

FAESNE
ENSINE
FACULDADES

Vol I – Nº 1 | Agosto 2014

ISSN 2358-1905

REF

REVISTA ELETRÔNICA DA FAESNE



MULHERES NO COMANDO: UM ESTUDO SOBRE A LIDERANÇA FEMININA EM UM HOTEL DE JOÃO PESSOA/PB.

WOMEN IN CONTROL: A STUDY ON FEMALE LEADERSHIP IN A HOTEL OF JOÃO PESSOA / PB.

Margareth Rose Veloso Pinto

Mayana Tayná Belmont Vieira

Ms.C Elídio Vanzella

Professor Ensinare Faculdades – Brasil

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo principal descrever particularidades e desafios da liderança feminina em um hotel localizado no município de João Pessoa/PB. Buscou-se identificar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança, conhecer os principais conflitos entre a vida pessoal e profissional vivenciados por essas mulheres e caracterizar a liderança feminina. O embasamento teórico seguiu o afinilamento proposto por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), tendo início com uma seção referente à evolução da mulher no mercado de trabalho, em seguida, abordou-se as características da liderança feminina, e, por fim, apresentou-se a liderança feminina no contexto da hotelaria. Quanto aos procedimentos metodológicos, esse estudo tem uma abordagem qualitativa e a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso descritivo, utilizando-se da técnica de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. Dentre as principais constatações do estudo, destaca-se que o comportamento feminino é considerado diferente do masculino no exercício de posições de liderança e dentre as principais características identificadas no perfil de liderança feminina estão: a sensibilidade, o comprometimento, a organização, a flexibilidade, o detalhismo e, sobretudo, a preocupação com o indivíduo.

Palavras-chave: Liderança; Mulheres; Hotelaria.

Abstract: This research has as main goal describes particularities and challenges of female leadership in a hotel situated in João Pessoa-PB municipality. Has intended to identify the profile of women in positions of leadership, knowing the main conflicts between personal and professional life experienced by these women even as characterize the female leadership. The theoretical foundation follows the bottleneck suggested by Alves-Mazzotti and Gewandsznajder (1998), beginning with section dealing on the evolution of women in the labor market, next, discusses the characteristics of the female leadership, and finally presented the female leadership in the context of hotels sector. Regarding methodological procedures, this study has a qualitative approach and research is characterized as a descriptive case study, using the technique of semi-structured interviews to collect data. Among the main findings of the study, it is noteworthy that female behavior is considered different from the male in the exercise of leadership positions and among the main characteristics identified in the female lead profile is: sensitivity, commitment, organization, flexibility, the fastidiousness and, above all, concern for the individual.

Key-words: Leadership; Female; Hotels.

INTRODUÇÃO

Em virtude do avanço e do crescimento da industrialização ocorreram diversas transformações socioeconômicas e culturais na sociedade brasileira moderna, tais como: mudanças na estrutura produtiva, o contínuo processo de urbanização e o aumento da competitividade entre as organizações. Cabe destacar ainda o desenvolvimento do setor de serviços – com destaque para o Turismo – e a inclusão das mulheres no mercado de trabalho.

No mercado de trabalho mundial um número crescente de mulheres vem ocupando cargos de gestão de primeiro nível e essa tendência é observada há algum tempo por diversos estudos e comprovada pelos índices de contratação de mulheres para a direção de empresas dos mais variados portes e perfis. Um exemplo deste crescimento se observa no segmento hoteleiro, onde até algumas décadas atrás, os cargos executivos eram ocupados, em sua maioria, por homens e para as mulheres, poucas eram as oportunidades profissionais, e quando tinham eram em cargos menores como, por exemplo, camareira, recepcionista, auxiliar de serviços gerais entre outras atividades com poucas chances de ascensão aos cargos considerados de maior relevância, como gerência ou supervisão de algum departamento específico. Hoje, muitas empresas não abrem mão de terem mulheres em suas equipes de trabalho, pois essas organizações buscam um novo paradigma,

baseado em flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e gerir a diversidade, características conferidas às mulheres.

Destarte, as questões referentes à mulher no mercado de trabalho, sobretudo, na Hotelaria, tem se tornado um importante objeto de estudo, sendo que os enfoques estão, geralmente, associados aos problemas relacionados à situação da mulher no mercado de trabalho e a baixa remuneração. Neste cenário, torna-se importante provocar reflexões a respeito da evolução da mulher no cenário corporativo bem como conhecer as características da liderança feminina nas empresas e a contribuição desta para o desenvolvimento das organizações.

