relacionadas ao segmento hoteleiro, apresentaram ampla e crescente inserção feminina em todos os níveis hierárquicos das empresas (A. S. Silva, 2012).

O contexto da presente pesquisa é a cidade de São Luís do Maranhão, cujo crescimento hoteleiro nos últimos anos corrobora a forte potencialidade turística da localidade (D. L. B. Silva, Ferreira & Andrade, 2014). Concomitantemente, observa-se o envolvimento das mulheres no mercado hoteleiro, uma vez que a atuação no segmento requer competências que vão ao encontro da personalidade feminina. Contudo, diante das

discussões que envolvem a dificuldade das mulheres em disporem de situações mais igualitárias ao homem, no que tange a salários, direitos trabalhistas e ocupação de cargos estratégicos, a presente pesquisa enseja responder a seguinte indagação: qual a incidência de mulheres nos cargos de gerência dos hotéis da capital maranhense?

Desse modo, o objetivo mote deste trabalho é o de compreender a problemática da inserção das mulheres nos cargos de média e alta gerência dos hotéis de São Luís do Maranhão. O foco da pesquisa são as mulheres gestoras dos hotéis de médio e grande porte da cidade de São Luís. Ressalta-se, ainda, que a escassez de estudos voltados à inserção da mulher no setor hoteleiro no Estado do Maranhão, assim como o fortalecimento das discussões que envolvem os direitos do público feminino justificam a importância da presente investigação.

2 Mulheres na Hotelaria: assumindo um lugar de destaque

A Hotelaria tem como finalidade principal o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança, e vários outros serviços que devem carregar em sua essência a atividade de bem receber (Davies, 2007). Por este motivo, o panorama organizacional e a estrutura de gerenciamento da Hotelaria conduzem esta atividade econômica a uma dinâmica diferenciada, quanto aos aspectos envolvidos no exercício profissional dos que atuam ou desejam atuar no setor.

Ao considerar que a atividade hoteleira depende fundamentalmente do elemento humano, a habilidade de lidar com pessoas, a capacidade de trabalhar em equipe e a predisposição para servir são atitudes que fazem parte das competências requeridas para os profissionais da hospitalidade (Castelli, 2003). Nesse rastro, Beneduce (2007) alegou que a mulher tem uma predisposição ao “ato de servir”, fato que sugere uma afinidade entre o público feminino e as ações de bem receber e acolher os hóspedes, intrínsecas à hotelaria.

Embora, inicialmente, fosse proibida a utilização da mão de obra feminina no setor hoteleiro (Cândido & Viera, 2003), as mulheres têm ampliado sua participação neste mercado, sobretudo em cargos de supervisão e gerência (Rutherford, 2004; Tanke, 2004). Guerrier (2000) corrobora este pensamento ao defender que as mulheres podem ter aptidões muito maiores que os 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*.

Ademais, reforça-se a importância da mão de obra feminina nos cargos estratégicos porquanto elas se mostram importantes na identificação de desejos e necessidades do mercado consumidor feminino que, nos últimos anos, cresceu consideravelmente (Meyer & Aragão, 2010). Para o setor da hospitalidade, as mulheres passaram a ser um elemento cada vez mais importante, fato comprovado pela maior participação feminina na linha de frente e em áreas de apoio nas operações do setor (Tanke, 2004).

Ainda assim, para muitas mulheres, impõem-se desafios para exercerem seus cargos de liderança, em razão das dificuldades em conciliar vida pessoal e trabalho (Kavanaugh & Ninemeier, 2003), por isso, é fundamental que as organizações propiciem a flexibilização do trabalho para, de maneira crescente, poderem contar com ampla participação feminina.

Especialmente para os cargos de liderança, outras barreiras precisam ser transpostas para que as mulheres sejam reconhecidas como líderes organizacionais, entre as quais a superação do estereótipo feminino presente no imaginário dos homens que limita o papel das mulheres na sociedade 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).

Assim como em outros setores, alguns obstáculos perpassam o cotidiano das mulheres no setor hoteleiro, a exemplo das desigualdades em relação aos salários pagos e às jornadas de trabalho intensas, além das dificuldades em conciliar o papel de mãe/esposa com o trabalho. Há também idiosincrasias relacionadas a cada cargo ocupado pelas mulheres, ou seja, os operacionais possuem horários de trabalho mais flexíveis, e os cargos gerenciais exigem, naturalmente, mais atenção por parte das mulheres ao trabalho, o que contribui para que algumas delas se dediquem mais a carreira do que a objetivos pessoais (Tanke, 2004).

