

**Universidades Lusíada**

Banha, Catarina Alexandra Saraiva Barata, 1998-

**A liderança feminina na hotelaria**

<http://hdl.handle.net/11067/7466>

**Metadados**

**Data de Publicação**

2023

**Resumo**

A liderança feminina é uma temática que tem vindo a sofrer algumas mudanças ao longo dos anos. Cada vez mais as mulheres vão conseguindo ter alguma representação em vários setores da sociedade. Um caminho muito longo foi traçado para que as mulheres conseguissem obter algum tipo de representação na sociedade e pudessem decidir as questões da sociedade e sobre a sua vida. Começaram por apenas serem consideradas donas de casa e como cuidadoras dos seus filhos, mas com o passar dos anos as mulher...

Female leadership is a topic that has undergone some changes over the years. More and more women are managing to have some representation in various sectors of society. A very long path has been traced for women to obtain some kind of representation in society and to be able to decide issues in society and in their lives. At first, they were only considered housewives and caregivers for their children, but over the years women wanted to achieve more and began to claim their rights and fight for...

**Palavras Chave**

Indústria hoteleira - Empregados, Liderança nas mulheres, Liderança, Turismo

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:18:31Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

## A liderança feminina na hotelaria

**Realizado por:**

Catarina Alexandra Saraiva Barata Banha

**Orientado por:**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

### Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Emese Panyik

Dissertação aprovada em: 30 de abril de 2024

Lisboa

2023



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

## **A liderança feminina na hotelaria**

**Catarina Alexandra Saraiva Barata Banha**

Lisboa

Outubro 2023



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

## **A liderança feminina na hotelaria**

**Catarina Alexandra Saraiva Barata Banha**

Lisboa

Outubro 2023

Catarina Alexandra Saraiva Barata Banha

## A liderança feminina na hotelaria

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Lisboa

Outubro 2023

## FICHA TÉCNICA

**Autora** Catarina Alexandra Saraiva Barata Banha  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
**Título** A liderança feminina na hotelaria  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2023

### CASA DO CONHECIMENTO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

BANHA, Catarina Alexandra Saraiva Barata, 1998-

A liderança feminina na hotelaria / Catarina Alexandra Saraiva Barata Banha ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Indústria hoteleira - Empregados
2. Liderança nas mulheres
3. Liderança
4. Turismo
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Hospitality industry - Employees

2. Leadership in women

3. Leadership

4. Tourism

5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD8039.H8 B36 2023

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Manuela Sarmiento, por toda a ajuda, disponibilidade que sempre teve comigo, tanto durante os três anos de licenciatura, como agora durante o mestrado. Um agradecimento pelos conselhos e orientação durante esta etapa.

Aos meus pais, por me ajudarem em todas as etapas da minha vida e por me apoiarem em todas as minhas decisões.

Aos meus amigos e namorado, por toda a paciência e apoio durante esta etapa. Obrigada por todas as palavras de encorajamento, quando achei que não seria possível continuar.

Quero igualmente agradecer a todas as entrevistadas por terem ajudado a enriquecer a minha dissertação. E a todos os que dedicaram alguns minutos a responder ao inquérito.

Catarina Banha

## EPÍGRAFE

“A verdadeira liberdade das mulheres reside em elas serem o que quiserem ser”.

Maria Bains & Adail Sobral (2020).



## APRESENTAÇÃO

A liderança feminina é uma temática que tem vindo a sofrer algumas mudanças ao longo dos anos. Cada vez mais as mulheres vão conseguindo ter alguma representação em vários setores da sociedade. Um caminho muito longo foi traçado para que as mulheres conseguissem obter algum tipo de representação na sociedade e pudessem decidir as questões da sociedade e sobre a sua vida.

Começaram por apenas serem consideradas donas de casa e como cuidadoras dos seus filhos, mas com o passar dos anos as mulheres queriam alcançar mais e começaram a reivindicar os seus direitos e a lutar por eles.

A partir da sua luta, muitas coisas foram conquistadas e, com o passar dos anos, passaram a ocupar cargos de liderança e a serem consideradas boas líderes.

O setor hoteleiro, por si só, é um setor complexo, com horários rotativos e com a necessidade de adaptação por parte de quem trabalha neste setor, por isso liderar um hotel ou qualquer organização relacionada com este setor não é fácil.

A liderança feminina na hotelaria ainda é um percurso a ser feito, não um percurso longo pois, várias mudanças foram feitas até ao momento, mas ainda existem algumas questões de discriminação entre géneros o que faz com que as coisas, por vezes, não resultem para as mulheres.

Em suma, várias mudanças têm vindo a ser feitas, em vários setores e em várias organizações, e as mulheres têm uma melhor representação na sociedade.

**Palavras-chave:** Liderança; Liderança feminina; Hotelaria; Mercado de trabalho; Turismo

## PRESENTATION

Female leadership is a topic that has undergone some changes over the years. More and more women are managing to have some representation in various sectors of society. A very long path has been traced for women to obtain some kind of representation in society and to be able to decide issues in society and in their lives.

At first, they were only considered housewives and caregivers for their children, but over the years women wanted to achieve more and began to claim their rights and fight for them.

With the fight for their rights, many things were conquered and, over the years, they began to occupy leadership positions and to be considered good leaders.

The hotel sector, in itself, is a complex sector, with rotating schedules and with the need for adaptation on the part of those who work in this sector, which is why leading a hotel or any organization related to this sector is not easy.

Female leadership in the hospitality industry is still a journey to be made, not a long one, as several changes have been made so far, but there are still some issues of gender discrimination which sometimes make things not work out for the women.

In short, several changes have been made, in several sectors and in several organizations, and women have a better representation in society nowadays.

**Key-words:** Leadership; Female leadership; Hospitality; Job market; Tourism

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>ii</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>iii</b>
<b>PRESENTATION</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS</b> .....	<b>xv</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	2
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO.....	2
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	3
1.6 RESUMO DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	3
1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO.....	4
<b>CAPÍTULO 2 – ASPETOS PRINCIPAIS DA LIDERANÇA</b> .....	<b>6</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	6
2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA .....	6
2.3 ESTILOS E TEORIAS DE LIDERANÇA.....	11
2.3.1 A LIDERANÇA RÍGIDA- GRELHA DE BLAKE E MOUTON.....	12
2.3.2 A TEORIA CONTIGENCIAL DE FIEDLER.....	13
2.3.3 A TEORIA CONTIGENCIAL MEIOS-FINS DE HOUSE.....	13
2.3.4 A TEORIA CONTINGENCIAL DE VROOM E YETTON.....	14
2.3.5 A LIDERANÇA AUTOCRÁTICA .....	14

2.3.6 A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA .....	15
2.3.7 A LIDERANÇA SERVIDORA.....	16
2.3.8 A LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSEZ-FAIRE.....	17
2.3.9 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	17
2.3.10 A LIDERANÇA TRANSACIONAL .....	18
2.3.11 A LIDERANÇA ESPIRITUAL.....	18
2.3.12 A LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	19
2.3.13 A LIDERANÇA VISIONÁRIA .....	19
2.4 SÍNTESE .....	20
<b>CAPÍTULO 3 – A EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE .....</b>	<b>22</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	22
3.2 O PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE .....	22
3.2.1 O PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE PORTUGUESA .....	23
3.3 IGUALDADE DE GÉNERO .....	25
3.4 AS MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO .....	32
3.5 AS MULHERES E AS DESIGUALDADES NO SETOR TURÍSTICO.....	38
3.6 SÍNTESE .....	39
<b>CAPÍTULO 4 - A LIDERANÇA FEMININA .....</b>	<b>40</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	40
4.2 A LIDERANÇA FEMININA .....	40
4.2.1 A LIDERANÇA FEMININA EM PORTUGAL.....	47
4.3 LIDERANÇA FEMININA NO SETOR TURÍSTICO .....	50
4.3.1 A LIDERANÇA FEMININA NA HOTELARIA.....	52
4.4. SÍNTESE .....	57
<b>CAPÍTULO 5 – INVESTIGAÇÃO POR ENTREVISTAS E POR INQUÉRITO .....</b>	<b>58</b>
5.1 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO PRÁTICA.....	58
5.2 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO POR ENTREVISTA .....	59
5.2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	60
5.3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO POR INQUÉRITO.....	74
5.3.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	74
5.3.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ESPECÍFICAS DA LIDERANÇA FEMININA NA HOTELARIA.....	78
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS E DOS INQUÉRITOS.....	106
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>109</b>
6.1 INTRODUÇÃO.....	109
6.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	109
6.3 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO .....	112

6.4 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO .....	112
6.5 REFLEXÕES FINAIS .....	115
6.6 RECOMENDAÇÕES .....	115
6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	116
6.8 CONCLUSÃO .....	116
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>125</b>
A.1 INTRODUÇÃO .....	125
A.2 ENTREVISTA.....	125
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS REALIZADAS.....</b>	<b>127</b>
B. 1 ENTREVISTAS REALIZADAS.....	127
B.1.1 ENTREVISTA N.º 1 .....	127
B.1.2 ENTREVISTA N.º 2.....	129
B.1.3 ENTREVISTA N.º 3.....	132
B.1.4 ENTREVISTA N.º 4.....	134
B.1.5 ENTREVISTA N.º 5.....	136
B.1.6 ENTREVISTA N.º 6.....	138
B.1.7 ENTREVISTA N.º 7 .....	141
B.1.8 ENTREVISTA N.º 8.....	143
B.1.9 ENTREVISTA N.º 9.....	146
B.1.10 ENTREVISTA N.º 10.....	148
B.1.11 ENTREVISTA N.º 11 .....	150
<b>APÊNDICE C – INQUÉRITOS REALIZADOS .....</b>	<b>153</b>
C.1 INTRODUÇÃO .....	153
C.2 INQUÉRITO .....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1:** Síntese dos capítulos da dissertação. .... 5

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Género do inquirido. ....	75
<b>Gráfico 2:</b> Grupo etário do inquirido.....	75
<b>Gráfico 3:</b> Estado civil do inquirido. ....	76
<b>Gráfico 4:</b> Habilitações literárias do inquirido.....	77
<b>Gráfico 5:</b> Área de atuação do inquirido. ....	77
<b>Gráfico 6:</b> A importância dos líderes na promoção de bem-estar na organização. ....	78
<b>Gráfico 7:</b> Opiniões sobre a liderança autocrática. ....	79
<b>Gráfico 8:</b> Opiniões sobre a liderança democrática. ....	80
<b>Gráfico 9:</b> Opiniões sobre a liderança liberal ou laissez faire.....	81
<b>Gráfico 10:</b> Opiniões sobre a liderança servidora. ....	82
<b>Gráfico 11:</b> Opiniões sobre a liderança transformacional. ....	83
<b>Gráfico 12:</b> Opiniões sobre a liderança transacional. ....	84
<b>Gráfico 13:</b> Opiniões sobre a liderança espiritual. ....	85
<b>Gráfico 14:</b> Opiniões sobre a liderança visionária.....	86
<b>Gráfico 15:</b> A liderança feminina tem vindo a ser debatida ao longo dos anos. ....	87
<b>Gráfico 16:</b> Ter um líder masculino ou feminino é completamente indiferente para mim. ....	88
<b>Gráfico 17:</b> Diferenças de género na hotelaria promovem mau estar. ....	89
<b>Gráfico 18:</b> Existem mais mulheres que homens na minha organização.....	90
<b>Gráfico 19:</b> A minha motivação depende do género do líder. ....	91
<b>Gráfico 20:</b> O setor hoteleiro é bastante diversificado quanto ao género.....	92
<b>Gráfico 21:</b> A liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria. ....	93
<b>Gráfico 22:</b> Maior qualidade de serviço quando a líder é do género feminino.....	94
<b>Gráfico 23:</b> Ter filhos pode ser um entrave à liderança feminina. ....	95
<b>Gráfico 24:</b> Diferenças de género podem ser uma barreira para as mulheres líderes. ....	96
<b>Gráfico 25:</b> Os homens lideram de forma diferente das mulheres. ....	98
<b>Gráfico 26:</b> Dificuldade em conjugar vida profissional com vida familiar. ....	99
<b>Gráfico 27:</b> Existem barreiras durante o percurso das mulheres líderes.....	100
<b>Gráfico 28:</b> A mentoria e o coaching são importantes para a ascensão das mulheres. ....	101

<b>Gráfico 29:</b> Os recursos humanos podem dificultar a ascensão das mulheres. ....	102
<b>Gráfico 30:</b> Alguns cargos na hotelaria são maioritariamente ocupados por mulheres. ....	103
<b>Gráfico 31:</b> O setor hoteleiro ainda não é promissor para as mulheres líderes. ....	104
<b>Gráfico 32:</b> Na hotelaria, os horários rotativos não ajudam no work life balance. ....	105



## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Matriz dos entrevistados.....	59
<b>Quadro 2:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos. (1/2).....	60
<b>Quadro 3:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos. (2/2).....	61
<b>Quadro 4:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos. (1/2).....	61
<b>Quadro 5:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos. (2/2).....	62
<b>Quadro 6:</b> Matriz de conteúdo (inicial) questão 8: Quem ocupa o cargo máximo na sua organização. ....	62
<b>Quadro 7:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 8: Quem ocupa o cargo máximo na sua organização. ....	63
<b>Quadro 8:</b> Matriz de conteúdo (inicial) questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (1/2). ....	63
<b>Quadro 9:</b> Matriz de conteúdo (inicial) questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (2/2). ....	64
<b>Quadro 10:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (1/2). ....	64
<b>Quadro 11:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (2/2). ....	65
<b>Quadro 12:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (1/2).....	65
<b>Quadro 13:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (2/2).....	66
<b>Quadro 14:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (1/2).....	66

<b>Quadro 15:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (2/2). .....	67
<b>Quadro 16:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 11: Como se vê como líder.....	67
<b>Quadro 17:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 11 da entrevista: Como se vê como líder. ....	68
<b>Quadro 18:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança. (1/2).....	68
<b>Quadro 19:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança. (2/2).....	69
<b>Quadro 20:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança. ....	69
<b>Quadro 21:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 13: Diferenças entre a sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem. ....	70
<b>Quadro 22:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 13 da entrevista: Diferenças entre a sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem.....	71
<b>Quadro 23:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (1/2).....	71
<b>Quadro 24:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (2/2).....	72
<b>Quadro 25:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (1/2).....	72
<b>Quadro 26:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (2/2).....	73
<b>Quadro 27:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher. (1/2).....	73
<b>Quadro 28:</b> Matriz de conteúdo (inicial) da questão 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher. (2/2).....	74
<b>Quadro 29:</b> Análise de conteúdo (final) da questão 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher.....	74

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Média da taxa TEA por género e por tipo de economia.....	49
<b>Tabela 2:</b> Análise estatística da questão 6: Promoção de bem-estar na organização pelo líder. ....	79
<b>Tabela 3:</b> Análise estatística da questão 7: Opiniões sobre a liderança autocrática.....	80
<b>Tabela 4:</b> Análise estatística da questão 8: Opiniões sobre a liderança democrática.....	81
<b>Tabela 5:</b> Análise estatística da questão 9: Opiniões sobre a liderança liberal ou laissez faire. ....	82
<b>Tabela 6:</b> Análise estatística da questão 10: Opiniões sobre a liderança servidora. ....	83
<b>Tabela 7:</b> Análise estatística da questão 11: Opiniões sobre a liderança transformacional. ....	84
<b>Tabela 8:</b> Análise estatística da questão 12: Opiniões sobre a liderança transaccional. ....	85
<b>Tabela 9:</b> Análise estatística da questão 13: Opiniões sobre a liderança espiritual.....	86
<b>Tabela 10:</b> Análise estatística da questão 14: Opiniões sobre a liderança visionária. ....	87
<b>Tabela 11:</b> Análise estatística da questão 15: Liderança feminina tem vindo a ser debatida ao longo dos anos. ....	88
<b>Tabela 12:</b> Análise estatística da questão 16: Líder masculino ou feminino é indiferente para mim. ....	89
<b>Tabela 13:</b> Análise estatística da questão 17: Diferenças de género na hotelaria promovem mau estar .....	90
<b>Tabela 14:</b> Análise estatística da questão 18: Existem mais mulheres que homens na minha organização.....	91
<b>Tabela 15:</b> Análise estatística da questão 19: A minha motivação depende do género do líder. ....	92
<b>Tabela 16:</b> Análise estatística da questão 20: O setor hoteleiro é bastante diversificado quanto ao género. ....	93
<b>Tabela 17:</b> Análise estatística da questão 21: A liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria. ....	94
<b>Tabela 18:</b> Análise estatística da questão 22: Maior qualidade de serviço quando a líder é mulher. ....	95

<b>Tabela 19:</b> Análise estatística da questão 23: Ter filhos pode ser um entrave à liderança feminina. ....	96
<b>Tabela 20:</b> Análise estatística da questão 24: Diferenças de género podem ser uma barreira para as mulheres líderes. ....	97
<b>Tabela 21:</b> Análise estatística da questão 25: Os homens lideram de forma diferente das mulheres. ....	98
<b>Tabela 22:</b> Análise estatística da questão 26: Dificuldade em conjugar vida profissional com vida familiar. ....	99
<b>Tabela 23:</b> Análise estatística da questão 27: As barreiras podem dificultar o processo de alcance para posições de liderança. ....	100
<b>Tabela 24:</b> Análise estatística da questão 28: A mentoria e o coaching são importantes para a ascensão das mulheres na hotelaria. ....	101
<b>Tabela 25:</b> Análise estatística da questão 29: Os recursos humanos podem dificultar a ascensão das mulheres a cargos de liderança. ....	102
<b>Tabela 26:</b> Análise estatística da questão 30: As mulheres são recrutadas maioritariamente para posições de housekeeping, receção e food & beverage. ....	103
<b>Tabela 27:</b> Análise estatística da questão 31: O setor hoteleiro ainda não é promissor para as mulheres líderes. ....	104
<b>Tabela 28:</b> Análise estatística da questão 32: Os horários rotativos não ajudam no work life balance. ....	105

## LISTA DE ACRÓNIMOS

**OE:** Objetivo específico

**OG:** Objetivo geral

**PD:** Pergunta derivada

**PPI:** Pergunta de partida da investigação

## LISTA DE SIGLAS

**CEO:** Chief executive officer

**OIT:** Organização Internacional do Trabalho

**OMT:** Organização Mundial do Turismo

**ONU:** Organização das Nações Unidas

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

**UNWTO:** World Tourism Organization

# CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

## 1.1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido para a realização desta dissertação, para a obtenção do grau de mestre foi “A Liderança Feminina na Hotelaria”.