Esta pesquisa teve como objetivo principal descrever particularidades e desafios da liderança feminina em um hotel localizado no município de João Pessoa/PB. Assim, buscou-se identificar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança, conhecer os principais conflitos entre a vida pessoal e profissional vivenciados por essas mulheres e caracterizar a liderança feminina. Destaca-se que esse estudo é relevante devido a sua contribuição prática e social, pois discussões como essa propicia a valorização da mulher enquanto líder nas organizações, além disso, há uma contribuição teórica, já que esse estudo pode servir para outros estudos relacionados à liderança feminina na hotelaria.

A EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A trajetória da mulher no trabalho é tão longa quanto à do homem, mas historicamente, foi atribuída ao homem a função de sustentar a família e administrar a vida pública, enquanto que à mulher, reservou-se o trabalho doméstico. Desde então, o trabalho feminino é considerado como suplementar ao do homem e o salário recebido, pelas mulheres, era tido como mero complemento da renda familiar. Foi devido à necessidade de sustentar a família, no pós Guerra, que as mulheres começaram a fazer parte do mundo do trabalho. Probst e Ramos (2014) esclarecem que o estopim para a inserção da mulher no mercado de trabalho foram as duas guerras mundiais, quando os homens iam para as frentes de batalhas e as mulheres passavam a assumir a posição do homem e os negócios da família. Terminada a guerra muitos homens haviam morrido e os que sobreviveram voltaram mutilados ou impossibilitados de trabalhar. As mulheres tiveram, então, que deixar

sua casa e filhos para fazer o trabalho que antes era realizado por seus maridos. Desta maneira, as mulheres começaram a participar do mercado de trabalho e, de modo informal e muito timidamente, iniciaram a sua produção. Porém, seus trabalhos eram menos prezados pela sociedade, no entanto Alves e Guimarães (2009) relatam que desde a Antiguidade, a mulher cumpre importante função nas relações de produção, mesmo que na maioria das vezes sua posição jurídica, política e social fosse inferior a do homem.

Com o passar dos anos, a mulher passou a ocupar um número maior de cargos no mercado de trabalho e no Brasil, a partir da década de 70, cresceu expressivamente o número de mulheres que desempenhavam alguma atividade remunerada. Algumas explicações para a grande participação feminina neste ambiente se referem à emancipação da mulher, independência financeira, desemprego e necessidade de complementar a renda familiar (GOMES; SANTANA; SILVA, 2005).

Após conquistarem alguns apoios e receberem incentivos, a mão de obra feminina ganhou mais força e as mulheres passaram a conquistar espaço significativo no mercado de trabalho, abrindo mão de seu papel de esposas, mães e donas de casa. A partir dos anos 80, as mulheres começaram a conquistar melhores empregos, ocupações e a ter acesso a profissões de nível superior (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Fato interessante é que, em decorrência da inserção de forma mais influente e direta da mulher no processo de produção, as mulheres estão adiando a maternidade, investindo em educação e reivindicando os seus direitos no que diz respeito às questões inerentes a presença feminina no mercado de trabalho. A redução da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução da população feminina tem acompanhado a evolução da mulher no neste ambiente.

É importante ressaltar que, independente do gênero, a pessoa com maior nível de escolaridade possui mais chances e oportunidades de inclusão no mercado de trabalho. Gomes (2005) enfatiza que aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão mais bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro qualquer organização, uma vez que não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, principalmente, de competência interpessoal.

Em muitos aspectos, ainda, ocorrem comparações entre homens e mulheres e a essas comparações ligou-se a idéia de que o trabalho feminino poderia ser de baixa remuneração, já que seria complemento aos salários de seus maridos. De acordo com os dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED, 2014), realizada mensalmente nas sete regiões metropolitanas do país pelo Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (Dieese), entre os anos de 2012 e 2013 mulheres e homens mantiveram a renda estável. Todavia, o estudo confirmou a desigualdade salarial de gênero, pois as mulheres ganhavam o equivalente a R\$995, enquanto os homens recebiam R\$1.362. Em 2012, o rendimento médio real feminino correspondia a 88,6% do masculino e em 2013, essa proporção passou para 88,4%.

Analisando a inserção da mulher no mercado de trabalho observa-se que apesar do crescente aumento da participação feminina, elas ainda são minoria nos cargos de liderança. Contudo, o número cada vez maior de mulheres ocupando posições de chefia em setores que eram, tradicionalmente, ocupados por homens, sugere mudanças significativas a ponto de gerar representações sociais sobre o que se poderia chamar de ‘gerenciamento feminino’ ou ‘estilo feminino de gerenciar’ (GALINKIN; MOURÃO, 2008).

CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA

O mercado profissional está em constante mudança e grandes organizações fazem parte deste cenário, reconhecendo a importância das mulheres em cargos estratégicos. Muitas empresas, hoje, não abrem mão de terem a participação feminina em seus quadros de colaboradores, pois organização, compreensão, flexibilidade, sensibilidade, atenção aos detalhes e tranquilidade, que antes eram vistas como fraquezas femininas, são as principais características relacionadas à forma de trabalhar das líderes femininas e passaram a constituir vantagens no mundo corporativo atual. Mandelli (2014) defende que as características femininas coincidem com o que as organizações contemporâneas buscam: pessoas altamente preocupadas com o autodesenvolvimento, que sabem sair da zona de conforto, que

pela sua sensibilidade conseguem perceber as necessidades dos que as cercam e que zelam pelas pessoas e pelo ambiente.

Outro traço marcante nas mulheres é a habilidade na relação interpessoal, o que permite a construção de uma rede de colaboração, influenciando e treinando os indivíduos para que eles ofereçam o melhor de si no desempenho de suas atividades. Assim, as características femininas têm ganhado destaques no gerenciamento de pessoas, pois se observa que líderes femininas articulam a sua visão gerencial de forma compartilhada com seus colaboradores e dessa forma, encoraja-se a participação e compartilha-se a informação, além de demonstrar respeito pelas diferenças individuais entre os funcionários (BEZERRA E VIANA, 2003).

A fim de conhecer o perfil das executivas brasileiras, a empresa de Consultoria em Gestão Estratégica de Talentos – CALIPER entrevistou mulheres que ocupam cargos de liderança, como presidência, vice-presidência e diretoria em organizações de diversos setores e estados do país. Dentre as principais constatações do estudo, destaca-se a observância de que as líderes femininas são mais persuasivas, assertivas e dispostas a se expor a riscos do que os líderes masculinos, além de demonstrarem mais empatia, flexibilidade e habilidades de relacionamento mais fortes - a combinação dessas qualidades permite um estilo de liderança inclusivo, aberto, participativo, colaborativo e educativo; e que no comando de empresas, a mulher lida melhor com multitarefas e habitualmente busca o bem estar das pessoas, por usar mais a intuição, acaba sendo mais criativa e sempre leva em consideração outras opiniões, dando uma melhor qualidade ao processo de resolução de problemas e de tomada de decisão.

Diante de um mercado altamente competitivo, as organizações estão valorizando o comportamento humano e empregando as habilidades comportamentais dos indivíduos para obter melhores resultados. Os relacionamentos estão no foco do desenvolvimento profissional e as mulheres, agora com mais espaço e destaque, vem emprestando suas habilidades femininas ao desenvolvimento organizacional (MANDELLI, 2014).

Grande parte das organizações está focando o lado feminino em suas ações, já que este cultiva melhor as relações e não olha para os clientes apenas pensando

em faturamento. Deste modo, conforme as empresas vão obtendo mais sucesso, elas absorvem mais as características femininas (ROSENFELD, 2005).

Historicamente, a liderança tem sido apresentada como um papel masculino e muitas teorias avaliam as características masculinas como atributos naturais de um líder. Entretanto, é muito provável que características femininas sejam tão ou mais importantes quando comparadas às masculinas, sobretudo nos ambientes organizacionais contemporâneos nos quais a qualidade do relacionamento humano é extremamente valorizada.

A LIDERANÇA FEMININA NA HOTELARIA

Cresce a inserção das mulheres no mercado de trabalho, inclusive em cargos hierárquicos mais elevados e na hotelaria não é diferente. O setor hoteleiro tem se revelado como um importante segmento da economia no que se refere à movimentação de recursos, geração de empregos e principalmente atração de capital. Entende-se por hotelaria, segundo Castelli (2003), a indústria de serviços com características próprias, que tem por finalidade oferecer hospedagem, alimentação e segurança aos clientes. Neste segmento, a qualidade oferecida pelas empresas depende essencialmente das atitudes e comportamentos de seus funcionários, pois estes exercem forte influência na percepção do cliente sobre o serviço oferecido. Diversos estudos revelam que as mulheres se sobressaem nesse setor por apresentarem atributos considerados fundamentais para a boa prestação dos serviços hoteleiros.