A abertura de novos postos de trabalho, em decorrência do desenvolvimento da atividade do turismo, contribuiu para elevar a inserção das mulheres no setor hoteleiro brasileiro. No Estado do Maranhão, a geração de empregos ocorreu, sobretudo, na capital São Luís, local em que se concentra o maior número de estabelecimentos dessa natureza (Ministério do Turismo [Mtur], 2012). A presença do público feminino em cursos afins ao setor de hospitalidade é uma realidade crescente nas instituições de ensino superior locais, conforme se observa no Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), cujo levantamento dos discentes matriculados identificou que 73% eram mulheres. Essa constatação, possivelmente, resulta na elevada participação feminina na hotelaria ludovicense, principalmente ocupando cargos mais estratégicos (A. S. Silva, 2012).

Vale ressaltar que na formação do profissional hoteleiro, busca-se o aperfeiçoamento de competências em gestão e administração de hotéis, além de outros segmentos ligados à hospitalidade (Ministério da Educação [MEC], 2016). Desse modo, as mulheres têm na hotelaria uma oportunidade de construir suas carreiras e, com isso, investirem no seu desenvolvimento profissional para atuar no setor, uma vez que elas possuem e/ou desenvolvem competências que agregam mais valor no momento de realizarem suas atividades de gerência. A facilidade de construir relacionamentos interpessoais, a competência para trabalhar em equipe e a predisposição a servir favorecem que elas assumam um lugar de destaque nas atividades de hospitalidade. Os argumentos apresentados acima contribuem para os encaminhamentos de pesquisa a serem desenvolvidos nas linhas subsequentes.

3 Métodos de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, junto às mulheres que atuam em cargos de alta gerência (gerentes assistentes e gerentes residentes) e média gerência (chefias de departamento: 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 do Maranhão. Ressalta-se que algumas dessas gerências possuem ainda chefias, consideradas como sendo da média gerência: chefe de Recepção e de Governança, normalmente subordinados ao gerente de Hospedagem, e chefes da Cozinha e do Bar, subordinados ao gerente de A&B.

A amostra foi composta por nove de 17 hotéis cadastrados no CADASTUR (Mtur, 2012), e envolveu todos os departamentos existentes nessas empresas. A coleta de dados foi realizada conforme as etapas seguintes: a) levantamento das informações cedidas pelos departamentos de recursos humanos; b) questionários semiestruturados aplicados junto às gerentes (alta gerência e média gerência) dos estabelecimentos hoteleiros para identificar o seu perfil, constatar os aspectos que envolvem o seu trabalho e averiguar a sua percepção com relação ao contexto no qual elas estão inseridas. A partir dos dados obtidos, lançou-se mão da técnica de análise do discurso e estatística descritiva.

Como obstáculos metodológicos ao desenvolvimento do estudo, aponta-se a indisponibilidade de algumas gestoras pertencentes ao universo da pesquisa em responder aos questionamentos, impossibilitando sua ampliação.

4 A Inserção das Mulheres nos Cargos de Gerência dos Hotéis da Cidade de São Luís (MA): Resultados

Inicialmente, tem-se o levantamento do perfil das entrevistadas (Tabela 1), em que se constatou que a faixa etária encontrada está compreendida entre 23 e 38 anos de idade, sendo que 14% têm de 23 a 27 anos, 30% de 28 a 32 anos, 33% de 33 a 38 anos e 10% de 39 a 43 anos. Esta situação ratifica, ainda, um perfil profissional relativamente jovem, sem ocorrências de gestoras com mais de 43 anos de idade.

Tabela 1 - Perfil das respondentes

Faixa Etária	Estado Civil	Quantidade de filhos(as)	Escolaridade
23 a 27 anos (14%)	Solteira (40%)	Nenhum(a) (50%)	Ensino Médio Completo (17%)
28 a 32 anos (30%)	Casada (37%)	Um(a) filho(a) (33%)	Ensino Médio Incompleto (3%)
33 a 38 anos (33%)	União estável (16%)	Dois filhos(as) (17%)	Superior Completo (63%)
39 a 43 anos (10%)	Divorciada (7%)		Superior Incompleto (7%)
			Pós-Graduação (10%)

Fonte: Elaboração própria baseada nos resultados da pesquisa.

Muitas dessas gerentes iniciaram a carreira atuando especificamente nesse setor, e 13% a partir das atividades de estágio curricular do Curso de Hotelaria. Nesse sentido,

ressalta-se que elas costumam assumir a gerência num período em que normalmente ocorre o amadurecimento da carreira, quando já existe certo acúmulo de experiência profissional.