Com a escolha deste tema pretende-se perceber como decorre a liderança feminina neste setor, se existem muitas líderes femininas, quais os seus desafios.

Atualmente, com as mudanças que foram acontecendo ao longo dos anos é notória uma evolução nos preconceitos e barreiras colocadas às mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança.

## 1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA

A liderança feminina é um tema que tem vindo a ser debatido ao longo dos anos. As mulheres têm vindo a ser alvo de várias barreiras ao longo dos seus percursos pessoais e profissionais que, lhes têm dificultado a sua ascensão a cargos de liderança. Com isto, torna-se relevante que haja estudos e pesquisas sobre o tema de forma a perceberem-se quais as dificuldades e quais as soluções para se ultrapassarem essas dificuldades. O setor turístico está em Portugal cada vez mais em ascensão, principalmente a vertente do setor hoteleiro. Existe uma necessidade de se perceber os tipos de liderança neste setor e quais as oportunidades que são dadas às mulheres no mesmo. Se existem ou não barreiras para as mulheres na ascensão a cargos de liderança no setor hoteleiro.

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha do tema prende-se com a importância de serem atribuídos cargos de liderança às mulheres e à mudança de mentalidades na sociedade atual.

A área da hotelaria cada vez mais tem líderes femininas, mas ainda se encontram algumas questões relacionadas com discriminação de género.

Esta dissertação procura aprofundar a temática em questão, de forma a perceberem-se quais os problemas que ainda existem relativamente à liderança feminina na hotelaria e quais as possíveis formas de se resolverem estas questões.

### 1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

De seguida encontram-se a pergunta de partida e as perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação. Estas questões são bastante pertinentes e de grande importância para a pesquisa, pois a partir das mesmas se irão abordar temas relacionados com a liderança feminina na hotelaria, que é o título da investigação e tema principal da mesma.

A **pergunta de partida da investigação** (PPI) é a seguinte:

“Qual o impacto da liderança feminina na hotelaria?”

Para além da pergunta de partida da investigação, seguem-se as perguntas derivadas onde se pretende aprofundar mais sobre o tema principal.

As **perguntas derivadas da investigação** (PD) são as seguintes:

PD 1: Quais os melhores tipos de liderança para que se seja um bom líder?

PD 2: As diferenças de género interferem na escolha de um líder para uma determinada organização?

PD 3: Será que as mulheres em cargos de liderança apresentam semelhanças a nível profissional?

PD 4: Para reter recursos humanos no setor hoteleiro é importante considerar o tipo de líder da organização?



## 1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Quando se fala em turismo, uma das vertentes que se pensa logo é a hotelaria. A hotelaria é muito importante para Portugal e, para além disso, também os tipos de líder que existem na hotelaria são de extrema importância.

A liderança feminina existe, ainda não em grandes proporções comparativamente com a liderança masculina, mas é fundamental que se debata este tema e se perceba quais são as adversidades relacionadas com o mesmo.

Neste sentido, apresentam-se seguidamente os objetivos geral e específicos.

### **Objetivo geral (OG):**

Pretende-se perceber qual o impacto da liderança feminina na hotelaria, a sua evolução, relativamente à motivação dos empregados, à retenção dos talentos e à qualidade do serviço prestado aos hóspedes.

Para além do objetivo geral, existiu a necessidade de se criarem objetivos específicos onde se abordassem outros temas cruciais para a investigação.

### **Objetivos específicos (OE):**

OE 1: Verificar como foi a evolução do papel das mulheres na sociedade.

OE 2: Demonstrar que os conhecimentos e qualificações das líderes femininas quanto à qualidade do serviço prestado aos hóspedes são relevantes para o setor hoteleiro.

OE 3: Dar a conhecer os diferentes tipos de liderança e teorias de liderança e de que forma isso influencia a liderança das pessoas.

OE 4: Identificar o tipo de pessoa que tem mais aptidão para ser líder.

## 1.6 RESUMO DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A dissertação seguirá as fases do modelo de investigação enumeradas por Sarmiento (2013) nomeadamente a fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva.

A fase exploratória onde são apresentados o problema da investigação, a pergunta de partida e as perguntas derivadas.

A fase analítica onde são apresentados os dados recolhidos nos inquéritos e nas entrevistas.

A fase conclusiva onde são apresentadas respostas às perguntas da investigação, verificados os objetivos e confirmadas ou não as hipóteses.

A metodologia que irá ser utilizada ao longo da investigação está dividida em duas dimensões. Inicialmente irá ser realizada uma pesquisa profunda relativa ao tema em questão. Esta pesquisa é realizada de forma a perceber-se qual a evolução da liderança feminina ao longo dos anos e quais os problemas ainda relacionados com esta temática, no setor hoteleiro.

A segunda dimensão aborda as entrevistas e os inquéritos. Através da entrevista será obtido um conjunto de informações relativas a um conjunto de indivíduos entrevistados. As entrevistas irão ser semiestruturadas, onde o entrevistado poderá exprimir mais facilmente as suas opiniões. Irão ser realizadas perguntas abertas, fechadas e mistas.

Relativamente aos inquéritos, irá ocorrer uma recolha de dados que depois serão analisados. Irão ser realizadas perguntas abertas e fechadas e utilizada a escala de Likert de 7 níveis.

## **1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO**

Ao longo de todos os capítulos é mencionada a liderança feminina. No segundo capítulo da dissertação, é feita uma breve introdução ao termo liderança, a perspetiva realizada pelos vários autores, quais os tipos e teorias de liderança que existem e quais as suas diferenças e semelhanças.

Relativamente ao capítulo número três, são abordados temas como qual o papel das mulheres na sociedade e a sua evolução, a evolução das relações de género, como as mulheres e os homens começaram a usufruir dos mesmos direitos, e a igualdade de género. Neste capítulo referem-se as várias dificuldades que as mulheres tiveram ao longo dos anos para que conseguissem ter a tão desejada igualdade de género. Em termos históricos, como ocorreram as suas revoltas e no que isso resultou. O papel das mulheres na sociedade portuguesa é igualmente mencionado neste capítulo de forma a perceber-se o percurso das mulheres neste país.

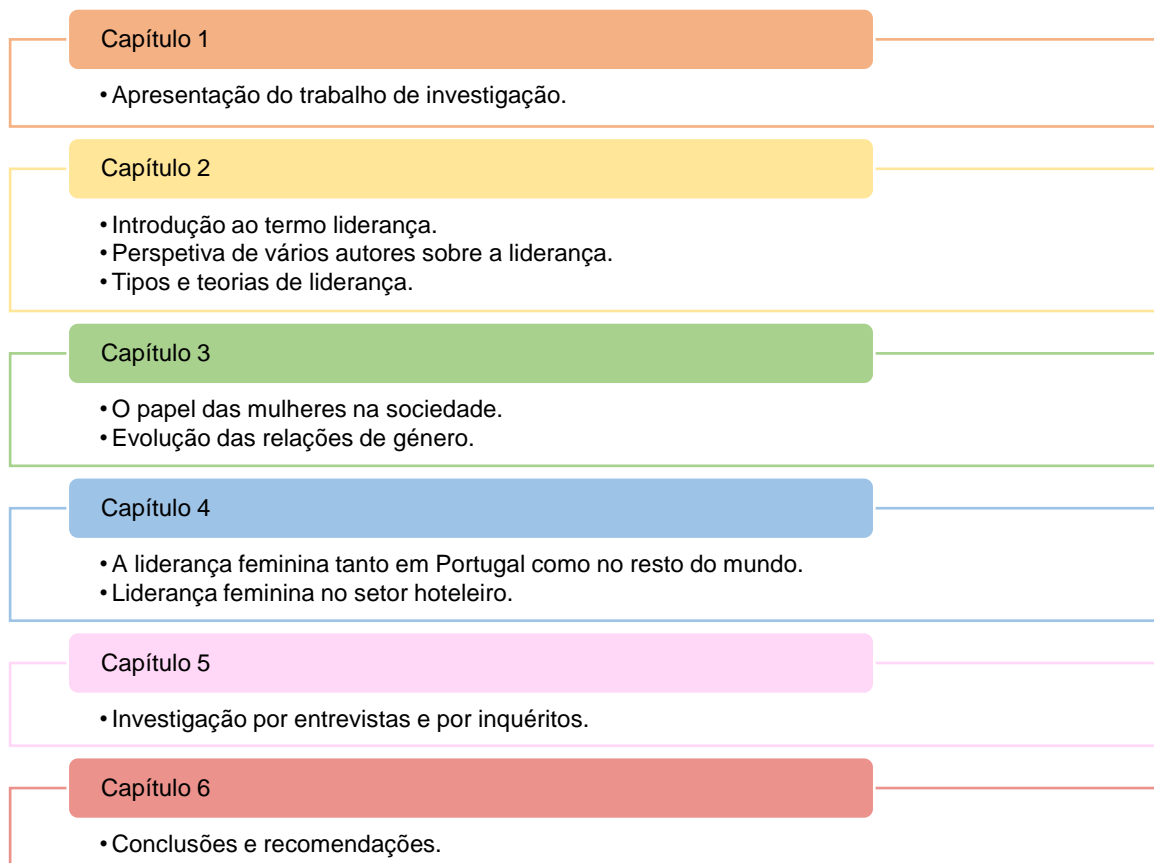
No quarto capítulo, é abordada a liderança feminina, isto é, as mulheres que desejavam alcançar cargos de liderança. A liderança feminina em Portugal e em como Portugal, infelizmente ainda fica abaixo da média dos países com mais líderes femininas. O acesso das mulheres a cargos de liderança tem vindo a aumentar ao longo dos anos, mas ainda não é suficiente para subir em relação a outros países. Para além disso, é igualmente abordado a liderança feminina no setor turístico e em como ainda existem poucas informações sobre a liderança feminina neste setor. Do que se sabe, o setor do turismo já emprega muitas mulheres, mas ainda poucas em cargos de liderança. Por último, é abordada a liderança

feminina na hotelaria, um setor bastante difícil para se ser líder, devido aos seus horários irregulares.

Alguns países no mundo já incentivam à participação das mulheres em cargos de liderança, incentivando igualmente a que as mulheres sejam empreendedoras e criem os seus próprios negócios. Apesar de ainda se sentirem barreiras neste sentido, algumas mulheres já criaram os seus negócios.

No quinto capítulo encontra-se a investigação realizada através de entrevistas e de inquéritos. No sexto e último capítulo encontram-se as conclusões e as recomendações obtidas.

De seguida, está representada na Figura 1 uma breve síntese dos capítulos da investigação.



**Figura 1: Síntese dos capítulos da dissertação.**

## **CAPÍTULO 2 – ASPETOS PRINCIPAIS DA LIDERANÇA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, será feita uma introdução sobre o que é a liderança, as definições dadas por vários autores. Serão igualmente mencionados os vários estilos de liderança existentes e quais as suas diferenças e semelhanças. Existem líderes que se adaptam a cada situação e são capazes de assumir vários estilos de liderança diferentes, em situações diferentes.

### **2.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA**

A liderança é uma força central nos assuntos da vida humana, e está presente em todas as situações do quotidiano, tornando-se um tema bastante importante a ser debatido. Burns (2005) refere que “a liderança sempre foi um campo de estudo global, inspirado nos ensinamentos clássicos do Oriente e do Ocidente, aristotélicos, confucionistas, budistas e outros, e fundamentado mais recentemente em pensadores que vão de Machiavelli e Hobbes a Burke e Marx”. (pág. 11).

Para Knickerbocker (1961, p. 137), “o líder, em qualquer situação, emerge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação em que o grupo está tentando operar”.

“A liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que geralmente abrange a construção e reconstrução da situação, das perceções e das expectativas dos seus participantes” (Araújo, Motta, Souza & Costa, 2019, p. 48).

Já Fiaz, Su, Amir & Saqib (2017) referem que a liderança é fundamental para que os seguidores sejam capazes de seguir os objetivos propostos para os mesmos. A liderança é um processo de influência que determinado líder tem perante os seus seguidores, onde os mesmos, ficarão encorajados para alcançarem as suas tarefas e metas. Quanto maior as motivações dos indivíduos mais facilmente irão cumprir e atingir os objetivos pretendidos.

Gandolfi (2016) refere que a liderança foi-se tornando cada vez mais uma tarefa difícil e bastante complexa. Numa sociedade globalizada, torna-se difícil perceber qual o melhor estilo de liderança a adotar.

Gandolfi & Stone (2018) referem que existem cinco componentes fundamentais, que devem entrar na definição de liderança. Estes cinco componentes são: deve haver um ou mais líderes, a liderança deve igualmente ter seguidores, deve ser orientada para a ação, existir um curso da ação e, por último, a existência de metas e objetivos traçados. Para além disso, referem que a liderança requer que haja uma compreensão sobre qual o papel das pessoas na organização, isso resultará numa boa forma de se perceber qual o melhor estilo de liderança a ser utilizado, por exemplo.

Inicialmente a liderança era um conceito visto como comandar e controlar, só mais tarde, passou a relacionar outro tipo de coisas, tais como, ajudar, apoiar, comunicar, delegar. Inicialmente pensava-se igualmente que os líderes já nascem líderes e não são feitos posteriormente, o que nos tempos de hoje já se constatou que não é verdade. (Gandolfi & Stone, 2018).

Para Burns (2005) existem vários tipos de motivações que levam os líderes a agirem de forma diferente. A liderança pode ser vista de forma diferente por cada indivíduo e isso leva-o a agir de forma diferente, independentemente se se encontra na mesma situação que outro indivíduo. A liderança é um “bem”, isto é, muitas das vezes os indivíduos precisam da liderança, reclamam a falta de liderança. Não é apenas um estímulo ao progresso humano, mas também é uma ferramenta importante para o desenvolvimento das sociedades.

Vroom & Jago (2007) acreditam que a liderança depende da situação. Seja em que contexto for, todas as pessoas procuram liderança. Os políticos, as organizações, as pessoas no seu quotidiano normal. Para estes autores, o termo liderança é de difícil definição, pelo facto de não considerarem um termo científico com uma definição formal e padronizada.

Fiaz et al. (2017) acrescentam que os funcionários de determinada empresa são a fonte mais eficaz, logo é importante que exista a necessidade de aumentar a sua produtividade e consequentemente aumentar a lucratividade. Para que se faça uma boa gestão entre as necessidades dos indivíduos e as suas tarefas, uma boa liderança é fundamental.

“A força de trabalho comprometida é um importante fator de sucesso para que as organizações alcancem os objetivos desejados”. (Fiaz, Su, Amir & Saqib, 2017, p. 144).

Fiaz et al. (2017) referem que existem diferentes tipos de liderança, tendo em conta diversos fatores. Por exemplo, diferentes culturas moldam as mentalidades dos indivíduos e isso origina diferentes estilos de liderança por todo o mundo.

A liderança serve para que os seguidores sejam eficientes e eficazes na resolução dos objetivos das organizações. Existem muitos processos pelos quais os líderes podem e devem impactar de forma positiva as suas organizações, por exemplo, mudanças na estrutura organizacional, fusões, aquisições. A liderança deve ser vista como um processo de motivação, para que as pessoas trabalhem juntas de uma forma colaborativa e impactante. Praticamente todas as definições de liderança partem do princípio que haja um processo de influência. Todos os líderes têm em comum a existência de um ou mais seguidores. Ou seja, a liderança é a capacidade de influenciar os outros, seja de uma maneira positiva ou de uma maneira negativa. (Vroom & Jago, 2007).

Vroom & Jago (2007) referem ainda que a definição de liderança em que eles se focam difere muito da definição de vários teóricos, por exemplo, alguns restringem o termo liderança, os tipos específicos de métodos de liderança. Já outros usam a forma de influência não como uma propriedade definidora, mas sim como uma base para se distinguir diferentes tipos de liderança.