Segundo Giuliani (2011), a mulher tem grande capacidade de lidar com uma ou mais coisas ao mesmo tempo, “quebrando” o tabu de que a mulher que possui uma família ou que se preocupa com sua vida pessoal tanto quanto com a profissional não possa desempenhar com o mesmo sucesso o papel de líder em seu trabalho.

O cenário atual do mercado hoteleiro reflete a intensa evolução pela qual a mulher teve que passar para alcançar hoje uma posição significativa de liderança e reconhecimento profissional. Na rede Accor Hospitality, por exemplo, as mulheres estão conquistando seu espaço no gerenciamento de hotéis. Segundo o gerente de Recursos Humanos (RH) da Rede Novotel - tida como a marca de hotéis de

categoria superior dentro do portfólio do grupo Accor - 40% do gerenciamento dos hotéis da rede são feito por mulheres (REVISTA HOTÉIS, 2008). A Accor, através do programa “*Women at Accor Generation*” (WAAG), busca fomentar lideranças femininas dentro da organização, promovendo a diversidade, práticas inovadoras e o fim de estereótipos no mundo corporativo, através de grupos multiculturais de aconselhamento, troca de experiências e de informação por meio de uma rede de relacionamento colaborativa para promover o acesso mais amplo de mulheres aos cargos de chefia.

A Revista Hotéis (2008) descreve que na rede de hotéis Slaviero, 25% da gerência dos hotéis é composta por mulheres, representando 33% dos profissionais deste grupo. Segundo o gerente de RH da rede, a hotelaria se identifica com o perfil feminino porque exige sensibilidade e organização e, por isso, as mulheres estão representadas em todos os setores dos hotéis: “*No trato com os hóspedes, é necessário ter agilidade, organização e muita delicadeza. As mulheres conquistaram o mercado de trabalho e, na hotelaria são essenciais pela versatilidade*”, completa.

A rede de hotéis Deville também tem investido na contratação de mulheres para cargos de liderança. Segundo a gerente de RH da rede, a ascensão das mulheres na Deville e no ramo hoteleiro, de um modo geral, deve-se ao alto nível de qualificação que elas vêm apresentando (REVISTA HOTÉIS, 2008).

O papel de líder que a mulher exerce no mercado de trabalho, sobretudo, na hotelaria é extremamente relevante. Do ponto de vista quantitativo, é crescente o número de mulheres em cargos de liderança, principalmente nas funções de Gerência Geral e Gerência de grandes departamentos em hotéis de todos os portes. Sob o enfoque qualitativo, muitos departamentos de Recursos Humanos e presidentes de grandes redes Hoteleiras já detectaram diversas características, como sensibilidade, empatia, atenção aos detalhes, entre outros exemplos e que beneficiam a mulher em posições de liderança no setor hoteleiro, principalmente, por se tratar de um setor que trabalha com serviços e que o principal objetivo é conquistar e fidelizar os mais variados perfis de hóspedes e clientes (GIULIANI, 2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, que conforme Yin (2001) consiste em traçar uma sequência de eventos interpessoais ao longo do tempo descrevendo uma subcultura e descobrindo seus fenômenos-chave. O objetivo desse estudo foi descrever particularidades e desafios da liderança feminina em um hotel localizado no município de João Pessoa/PB, assim, buscou-se identificar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança, conhecer os principais conflitos entre a vida pessoal e profissional vivenciados por essas mulheres e caracterizar a liderança feminina no contexto da hotelaria.

A abordagem utilizada nesse estudo foi qualitativa, que segundo Lakatos (2010) provê uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências do comportamento humano, sendo nesse sentido a que melhor se adéqua para o atendimento do objetivo dessa pesquisa.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco mulheres no exercício de cargos de liderança em um hotel da capital paraibana. A escolha pelo hotel como objeto de análise foi determinada pelo fato do mesmo se destacar por possuir em sua gestão mulheres em diferentes cargos de liderança, no entanto, para manter a privacidade de suas funcionárias será mantido o anonimato da empresa e das entrevistadas.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Os resultados foram agrupados em três categorias e serão apresentados em três subseções: o perfil das mulheres líderes, o dilema: vida pessoal *versus* vida profissional, e a mulher na liderança.

O PERFIL DAS MULHERES LÍDERES

As primeiras questões do roteiro de entrevista utilizado nessa pesquisa buscaram identificar a faixa etária, o estado civil, se possui filhos, o nível de escolaridade, a formação, o cargo, o tempo de atuação no cargo e tempo de

atuação no setor hoteleiro das mulheres que atualmente ocupam cargos de liderança no hotel em estudo.