Com relação ao estado civil, verificou-se que 40% são solteiras, 37% casadas, 7% divorciadas 7% e 16% têm união estável. O percentual aproximado entre solteiras e casadas nos cargos de gerência reflete avanços nas sociedades atuais, em que as mulheres, de maneira crescente, consideram seu lado profissional como um projeto de vida (Tanke, 2004), ao contrário do que ocorria em décadas anteriores. Quando questionadas sobre o número de filhos, constatou-se que 50% das entrevistadas não possuem filhos, 33% têm um filho e 17% dois filhos. Com isso, nota-se que as gerentes dos hotéis de São Luís acompanham a tendência atual no País de queda na quantidade de filhos, ou seja, a taxa de fecundidade média da mulher reduziu de 2,38, em 2000, para 1,86, em 2010, (IBGE, 2010), especialmente entre as que possuem maior nível de escolaridade (IBGE, 2011).

Não por acaso, encontrou-se um bom nível de escolaridade entre as entrevistadas, pois 73% têm, pelo menos, o Ensino Superior completo, o que revela a busca contínua das mulheres pelo aperfeiçoamento na educação e qualificação profissional. Com melhor nível de formação, as mulheres angariam maiores oportunidades de inserção no mercado de trabalho, principalmente para ocupar cargos mais estratégicos dentro das empresas em detrimento das atividades operacionais (Pastore, 2009). Verificou-se ainda que, das com formação superior, 25% tem formação – em nível técnico, bacharelado ou pós-graduação – nas áreas afins à sua atuação: Turismo (25%), Hotelaria (21%), Administração de Empresas (17%) e Gestão de Pessoas (17%). Esta formação mais específica possibilita melhor compreensão da dinâmica do segmento de hospitalidade e possibilita que essas gerentes desenvolvam competências que oportunizem a sua ascensão profissional. Esta assertiva é verificada na fala de uma gestora do setor de governança, para a qual “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 os profissionais qualificados”.

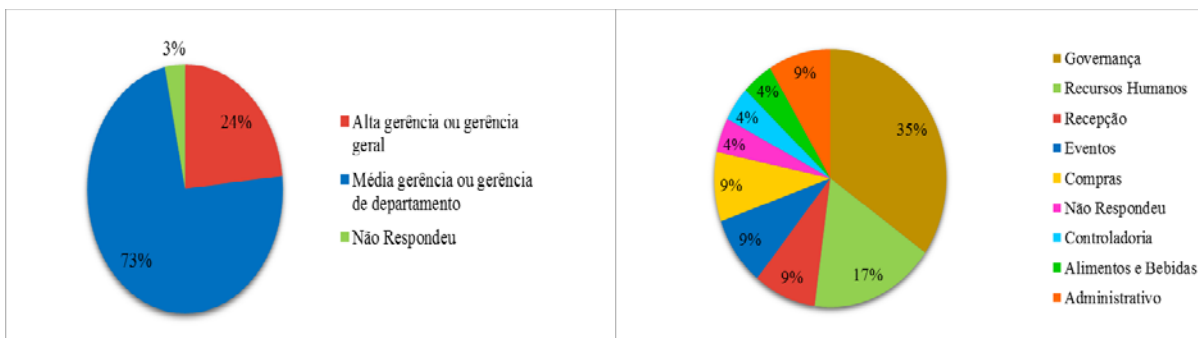
Esses dados fortalecem a tese de que a inserção das mulheres no mercado de trabalho produz efeitos consideráveis no papel e na posição de homens e mulheres na sociedade, conforme defendido por Teykal & Rocha-Coutinho (2007), a exemplo da valorização profissional da mulher, a elevação da sua participação no orçamento familiar e do envolvimento masculino nas responsabilidades domésticas.

Consoante os departamentos de RH dos hotéis investigados, nos cargos de alta gerência, a presença feminina (77%) é bem maior do que a masculina (22%). Estes dados confirmam o avanço das mulheres em ocupar os cargos, tradicionalmente, exercidos pelos homens (A. R. Oliveira et al. 2009), o que demonstra a significativa presença feminina nos altos níveis hierárquicos da hotelaria ludovicense.

Com relação às gestoras investigadas, 73% ocupam cargos de alta gerência e 24% os de média gerência. Dentre as mulheres na média gerência, os principais departamentos que contam com a sua liderança são o de governança (35%) e RH (17%), seguidos dos departamentos de Recepção, Eventos, Compras e Administrativo (9% cada). Nos demais

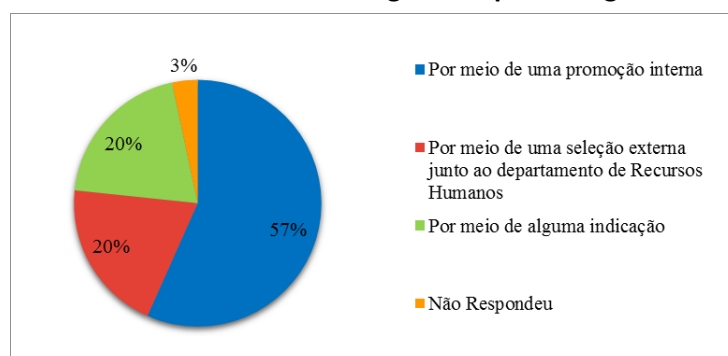
departamentos dos hotéis a participação feminina é bem menor (Controladoria e A&B) ou inexistente (Manutenção, Segurança, Marketing e Vendas) (Gráficos 1 e 2).