A liderança pode ser uma característica inata, as pessoas já nascem com a predisposição para serem líderes. Estas pessoas, para além desta predisposição necessitam de ter alguns traços para se tornarem líderes eficazes. As várias pesquisas realizadas ao comportamento dos líderes, fizeram com que se chegasse ao reconhecimento da importância do seu papel nas organizações. O líder tem um papel mais importante do que por vezes a situação ou o contexto da sua liderança. (Vroom & Jago, 2007).

Apesar da evidência não apoiar a existência de um líder dotado de atributos mágicos, este conceito é bastante aceite. Isto deve-se ao facto de que, cada pessoa na sua vida, acaba por ter uma pessoa que vê como um líder representando uma figura de superioridade perante si, mais inteligente, mais culto, mais amadurecido. (Knickerbocker, 1961).

Foi em meados do século XX, principalmente nos Estados Unidos da América, que a liderança começou a ser considerada uma disciplina académica acabando por se desdobrar pelo resto do mundo.

Fiaz et al. (2017) referem que o movimento do estilo de liderança, surgiu em 1945 na Ohio State University. Foram mesmo os estudos “*Consideration*” e “*Initiating Structure*” que se destacaram em relação a esta temática, fornecendo as noções básicas acerca do comportamento dos líderes nas organizações.

Referem igualmente a importância de alguns indivíduos, tais como, Likert, Kahn & Katz, onde os seus estudos identificaram dois estilos de liderança. A liderança centrada no funcionário e a liderança centrada na produção. Estes dois tipos de liderança fizeram com que surgisse na época, dois tipos distintos de líderes. Por um lado, um líder centrado nos seus funcionários,

onde se concentra maioritariamente nas suas metas e na sua satisfação. Por outro lado, um líder centrado nos resultados, supervisiona se o trabalho está a ser bem feito e a tempo e horas.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves (2016), a liderança despertou muito interesse nas organizações, mas foi a partir de 1980 que começou a haver maior investigação sobre o que era realmente a liderança e como poderia afetar o bom funcionamento das organizações. Consideram mesmo que os líderes das organizações são os “tradutores” das regras organizacionais. A liderança não é sinónimo de gestão, como alguns autores citam. Segundo estes autores, a liderança é um processo mais emocional do que a gestão. Citam mesmo alguns exemplos, de um gestor vs um líder. Um gestor rende-se às situações enquanto um líder procura agir sobre as situações. Outro exemplo mencionado é o facto de os gestores administrarem enquanto os líderes inovam.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves (2016) existem alguns traços fundamentais para a eficácia dos líderes. Os líderes necessitam de ter energia e tolerância ao stress, serem autoconfiantes, orientados para o futuro, serem honestos e íntegros, terem motivação para o êxito. Os líderes servem como exemplo para os seus subordinados. Os traços referidos em cima são muito importantes para que exista uma boa liderança por parte de uma pessoa. As competências técnicas são muito importantes também mas acabam por passar para segundo plano se um determinado líder for realmente bom líder. Para alguns tipos de liderança, as competências técnicas são fundamentais.

Por exemplo, líderes confrontados com equipas ineficazes comportam-se de uma maneira diferente do que ao lidarem com equipas eficazes. O comportamento do líder pode modificar-se tendo em conta o comportamento do subordinado. (Vroom & Jago, 2007).

Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves (2016) referem igualmente a importância da inteligência emocional para um líder. Referem que quase noventa por cento das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional e social. Para que um líder seja capaz de exercer algum tipo de influência nos seus seguidores existe a necessidade de ter autoconsciência das suas emoções e dos seus valores. Importante que este mesmo líder seja capaz de perceber as emoções dos seus seguidores e agir da melhor forma.

Knickerbocker (1961) refere que a literatura mostra que existem várias diferenças entre o líder, para os seus seguidores e esse mesmo líder para aqueles que não estão funcionalmente relacionados com ele. Um líder tem de ser considerado “bom” para o seu grupo tanto como para as pessoas fora do mesmo. O líder tem de passar uma imagem de confiança para os seus seguidores, trazer paz, calma, motivação, conhecimento e aprendizagens para eles. Para que o grupo aja como um todo é necessário que alguém represente esse mesmo grupo.

A isto se chama líder. São várias as razões que levam um líder a querer liderar. Talvez encontre satisfação no ato de liderar, manipular ou ajudar pessoas. Um exemplo de um administrador de empresas, pode ficar satisfeito apenas com o facto de comandar pessoas, de os controlar, de os ajudar nas suas tarefas e necessidades. Com isto, pode igualmente obter um salário mais alto, promoções ou reconhecimento em virtude dos seus resultados como líder.

O líder é fundamental para reduzir todo o stress que o trabalho origina nas pessoas. Tendo essa função torna o líder uma das pessoas mais importantes da organização pois o líder serve como o apoio dos seus subordinados. O estilo de liderança adotado pelo líder é muito importante para o bem-estar da organização. (Omolayo, 2007).

Para Santos, Caetano & Jesuíno (2012), o líder é responsável na promoção do aumento da eficácia coletiva, de toda a equipa. Uma das formas de promover a eficácia dos membros da organização é ajudar e apoiá-los a trabalhar esforçadamente para toda a equipa promovendo igualmente um bom ambiente na organização.

São várias as definições de liderança existentes. Nem todos os teóricos concordam com as definições dadas e por isso, a existência de tanta definição. Com isto, chegou-se à conclusão que, atualmente, existe falta de liderança, isto é, cada vez mais as organizações se encontram com dificuldades em ter líderes que consigam “gerir” a organização. As relações sociais requerem que haja um esforço por parte dos grupos e, isto, faz com que naturalmente alguém sobressaia e surja um líder. (Gandolfi & Stone, 2018).

Segundo Monteiro (2022), a liderança não pode ser confundida com poder nem com autoridade. São categorias completamente diferentes que acabam por se completar. Líder é uma pessoa que possui a capacidade de influenciar os outros com a sua liderança. Esse mesmo líder pode ou não ter poder e autoridade. Uma pessoa pode ter autoridade sem ter qualquer tipo de cargo de liderança ou de poder. A autoridade conquista-se e não se delega. Para uma pessoa ter autoridade tem que ter também respeito por parte daqueles que dirige. Um líder para ter bons resultados necessita de ter autoridade. Esta autoridade implica que o líder seja carismático. O mais difícil para um líder não é dar ordens ou até mesmo estabelecer metas, mas sim fazer com que os outros aceitem, respeitem e acreditem nele.

Sarmento (2022) refere igualmente que cada organização possui a sua liderança, poder e autoridade. Que em cada organização pode existir um líder, uma pessoa que tenha poder e não seja líder. Poder é quem é eleito enquanto autoridade é quem é nomeado. Existe a necessidade de o líder ter poder, até para que consiga exercer uma boa liderança, mas, quem tem poder não tem que necessariamente ser líder. O empoderamento é essencial para que haja uma boa liderança. O empoderamento é a partilha de poder e de autoridade, atribuindo



responsabilidades a todos os membros da organização. O empoderamento ajuda na atribuição de responsabilidade, de autoridade e de autonomia. Assim, existe um envolvimento de todas as pessoas da organização, para que se sintam integrados e aptos para ajudarem em qualquer tarefa ou objetivo proposto. O empoderamento ajuda bastante um líder pois ajuda a que os seus subordinados se sintam bem na organização, existe um maior envolvimento dos mesmos, um maior sentido de pertença, um aumento da autoestima do trabalhador e até mesmo melhora a relação entre todos os membros da organização.

Segundo o blog SER (2020), a união entre os recursos humanos e os líderes das organizações é fundamental para que haja harmonia na organização. Realizar a gestão das pessoas não é uma tarefa fácil, as várias competências, habilidades e conhecimentos dos recursos humanos são extremamente necessários. O setor dos recursos humanos trabalha em conjunto com os vários líderes da organização na promoção de ações para melhorar o empenho e a motivação dos colaboradores. Os recursos humanos e os líderes podem e devem criar um plano de ação para cada individuo, promovendo um melhor desenvolvimento dessa mesma pessoa na organização. A utilização de tecnologia também é fundamental para promover uma aproximação entre os recursos humanos e os líderes. A variadíssima disponibilidade de plataformas e ferramentas simplificam cada vez mais todos os processos e torna as atividades mais dinâmicas e fáceis para os colaboradores.

### **2.3 ESTILOS E TEORIAS DE LIDERANÇA**

Um líder necessita de ter várias capacidades fundamentais para uma boa liderança. Capacidade de visão, boa audição, resolução de problemas, boa comunicação, forte desejo de alcançar objetivos e metas, atitude positiva perante a organização e principalmente perante os seus subordinados, carisma, confiança, disciplina, estabilidade emocional, perseverança e capacidade de análise. (Sarmiento, 2022).

Para Fiaz, Su, Amir & Saqib (2017), o estilo de liderança é um dos resultados mais importantes relacionados com os recursos humanos das empresas. O sucesso de uma determinada empresa depende muito do seu líder, e que tipo de líder é este individuo. O tipo de liderança influencia bastante os resultados que uma organização irá obter no futuro.

O estilo de liderança escolhido pelo líder tem de ir ao encontro das especificidades da sua organização. A escolha do estilo de liderança é uma decisão fundamental e crucial para o sucesso do líder e da sua organização. (Gandolfi & Stone, 2018).

De acordo com Cruz, Nunes & Pinheiro, (2010), as teorias da liderança surgiram entre o final do ano 1800 e meados de 1940. Nesta altura foi o surgimento da época dos traços e características, onde alguns investigadores propuseram-se a encontrar quais as características/traços que melhor diferenciavam um líder de um indivíduo não-líder. Este tipo de teoria acabou por fracassar pois não eram consideradas as interações dos líderes com os seus subordinados nem as situações onde os mesmos eram posicionados. Em meados de 1940 até ao início de 1970 surgiu a época comportamental, onde o interesse estava em descobrir quais os melhores estilos de liderança. Por volta do início de 1960 surgiu a época contingencial, onde alguns investigadores tiveram a perceção de que a eficiência e eficácia de uma liderança dependia na capacidade do líder interagir com os seus subordinados e o grau que permitia aos líderes conseguir controlar e influenciar os seus seguidores. A partir de 1980 começaram a surgir novas abordagens da liderança, onde algumas teorias se integram, tais como, as teorias transformacionais e as teorias transacionais.

### **2.3.1 A LIDERANÇA RÍGIDA- GRELHA DE BLAKE E MOUTON**

Segundo Santos (2018), os comportamentos dos líderes podem ser orientados para as tarefas ou orientados para os relacionamentos. Para que um líder seja considerado eficaz necessita de ter comportamentos de liderança relacionados com as duas dimensões, isto é, tanto ter comportamentos direcionados para as tarefas a serem realizadas, como comportamentos relacionados com os relacionamentos com os seus subordinados e restantes indivíduos da organização.

Sarmento (2022) refere que a liderança de Blake e Mouton está dividida em liderança rígida e liderança flexível ou contingencial. Relativamente à liderança rígida, existe uma maior preocupação com a produção, existe um desejo de se conseguir vender mais para se obter lucro e uma menor importância com a qualidade. Existe igualmente uma preocupação com as pessoas, com as suas relações umas com as outras, a existência de um espírito de compreensão e ajuda. Enquanto a abordagem contingencial exige uma maior flexibilidade e não existem padrões, isto é, o líder é mais flexível para com os seus colaboradores. Em norma, é um estilo de liderança que quando é adotado, leva maioritariamente ao sucesso, em qualquer situação que se apresente.

### **2.3.2 A TEORIA CONTIGENCIAL DE FIEDLER**

De acordo com esta teoria, não existe um líder ideal, a sua performance baseia-se na sua motivação, isto é, se um líder for mais motivado para uma determinada tarefa específica é um líder que será mais eficaz face a situações externas. Mas, se um líder for mais motivado para estabelecer relações com os outros é um líder mais eficaz em situações mais favoráveis. Existem líderes e existem situações, ou seja, torna-se mais eficaz colocarem-se os líderes nas situações que lhes são mais favoráveis. (Sarmiento, 2022).

Segundo Cruz, Nunes & Pinheiro (2010), a teoria contingencial de Fiedler defende que o desempenho das pessoas em determinado grupo depende das várias interações e dos vários estilos de liderança. Fiedler defende que existem estilos de liderança maioritariamente utilizados para realização de tarefas e existem estilos de liderança utilizados para os relacionamentos. As diferentes situações originam a necessidade de diferentes tipos de liderança. Os líderes que se preocupam mais com a realização das tarefas, têm como preocupação principal a concretização de objetivos, enquanto os líderes que se preocupam mais com as relações entre os indivíduos da sua organização, têm como preocupação principal o estabelecimento de boas relações com os seus subordinados. O estilo de liderança depende da personalidade do líder em questão.

### **2.3.3 A TEORIA CONTIGENCIAL MEIOS-FINS DE HOUSE**

Segundo Sarmiento (2022), este tipo de liderança defende que um líder eficaz aumenta a motivação dos seus subordinados. Este tipo de líder recompensa os seus subordinados, ajuda os mesmos. A motivação é essencial para que um líder tenha uma boa chefia e para que promova um bom ambiente na sua equipa e na organização. Nesta teoria existem vários estilos de liderança e existe a aplicação desses mesmos estilos de forma contingencial. Tendo em conta uma liderança diretiva, os subordinados sabem as tarefas que lhes são destinadas, os prazos e as regras estabelecidas, sabem o que se espera deles. Este tipo de estilo pode afetar positivamente os subordinados que preferem tarefas ambíguas, mas afetar negativamente subordinados que preferem tarefas mais definidas. Relativamente a uma liderança apoiante, os subordinados são todos tratados como iguais e é-lhes prestado apoio na resolução dos problemas que surgem. Este estilo de liderança afeta positivamente os subordinados que estão descontentes com as suas tarefas e afeta negativamente os subordinados que consideram as suas tarefas satisfatórias. Tendo em conta uma liderança participativa, os subordinados são consultados para participarem nas decisões. Este estilo de liderança é benéfico para quem trabalha em tarefas pouco rotineiras e que envolvem

decisões. Pode não ser benéfica para os subordinados que trabalham em tarefas rotineiras. O último estilo de liderança mencionado nesta teoria é o estilo de liderança tendo em conta a realização, isto é, os subordinados têm tarefas que lhes são aliciantes, são responsáveis por resolver os problemas que surgem e a qualidade é um dos objetivos principais. Este estilo de liderança pode beneficiar os subordinados que trabalham em tarefas ambíguas e pouco repetitivas. Afeta negativamente os subordinados que trabalham em tarefas mais rotineiras.

#### **2.3.4 A TEORIA CONTINGENCIAL DE VROOM E YETTON**

De acordo com Nunes (2016), este modelo inicialmente apresentado em 1973 por Vroom e por Yetton é um modelo de análise da liderança e da tomada de decisão. Este modelo estuda a participação que os subordinados devem ter na tomada de decisão, dependendo das características das situações. Um líder para ser eficaz deve avaliar primeiro que tudo a situação e, de seguida, ajustar o estilo de liderança que seja mais adequado utilizar. De acordo com esta teoria os líderes escolhem um dos cinco procedimentos de envolvimento dos seus subordinados, tendo em conta a tomada de decisão. Os estilos de decisão a ter em conta são: autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II e o grupo. Os líderes devem perceber de que forma e qual o grau de participação que desejam por parte dos seus subordinados e, posteriormente, adotar um estilo de liderança. Se adotar o estilo autocrático I, este líder toma as decisões sozinho, enquanto que se preferir adotar o estilo autocrático II, este líder pede informações aos seus subordinados, mas a tomada de decisão é feita apenas por ele. Se adotar o estilo consultivo I, o líder consulta os seus subordinados, sem realizar uma reunião em grupo, informa-os qual o problema, pedindo-lhes sugestões para o resolver. Continua a realizar a tomada de decisão sozinho. Se adotar um estilo de liderança consultivo II, o líder realiza uma reunião com todos os seus subordinados para informá-los do problema, procede à tomada de decisão sozinho. Se adotar o estilo de decisão grupo, o líder reúne-se com os seus subordinados e a tomada de decisão é feita em conjunto.

#### **2.3.5 A LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

Segundo Fiaz, Su, Amir & Saqib (2017), um líder autocrático preocupa-se mais com o desempenho do que com as pessoas. O foco está no líder e tudo o que se passa na organização passa pelo líder. O líder exerce toda a autoridade, tomada de decisão, procedimentos, relacionamentos e tarefas. Este tipo de líder acredita que as pessoas são

naturalmente preguiçosas e irresponsáveis, não conseguindo por vezes ser confiáveis e até mesmo organizadas. Isso faz com que exista a necessidade de existir um líder autocrático, que consiga ser o centro de todas as tomadas de decisão. O poder e a direção vêm de cima para baixo, onde não existe uma boa comunicação, existem ameaças e punições pelo não cumprimento das tarefas propostas aos indivíduos, o trabalho em equipa é fraco ou quase não existe. Na liderança autocrática tudo se encontra à volta do líder, todas as decisões começam e acabam no líder. Este tipo de líder depende muito do seu poder, do controlo e da autoridade que possui. Os seus subordinados, muitas das vezes, possuem mais medo do que autoridade perante este tipo de liderança. Medo em ser maltratado ou até mesmo dispensado. Tendo em conta este tipo de liderança, a organização é estabelecida através de procedimentos e tarefas extremamente bem estabelecidas, os subordinados têm de ser eficientes e eficazes. Para que um subordinado consiga progredir numa organização onde existe este tipo de liderança, necessita realizar constantemente um trabalho árduo, as tarefas que lhe são delegadas e as ordens.