Sobre a faixa etária, verificou-se que 02 (duas) possuem entre 25 e 30 anos, e 03 (três) possuem mais de 30 anos. Isso ratifica o que Oliveira (2011) comenta sobre mulheres mais jovens cada vez mais propícias a exercer cargo de liderança. Segundo uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho, empresa de recrutamento e seleção de executivos, as mulheres alcançam cargos de direção mais cedo do que os homens. Tornam-se diretoras, em média, aos 36 anos de idade. (OLIVEIRA, 2011).

Sobre o estado civil, constatou-se que 04 (quatro) são solteiras e 01 é casada. Apenas 01 (uma) das entrevistadas possui filho, o que corrobora para a idéia de que a redução no número de filhos é um dos fatores que tem contribuído para facilitar a presença da mão-de-obra feminina nas organizações e conforme assevera Prosbt e Ramos (2014), com menos filhos as mulheres tem mais facilidade em conciliar o papel de mãe e trabalhadora, pois a atividade produtiva fora de casa passou a ser tão importante quanto à maternidade.

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se que 04 (quatro) possuem ensino superior completo, sendo 02 (duas) graduadas em Turismo, 01 (uma) em Hotelaria e 01 (uma) em Administração de Empresas e 01 (uma) possui apenas o ensino médio completo.

Salienta-se que, em virtude da incorporação de novos procedimentos organizacionais e do aumento da seletividade na contratação da mão de obra, o aumento no nível de escolaridade tem especial importância, sobretudo, para cargos de liderança.

Cada uma das entrevistadas ocupa um cargo de liderança na organização, a saber: Gerente Geral, Gerente de Vendas, Coordenadora de Reservas e Eventos, Coordenadora de Recursos Humanos e Governanta. Verificou-se que 02 (duas) ocupam o cargo há mais de três anos, 01 (uma) exerce a sua função há pouco mais de dois anos e 02 (duas) há menos de 06 (seis) meses.

Sobre o tempo de atuação no setor hoteleiro, constatou-se que 03 (três) trabalham neste segmento há mais de três anos, 01 (uma) há mais de dois anos e 01 (uma) há menos de um ano.

O DILEMA: VIDA PESSOAL *VERSUS* VIDA PROFISSIONAL

Nesta subseção serão apresentados e analisados os resultados referentes aos possíveis conflitos existentes entre a vida pessoal e a vida profissional das mulheres que exercem cargos de liderança no hotel em estudo.

Ao questioná-las se **o fato delas serem mulheres já tinha gerado algum conflito no âmbito profissional**, verificou-se que para 03 (três) das entrevistadas o fato de ser mulher nunca atrapalhou profissionalmente. No entanto, 02 delas afirmam ter encontrado dificuldades.

Uma das entrevistadas revelou: *“Sim. Me candidatei a uma vaga de estágio e fiquei em segundo lugar. Depois descobri que não fui selecionada por ser mulher. Me julgaram pela aparência, dizendo que eu era fútil, sem ao menos conhecer o meu trabalho.”* (Entrevistada 2). Outra respondeu afirmando enfaticamente: *“Várias vezes e ainda atrapalha. Homens não admitem, ainda, responder a uma mulher no cargo de chefia, principalmente aqui no nosso estado. Já cheguei a ser ameaçada por um funcionário”* (Entrevistada 3).

Em seguida, foi questionado se elas já tinham tomado **iniciativas isoladas para a sua preparação, isto é, se participou de cursos de capacitação, treinamento, etc. fora da sua empresa, e foi pedido que elas descrevessem essa experiência**. Sobre esse aspecto, constatou-se que 04 (quatro) das entrevistadas investiram (e continuam investindo) em sua formação profissional, participando de cursos de capacitação, feiras e congressos. A esse questionamento, apenas 01 (uma) delas afirmou não ter tomado nenhuma iniciativa para sua preparação.

A entrevistada 1 respondeu: *“Sim. Participei de feiras e congressos de Turismo.”* A entrevistada 2 revelou: *“Sim. Estou há pouco tempo no cargo, mas pretendo participar de cursos na área (Gestão de Pessoas) e fazer pós graduação.”* A entrevistada 3 destacou: *“Fiz vários cursos na área de gestão de pessoas e na área gerencial. Também participei de feiras nacionais e, atualmente, estou cursando pós graduação em Gestão Empresarial.”* E a entrevistada 5 respondeu: *“Sou graduada em Hotelaria, estou me graduando em Turismo e finalizando a pós graduação. Participei de simpósios, palestras e congressos. Pretendo continuar investindo na minha capacitação.”*

Posteriormente, questionadas sobre **se já adiaram desejos pessoais (como matrimônio, maternidade, viagens, etc.) por motivos profissionais**, constatou-se que 04 (quatro) das entrevistadas já abriram mão de seus planos – principalmente viagens – por causa do trabalho e apenas 01 (uma) afirmou que não.