Gráficos 1 e 2 - Níveis Gerenciais e Departamento de Atuação no Hotel



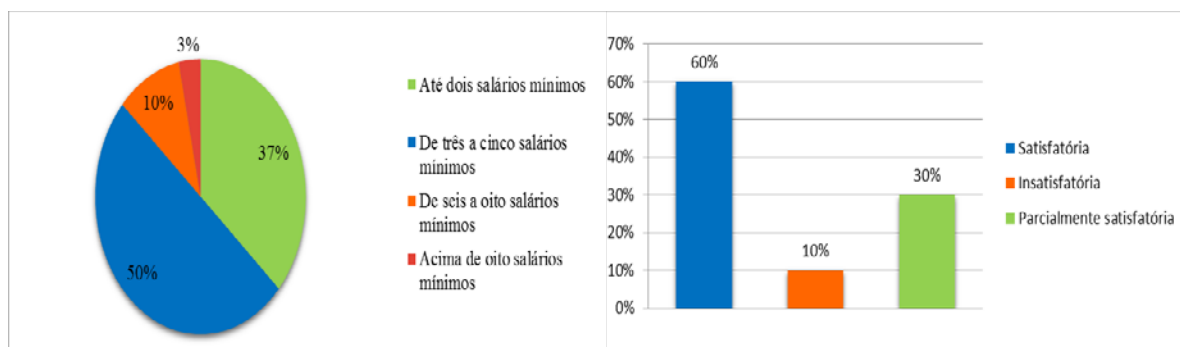
Ao serem perguntadas sobre como conseguiram ascender ao cargo de gestoras (Gráfico 3), 20% afirmaram que passaram por um processo de recrutamento e seleção externo que as fizeram mudar de empresa. Outras 20% conseguiram se tornar gestoras, por meio da indicação feita por sua rede de contatos, prática comum no mercado hoteleiro (Fonte). No entanto, 57% ocupam cargos de gerência por meio de uma promoção interna ocorrida na própria organização. Para algumas delas, a oportunidade de estagiar constituiu uma ponte para o crescimento dentro da empresa. Nesse ponto, ressalta-se a importância dos empreendimentos hoteleiros definirem planos de cargos e salários para seus profissionais, possibilitando-lhes o desenvolvimento de suas competências (D. L. B. Silva et al., 2014), o que cria espaços para que os potenciais femininos na organização sejam ampliados.

Gráfico 3 - Como Conseguiu Ocupar o Cargo?



Com relação à faixa salarial (Gráfico 4), 50% das respondentes recebem de três a cinco salários mínimos, 37% até dois, 10% de seis a oito, e 3% recebem mais de oito salários. Neste ponto, 13% das mulheres com as maiores remunerações (de seis a oito salários e mais de oito salários), são as que estão nos cargos de alta gerência. As demais (87%) ocupam cargos de média gerência e apresentam ganhos de dois a cinco salários mínimos. Outrossim, identificou-se na pesquisa, várias gestoras queixosas quanto a sua remuneração abaixo da média do mercado – principalmente porque o cargo demanda muita responsabilidade e comprometimento – embora, a maioria (60%) considere satisfatória a remuneração recebida (Gráfico 5).