### **2.3.6 A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

Segundo Fiaz, Su, Amir & Saqib (2017), um líder democrático concentra-se mais nas pessoas e no seu bem-estar. Existe uma maior comunicação e interação na organização. As funções de liderança são partilhadas por todos os membros da organização, onde o líder ajuda a delegar e dividir as tarefas por todos os indivíduos. Neste tipo de liderança existe simpatia, ajuda e incentivo à participação de todos. Este tipo de líder acaba por promover uma maior satisfação por parte dos seus colaboradores e um consequente aumento da produtividade. Existe um maior comprometimento por parte dos colaboradores da organização. A liderança democrática pretende que a tomada de decisão seja feita sempre em grupo, com o envolvimento de todos. Este tipo de líder acredita nas pessoas e nas suas capacidades enquanto trabalhadores de uma determinada organização. Acredita que quanto mais os seus subordinados se encontram satisfeitos com os seus trabalhos, tarefas, mais ajudam a organização a concretizar os seus objetivos. O líder democrático encoraja os seus subordinados a pensarem mais além, a serem mais responsáveis e confiantes com os trabalhos que desempenham. Este líder envolve todos na sua liderança, contribuindo para uma maior produtividade, satisfação por parte dos subordinados, envolvimento e comprometimento.

### 2.3.7 A LIDERANÇA SERVIDORA

Segundo Gandolfi & Stone (2018), a liderança servidora já existe há milhares de anos. Ao longo dos anos, este tipo de liderança foi influenciada e influenciou muitas culturas ao redor mundo. Existem muitas pesquisas sobre vários tipos de liderança, mas ainda existem poucas em relação à liderança servidora.

A Greenleaf Center of Servant Leadership (2021) refere que o líder servo tem um sentimento natural de querer servir os outros. É um servo dos seus subordinados e ao mesmo tempo um líder dos mesmos.

Gandolfi & Stone (2018) referem que a liderança servil é derivada dos ensinamentos de Jesus Cristo entre a cultura judaica há quase dois mil anos. Jesus foi o primeiro a incutir a noção de liderança servidora através do esforço que fazia pela humanidade. O líder era visto como se fosse um servo dos seus seguidores, ajudando-os e fazendo com que os mesmos estivessem sempre bem. No século 20, Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr foram exemplos da liderança servil. Apresentavam algumas características deste tipo de liderança, tais como, a cura, empatia, consciência, saber ouvir, previsão, construção da comunidade. No século XXI houve mesmo um estudo sistemático da liderança servidora, resultando em trinta e nove artigos publicados. Apesar da introdução desta forma de liderar como um estilo de liderança organizacional, a liderança servidora permaneceu no estágio inicial de desenvolvimento teórico.

Segundo Gandolfi & Stone (2018), este tipo de liderança leva a que haja confusão entre o que é realmente ser líder e um servo. Uma pessoa que é vista como um servo da organização, não é vista como sendo o melhor líder da mesma pois, por vezes, existe falta de autoridade e poder que é necessário para liderar numa organização. Com isto, acrescentam que a liderança servidora, tendo em conta o referido em cima, não é a melhor liderança a ter-se dentro de uma organização. Apesar de os líderes servidores serem proativos, motivados, ambiciosos, tal e qual como os outros líderes, acabam por ter um foco diferente na sua liderança. Enquanto os outros tipos de líder se direcionam primeiro que tudo para a missão da empresa, um líder servidor, primeiro que tudo preocupa-se em capacitar os seus seguidores para serem bem-sucedidos e, posteriormente, para alcançarem o sucesso da missão. Líderes servidores preocupam-se em ajudar os seus seguidores a crescerem na organização, em todos os sentidos. Acaba por ser um estilo de liderança muito desafiador, mais que os restantes estilos, pois na prática torna-se difícil ser um líder servidor. A maior parte dos líderes das organizações preocupa-se, em primeiro lugar, com o bem-estar da sua organização e, só depois com o bem-estar dos seus funcionários.

### 2.3.8 A LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSEZ-FAIRE

Para Araújo et al. (2019), a liderança liberal ou *laissez-faire* caracteriza-se por uma ausência do líder por decisão, isto é, ignora as suas responsabilidades como líder, não quer participar em assuntos de cariz importante, não responde ou atrasa os processos. O líder determina uma liberdade total para com os seus seguidores, onde os mesmos são responsáveis por todas as decisões a nível grupal e a nível individual. Tanto as divisões de trabalho como escolha de colegas ficam a cargo do grupo e não do líder. Este tipo de líder deixa a responsabilidade para os seus seguidores e não para si.

Segundo Fiaz, Su, Amir & Saqib (2017), na liderança liberal ou *laissez-faire* o líder é completamente ausente. Os seres humanos são imprevisíveis e incontroláveis o que faz com que seja uma perda de tempo a tentativa de compreensão dos mesmos, isto faz com que este tipo de líder, tendo em conta o que é referido em cima, seja discreto, sempre respeitando todos os grupos já existentes na organização, tentando sempre não criar conflitos nem perturbações. Este tipo de líder adapta-se a qualquer tipo de situação, apenas estabelece metas e objetivos quando se torna estritamente necessário. O desenvolvimento dos seus subordinados e as suas motivações não importa para este tipo de líder. Por vezes este tipo de liderança está relacionado com resultados negativos no desempenho dos subordinados, isto justifica-se com a falta de apoio por parte do líder. Nem todos os subordinados conseguem proceder à realização das suas tarefas e funções sozinhos, necessitando sempre de algum tipo de apoio, mas com a liderança *laissez-faire* isto torna-se difícil.

### 2.3.9 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional consiste num processo onde o líder motiva os seus subordinados, de forma a que estes coloquem em primeiro lugar os interesses da organização, colocando de parte os seus próprios interesses. Este tipo de líder tenta mostrar aos seus seguidores a importância dos objetivos da empresa, tanto para a própria organização como para eles próprios, de forma que consiga que os mesmos procedam à realização desses objetivos. Os líderes transformacionais são líderes carismáticos, procuram fortalecer os seus seguidores. (Fiaz, Su, Amir & Saqib, 2017).

Segundo Araújo, Motta, Souza & Costa (2019), a liderança transformacional passa por um modelo onde os líderes inspiram os seus seguidores a irem mais além, não só a realizarem o que lhes foi pedido e as suas tarefas para com a organização, mas também para evoluírem como pessoas, de modo a ficarem mais satisfeitos e a construírem uma organização

inovadora. A liderança transformacional dá prioridade às emoções e aos valores de cada indivíduo. O líder desafia os seus seguidores a serem criativos e terem imaginação.

Para Duarte, Oliveira & Gomes (2009), o líder transformacional é visto como alguém que se estabelece a ele próprio como o modelo a seguir, determina tarefas e atividades que têm de ser realizadas. Pessoa que dá valor a uma constante inovação mesmo quando a organização está a ser bem-sucedida.

### **2.3.10 A LIDERANÇA TRANSACIONAL**

A liderança transacional é uma troca entre o líder e os seus seguidores. Existem metas estabelecidas que os funcionários terão de realizar para que consigam ser recompensados mais tarde. Este tipo de liderança consegue alinhar e perceber quais são as necessidades tanto de um lado como do outro, existe uma troca entre os líderes e os seus seguidores de forma a que tanto os subordinados como os líderes fiquem satisfeitos com o resultado. As bases para este tipo de liderança são transmitidas pelo líder e são fundamentais para que este tipo de liderança corra bem para ambos os lados. Existe uma influência recíproca entre subordinados e líder. (Araújo, Motta, Souza & Costa, 2019).

Na liderança transacional os líderes estabelecem as metas e as tarefas a serem realizadas e os seus subordinados têm de cumprir. Os subordinados são recompensados quando atingem os objetivos que lhes são propostos, existe a troca fundamental para o bem-estar da organização e para a concretização dos objetivos propostos. (Duarte, Oliveira & Gomes, 2009).

### **2.3.11 A LIDERANÇA ESPIRITUAL**

A liderança espiritual não deve ser confundida com uma liderança de natureza religiosa, mas sim relaciona-se com um tipo de liderança onde existe uma visão onde o líder e os seus seguidores experienciam um sentido de vocação, de tal forma que tanto a sua vida como os seus trabalhos têm significado e podem fazer a diferença. Ainda existe algum tipo de ceticismo para com este tipo de liderança, mas tem suscitado alguma curiosidade e várias pesquisas relacionadas com este tema. Neste sentido, é implementada na organização uma cultura baseada no amor altruísta, fazendo com que os líderes e os seus subordinados desenvolvam um sentimento de pertença e de comunidade. As pessoas sentem-se compreendidas e



aceites, apesar das suas diferenças, sentem que podem fazer a diferença, tendo algum significado na sua vida profissional como na sua vida pessoal. Tendo em conta algumas pesquisas realizadas, pôde constatar-se que este tipo de liderança promove o aumento dos níveis de saúde e do bem-estar de todos os colaboradores. Isto origina um aumento da produtividade e da motivação por parte dos membros da organização. Promove igualmente uma maior sustentabilidade social e ambiental. Este tipo de liderança é benéfico para as pessoas, o planeta e para as organizações. (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016).

### **2.3.12 A LIDERANÇA CARISMÁTICA**

De acordo com Ribeiro (2020), os líderes carismáticos não se importam de correr riscos pessoais, são sensíveis ao ambiente onde se encontram, sensíveis às necessidades dos seus colaboradores. Têm como características principais a visão e a articulação. Um líder carismático promove uma maior motivação e empenho por parte dos seus subordinados.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves (2016), um líder carismático tem o “dom da inspiração divina”, isto é, para os subordinados o líder carismático possui qualidades excepcionais. O carisma costuma estar associado a líderes que se sacrificam em prol da organização, correm riscos e, por vezes, assumem custos. São assertivos, confiantes das suas capacidades e preocupam-se com os seus seguidores, com as suas necessidades e motivações. O processo de influência que existe entre este tipo de líderes com os seus subordinados ocorre principalmente devido a dois fatores. Um deles é: os seguidores identificam-se com o seu líder, considerando-o um ídolo. Querem agradá-lo constantemente e não o querem desiludir. O segundo fator é a internalização, isto é, os subordinados interiorizam as atitudes e os valores do líder.

### **2.3.13 A LIDERANÇA VISIONÁRIA**

De acordo com Ferreira (2000), um líder visionário é um líder empreendedor que reconhece qual a importância dos seus subordinados para que haja um bem-estar na organização. Este líder promove uma motivação constante aos seus colaboradores. Um líder que tem constantemente visão para um empreendimento lucrativo e viável. Este líder sabe da importância dos seus subordinados para concretizar as suas ideias e as suas visões. Todas as organizações que procuram inovação necessitam de um líder visionário, que seja capaz de pensar mais além, do que faz falta no futuro da organização. Para que uma organização consiga sobreviver ao mercado nacional e até mesmo ao mercado internacional necessita de

inovação, de tecnologia e comunicação. Ser criativo é uma das grandes características deste estilo de liderança. Para além de líderes criativos, as organizações também necessitam de encontrar subordinados criativos, capazes de promover a inovação nas organizações. Serão as ideias criativas do líder que irão possibilitar a criação de produtos e serviços úteis e diferentes. Numa liderança visionária, os problemas que surgem necessitam de ser vistos como oportunidades de crescimento, permitindo ao líder e aos seus subordinados pensar sobre este problema e a encontrar várias soluções para o resolver. “Aprender com os erros” é uma expressão bastante utilizada e que é fundamental para este tipo de liderança. Um comportamento positivo do líder em relação a um problema que surja será a peça chave para que os subordinados tenham a capacidade de o resolver, o mais rapidamente possível. Importante referir que este tipo de liderança apenas é favorável em organizações que tenham estruturas favoráveis ao empreendedorismo.

## 2.4 SÍNTESE

A liderança é fundamental para uma organização como um todo. Todas as organizações têm um líder, ou vários líderes, que têm de ser capazes de gerirem a organização e os seus seguidores. Existem várias definições do que é a liderança pois existem igualmente vários teóricos com opiniões diferentes. Para além disso, para um bom funcionamento nas organizações é necessário que o líder adote o estilo de liderança que seja mais benéfico para ele e para a organização em questão.

Para Duarte, Oliveira & Gomes (2009), a maior parte dos líderes não são líderes transformacionais nem líderes transacionais, apenas têm algumas características destes dois tipos de liderança e depois adaptam a sua liderança tendo em conta os seus subordinados e a própria organização.

Por exemplo, se a liderança for avaliada tendo em conta a produtividade, o estilo autocrático é mais eficiente, mas se for para manter uma boa relação entre todos, um bom ambiente no trabalho, o estilo democrático é mais eficaz. O estilo de liderança autocrático é o mais difícil para que se consiga estabelecer uma boa relação com os colaboradores da organização e até mesmo para estabelecer um bom ambiente na empresa. Funcionários mais motivados acabarão por ser mais eficientes e eficazes, contribuindo para uma maior produtividade. No tipo de liderança democrático e no tipo de liderança liberal os funcionários têm maior “liberdade” logo são mais autónomos e conseguem fazer o seu trabalho de uma forma mais motivada e eficiente. (Fiaz et al, 2017).

Os vários estilos de liderança existentes dependem dos tipos de líder, existem líderes que adaptam o estilo de liderança tendo em conta as situações em particular, as organizações e até mesmo os subordinados com que estão a lidar. Ser líder não é apenas dar ordens do que fazer, mas também ser um apoio e uma mais valia para as organizações, a todos os níveis.

## **CAPÍTULO 3 – A EVOLUÇÃO DO PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo irão ser abordados temas, tais como, qual o papel das mulheres na sociedade, qual a evolução das relações de género e a igualdade de género. Todos estes temas serão abordados no intuito de se perceber como as mulheres eram vistas antigamente, quais as mudanças realizadas para se modificarem as mentalidades.

### **3.2 O PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE**

Desde cedo que as mulheres têm um papel difícil na sociedade. Em quase todas as culturas, as mulheres foram, em tempos, restritas a papéis sociais com menos status do que os homens. Existem evidências de que as mulheres ainda sofrem com discriminação nos seus trabalhos, sofrem igualmente de assédio e sofrem de outros tipos de discriminação. O sexismo é uma forma de preconceito que tem vindo a ser relacionado como um reflexo de hostilidade contra as mulheres. Cada sociedade tem a sua cultura e as suas crenças o que também influencia a diferenciação entre géneros. (Glick & Fiske, 1996).

As mulheres ainda são um pouco vistas como apenas esposas, mães, existe uma idealização das mulheres como objetos românticos. Também as sociedades onde estão inseridas exerce diferenças em como as mulheres são tratadas, daí a importância da igualdade de género a nível mundial. Todas as culturas utilizam as diferenças físicas entre sexos para se fazerem distinções sociais. O género é uma das primeiras e mais fortes formas de se identificar um determinado grupo. As pessoas são mais propensas a categorizar outras com base no género, do que com base na raça, idade ou até mesmo função.

Por exemplo, em algumas culturas, somente os homens são vistos como capazes para governar instituições sociais importantes. Tem sido um caminho longo para que as mulheres comecem a ocupar posições iguais às dos homens.

### 3.2.1 O PAPEL DAS MULHERES NA SOCIEDADE PORTUGUESA

Foi com o regime do Estado Novo que as mulheres começaram a ter alguns direitos que não tinham durante a 1ª República, por exemplo. O direito ao voto e o lugar na Assembleia Nacional são algumas das medidas consolidadas no Estado Novo. (Adão & Remédios, 2005).

Durante a primeira República, as mulheres tentaram obter pelo menos alguns direitos básicos quando uma mulher votou nas primeiras eleições republicanas, porque reivindicou a sua inscrição nos cadernos eleitorais, valendo-se de ser viúva e por conseguinte chefe da sua família. Mas isto não fez com que as mulheres comessem a ter direitos. A luta das mulheres pelo direito ao voto não ficou por aqui e tornou-se mesmo uma das matrizes estruturantes dessa época (Adão & Remédios, 2005).

O Estado Novo foi o primeiro regime português a permitir às mulheres que usassem a palavra no Parlamento, ainda que continuasse a persistir uma grande desigualdade entre homens e mulheres, que se manteria até alguns anos mais tarde. A partir desta altura a mulher começa a ter um lugar importante na vida pública. Algumas mulheres têm a oportunidade de serem deputadas. As primeiras deputadas foram Maria Baptista Guardiola, Maria Domitila de Carvalho, Maria Cândida Parreira e Maria Luísa van Zeller. (Adão & Remédios, 2005).