A resposta das entrevistadas nos permite refletir sobre o papel desempenhado pelas mulheres na sociedade e corrobora com o que Giuliani (2011) destaca a respeito da capacidade que a mulher tem em conciliar profissão e vida pessoal. Para a referida autora a mulher consegue desempenhar com o mesmo sucesso que administra a sua vida pessoal, o papel de líder em seu trabalho.

A MULHER NA LIDERANÇA

Nesta subseção serão apresentados os resultados referentes às características da gestão dos cargos de liderança exercidos pelas entrevistadas, suas atribuições e contribuições para o desenvolvimento da organização e ainda, suas percepções sobre a participação feminina nos processos decisórios da empresa.

Questionadas sobre **as principais atribuições e resultados esperados da sua posição**, a entrevistada 1 respondeu: *“Prospectar novos clientes, sempre mantendo um bom relacionamento com os antigos, pois é a melhor forma de divulgação do hotel e de manter a empresa em destaque em relação à concorrência.”* A entrevistada 2 destacou: *“Toda a parte burocrática referente aos funcionários da empresa (contratação, demissão, folha de pagamento, etc.) E ainda, lidar com os funcionários, sempre procurando saber se estão bem, se estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, saber suas opiniões e procurar ajudá-los até onde a empresa permita - funcionários satisfeitos aumentam a produtividade da empresa.”* A entrevistada 3, por sua vez, respondeu: *“Coordenar equipes, desenvolver (treinar) os funcionários, resolver conflitos internos, organizar custos.”* Para a entrevistada 4, suas principais responsabilidades são: *“Supervisionar a arrumação e limpeza dos apartamentos e áreas sociais do hotel, bem como, elaborar planos (rotinas) das camareiras.”* A entrevistada 5 respondeu: *“Gerenciar o departamento de reservas, supervisionando a atividade diária desse setor; controlar*

e atualizar o quadro de reservas e enviar à recepção do hotel, especificando os detalhes e serviços que devem ser preparados para os hóspedes.”

Quando questionadas sobre **qual a sua contribuição para o desenvolvimento da organização**, as entrevistadas 1 e 5 responderam: *“Aumentar o leque de parceiros do hotel e fidelizá-los”*. A entrevistada 2 disse: *“Procuro sempre estar aberta para dialogar com os funcionários buscando a melhoria do ambiente de trabalho.”* A entrevistada 3 destacou: *“O principal papel é procurar desenvolver profissionalmente os funcionários.”* E a entrevistada 4, afirmou: *“procurar manter o cliente sempre satisfeito.”* Sobre este questionamento, observou-se a preocupação com os clientes internos (funcionários) e externos da organização.

Ao questioná-las sobre **quais características foram determinantes para a contratação ao cargo**, as 05 (cinco) entrevistadas citaram *“organização, disposição e interesse”*. A entrevistada 2 acrescentou a essas características o *“comprometimento”* e a entrevistada 5 ressaltou a *“boa comunicação e cordialidade”*.

Posteriormente, foi solicitado que as entrevistadas **descrevessem seu ponto de vista sobre a participação das mulheres nos processos decisórios, na liderança ou em funções estratégicas na empresa**. A entrevistada 1 expôs o seguinte: *“A participação feminina é fundamental. As mulheres estão prontas para focar no negócio sem deixar de lado as pessoas que as circulam.”* A entrevistada 2 descreveu a participação feminina como *“essencial à organização.”* A entrevistada 3 destacou: *“O ambiente corporativo está mudando e a mulher está conseguindo cada vez mais alcançar cargos elevados assim como estabilizar a sua posição, porém não é um caminho muito fácil”*. A entrevistada 4 respondeu: *“A mulher consegue resolver diversas coisas ao mesmo tempo com sucesso e ainda ver pequenos detalhes que os homens muitas vezes não conseguem enxergar”*. Para a entrevistada 5: *“As mulheres possuem ótima habilidade para a comunicação e isso, sem dúvida alguma, facilita o poder de persuasão e influencia na formação de alianças corporativas”*.