Gráficos 4 e 5 - Faixa Salarial e Nível de Satisfação com Relação à Remuneração

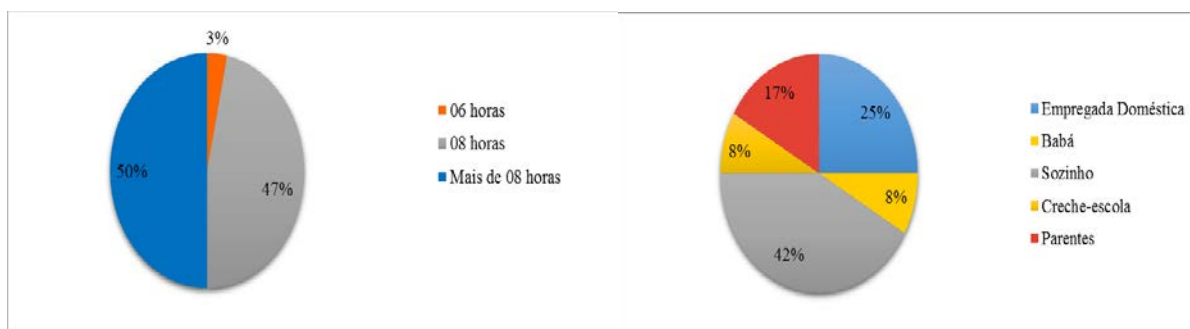


Por meio desses dados, não se pode afirmar que, de fato, existe diferenças salariais entre homens e mulheres nos hotéis investigados, todavia, parte das que indicaram estarem parcialmente satisfeitas (30%) ou insatisfeitas (10%) manifestaram observar distinções salariais com relação ao público masculino, situação que se coaduna ao apontado na literatura específica (Carvalho, 2002; Rago, 2006). Como forma de coibir essas diferenças de remuneração, tem-se em tramitação o Projeto de Lei Complementar nº 130/2011 (Brasil, 2011), que prevê multa às empresas no valor de cinco vezes a diferença salarial ocorrida no período de vigência do contrato. A aprovação desta Lei é fundamental para mitigar questões históricas que impõem discrepância entre homens e mulheres no âmbito das empresas (Perrot, 2005), ao passo que, para as firmas hoteleiras, a justa remuneração contribui na melhoria do desempenho profissional e, por conseguinte, na satisfação do consumidor, o que resulta em ganhos econômicos às empresas (D. L. B. Silva et al., 2014).

No que se refere à carga horária no trabalho (Gráfico 6), 50% revelaram trabalhar mais de oito horas por dia, 47% oito horas diárias e apenas 3% destinam seis horas por dia à sua organização. Conforme observado, as responsabilidades e funções exigíveis dos cargos de gerência requerem alto grau de dedicação às tarefas laborais, o que resulta na chamada “dupla jornada de trabalho” imposta à mulher (Toledo, 2001), porquanto 50% têm filhos e, pelo menos, 53% são casadas ou vivem em união estável. Esta situação impõe desafios às organizações, posto que, tradicionalmente, os planos e benefícios assistenciais foram pensados em um contexto que homens trabalhavam e mulheres permaneciam em casa (Kavanaugh & Ninemeier, 2003). Ademais, confirma-se, assim, uma tendência de alterações no comportamento e padrão das famílias atuais com o aumento da participação feminina no orçamento familiar e masculina no espaço doméstico (Teykal & Rocha-Coutinho, 2007).

Como extensão do raciocínio, indagou-se às gestoras com filhos quem cuida deles na sua ausência (Gráfico 7). 42% alegaram que seus filhos ficam sozinhos, pois são adolescentes ou adultos, enquanto os outros 58% – cujos filhos são ainda crianças – recorrem aos serviços de empregadas domésticas (25%), babás e creche-escola (16%) ou auxílio da própria família (17%). Estes dados apontam que o setor hoteleiro, por meio da flexibilização do trabalho das mulheres, inclusive no modelo *home office*, e da manutenção de creches, propiciaria condições essenciais para facilitar o seu cotidiano no trabalho (Tanke, 2004).

Gráficos 6 e 7 - Carga Horária no Trabalho e Com Quem Ficam os Filhos



Concernente às dificuldades em conciliar o trabalho com família, lazer e atividades de formação profissional (Gráficos 8, 9 e 10), obteve-se uma variedade de resultados distintos.

Gráficos 8 e 9 - Tem Dificuldade para Conciliar Trabalho com Família e com Lazer?

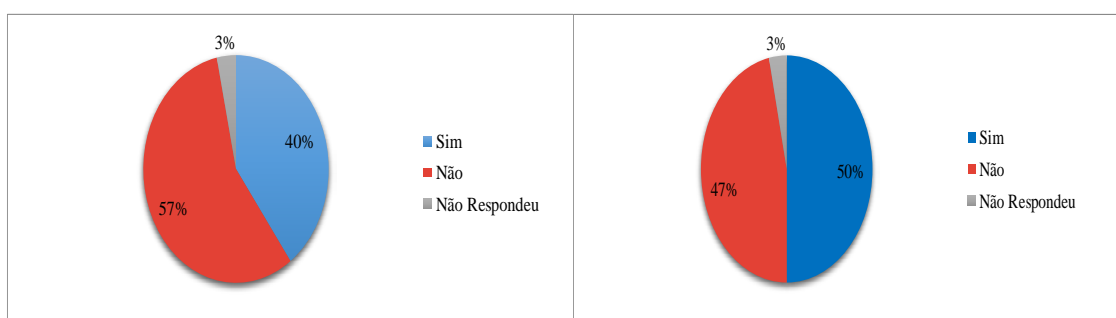
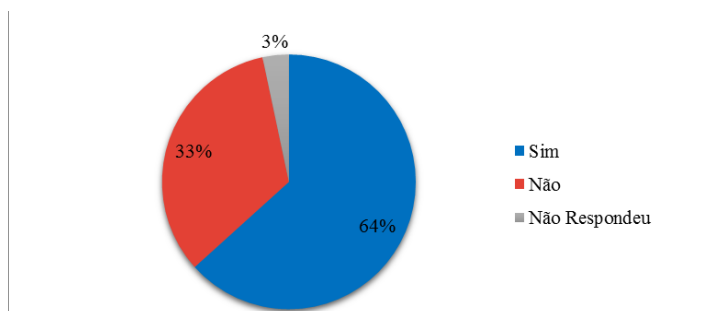