Adão & Remédios (2005) acrescentam que estas quatro mulheres são burguesas, acabando por contrastar com a maioria das mulheres portuguesas daquela época. Ainda que burguesas acabavam por também se destacar, pois, frequentaram a universidade por exemplo, coisa que a maioria não fez. Mas apesar disso, a desigualdade entre género continuou, por exemplo, em vez de serem tratadas como os homens (Sr. Engenheiro, Sr. Conselheiro...), eram tratadas apenas por “Dona”, mesmo que licenciadas como os senhores do género masculino.

Estas quatro mulheres tiveram um papel muito relevante para a criação da Mocidade Portuguesa Feminina, a Obra das Mães pela Educação Nacional e para o Instituto Maternal. Claro que estas mulheres tinham de ser a representação que Salazar queria da mulher na vida pública. Isto é, por muito que tivessem tido estudos e cargos representativos continuava a existir uma submissão perante os homens. (Adão & Remédios, 2005).

“A família como primeira escola e a mãe como primeira educadora que, pelo exemplo, pela palavra persuasiva e carinhosa, vai incutindo no espírito e no coração dos pequeninos seres que Deus confiou à sua guarda os princípios do Evangelho, que em si contém todos os princípios da moral” (Adão & Remédios, 2005, pág. 98).

Estas quatro mulheres, apesar da sua representação a nível político, tinham que ir ao encontro do que os restantes deputados e, principalmente Salazar, queriam para Portugal. Um país

onde a mulher continuava a ter um papel secundário, onde a mulher era responsável pelo sucesso da maternidade e também tinha culpa pelas elevadas taxas de mortalidade infantil. O homem era o chefe da família, era o representante da família na vida pública, à mulher competia cuidar dos filhos e da casa. (Adão & Remédios, 2005).

Naquela época, as mulheres na Assembleia Nacional apenas serviam para ser o exemplo das outras mulheres, submissas, onde o homem prevalece perante elas, onde existe uma preocupação com a natalidade, em tomar conta dos filhos e, prestar-lhes qualquer tipo de apoio e ajuda. As mulheres eram apenas vistas como mães, esposas e cuidadoras. Tão pouco eram vistas como pessoas individuais com pensamentos, gostos e necessidades. (Adão & Remédios, 2005).

“Falar como representante da mulher portuguesa (...) exigiria uma vivência do que era ser mulher naquele momento histórico, ou seja, uma interiorização das crenças e expectativas alimentadas socialmente sobre o modo de ser mulher no novo Estado em edificação”. (Adão & Remédios, 2005, pág. 101).

“Tomando como ponto de partida as próprias deputadas, há que reconhecer que se elas pretendem representar a mulher portuguesa, não o fazem por um processo mimético. Trata-se de uma identificação com a mulher portuguesa através do discurso (...). A partir de um certo momento, elas reforçam o papel desempenhado pelas organizações a que pertencem e as quais (...) não só se desenvolveram graças à sua iniciativa e criatividade”. (Adão & Remédios, 2005, pág. 101).

De acordo com Nogueira (2006), Portugal é um dos países europeus que apresenta taxas de emprego feminino mais elevadas com uma percentagem de 65,3%. Por exemplo, na Assembleia da República há 45 mulheres deputadas para 213 lugares, ou seja, uma percentagem de 21%.

Em 2017, em Portugal, as mulheres continuavam a ter a seu cargo a maior parte do trabalho doméstico e do trabalho familiar, enquanto os homens se dedicavam mais ao trabalho profissional. As mudanças foram ocorrendo, em 2017 não se passava a mesma coisa que nos anos anteriores, mas ainda havia o pensamento de que as mulheres eram as principais responsáveis pelo trabalho doméstico e por “tomar conta” da sua família, de forma a que tanto os seus filhos como os seus maridos/companheiros tivessem uma boa vida, com todos os cuidados que precisassem. Os homens continuavam a preocupar-se maioritariamente com a sua vida profissional, ainda eram poucos os homens solteiros, que também tivessem a seu cargo o trabalho doméstico e o cuidado dos seus filhos. (Jornal Público, 2017).

### 3.3 IGUALDADE DE GÉNERO

De acordo com Louis (2006), a definição de género não é a mesma para todas as pessoas. O género pode ser representativo de várias coisas, tais como, uma abordagem, um componente, uma categoria, uma questão, um domínio, uma estratégia.

A igualdade, a par da liberdade, é um dos direitos que qualquer pessoa deve obrigatoriamente usufruir. A igualdade entre géneros tem vindo a ser debatida ao longo dos anos, para que acabem com as crenças relacionadas com uma superiorização dos homens perante as mulheres em várias áreas. (Ferreira, 2000).

A igualdade de género refere que as mulheres e os homens devem ter a possibilidade de usufruir dos mesmos direitos, oportunidades e responsabilidades em todos os campos.

De acordo com a American Psychological Association (2006), tanto os homens como as mulheres são igualmente bons nas mesmas tarefas desempenhadas. De acordo com uma pesquisa realizada, desde que as mulheres começaram a assumir um papel importante a nível profissional, que as organizações se perguntam se as mulheres serão capazes de e terão o que é preciso para uma boa liderança.

De acordo com a Comissão Europeia (2010), a estratégia proposta para a igualdade entre homens e mulheres, para ser colocada em prática entre 2010 e 2015, promove menos desigualdades entre os dois géneros. É muito importante que a igualdade de género comece a ser uma realidade. O progresso realizado na União Europeia para a promoção da igualdade de género tem vindo a contribuir para uma significativa melhoria de vida dos cidadãos.

Gabrielle Defrenne foi muito importante para que a igualdade de género acontecesse. O princípio da igualdade de remuneração entre géneros foi invocado com sucesso na defesa desta hospedeira de bordo. Foi graças a Gabrielle Defrenne que se adotaram as primeiras diretivas europeias em relação à igualdade de género. (Comissão Europeia, 2010).

Apesar das constantes mudanças na igualdade de género, tais como, o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, melhoria dos seus níveis de educação e formação, ainda continuam a existir desigualdades entre géneros em vários setores. Em relação ao mercado de trabalho, as mulheres continuam a ter salários mais baixos que os homens. Para além disso, as mulheres continuam a ter uma importante figura a nível familiar, tendo que ficar mais tempo com os filhos do que os homens. (Comissão Europeia, 2010).

Todas estas desigualdades representam uma violação dos direitos fundamentais. Torna-se fundamental que sejam oferecidas opções iguais às mulheres e aos homens, para que não haja consequências negativas no plano económico e social. A igualdade é um dos cinco valores sobre os quais a União Europeia foi fundada. (Comissão Europeia, 2010).

Em 2020, algumas orientações escritas na estratégia proposta para a igualdade entre homens e mulheres mantem-se iguais. Ao longo dos anos, a União Europeia realizou vários progressos no que toca ao combate das desigualdades de género. No entanto, nenhum estado-membro da União Europeia obteve a plena igualdade de género. (Comissão Europeia, 2020).

Apesar de todos os esforços realizados continuam alguns problemas relacionados com as diferenças de género, tais como, a nível do emprego, da remuneração, dos lugares de decisão, das pensões. Outros problemas também importantes de referir são os discursos de ódio sexistas, violência de género e assédio. (Comissão Europeia, 2020).

A estratégia mais recente defende a construção de uma Europa onde a igualdade de género seja concretizada até 2025 e onde todos os problemas acima mencionados fiquem resolvidos. Uma Europa onde mulheres e homens, sejam considerados como iguais e livres, tenham os mesmos direitos e oportunidades e participem na nossa sociedade em igualdade de circunstâncias. (Comissão Europeia, 2020).

Persistem problemas graves que têm de deixar de ser problemas. A consciencialização e a educação dos rapazes e das raparigas, sobre a igualdade de género, e favorecer as relações não violentas, já é uma medida para a prevenção de comportamentos como a violência. (Comissão Europeia, 2020).

De acordo com a World Economic Forum (2011), é muito importante que as mulheres sejam inseridas em posições de liderança relacionadas com a política. Mulheres como chefes de estado ou de governo. As mulheres devem estar representadas nos cargos mais altos para que, de certa forma, possam ajudar outras mulheres e sirvam de exemplo para que outras mulheres consigam lá chegar também.

A inteligência artificial tornou-se de uma grande importância e é um motor fundamental para o progresso económico, pelo que as mulheres têm de fazer parte como investigadoras, programadoras e utilizadoras. Também os meios de comunicação social e os setores culturais têm uma grande importância para moldar crenças, valores e perceções da realidade das pessoas, sendo assim fundamentais para mudar atitudes e combater estereótipos. (Comissão Europeia, 2020).

De acordo com Schein (2001), a globalização da gestão trouxe uma necessidade de se perceberem quais os estereótipos que existem ao redor da igualdade de género. Barreiras para as mulheres na gestão existem no mundo inteiro. A participação das mulheres em cargos de maior relevância continua baixa. A gestão e os cargos associados a esta área ainda estão muito associados aos homens. O fenómeno mencionado “Pense em gerente, pense em homem” fez com que se promovesse um preconceito contra as mulheres nesta área. A



globalização que foi acontecendo ao longo dos anos fez surgir uma necessidade de reavaliarem estas discrepâncias entre os dois sexos.

ONU (2011) acrescenta que existe uma necessidade de um empoderamento das mulheres, tornando-se essencial para que as mesmas consigam participar plenamente em todos os setores, tal e qual como os homens. Este empoderamento das mulheres passa por uma promoção no local de trabalho, no mercado de trabalho e na própria sociedade.

O termo empoderamento surgiu nos Estados Unidos, relativamente aos movimentos acerca dos direitos civis. Mais tarde, começou a ser utilizado pelas mulheres em contexto da luta pela liberdade e independência. As mulheres foram impulsionadas a começar a lutar pelos seus direitos, devido aos contextos social, político e psicológico a que estavam sujeitas diariamente. (Morais & Rodrigues, 2016).

Também Azevedo & Sousa (2019) concordam, afirmando que, foi na década de 60 que, nos Estados Unidos e na Europa começaram a surgir várias manifestações por parte das mulheres, na luta pelos seus direitos. Começou o empoderamento das mulheres. A revolta da “queima dos sutiãs” foi mesmo um protesto feminista que serviu como impulso para as mulheres começarem a agir sozinhas e saírem das alçadas dos homens. Estas manifestações começaram a ocorrer em todo o mundo, e foi através delas que muitas questões se levantaram em torno das mulheres, como igualdade de género, mercado de trabalho, direitos das mulheres.

A mulher sempre ficou um pouco apagada com a figura do homem sobre si, sempre à sua frente e a fazer-se valer em todos os assuntos. A luta pela liberdade de expressão e principalmente pelo respeito tem sido uma constante batalha para as mulheres. (Azevedo & Sousa, 2019).

O movimento feminista é um movimento social, político e económico que tem como objetivo o apoio, o debate e a luta pelos direitos das mulheres. Esta luta emergiu na necessidade de haver uma sociedade igualitária onde o género não interessa, onde as mulheres deixam de ser vistas apenas como donas de casa e vítimas, mas sim como mulheres empoderadas e com qualidades iguais aos homens. (Azevedo & Sousa, 2019).

A Revolução Francesa teve uma grande influência no início deste movimento feminista. Este movimento teve início em meados do século XIX, as mulheres, a partir da revolução francesa, começaram a ter consciência das várias desigualdades que foram submetidas durante anos, passando mesmo a questionar as sociedades onde estavam inseridas, e quais realmente os direitos que tinham, que neste caso eram muito poucos. Numa primeira fase, as principais questões colocadas foram em relação aos direitos políticos, à liberdade de escolha e ao direito

de usufruir de vida pública. Surgindo nessa altura o movimento sufragista, onde as mulheres reivindicavam pelo direito ao voto. (Azevedo & Sousa, 2019).

Outras questões colocadas foram em relação à liberdade sexual, liberdade de escolha do que vestir e quando, a maternidade também foi um tema abordado, relativamente aos seus direitos de reprodução. Também mulheres negras e mulheres lésbicas se começaram a juntar aos vários movimentos. (Azevedo & Sousa, 2019):

Se olharmos para toda a história que está por trás, são muitas as conquistas que as mulheres conseguiram. Muitos direitos foram conquistados, que fizeram uma diferença enorme na vida das mulheres de todo o mundo. O direito a estudar, a ter uma profissão, votar e ter participação na política, o direito ao divórcio, liberdade perante o seu corpo, liberdade de escolha. (Azevedo & Sousa, 2019).

Devido às tradições masculinizadas e às culturas mais antigas, as mulheres sempre foram colocadas em situações mais ingratas que os homens. Uma vida de submissão aos maridos e pais e uma vida sem direitos. Atualmente, as mulheres sofrem com alguns preconceitos e algumas barreiras devido ao patriarcalismo forte, que gerou uma sociedade ainda muito agarrada aos costumes mais antigos. (Azevedo & Sousa, 2019).

O empoderamento feminino veio mudar mentalidades e veio provar que as mulheres são tão capazes quanto os homens. O empoderamento engloba o conhecimento dos direitos que as mulheres têm, a inclusão, profissionalização. A independência da mulher, que surgiu com o empoderamento, veio levantar questões bastante pertinentes para a mudança de mentalidades nas sociedades. As mulheres não só quiseram ter direitos como os aproveitaram para mudar o mundo, a forma de ver e lidar com as várias questões que são colocadas. A mulher pode escolher o seu caminho e qual o rumo que quer seguir. (Azevedo & Sousa, 2019).

De acordo com Cortez & Souza (2008), o empoderamento feminino torna-se difícil a partir do momento que os homens não levam as mulheres a sério e não pensam nelas como seres humanos iguais a si só que de outro género. A questão aqui é mesmo o género e as circunstâncias em que as mulheres sempre foram colocadas. Apesar disso, a partir de uma certa altura era notória a tentativa por parte das mulheres para se singrarem no mundo, não tanto para serem melhores que os homens, mas sim para serem independentes e livres.

Antigamente, mesmo que um casamento já não fosse feliz e até fosse violento, não havia a tendência a que o casal se separasse, pois, não era usual e a sociedade ia ficar escandalizada com o acontecimento. Muitas das vezes as mulheres estavam infelizes, mas tinham de manter o papel de mães, mulheres e a manutenção do seu lar. Deveres que deviam ser cumpridos por todas as mulheres do antigamente. Vendo a mulher como um elo mais fraco, muitas das

vezes era nas mulheres que os homens descarregavam um mau dia de trabalho, seja verbalmente ou fisicamente. (Cortez & Souza, 2008).

Segundo Cornwall (2018), existe um paradoxo que persiste no aumento do empoderamento feminino. Existem muitos mitos relacionados com o género que fazem com que as mulheres sejam percebidas como objetos preciosos que pertencem aos seus maridos ou pais, uma mãe calma, uma mulher generosa.

Segundo Cornwall (2018) o empoderamento feminino, em tempos mais antigos, foi utilizado como uma propaganda, isto é, as mulheres começaram realmente a ter algumas regalias e direitos, mas para promoção de melhor saúde infantil, uma melhor gestão nas suas casas, melhores resultados para a economia. As mulheres começaram a ser utilizadas para promover o desenvolvimento. A preocupação não era tanto com as mulheres, mas sim com o desenvolvimento económico

Houve uma promoção das mulheres, que acompanhou a igualdade de género. Como justificação estava o crescimento económico. As mulheres começaram a escrever fábulas didáticas que eram partilhadas em todo o mundo. A mulher passou a ser vista como economicamente autónoma. Ou seja, esta era a mensagem que era passada na década de 80, investir nas mulheres era o melhor investimento que podia ser feito, se se quisesse promover o crescimento económico. (Cornwall, 2018).

De acordo com Morais & Rodrigues (2016), o empoderamento feminino foi impulsionador do fim da violência doméstica que acontecia com as mulheres. Há pelo menos 2500 anos atrás, nas civilizações gregas já era constatado a submissão das mulheres perante os homens. A mulher era mesmo diminuída moralmente e socialmente, não tendo quaisquer direitos. Na Idade Média, a mulher desempenhava o papel de mãe e mulher apenas. Tinha como funções cuidar do lar, do marido e dos seus filhos. Na Idade Moderna as coisas já mudavam de figura, num lado existiam várias manifestações onde as mulheres reivindicavam os seus direitos pediam igualdade. Por outro lado, muitas mulheres ainda sofriam bastante, submissas aos seus maridos e aos seus lares. Como as mulheres sempre foram vistas como inferiores aos homens, a mudança de mentalidades foi-se tornando cada vez mais difícil. Ainda está muito enraizado o papel das mulheres, apesar de existirem bastantes mudanças constatadas a este nível.

Muitas mulheres ainda são dependentes dos seus maridos financeiramente, para além da dependência emocional também. Isso dificulta o empoderamento feminino, pois, o empoderamento feminino defende uma liberdade feminina, de direitos, deveres. As mulheres são vistas apenas como seres humanos. O casamento ainda é considerado um momento para a vida, que muitas mulheres, independentemente do tipo de companheiro que tenham, não

querem acabar, por muito que o casamento esteja a correr mal. A violência verbal ou física que acontece num casamento pode originar que as mulheres fiquem depressivas e ansiosas, acabam por se habituar às agressões, ficando cada vez mais solitárias. Esta violência gera as desigualdades entre os dois géneros. (Morais & Rodrigues, 2016).