Em seguida, foi questionado se **homens e mulheres são diferentes na forma de gerir os negócios e foi solicitado que elas explicassem a sua opinião**. Sobre este questionamento, constatou-se que para 04 (quatro) das entrevistadas há diferença entre homens e mulheres na gestão dos negócios. Apenas 01 (uma) das entrevistadas afirmou não existir diferença de gestão entre homens e mulheres e respondeu: *“Não acho que a diferença na forma de gerir os negócios tenha a ver*

com o gênero feminino ou masculino. Simplesmente as pessoas são diferentes!” (Entrevistada 1).

A entrevistada 2 respondeu: *“Sim, as mulheres são mais minuciosas. Elas se preocupam com tudo. Podemos tomar como exemplo a preocupação com o bem estar e aparência dos funcionários, onde na maioria das vezes os homens deixam a desejar.”* A entrevistada 3 disse: *“Com certeza! Mulheres são mais detalhistas e organizadas do que os homens, que são mais práticos nas decisões. Acredito que na união destas características estaria o equilíbrio da empresa.”* A entrevistada 4 destacou: *“Sim, homens e mulheres possuem pontos de vistas e atitudes diferentes.”* Para a entrevistada 5: *“As mulheres demonstram um estilo mais democrático nos processos decisórios. A liderança feminina pode ser vista como interativa e colaborativa enquanto a masculina envolve mais autoridade e acúmulo de poder.”*

Questionadas sobre **se é possível identificar um modelo feminino de gestão**, 04 (quatro) das entrevistadas, afirmam conseguir distinguir as características do gerenciamento masculino do feminino e destacam que *“as mulheres são mais detalhistas e organizadas do que os homens”* (Entrevistadas 2, 3, 4 e 5). Somente 01 (uma) das entrevistadas, alegou que não seria possível identificar este modelo de gestão (Entrevistada 1).

Sobre **quais atitudes a serem tomadas para se obter uma liderança efetiva**, verificou-se que as 05 (cinco) entrevistadas destacam a boa relação interpessoal. A entrevistada 1 revelou: *“Ter compreensão e sensibilidade para identificar as qualidades dos indivíduos e trabalhar de forma a minimizar conflitos, desenvolvendo a capacidade de cada um.”* A entrevistada 2 respondeu: *“Em primeiro lugar, respeitar os funcionários e saber lidar com os mesmos através do diálogo.”* A entrevistada 3 afirmou: *“Primeiro o líder tem que procurar dar exemplos, saber “exigir” e saber ajudar na hora que é preciso.”* Para a entrevistada 4: *“Conseguir que as pessoas “movam-se” no sentido de um resultado comum.”* A entrevistada 5, por sua vez, citou: *“Ter um comportamento respeitoso e ético; saber distinguir o certo do errado; saber o que está fazendo; ter empatia.”*

Quando questionadas sobre **a postura de liderados homens, isto é, se estes apresentam alguma resistência em atender as suas delegações** – pelo fato da líder ser uma mulher – 04 (quatro) afirmaram ainda existir certa resistência e apenas 01 (uma) enfatizou que *“nos dias de hoje, a maioria dos homens já se*

acostumaram com a idéia de ter uma mulher como líder no mercado de trabalho.” (Entrevistada 1).

Questionadas sobre **quais os principais desafios enfrentados por uma mulher no exercício de um cargo de liderança**, a entrevistada 1 revelou: *“Passar seriedade. Muitos acreditam que por ser mulher existe uma sensibilidade exacerbada, uma facilitação dentro das obrigações”*. A entrevistada 2 destacou: *“A falta de credibilidade e resistência de muitos homens. Ainda existe a visão de que alguns cargos de liderança só podem ser exercidos por homens.”* A entrevistada 3 enfatizou: *“Conquistar o respeito dos funcionários.”* Para a entrevistada 4: *“Lidar com pessoas, adequá-las e desenvolvê-las no melhor de cada uma para que se obtenham resultados empresariais.”* Entrevistada 5 respondeu: *“A necessidade de saber se posicionar diante dos desafios do dia a dia, além de ser altamente competente, buscando destacar-se positivamente na organização.”*

Por fim, apenas 01 (uma) das entrevistadas de dispôs a **fazer referência a uma situação vivenciada no hotel enquanto líder**. A entrevistada 3 contou a experiência de ter sofrido ameaças de um colaborador - demitido por não cumprir com suas atribuições na empresa: *“Falta credibilidade para a líder feminina pelo simples fato de ser mulher”*.