Gráfico 10 - Tem Dificuldade para Conciliar Trabalho com a Formação Profissional?



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 as atribuições exigidas pelo cargo se mostram como um desafio significativo às mulheres, sobretudo para as que são 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 de eventos: “a principal dificuldade que encontramos hoje para assumir 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”.

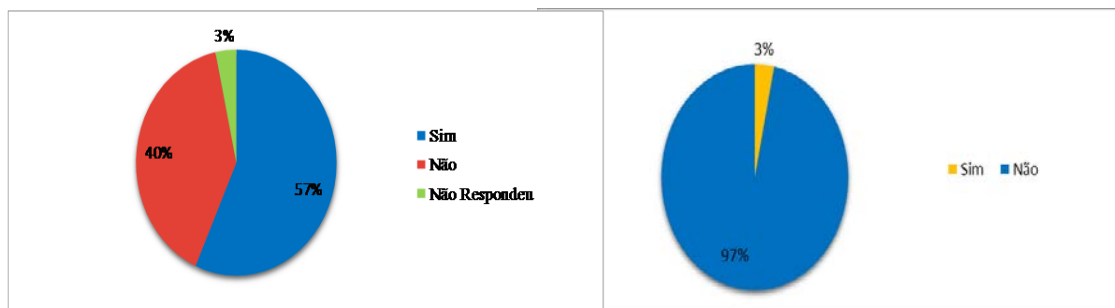
Quanto às atividades de lazer, 50% das gerentes manifestaram dificuldades para conciliar com o trabalho, fato que compromete a sua qualidade de vida, uma vez que a utilização do tempo livre para o lazer é reconhecida, há muito, como *sine qua non* não apenas para o seu bem estar, como também para a sua própria produtividade no trabalho

(Dumazedier, 1979). Ademais, 64% das respondentes confirmaram que a maior dificuldade encontrada pelas mulheres ao assumirem cargos de gerência é conciliar o trabalho com atividades de formação profissional, as quais incluem cursos de capacitação, graduação, pós-graduação, entre outros.

Ressalta-se, aqui, a necessidade de constante qualificação profissional requerida pelo mercado atual para o desenvolvimento de competências profissionais que habilitem as mulheres se manterem em cargos com mais alta hierarquia, sobretudo quando o campo da liderança ainda é predominantemente dominado pelos homens (A. R. Oliveira et al., 2009). Esta crescente demanda por qualificação resulta no que se pode chamar “tripla jornada de trabalho”, pois se exige que essas trabalhadoras cumpram as jornadas profissional, familiar e educacional (Amaral & Vieira, 2009).

Dois questionamentos oportunos à temática se apresentam, neste momento, um com relação à resistência dos subordinados em aceitarem os mandos das gestoras (Gráfico 11) e outro referente ao assédio no trabalho (Gráfico 12).