A situação de empoderamento nestes casos, de mulheres casadas, pode mesmo significar um ganho de poder, criando mudanças na própria mulher, na forma como a mesma se vê a si própria, a futuras relações e até o mundo. As mulheres não necessitam de estar solteiras para serem empoderadas. A dependência da mulher ao seu marido é que muitas das vezes origina a falta de empoderamento das mulheres. (Morais & Rodrigues, 2016).

Existem alguns termos para o empoderamento. O empoderamento social, político e psicológico. O empoderamento social refere-se ao acesso ao conhecimento, a recursos financeiros, à informação e a poderem participar em organizações de cariz social. Já o empoderamento político refere-se ao direito ao voto, leis que incluam as mulheres, participação nas várias decisões que são tomadas, oportunidade de ocupar lugares de referência política e de grande importância. Possibilidade de participarem em questões de opinião pública. Esta maior participação ajudará a que as mulheres com cargos relevantes comecem a integrar outras tantas mulheres. O empoderamento psicológico pode ser o mais importante pois, é a partir dele, que se acabam com as situações de violência, seja ela psicológica ou física. É a capacidade das mulheres se tornarem independentes psicologicamente, isto é, serem capazes de tomar as suas próprias decisões, controlarem as suas vidas a todos os níveis. Perceber quais as suas características, as suas qualidades defeitos e viver em função disso. Não depender de ninguém psicologicamente para tomar uma simples decisão. O Estado tem um papel muito importante na mudança de mentalidades em relação às mulheres na implementação de medidas e leis que ajudem a este empoderamento. Para além disso, também a própria sociedade tem um papel muito importante na mudança de mentalidades. (Morais & Rodrigues, 2016).

“(…) a necessidade de políticas públicas que auxiliem o empoderamento das mulheres vítimas de violência doméstica, com psicoterapia, auxiliar na sua dependência económica e principalmente na melhora de sua autoestima. Para que com isso elas consigam o controle de sua vida, libertando-se dos sintomas de violência”. (Morais & Rodrigues, 2016, pág. 101).

Segundo Galetti (2013), em algumas sociedades e culturas era incutido que as mulheres fossem as “esposas ideais”, que tivessem o papel de mulher perfeita em todos os sentidos, submissas, cuidadores da família e do seu lar. As mulheres que colocavam em primeiro lugar as suas necessidades e realizações pessoais, eram mal vistas e, muitas das vezes, um pouco

renegadas, pois deixavam de ser a mulher ideal. As mulheres não tinham o direito de ter vontades, sonhos, ambições.

O ocidente foi o impulsionador da mudança de mentalidades. Surgiu uma maior noção de que as mulheres também tinham direitos, que tinham emoções e sentimentos e que mereciam ter a vida que quisessem. A educação foi muito importante para este empoderamento feminino. A educação ajudou as mulheres a atingirem níveis, muitas das vezes, superiores aos homens. A serem mais qualificadas que os homens e a terem mais conhecimento. (Galetti, 2013).

Segundo Galetti (2013), a “Pedagogia Feminista é tornar as mulheres precursoras de suas próprias histórias através da educação”. (pág. 84).

“A Pedagogia Feminista pretende ser emancipatória, pois visa a conscientização, a libertação e a transformação das sujeitas e de sua realidade”. (Galetti, 2013, pág. 85).

Mais recentemente, a progressão da comunicação, o surgimento das redes sociais ajudou bastante ao empoderamento feminino. O movimento feminino encontra hoje uma maior força e outros meios para se continuar a propagar pelo mundo. As redes sociais vieram aproximar cada vez mais as pessoas, mesmo estando em locais muito distantes. (Baini & Sobral, 2020).

Todos os discursos relacionados com o género começam a ter mais impacto, existe um maior palco para as mulheres, para se falarem de questões relacionadas com a desigualdade de género. O tema do empoderamento feminino, graças ao digital, tomou proporções que ninguém imaginava antigamente. (Baini & Sobral, 2020).

Para Baini & Sobral (2020), uma boa comunicação torna-se fundamental para se influenciarem as pessoas. O poder de discursar não é para qualquer pessoa existe a necessidade de haver uma preparação, uma determinada linguagem a ser usada, determinadas expressões a serem utilizadas, a colocação da voz, entre outros fatores relevantes.

Para as mulheres, o digital foi um impulsionador para a continuação da luta pelo empoderamento feminino, mas principalmente pela igualdade de género. As mulheres, através das suas redes sociais podem mover multidões, podem influenciar várias pessoas a comprar o que estão a fazer publicidade, a fazer o que fazem e até mesmo a vestir o que vestem, só pelo simples facto de elas estarem a vestir determinada peça de roupa. Através das redes sociais, as mulheres acabam por ter muito mais visibilidade. (Baini & Sobral, 2020).

“As mulheres passaram a ocupar os espaços cibernéticos com o intuito de veicular discursos de empoderamento e desnaturalizar o patriarcado, mas ao invés disso, reforçam crenças culturalmente aceitas em nossa sociedade”. (Baini & Sobral, 2020, pág. 65).

Assim, para que se mudem mentalidades em relação ao papel inferior das mulheres na sociedade, várias questões devem ser solucionadas, tais como, tomada de consciência da opressão, o que é e que ela ainda existe, a existência de mais debates ou discussões sobre o tema do empoderamento feminino, e a necessidade de se explicar o que é o empoderamento feminino, porque surgiu e com que intuito. (Baini & Sobral, 2020).

Apesar de ainda se levantarem muitas questões em relação à igualdade de género, as mulheres têm-se qualificado cada vez mais, têm o papel de mães, filhas, esposas e avós empoderadas e o papel de trabalhadoras bem-sucedidas e felizes. (Azevedo & Sousa, 2019).

UNIFEM (2003) refere que a igualdade de género é um tema transversal e que existe uma grande necessidade de um empoderamento das mulheres. Logo todas as medidas realizadas devem visar esta igualdade e este empoderamento.

Em 2020 continuava a haver um caminho longo pela frente. 33% das mulheres na União Europeia já foram vítimas de violência física e/ou sexual. 22% das mulheres da União Europeia já foram vítimas de violência por parte do seu companheiro. 55% das mulheres na União Europeia já foram vítimas de assédio sexual. (Comissão Europeia, 2020).

Ainda é um longo percurso até que a igualdade de género não seja uma temática a ter que ser debatida. É necessário que haja uma mudança de mentalidades onde tanto os homens e as mulheres podem e devem fazer parte de todas as tarefas, atividades e projetos. (Comissão Europeia, 2020).

Para que se consiga uma maior igualdade de género, ao longo dos anos, têm vindo a ser implementadas várias mudanças. Apesar disso, em 2022, ainda se debate a igualdade de géneros.

De acordo com a UNWOMEN (2022), têm vindo a ser colocadas em prática várias políticas para atrair, recrutar e promover as mulheres no ambiente de trabalho, promovendo assim a sua inclusão nas organizações. Para além disso, os esforços da ONU têm mostrado resultados bastante positivos para uma maior igualdade de género.

### **3.4 AS MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO**

De acordo com Mello, Oliveira & Calvosa (2021), devido às várias mudanças constatadas ao longo dos anos nas organizações e nos comportamentos das sociedades, tornou-se imprescindível a existência de uma maior análise por parte das organizações, de forma a que haja um bom desenvolvimento da carreira de todas as pessoas, incluindo a carreira feminina.

Ao longo dos tempos, as mulheres foram encontrando vários obstáculos na sua entrada para o mercado de trabalho. Muitos desses obstáculos originários da postura rígida e preconceituosa das sociedades para com as mulheres e a sua entrada para o mercado de trabalho. (Aparício, Melo, Silva & Calvosa, 2009).

Nos anos 70, a expansão da economia a nível global, o crescer da urbanização e a aceleração do setor da indústria originou um momento de grande crescimento económico e conseguinte uma crescente vaga para novos trabalhadores, incluindo as mulheres. (Bruschini, 1994).

O Instituto Ethos (2004) refere que as mulheres começaram a ter uma maior representação em instituições de importância mundial, tais como a ONU, a partir de 1975. Neste ano realizou-se no México a Conferência Mundial da Mulher, com o tema a mulher e o desenvolvimento. Esta conferência foi fundamental para que se comesçassem a colocar em prática algumas medidas para uma melhor integração das mulheres em todos os assuntos e atividades. Foram igualmente criadas instituições que contribuíam na promoção das mulheres em funções relacionadas com o Estado.

A Fundação Carlos Chagas (2008) acrescenta que, à medida que os anos vão passando, as mulheres vão ganhando espaço no mercado de trabalho. A mudança no perfil das mulheres trabalhadoras também foi uma das razões para isso acontecer.

De acordo com Amaral (2012), o mundo globalizado e os avanços tecnológicos e da comunicação, originaram diversas formas de trabalhar. O pensamento num emprego estável, bem pago e para sempre, acabou por desmoronar e abriu portas para a entrada da mulher no mercado de trabalho. Surgiram novos empregos e novas oportunidades que fizeram com que a mulher conseguisse adquirir a liberdade que já tanto ambicionava.

De acordo com Ferigato & Conceição (2020), a luta das mulheres para conseguirem entrar no mercado de trabalho começou no século XIX, onde se pôde verificar uma grande ascensão das mulheres.

Relativamente ao mercado de trabalho continua a existir uma grande desigualdade de género. Considerando ambientes de trabalho onde os principais gerentes são do sexo masculino, torna-se difícil colocar uma mulher para o lugar de líder. Por exemplo, as mulheres são mais propensas a serem líderes transformadoras, ajudando os seus funcionários, de forma que os mesmo se tornem mais motivados e dedicados. Esta abordagem é boa em organizações menos hierárquicas, como existem bastantes atualmente, mas nem todas as organizações adotam este tipo de liderança. (American Psychological Association, 2006).

Apesar de haver a questão em quem lidera melhor e que a maior parte dos líderes são homens, a verdade é que o papel do género tem muito pouco peso, pois já se chegou à conclusão que o papel que o líder desempenha, seja homem ou mulher, é muito mais

importante que o seu género. Existem sim diferenças onde em algumas organizações as mulheres desempenham uma melhor liderança, mas, também existem outras organizações onde os homens desempenham uma boa liderança. É de facto importante lembrar que o preconceito associado ao género pode atrapalhar a liderança e toda a coesão de uma organização. (American Psychological Association, 2006).

“Na última década observaram-se progressos no que diz respeito à participação das mulheres no mercado de trabalho, com uma subida da taxa de emprego das mulheres para 62,5%. Na União Europeia as mulheres ocuparam 9,8 milhões dos 12,5 milhões de novos postos de trabalho entre 2000 e 2009”. (Comissão Europeia, 2010, pág. 4).

De acordo com Perista (2002), apresentam-se claramente diferenças no contexto profissional entre as mulheres e os homens. Principalmente ao nível de trabalho não pago no espaço doméstico. Existe ainda uma preferência pelos homens para os trabalhos remunerados. Relativamente ao trabalho doméstico e à prestação de cuidados com a família verifica-se que as mulheres se dedicam a estas tarefas mais três horas por dia do que os homens.

“Apenas no caso das mulheres empregadas, o tempo despendido em trabalho não pago reflete a duração semanal da atividade profissional – ou seja, quanto menor é a duração semanal do trabalho pago, maior é o tempo dedicado a trabalho doméstico e a cuidados à família; assim, quando as mulheres afetam menos de 35 horas por semana à atividade profissional, o tempo por estas dedicado a trabalho não pago é superior a 5 horas em cada dia”. (Perista, 2002, p. 450).

As mulheres apresentam igualmente uma jornada de trabalho mais longa, tendo em conta as horas de trabalho remunerado que fazem em contexto profissional e, para além disso, o trabalho não pago no quadro das tarefas domésticas. Tem de existir melhor divisão entre o trabalho que é realizado pelas mulheres e o trabalho que é realizado pelos homens. Enquanto que, em Portugal, se tem assistido nas últimas décadas uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho, tal evolução não se tem verificado em relação aos homens na prática dos trabalhos domésticos e na prestação de cuidados familiares. (Perista, 2002).

As mulheres continuam a ter que se preocupar com as suas tarefas e atividades profissionais, mas para além disso com todas as tarefas relacionadas com a casa, tais como, tarefas relacionadas com as compras (comida, limpeza, entre outras), limpeza e arrumação da própria casa, preparação das refeições, tratar de assuntos administrativos, entre outras coisas. Existe uma constante preocupação, por parte das mulheres, pelos outros, pelo seu núcleo familiar. Para além disso, verificou-se que as famílias continuam a representar a principal fonte de prestação de cuidados às crianças e aos adultos que necessitem desses cuidados, tais como,



questões relacionadas com a idade, doença ou deficiência, maioritariamente assegurados por mulheres. (Perista, 2002).

Meninno & Brayfield (2002) referem que as mulheres com filhos e casadas são as mais propensas a terem de desistir dos seus trabalhos ou simplesmente a terem que reduzir a sua carga horária.

Uma questão que se coloca é a externalização do trabalho doméstico, isto é, as mulheres deixarem de fazer o trabalho doméstico através de processos de transferência ou delegação de tarefas. Mas mesmo isto acontecendo, raramente passa a ser feito por um homem, mas sim por outra mulher que é paga para realizar essas tarefas. Mesmo que se peça no seio da família para a realização de algumas tarefas, são sempre as mulheres da família, em regra, que se disponibilizam para ajudar. (Perista, 2002).

Sendo as mulheres responsáveis por tantas tarefas diárias acaba por fazer com que as mesmas sofram de alguns problemas, tais como, ansiedade e até mesmo se sintam stressadas para conseguirem realizar todas as tarefas a tempo. Muitas das vezes também se sentem apressadas com a rotina do seu dia-a-dia. Existe uma falta de tempo sentida mais pelas mulheres do que pelos homens, para conseguirem efetuar todas as atividades que têm para o dia inteiro. (Perista, 2002).

Existe uma necessidade de modernização das mentalidades e uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho. O trabalho doméstico permanece muito feminizado, principalmente em termos de tarefas mais rotineiras. Não só o tempo despendido pelas mulheres e pelos homens é muito assimétrico, como também as participações nas várias atividades são muito diferentes em termos de género. É uma realidade muito presente ainda, que necessita ser mudada pois existe uma dificuldade para compatibilizar-se os tempos a nível da vida pessoal e familiar com os tempos da vida profissional, que cada vez é mais exaustiva e exigente. (Perista, 2002).

Existe igualmente um dever por parte das organizações de não se discriminarem as mulheres devido à sua posição na vida não profissional. Deverão ser tomadas algumas medidas que impeçam o despedimento quando uma mulher está grávida, quando está em licença de maternidade ou até mesmo com base no seu estado civil. (OIT, 2009).

Para garantir a sua ascensão no mercado de trabalho, a mulher começou a apostar mais na sua formação, tirando cursos e especializando-se mais no que tinha a ver com sua área. Assim, as mulheres foram capazes de alcançar grandes cargos no mercado de trabalho, inclusive, deixaram de ser somente esposas, mães e começaram a contribuir para a economia. (Simões & Hashimoto, 2012).

A partir de meados do século XX, as mulheres começaram a estar muito presentes em vários segmentos do mercado de trabalho, como o setor têxtil por exemplo. Nem sempre foi fácil e, ao início da carreira, as mulheres começaram por trabalhos precários, sem proteção social e com uma remuneração muito baixa. (Simões e Hashimoto, 2012).

De acordo com Simões & Hashimoto (2012), a entrada das mulheres nas organizações, traz repercussões para a organização e para a sua estrutura. A mulher, devido ao seu papel de mãe e mulher na sua casa, faz com que assumir um cargo profissional lhe dificulte um pouco a sua vida em termos de tempo. A família “tradicional” preocupa-se com as tradições, é mais conservadora e, existia uma grande preocupação em aumentar o património. Enquanto que, a família moderna, já se preocupa com as suas necessidades como um todo, isto é, uma preocupação em estarem todos bem no seio familiar, a mulher já detém um papel de maior independência e, já existe uma mudança de mentalidades.

O aumento dos divórcios também fez com que o conceito de família fosse modernizado. O homem já não necessita de ser o líder supremo da casa e o único que trabalha e a quem se obedece. Foi em França que surgiu a expressão “família monoparental”, isto é, a designação de uma família composta apenas pela mulher, chamada de “mãe solteira”. (Simões & Hashimoto, 2012).

No século XX, devido a todas as mudanças verificadas, a mulher já conseguia aos poucos entrar no mercado de trabalho, levando a mudanças económicas e a mudanças na própria sociedade. Conseguindo trabalhar, a mulher começou cada vez mais a ser independente e a conseguir assumir as suas próprias despesas sozinha. (Simões & Hashimoto, 2012).

Como já referido, as várias transformações que ocorreram a nível mundial ao longo dos últimos anos, resultaram numa maior industrialização, processos de urbanização e o avanço tecnológico. Isto, originou a que houvesse uma redução na oferta de empregos e aumentou a concorrência no mercado de trabalho. Com isto, as organizações foram obrigadas a diversificar os seus espaços e também o seu pessoal, dando a possibilidade às mulheres de participarem no mercado de trabalho. Cada vez mais as mulheres assumem a sua independência, e muitas das vezes, sendo o único sustento das suas famílias. (Simões & Hashimoto, 2012).