As respostas apresentadas vão de encontro com o que Mandelli (2014) destaca sobre a contribuição das características femininas de gestão para o desenvolvimento organizacional. Para a autora, as mulheres têm muito a contribuir com a empresa, por serem, na prática, mais preocupadas com a qualidade das relações. A autora destaca ainda que *“as características masculinas e femininas, quanto ao comportamento de liderança, diferem em sua essência, exercendo, cada qual, influências distintas na equipe e na organização como um todo.”*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel desempenhado pelas mulheres dentro das organizações tem tomado grande proporção. Isso porque o ambiente externo assim como a mudança no perfil da sociedade, tem influenciado a postura das empresas no que diz respeito à carreira feminina e nesse contexto, observa-se uma tendência à ênfase em valores considerados como sendo tipicamente femininos.

O setor de hospitalidade tem apresentado um crescente número de mulheres responsáveis por cargos de liderança. Neste segmento o elemento humano é um recurso essencial, pois exerce forte influência na percepção do cliente sobre o serviço oferecido e as mulheres tem se destacado por possuírem as características consideradas essenciais para a boa prestação dos serviços hoteleiros.

Diante dos dados da pesquisa, pode-se afirmar que as principais características identificadas no perfil de liderança feminina, são: a sensibilidade, o comprometimento, a organização, a flexibilidade e o detalhismo. Contudo, o que mais chama a atenção para a forma de liderança da mulher é a preocupação com o indivíduo. A líder feminina, em geral, demonstra um enorme cuidado com a equipe e consegue perceber o que cada indivíduo necessita para atingir melhores resultados. Ela busca a satisfação de todos os envolvidos na organização, compartilhando informações e abrindo espaço para que os colaboradores compartilhem suas opiniões.

A pesquisa também revelou que mesmo sendo as características do comportamento feminino, muito valorizadas pelas organizações, ainda existe certa resistência a ele, principalmente pelos homens. Pode-se dizer que é perceptível uma linha muito delicada na decisão de qual o tipo de comportamento deve ser desempenhado e qual o tipo de atitude é esperado das líderes femininas, sobretudo, por parte de seus subordinados.

Verificou-se ainda que, o comportamento feminino é considerado diferente do masculino no exercício de posições de liderança. Todavia, é importante ressaltar que o equilíbrio entre as características da sensibilidade feminina e a assertividade masculina deve estar presente nas empresas contemporâneas e em seus líderes independentemente do gênero, uma vez que, no ambiente organizacional, líderes homens e mulheres podem contribuir de várias maneiras para agregar resultados às organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, B. F.; GUIMARÃES, M. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro: direitos, desigualdades e perspectivas.** Revista Augustus, Rio de Janeiro, v. 14, n. 28, ago. 2009. Disponível em: <http://www.unisuam.edu.br/augustus/pdf/rev_augustus_ed%2028_art04.pdf> Acesso em: 06 mar. 2014.

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNADJER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BEZERRA, R. S. G.; VIANA, M. N. **Mulheres empreendedoras – uma discussão teórica**. Disponível em: http://www.fa7.edu.br/rea7/iniciacao_cientifica/arquivos/Rosana.doc . Acesso em: 06 abr. 2014.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2014

CALIPER. **Perfil da executiva brasileira**. Disponível em: < <http://www.caliper.com.br/portfolio/perfil-da-executiva-brasileira/>> Acesso em: 18 abr. 2014.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

DEESE - Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos. **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pedmulhermet.pdf>> Acesso em: 06 abr. 2014.

GALINKIN, A. L.; MOURÃO, F. **Equipes gerenciadas por mulheres – representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

GIULIANI, T. **O diferencial da liderança feminina na Gestão Hoteleira**. Disponível em: <<http://www.imagocapacitacao.com.br/artigos/o-diferencial-da-lideranca-feminina-na-gestao-hoteleira.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2014.

GOMES, A.F; SANTANA, P.G.W.; SILVA, M.J. **Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências**. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANDELLI, L. **Liderança feminina**. Disponível em: <<http://www.mandelli.com.br/wp-content/uploads/2010/12/lideranca-feminina-livia-mandelli.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

OLIVEIRA, L. A. **Conquista de espaço e direitos vêm aumentando o sucesso e a demanda de vagas para mulheres**. Disponível em: <<http://afolha.com.br/noticias.php?noticia=3246>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> Acesso em: 06 abr. 2014.

REVISTA HOTÉIS. **Elas estão no poder**. 2008. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/materias/7-Especial/3912-Elas-estao-no-poder>>. Acesso em: 12 abr. 2014.