Gráficos 11 e 12 - Resistência dos Subordinados e Assédio no Trabalho

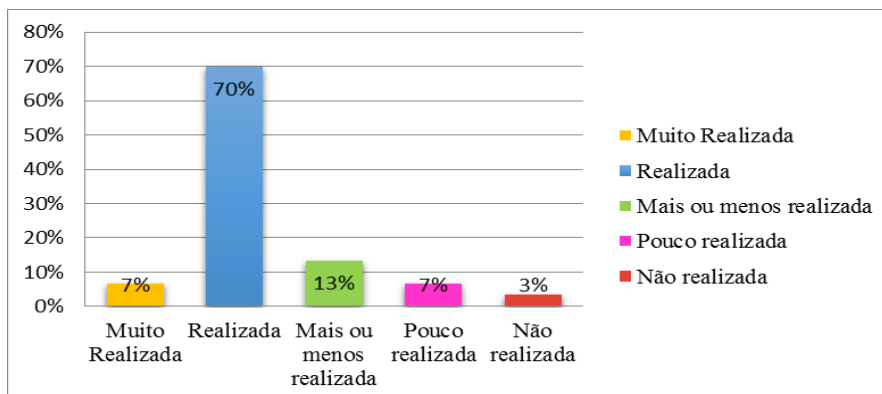


Com bases nesses dados, 57% das gerentes expressaram sentir resistências por parte dos seus liderados para seguirem os projetos organizacionais conduzidos por elas. Esta questão pode tanto se relacionar à situação histórica de reconhecer as mulheres como incapazes de fazer parte do mundo corporativo (Carreira et al., 2001) – uma vez que parte dessas condutas foi indicada na pesquisa como 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. Por outro lado, 40% disseram não sentir resistência, destacando a importância da dedicação ao trabalho para superar os eventuais entraves surgidos. Esta alegação é confirmada por uma gestora da área de governança: “Não sinto nenhum preconceito pelo fato de 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 aonde eu cheguei”.

Aspecto positivo encontrado na pesquisa foi a constatação de que quase a totalidade das gestoras entrevistadas (97%) relataram não ter sofrido qualquer tipo de assédio, considerando esta ser uma prática comum no ambiente de trabalho que resulta em doenças ao empregado e incorre em custos às organizações, como compensações financeiras e médicas aos prejudicados (Santos, Siqueira & Mendes, 2011).

Em outra vertente, perguntou-se sobre a realização no trabalho (Gráfico 13), obtendo-se o resultado de que a maioria das entrevistadas está realizada (70%), enquanto 7% se consideram muito realizadas. Contudo, o percentual das que demonstram insatisfação quanto à sua situação profissional foi expressiva 23%, em que 13% estão mais ou menos realizadas, 7% pouco realizadas e 3% não se sentem realizadas.

Gráfico 13 - Sentimento Referente à Realização Profissional



A afirmação que segue, de uma gestora de eventos, ratifica a realização profissional de boa parte das entrevistadas, em meio aos desafios impostos às mulheres de se manterem produtivas e competitivas, perante o público masculino. Em outros termos, “a cada dia é um novo desafio conciliar vida familiar com trabalho e, paralelamente, buscar conhecimento profissional. Mas apesar deste sacrifício, me sinto realizada profissionalmente”.

Como extensão da discussão, buscou-se entender como as respondentes expressam seu sentimento de realização profissional. A partir de suas falas, pode-se notar alguns aspectos-chaves, como o orgulho na condição de líderes e do desenvolvimento profissional ocorrido a partir da sua vivência organizacional. É o que se observa no depoimento de uma gerente administrativa: “A mulher exerce papéis importantes no mercado de trabalho. Ter sua competência reconhecida é motivo de orgulho. Já no setor hoteleiro, o desenvolvimento profissional depende da atitude e do serviço de cada um. Hoje estou mais segura na função que exerço”. A fala subsequente resume, na opinião de uma gerente de RH, os motivos pelos quais as mulheres ampliaram sua atuação como líderes: “Uma das chaves para a conquista desses cargos de liderança é a capacidade que as mulheres têm de enfrentar desafios e transformá-los em oportunidades. Conseguimos superar os paradigmas psicológicos e socioculturais”.

Observou-se, ainda, que as mulheres, ressaltam suas competências individuais como um diferencial que as impulsiona para um lugar de destaque. É o que se demonstra na fala a seguir: “temos que usar a nosso favor tudo aquilo que a mulher tem de característica própria, como a sensibilidade, percepção, análise mais detalhada e mais apurada, tudo isso faz a diferença” (gestora de RH). Nesses termos, quando as mulheres passaram a superar as barreiras socioculturais e até psicológicas que as limitavam ao espaço doméstico, elas começaram a assumir novos papéis na sociedade. Assim, a realização feminina deixa de repousar nos papéis que elas assumiriam no lar e no seio familiar, e se estende para

aspectos que envolvem o reconhecimento profissional e a posição que ocupam no seu campo de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Ao ter em mente o objetivo principal deste trabalho – compreender a problemática da inserção das mulheres nos cargos de média e alta gerência dos hotéis de São Luís do Maranhão – esta pesquisa logrou êxito, ao colher as percepções das gestoras sobre a sua atuação nos cargos de liderança, além dos desafios impostos para que permaneçam produtivas e em condições de igualdade com os homens.

Desse modo, 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), e 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).

Verificou-se ainda que o papel de liderança das mulheres nos hotéis de São Luís do Maranhão ocorre de maneira acentuada, pois 77% ocupam os cargos de alta gerência, contrariando a tendência histórica de predomínio de mão de obra masculina nos cargos mais altos da hierarquia organizacional (A. R. Oliveira et al. 2009). Esta ascensão se deu, para 57%, por meio de promoções internas o que fortalece a importância de contar com planos de cargos e salários nos empreendimentos hoteleiros (D. L. B. Silva et al., 2014). Outros aspectos positivos observados na pesquisa estão a quase totalidade das respondentes não terem sofrido assédio no trabalho e 77% estarem realizadas ou muito realizadas com a sua situação profissional.