As Guerras Mundiais contribuíram muito para a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Como os homens tinham que ir para a guerra, as mulheres começaram a assumir os vários negócios de família, começando assim a ocupar o mercado de trabalho. Como muitos dos homens acabaram por falecer no campo de batalha ou até mesmo voltaram com alguns problemas de saúde, as mulheres tiveram que tomar conta de tudo e assumir os cargos que os seus maridos tinham. (Simões & Hashimoto, 2012).

Atualmente, a entrada das mulheres no mercado de trabalho prejudicou uma das coisas fundamentais que é o sonho da maternidade. Com muitas horas de trabalho e sem tempo para cuidar de filhos, as mulheres têm vindo a adiar esse sonho, pois fica difícil a conciliação dos dois mundos. Esta redução do número de filhos pode ser um dos fatores que contribui para facilitar a evolução e a permanência das mulheres no mercado de trabalho. (Simões & Hashimoto, 2012).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho foi um desenvolvimento muito notório das sociedades, mas, com isso, surgiram problemas que as mulheres ainda têm dificuldade em lidar. Alguns dos problemas são a conciliação da sua vida afetiva, com a sua vida familiar, com a vida profissional e até mesmo vida académica. Para além disso, como mencionado em cima fica muito difícil conciliar com a chegada de filhos, pois, pelo menos, no início, necessitam de bastante atenção e tempo por parte das mulheres. Todas estas questões acabam por prejudicar um pouco as mulheres e, também, as suas vidas familiares, pois contribui para o aparecimento de esgotamentos, depressões e infelicidades. (Simões & Hashimoto, 2012).

Existe uma tentativa de igualdade de género, até mesmo na vida em conjunto e na divisão de tarefas, como por exemplo, quando as mulheres também já podem ter uma vida profissional é possível que em casa, juntamente com os seus maridos, dividam todas as responsabilidades, incluindo as responsabilidades financeiras. Assim, a vida torna-se mais descomplicada para ambos, dando espaço para que ambos também possam exercer as suas atividades pessoais. A igualdade de género também promoveu uma maior proximidade entre pais e filhos, uma maior troca de afeto, maior preocupação e cuidado por parte dos pais com os seus filhos. (Simões & Hashimoto, 2012).

Para que isto fosse possível, o movimento feminista pelo mundo teve um grande contributo. Foi a partir deste movimento que as mudanças em relação ao género começaram a ser mais notórias e mais significativas. A igualdade passou a substituir a autoridade. A mulher ao entrar no mercado de trabalho passou a contribuir bastante para o orçamento familiar, para a economia do seu país e para a sua própria independência. (Simões & Hashimoto, 2012).

Em pleno século XXI, as mulheres ocupam cargos de liderança por todo o mundo, em várias organizações. Comandam tropas e governam países. Neste momento as mulheres ocupam as chamadas “profissões de elite” e são muito mais felizes e livres. Atualmente, existe uma redefinição do papel da mulher na sociedade. A inserção da mulher no mercado de trabalho já é considerada consolidada. (Simões & Hashimoto, 2012).

A entrada da mulher no mercado de trabalho tornou as mulheres mais fortes e dinâmicas, tendo que conciliar a vida de mãe, com a vida de trabalhadora e a sua vida externa. Acabou

por fazer com que as relações entre mãe e filho ficassem um pouco mais instáveis e frágeis pois deixou de ter a totalidade de tempo para os filhos e para a casa. É importante que, as mulheres, atualmente, apesar de tudo o que foi conquistado para as mesmas, tenham a noção de que é difícil conciliar tudo e que por vezes não se consegue conciliar tudo. É importante destacarem-se prioridades para que se consiga viver em plenitude. (Simões e Hashimoto, 2012).

Cada vez são mais as mulheres a entrarem no mercado de trabalho, entrando em áreas e funções cada vez mais diversificadas. Muitas vezes, acabam também por ter mais habilitações literárias que os homens, e cada vez mais, ocupam cargos de chefia e gerência e até mesmo posições políticas. Ocupam também várias profissões consideradas de prestígio, tais como, medicina, advocacia, arquitetura e engenharia. (Amaral, 2012).

De acordo com o Jornal Público (2017), as mulheres começam a ocupar cargos como consultoria, cargos na área científica, cargos técnicos, entre outros. As mulheres começam a ter melhores posições no mercado de trabalho, apesar de ainda se continuarem a manter maioritariamente em áreas relacionadas com a saúde, o apoio social e a educação. Continua a existir uma assimetria entre mulheres e homens em cargos de direção. A nível salarial. Alguns dados relativos a 2015 referem que os homens têm uma remuneração média de 1207 euros enquanto que as mulheres têm uma remuneração média de 966 euros estando a trabalhar no mesmo cargo.

### **3.5 AS MULHERES E AS DESIGUALDADES NO SETOR TURÍSTICO**

Hutchings, Moyle, Chai, Garofano & Moore (2020) referem que o setor do turismo é um dos setores que mais contribui para a economia de vários países no mundo. Embora as mulheres representem mais de 50% dos trabalhadores neste setor, acabam por receber 14,7% menos do que os homens nas mesmas posições.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2019), o setor hoteleiro representa uma grande parcela do setor turístico. Em 2019, os hotéis contribuíram com 3 mil milhões de euros de proveitos totais e 2,2 mil milhões de euros de proveitos de aposento o que representam contributos de 78,4% e 77,5% para o total da hotelaria. Sendo o setor hoteleiro tão importante existe a necessidade de haver uma igualdade entre mulheres e homens.

De acordo com Costa, Carvalho & Breda (2011), os homens e as mulheres continuam a ser agrupados nos setores de trabalho tendo em conta o seu género. É tendencioso que os homens continuem a ocupar cargos do topo das hierarquias enquanto que as mulheres

ocupam cargos nos níveis inferiores da hierarquia. As desigualdades de género existem em vários setores, um deles o setor do turismo. O setor do turismo é marcado por várias coisas, tais como, um mercado maioritariamente feminino, mal pago, precário e com horários rotativos, trabalhando aos fins de semana e à noite.

Em Portugal o turismo é um dos maiores contribuintes para a economia. É importante que este setor se preocupe com as diferenças de género existentes e comecem a haver mudanças. Concluiu-se que, relativamente ao setor do turismo, as mulheres recebem menos que os homens e que no setor do turismo essa diferença de salário é significativa. As mulheres continuam igualmente a ter uma maior responsabilidade em casa o que faz com que sejam postas de parte a nível profissional. (Costa, Carvalho & Breda, 2011).

De acordo com um estudo realizado, Portugal, em 1993 era um dos países da Europa onde a maior percentagem de empregados a *full-time* eram mulheres com filhos menores de 10 anos. Em 2009, a residência das pessoas que trabalhavam no setor do turismo era maioritariamente no Algarve (22,5%), seguindo o Norte com (17,5%) e por último Lisboa com (16,4%). Algarve era a maior região turística de Portugal. (Costa, Carvalho & Breda, 2011).

### 3.6 SÍNTESE

Existe ainda uma grande necessidade de se abordarem estes temas de extrema importância. De se realizarem mais pesquisas sobre as mudanças de atitudes, a realização de estudos experimentais realizados em diferentes culturas e envolventes. Mudança de mentalidades também é de extrema importância, no sentido em que se deixe de pensar que os homens são mais que as mulheres e por isso tenham vantagens perante as mesmas. As mudanças organizacionais também são fundamentais para que se acabem com as desigualdades de género. (Schein, 2001).

Todos os autores acima mencionados concordam que, apesar de todos os esforços realizados pelas mulheres, os preconceitos e as barreiras ainda existem e ainda existe uma necessidade de se mudarem as mentalidades das pessoas. É fundamental que homens e mulheres sejam visto da mesma forma, com os mesmos direitos e deveres.

O sexismo, presente nas sociedades modernas, ainda é uma forma de preconceito encontrada em várias formas de expressão e prejudicando bastante as mulheres. (Barreto & Ellemers, 2005).

## **CAPÍTULO 4 - A LIDERANÇA FEMININA**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, irão ser abordados temas relativos com a liderança feminina. O que é a liderança e como se pode relacionar com o género feminino. Para além disso, iram ser abordados temas como a liderança feminina em Portugal, a liderança feminina no setor turístico e a liderança feminina no setor hoteleiro. Como a liderança feminina neste setor ainda é vista e percecionada.

### **4.2 A LIDERANÇA FEMININA**

O conceito de liderança passa pela existência de uma influência por parte dos líderes das organizações para com os seus subordinados. A primeira tentativa de uma definição surgiu com Platão no ano II a.C. onde este referia que homens como o Júlio César e Alexandre Magno tinham nascido com as características necessárias para assumirem cargos de liderança. Já no século XX surgiu a teoria comportamental, onde refere que as características e os comportamentos para se tornarem líderes podem ser apreendidos. Os líderes e os tipos de liderança que adotam vão surgindo tendo em conta as situações que passam ao longo do seu percurso na organização. Os líderes não adotam necessariamente o mesmo tipo de liderança ao longo de toda a sua carreira como líder (Frigato & Conceição, 2020).

Segundo Moller & Gomes (2010), sendo a liderança um tema tão abordado e de um interesse tão grande é normal que existam várias opiniões e formas de abordar. Para alguns autores a liderança é um processo de influência intencional de uma pessoa perante um determinado grupo ou pessoa individual.

O líder necessita de assumir uma determinada postura, seja mulher ou homem. São os seus comportamentos que serão as bases para uma boa liderança. As mulheres e os homens partilham comportamentos essenciais para que uma liderança seja boa. A liderança feminina é um tema que tem vindo a evoluir cada vez mais, desmistificando a ideia de que só os

homens podem ocupar os lugares de liderança, seja nas organizações como em casa. (Moller & Gomes, 2010).

Para que a liderança seja bem-sucedida, existe a necessidade de haver uma aprendizagem em contexto individual e em contexto organizacional. A liderança não é feita sozinha e tem de se ter em conta todas as pessoas da organização em questão. Relativamente ao nível pessoal, pode ser interpretado como todas as aprendizagens e enriquecimentos pessoais do líder, mas também de todo o apoio em contexto individual de cada seguidor, de forma a melhorar os seus conhecimentos, dúvidas e incertezas em prol da organização. O nível organizacional já tem em conta a organização como um todo, os indivíduos como representantes e “responsáveis” pela organização. (Ferigato & Conceição, 2020).

Cada vez mais o mundo é acompanhado por uma constante evolução dos negócios, inovações tecnológicas, crescimento das organizações. Tudo isso faz com que exista uma necessidade de inclusão das mulheres nos cargos de liderança. (Bierema, 2016).

Foi a partir da década de 50 e até meados dos anos 70 do século XX que se pode assistir a uma evolução do papel das mulheres na sociedade. Os tempos mudaram, tornaram-se mais competitivos, modernos e tecnológicos onde se tornou importante inovar, mudar e adaptar as organizações às constantes mudanças que ocorriam diariamente. (Moller & Gomes, 2010).

Em 1980 era impensável pensar nas mulheres em cargos de liderança pois as mulheres eram vistas apenas como seres emocionais, onde a maior parte do seu tempo era ocupado com as suas tarefas domésticas. A mulher não tinha qualquer acesso para conseguir atingir qualquer cargo de liderança. Atualmente, continua a existir esta barreira, não de uma forma tão agressiva como em 1980, mas de uma forma mais invisível. Por exemplo, as mulheres representam apenas 6% dos executivos, 2% dos presidentes executivos e ocupam 15% dos lugares de direção, de acordo com dados retirados das empresas da *Fortune* 500. (Duarte, Oliveira & Gomes, 2009).

Mckinsey (2008) acrescenta que as organizações devem, primeiro que tudo, perceber quais são as suas necessidades em termos de mão de obra e, logo nesse momento, encaixar as mulheres nos vários setores da empresa, em várias posições, incluindo as posições de liderança. Sempre em posições que sejam as mesmas em que os homens também estão inseridos, por questões de igualdade de género.

De acordo com Bierema (2016), as mulheres possuem todas as ferramentas necessárias para assumirem cargos de liderança. Têm a vontade, a educação, a empatia, o carácter. Mas, muitas das vezes, ainda se fazem sentir algumas adversidades, tais como, medo de parecerem muito masculinas, por exemplo. O problema que ainda persiste é o preconceito em relação à mulher em posições de liderança.

Moller & Gomes (2010) concordam, afirmando que as mulheres possuem características que acabam por promover uma boa liderança. As mulheres são generosas, comunicativas e simpáticas. São bastante participativas, querendo estar sempre a par de todas as situações. Os homens acabam por ser mais autoritários e não tão empáticos como as mulheres. Cada vez mais as mulheres se qualificam frequentando as universidades, obrigando as organizações a incluí-las nos cargos de maior importância.

As mulheres frequentam cursos superiores, verificando-se mesmo uma maior percentagem de licenciadas mulheres do que homens. O problema verifica-se depois, quando as mulheres concorrem para cargos de liderança, existe uma preferência dada aos homens, independentemente se têm curso superior ou não. Este problema deve-se por questões culturais, empresariais e pessoais, onde ainda há um longo percurso a ser percorrido. Relativamente ao cargo de CEO apenas 6% são mulheres. 94% são homens a assumir esta posição. (Ferreira, 2019).

Segundo a Comissão Europeia (2012), o número de mulheres em cargos de liderança é de apenas 0,6 percentuais por ano desde 2003, ou seja, uma percentagem muito baixa. As posições de liderança continuam a ser dominadas pelo género masculino.

As mulheres enfrentam desafios constantes na tentativa de avançarem com as suas carreiras profissionais ao mesmo tempo que se preocupam com a sua vida social e vida familiar. Todas essas preocupações criaram um estereótipo em relação às mulheres em cargos mais altos a nível profissional. (Bierema, 2016).

Existe ainda uma imagem do “trabalhador ideal” e está associada aos homens. Esta imagem acaba por desfavorecer as mulheres pois ainda existe o pensamento que o trabalhador ideal tem de ser do sexo masculino. O trabalhador ideal é um trabalhador 100% dedicado à organização, com disponibilidade total, estar sempre comprometido para com a organização. Como as mulheres continuam a ser maioritariamente responsáveis pela vida familiar, não poderiam ser as trabalhadoras ideais. (Bierema, 2016).

As mulheres trabalham mais do que os homens, recebem menos e têm menor prestígio. Quando as mulheres ocupam lugares de liderança sofrem com discriminação, diferenças salariais. Apesar de as mulheres começarem a ocupar lugares de liderança ainda existe uma grande diferença comparativamente aos homens. (Bierema, 2016).

O modelo ideal para uma boa aceitação de uma mulher para um cargo de liderança é trabalhar durante longos períodos, vontade de assumir novos projetos e ser criativa, ter uma disponibilidade de 24 horas por dia, 7 dias por semana. (Bierema, 2016).

Um estudo aponta que “As mulheres estão melhor representadas em posições de liderança nos países industrializados do que nos países emergentes (...) Noruega com 36% de



mulheres na liderança de topo ou França com 33% de mulheres em cargos políticos de topo”. (Bierema, 2016, p. 124).

As mulheres em cargos de liderança acabam por ser benéficas para as organizações. Algumas pesquisas constataam que as organizações onde se encontrem mulheres a liderar obtêm benefícios financeiros significativos. Outra pesquisa refere que as organizações onde as mulheres ocuparam os cargos mais altos eram entre 18% a 69% mais lucrativas do que as outras organizações. (Bierema, 2016).

Apesar de serem tão boas líderes quantos os homens, as mulheres possuem características onde se mostram líderes mais transformadoras, colaborativas, democráticas e relacionais do que os homens. Estas diferenças podem ser mais notadas em contextos culturais específicos onde são evidenciadas estas características. (Bierema, 2016).

As opiniões são bastante dispersas em relação ao tipo de líder que cada subordinado prefere. Ferigato & Conceição (2020), referem que as mulheres tendem a ser mais conscientes das suas emoções e são mais empáticas enquanto os homens são mais autoconfiantes, otimistas e capazes de se adaptarem a várias situações diferentes. Alguns estudos referem que as mulheres e os homens são igualmente eficazes, mas num ambiente onde predominem os homens, estes preferem um líder homem achando-o mais eficaz. Num ambiente onde predominam mulheres, estas preferem uma mulher para o cargo de liderança.

Bierema (2016) refere que algumas pesquisas realizadas informam que a maior parte das pessoas no mundo preferem homens a desempenhar cargos de liderança do que as mulheres. Até as próprias mulheres preferem homens a liderar do que ter mulheres a liderar.

As diferenças de género também acontecem dentro do grupo das mulheres, isto é, existe uma diferença relativamente às oportunidades de liderança entre mulheres negras e mulheres brancas, onde as mulheres brancas tendem a ter mais facilidade em ocupar os cargos de liderança nas organizações. (Ferigato & Conceição, 2020).

Segundo Bierema (2016), os estereótipos relacionados com o género são das principais causas para as mulheres não conseguirem cargos de liderança. O problema também se centra na forma como as mulheres líderes são faladas. Existe uma descredibilização na sua postura enquanto líder. “a liderança das mulheres tem sido descrita como escassa, simbólica, precária, sub-representada, difícil, melhor, pior e díspar”. (Bierema, 2016, p. 127).