Apesar de 60% considerarem satisfatórias suas remunerações, é comum a reclamação de que os salários não acompanham a média do mercado, ou ainda, há casos relatados sobre diferenças salariais com relação aos homens. Para tanto, faz-se importante não apenas a conscientização das empresas hoteleiras na promoção da valorização profissional feminina, mas também avanços na legislação trabalhista que resguarde a igualdade de direitos.

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 família, 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.

Para tanto, recomenda-se 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, além da adoção de uma remuneração mais justa e equilibrada com o mercado, a fim de elevar sua autoestima e promover maior satisfação profissional.

Esse estudo possibilitou, ainda, compreender que a inserção das mulheres na gerência da hotelaria, evidencia não apenas uma ruptura nos modelos da sociedade em que elas vivem, mas, além disso, os sentimentos de autorrealização e satisfação profissional demonstrados por elas.

Como recomendações de investigações futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre as habilidades interpessoais demonstradas pelo gênero feminino e masculino que ocupam os cargos de alta gerência dos hotéis, a partir da percepção dos seus liderados; e uma pesquisa sobre os desafios da inserção feminina em empreendimentos de outra natureza.

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.
- Baquero, R. V. A. (2012). Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual. *Revista Debates*, Porto Alegre, 6(1), pp. 173-187, jan.-abr.
- Beneduce, C. G. (2007). *Hospitalidade Substantivo Feminino?* Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. 156 p. Recuperado em 14 de junho, 2016, em: <<http://www2.anhembi.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=79424&sid=4183>>.
- Brasil, (2011). Projeto de Lei da Câmara nº 130, de 2011. Recuperado em 15 de junho, 2016, de <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/103844>>.
- 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), pp. 537-572.
- Cândido, I.; Viera, E. V. (2003). *Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: EducS.
- Carvalho, T. B. (2002). A inserção da mulher no mercado de trabalho e a questão de gênero. *Revista Pegada*, 3(1), pp. 1-9.
- Carreira, D., Ajamil, M., & Moreira, T. (2001). *Mudando o Mundo: a liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez; Rede Mulher Educação.
- Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS.
- Davies, C. A. (2007). *Manual de Hospedagem: simplificando ações na hotelaria*. 3. ed. Caxias do Sul: EducS.

- Dinstein, 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.
- Girão, I. C. C. (2001). *Representações sócias de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho*. 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Guerrier, Y. (2000). *Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes: uma perspectiva internacional*. São Paulo: Futura.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). *SIS 2010: Mulheres mais escolarizadas são mães mais tarde e têm menos filhos*. Recuperado em 30 de junho, 2012, de <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1717&id_pagina=1>.
- _____. (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>.
- _____. (2012). *Pesquisa Mensal de Emprego – PME*. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas.
- Kavanaugh, R. R., & Ninemeier, J. D. (2003). *Supervisão em Hospitalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 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.
- 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, n. 919, ano 44, maio.
- Ministério da Educação. (2016). *Diretrizes Curriculares - Cursos de Graduação*. Recuperado 12 março, 2016, de: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>>.
- 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), pp. 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), pp. 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. Del. *História das Mulheres no Brasil*. 6. ed. São Paulo: Contexto.
- Rodrigues, H. S. J., & Izquierdo, J. (2014). Da Vida Doméstica ao Trabalho Formal: uma análise do processo de inserção de donas de casa no mercado de trabalho. *Revista Ártemis*, 18(1), pp. 228-238.
- Rutherford, D. (2004). *Hotel: Gerenciamento e Operações*. 2. ed. São Paulo: Roca.
- Sales, C. M. V., Amaral, C. C. G., & Esmeraldo, G. G. (2000). *Feminismo: Memória e História*. Fortaleza: Imprensa Universitária.
- Santos, M. A. F., Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2011). Sofrimento no trabalho e imaginário organizacional: ideia suicida de trabalhadora bancária. *Psicologia & Sociedade*; 23(2): pp. 359-368.
- Silva, A. S. (2012). *Ponto X da Questão: a inserção das mulheres em cargos de gerenciamento nos hotéis da cidade de São Luís – MA*. 92 p. Monografia (Graduação em Hotelaria) – UFMA, São Luís.
- 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), pp. 85-95, February.
- 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), pp. 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), pp. 262-268, set./dez.
- Toledo, C. (2001). *Mulheres: o gênero nos uni, a classe nos divide*. São Paulo, SP: Xamã.