Nogueira (2006) refere que ainda é raro encontrar-se mulheres em cargos muito altos. Conforme se vai chegando ao topo das pirâmides hierárquicas mais difícil fica para as mulheres ascenderem. As barreiras invisíveis existentes dificultam que as mulheres consigam chegar a postos de liderança. Estas barreiras são as diferenças de género, as motivações, as questões familiares, questões profissionais.

Lynch (2017) refere que as mulheres ainda representam pouco as posições de liderança, isto é, ainda existe uma sub-representação das mulheres em altos cargos de liderança. Alguns problemas detetados que originam isto são, a falta de confiança das mulheres e a falta de orientação.

De acordo com Ryan & Haslam (2005), as mulheres continuam a não ser representadas nas posições de liderança, isto é, continuam a ser poucas mulheres nestas posições. Referem que as barreiras invisíveis existentes também dificultam que as mulheres alcancem estes lugares. Existem muitos colaboradores que ainda duvidam da eficácia de uma mulher em cargos de liderança.

Mudar a forma como se pensa em relação a mulheres em cargos de liderança também é uma ajuda enorme na diminuição nas desigualdades de género. As organizações devem promover as habilidades das mulheres líderes e o impacto prejudicial para a organização de todos os tipos de preconceitos para com as mesmas. As líderes devem ser avaliadas como seres humanos, pelas suas características, motivações, pontos positivos e pontos negativos. (Bierema, 2016).

Mulheres talentosas devem ser selecionadas, recrutadas, retidas e posteriormente promovidas. Os líderes de uma organização, de forma geral, devem ser avaliados tendo em conta a criação de um bem-estar relacionado com a diversidade de género em todas as camadas da organização. Aposta no *coaching* é fundamental para que exista uma melhor relação para com as mulheres líderes. (Bierema, 2016).

Duarte, Oliveira & Gomes (2009) referem que o papel de género também conta para o tipo de liderança que é assumida pelas pessoas. As mulheres têm uma maior predisposição para assumir uma liderança transformacional, tendo uma maior influência sobre os seus subordinados. Isto faz com que os subordinados se sintam melhor pois têm uma melhor relação com os seus líderes e sentem que estes têm uma maior atenção com as suas necessidades e preferências. Comparativamente com os líderes do sexo masculino, as mulheres líderes retribuem os seus subordinados com recompensas pelos seus objetivos cumpridos. Tentam resolver os problemas da melhor forma para todos os envolvidos tendo sempre em vista o bem-estar da organização.

De acordo com Ferigato & Conceição (2020), o desenvolvimento da liderança feminina deve ter em conta alguns aspetos, tais como, mulheres e homens tendem a ter diferentes estilos de liderança. Mulheres assumem um papel de líder mais participativo e mais democrático enquanto os homens assumem um papel mais autocrático e diretivo.

Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves (2016) referem que alguns estudos realizados, mencionam que existem estereótipos que tendem a relacionar mais as posições de gestão

com as características dos homens do que das mulheres. Estes estudos realizados não são conclusivos, pois não chegam à mesma opinião. Alguns referem que as mulheres tendem a ser líderes participativas e transformacionais. Outros estudos apontam para a inexistência de diferenças. Os autores acrescentam que estudar as diferenças entre géneros não é o mesmo que estudar as reações dos seguidores a líderes de sexos diferentes.

Segundo Ryan & Haslam (2005), existem evidências de que as mulheres apenas são colocadas em posições de liderança em circunstâncias diferentes que os homens. Por exemplo, as mulheres são mais colocadas em posições relacionadas com cargos de apoio a pessoal, treinamento e marketing, em vez de posições relacionadas com questões operacionais e comerciais. É importante que não haja apenas um foco na nomeação das mulheres para cargos de liderança, mas também para em que circunstâncias é que foram feitas estas nomeações.

Ao longo dos anos as mulheres foram conquistando maior independência. Para além de todas as suas obrigações domésticas e familiares, as mulheres começaram a ter uma maior representação no mercado de trabalho e por conseguinte nos cargos de liderança. A mulher já não é vista pelo sexo frágil, pelo contrário, sendo vista como lutadora pelos seus objetivos em todas as áreas da sua vida. Apesar das dificuldades ao longo do seu percurso, a mulher tem vindo cada vez mais a ocupar lugares de liderança em vários setores. (Ferigato & Conceição, 2020).

Existe uma estrutura que facilita o desenvolvimento dos cargos de liderança para as mulheres, visto que as mesmas enfrentam e já enfrentaram no passado vários desafios. Torna-se importante que sejam criadas estratégias para uma melhor liderança por parte das mulheres. Algumas estratégias passam por práticas, tais como, avaliação, treinamento, educação, *coaching*, mentoria, *networking*, aprendizagem experiencial e o planeamento da carreira. É através destas estratégias que as mulheres irão ficar capacitadas para usufruírem da melhor forma os seus cargos de liderança. (Ferigato & Conceição, 2020).

Estas estratégias podem ser igualmente utilizadas para ajudar os homens nas suas lideranças, apenas servem como métodos de avaliação e ajuda para uma melhor liderança. (Ferigato & Conceição, 2020).

Existem algumas recomendações que facilitam o tratamento das mulheres, tais como, incentivarem as mesmas a obterem o *feedback* 360, incentivar igualmente as mulheres ao desenvolvimento das suas capacidades, através de oportunidades de formação e aprendizagem que surjam. Ajudar igualmente as mulheres a serem estrategas e a pensarem nas melhores formas como progredir nas organizações e na sua carreira. (Ferigato & Conceição, 2020).

Alguns estudos mostraram que organizações lideradas por mulheres têm melhores desempenhos financeiros. Algumas empresas têm mais 15% de rentabilidade comparativamente com as organizações que apenas têm homens nos seus cargos diretivos. Existe uma necessidade de se perceber qual a importância das líderes femininas numa organização. (Ferigato & Conceição, 2020).

Segundo Ferigato & Conceição (2020), existe uma enorme importância na integração das mulheres no mercado de trabalho e principalmente nos lugares de liderança. A mulher tem vindo a conquistar terreno em relação às posições de maior prestígio nas organizações. As mulheres têm vindo a conquistar estas mesmas posições com o seu próprio mérito.

Alguns estudos internacionais verificam que as mulheres ocupam menos as posições de liderança. Quanto mais alta é a posição mais se verifica a diferença de género. Tomaram como exemplo a Alemanha, Reino Unido, China e até mesmo o Japão. Na Alemanha verifica-se que existem poucas mulheres em cargos de liderança e o mesmo se verifica no Reino Unido, portanto é uma questão global. Na China apenas 8,9% dos lugares de gerência são ocupados por mulheres e no Japão a situação é semelhante. (Schein, 2001).

Algumas mudanças estão a ser realizadas em alguns dos países mencionados, de forma que se verifiquem alterações nestas diferenças de género. Por exemplo, no Reino Unido, realizou-se uma iniciativa voluntária onde o objetivo seria a melhoria do *status* das mulheres no mercado de trabalho. Já a China, foi o país onde se verificaram menos mudanças pois as mulheres são vistas como os “apêndices” dos homens. A discriminação verificada na China, a maior parte das vezes, não é considerada como tal, mas sim como uma diferença normal pois existe a crença básica de que os homens são superiores às mulheres. Apesar das diferenças de género serem mais evidentes em países como a China, os outros países não ficam atrás. (Schein, 2001).

Apesar dos diferentes países analisados, das diferenças culturais que se verificam, a visão de que as mulheres são menos propensas do que os homens a assumirem determinados cargos ou determinadas posições de liderança é real. Em alguns países a mudança de mentalidades ajudou a que as mulheres conseguissem assumir posições de liderança com uma maior frequência, países como o Reino Unido, a Alemanha e até mesmo nos Estados Unidos isso se verificou. (Schein, 2001).

De acordo com Nogueira (2006), as organizações precisam de líderes femininas, não só para uma maior diversificação de género, mas também porque as mulheres são necessárias nas organizações, com as suas diferentes visões e até mesmo formas de estar e posicionamentos. Existe a necessidade de se apoiar as mulheres quando estas vão para cargos de liderança, isto é, dar-lhes apoio e acompanhamento, partilha de experiências por parte de outras

mulheres dessa mesma organização. A mulher não necessita de se isolar para que consiga ter uma boa liderança.

As líderes femininas desempenham um papel muito importante para a diminuição de discriminação dentro das organizações. Isto torna-se fundamental para que as empresas não fiquem com uma má reputação devido aos seus processos de discriminação. (Dadanlar & Abebe, 2020).

De acordo com Galinsky, Salmond, Bond, Kropf, Moore & Harrington (2003), cada vez mais as mulheres líderes preferem começar os seus próprios negócios e empresas, deixando assim as organizações onde trabalham, para conseguirem ter uma melhor liderança possível, sem muitos dos entraves existentes.

Zenger & Folkman (2012) referem que as organizações precisam de talentos, logo devem estar cientes de que muitas mulheres têm habilidades de liderança e que conseguem facilmente assumir esses cargos. As organizações precisam de ter uma mentalidade mais aberta de forma que consigam atingir os seus objetivos, independentemente se os seus líderes são homens ou mulheres.

#### **4.2.1 A LIDERANÇA FEMININA EM PORTUGAL**

Segundo Ferreira (2019), Portugal ainda fica abaixo da média europeia relativamente às mulheres e a sua representação nos cargos de liderança. Desde 1986 que existem mais mulheres a entrarem na faculdade do que os homens, mas relativamente à progressão de carreiras os papéis são invertidos.

Portugal e Espanha encontram-se bastante aquém dos restantes países da Europa. Em cada 100 diretores, na Alemanha 34 são mulheres, em França 44 são mulheres, ou seja, quase 50%. (Ferreira, 2019).

Em Portugal, entrou em vigor um regime onde passou a ser obrigatório uma representação equilibrada tanto de mulheres como homens em cargos de liderança, isto aplicando-se a empresas do setor público, mas nem todas as empresas estão a cumprir o que dificulta uma maior inclusão das mulheres nos quadros das organizações. (Ferreira, 2019).

Apesar de todos os esforços realizados pelas várias empresas, ainda existem algumas arestas a serem limadas. Esta lei que obriga a uma maior representação das mulheres em cargos de liderança, onde tem de haver um mínimo de 20% das mulheres em lugares de administração e de fiscalização, veio para ficar e para mudar mentalidades, ainda que haja

um longo percurso pela frente, mesmo havendo sanções para aquelas empresas que não cumpram com o que é pedido. (Ferreira, 2019).

De acordo com Ramos, Pita & Ferreira (2022), o acesso das mulheres a cargos de liderança na Administração Pública em Portugal tem vindo a aumentar de uma forma gradual. A discriminação que é feita às mulheres pode estar representada em várias formas, tais como, através das barreiras invisíveis, o chamado *glass ceiling*, isto é, das dificuldades que as mulheres enfrentaram para chegarem a cargos de liderança. A colocação das mulheres sempre nas mesmas áreas de atuação, isto é, algumas profissões serem maioritariamente constituídas por mulheres, tais como, a área da saúde, a área hoteleira e a área do retalho.

Segundo Carli & Eagly (2016), o *glass ceiling* também conhecido como “teto de vidro” é a metáfora mais popular quando se fala em difícil acesso por parte das mulheres a cargos de liderança. Em Portugal, essa barreira invisível, tais como, barreiras salariais e promocionais, dificultaram o acesso das mulheres a várias posições de liderança.

De acordo com Bernardino, Santos & Cardoso (2018), as mulheres começam a traçar em Portugal um percurso bastante empreendedor. Referem igualmente que as mulheres são bastantes similares aos homens relativamente a empreender, contudo, existem características socioeconómicas que dificultam o acesso das mulheres a esta mesma prática. O próprio contexto onde as mulheres se inserem condiciona o tipo de organização que as mulheres preferem, o tipo de organização que irão criar.

Nos últimos anos, as mulheres cada vez mais são incluídas nas atividades empresariais. A mulher tem vindo a conquistar o seu espaço. A desigualdade entre o número de homens e mulheres líderes vai diminuindo com o passar dos anos. (Bernardino, Santos & Cardoso, 2018).

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2013), cada vez mais as mulheres começam a ganhar o seu espaço nos cargos de liderança, ultrapassando todas as barreiras que lhe são constantemente impostas.

Na Tabela 1 pode verificar-se a média de pessoas em idades jovens (*early age*) onde se pode verificar os empreendedores de género masculino predominam perante as empreendedoras do género feminino. Apesar disso, pode igualmente verificar-se que as mulheres estão mais orientadas por fatores de produção. Isto pode explicar-se pois é usual que em economias mais pequenas e não tão avançadas sejam as mulheres que tenham que assumir a posição de líder de família e, muitas das vezes, assumir os negócios ligados à produção.

Tabela 1: Média da taxa TEA por género e por tipo de economia.

Tipos de economia	Média da taxa TEA para o género masculino	Média da taxa TEA para o género feminino	Rácio empreendedores/empreendedoras
Orientadas por fatores de produção	22,3%	19,8%	1,13
Orientadas para a eficiência	17,2%	11,8%	1,46
Orientadas para a inovação	10,1%	5,7%	1,77

Fonte: Gem Portugal 2013.

De acordo com Bernardino, Santos & Cardoso (2018), as mulheres empreendedoras, em regra, são ativas, confiantes, inovadoras, criativas, independentes, capazes de se tornarem grandes líderes. As mulheres empreendedoras são mulheres com idades compreendidas entre os 35 e os 50 anos, são casadas e, geralmente com filhos. Possuem igualmente um nível de escolaridade elevado. Uma das razões para que as mulheres comecem os seus negócios tão tarde devesse ao facto de primeiro que tudo terem que estabilizar as suas obrigações familiares e, só depois, focarem-se a 100% na vida profissional.

Existe um desejo de autorrealização por parte das mulheres que desejam ser líderes da sua vida pessoal e igualmente da sua vida profissional. As motivações das mulheres costumam ser as mesmas que as dos homens. (Bernardino, Santos & Cardoso, 2018).

De acordo com Bernardino, Santos & Cardoso (2018), as mulheres ambicionam cargos de liderança, mas ainda estão muito habituadas a seguirem o que as suas antepassadas seguiam. As formas de trabalhar, o trabalho doméstico, os trabalhos relacionados com a família. Algumas características de um líder devem ser inculcadas e aperfeiçoadas por todas as mulheres, até para facilitar o seu dia a dia. Em Portugal, existem bastantes mulheres empreendedoras e com espírito empreendedor, mas ainda enfrentam algumas batalhas que são difíceis obstáculos.

Com conhecimento disto, torna-se essencial que o setor público comece a realizar políticas, que facilitem a criação de mais negócios por parte das mulheres. A redução de alguns processos democráticos, acesso facilitado a financiamento. Também a criação de uma boa rede de contactos para que consigam entrar no mundo do empreendedorismo de uma forma mais fácil. Tudo isto, são questões ainda a debater-se de forma a ajudar as mulheres a conseguirem adquirir os seus próprios negócios e a conseguirem ser as suas próprias líderes. (Bernardino, Santos & Cardoso, 2018).

De acordo com o IFDEP (2014), o empreendedorismo feminino tornou-se imprescindível para combater a desigualdade de género e para potencializar o desenvolvimento da economia em

Portugal. A própria União Europeia tem ajudado, fomentando o autoemprego, apoiando as mulheres através de vários apoios.

Ainda pouco explorada, a temática do empreendedorismo feminino tem sido cada vez mais um assunto de referência. Por exemplo, nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Dinamarca, as mulheres querem ser empreendedoras devido a oportunidades que surgem e aproveitam, apesar de ser impulsionado para uma melhor conciliação do trabalho com a família. (IFDEP, 2014).

### **4.3 LIDERANÇA FEMININA NO SETOR TURÍSTICO**

A Organização Mundial do Turismo (OMT) considera o turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros”. (OMT, 1995).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), tendo em conta os papéis importantes que as mulheres representam para o setor do turismo, é crucial que as mulheres sejam bem representadas neste setor, relativamente a puderem aceder a cargos de liderança.

De acordo com a UNTWO Tourism Highlights (2010), o turismo contribui bastante para o emprego. É estimado que entre 6% a 7% do emprego total do mundo, provenha do setor turístico.

Ainda existem poucas informações sobre a liderança feminina nas organizações turísticas. Infelizmente, ainda existe discriminação de género entre mulheres e homens neste setor. (Hutchings, Moyle, Chai, Garofano & Moore, 2020; Segovia-Pérez, Domecq, Moraleda & Mazón, 2019).

O baixo número de mulheres líderes na indústria hoteleira torna-se preocupante a nível mundial. Por vezes, devido a todas as barreiras implementadas, as mulheres têm dificuldade em alcançar posições de liderança, acabando por desistir do processo. (Tran, 2019).

Alguns países no mundo já são pioneiros no incentivo à participação das mulheres em cargos de liderança, como no incentivo para as mulheres serem empreendedoras. Alguns destes países são os Estados Unidos, Canadá, Finlândia e Noruega. Para que isto aconteça existem várias medidas fundamentais para incentivar as mulheres. Estas medidas passam por incentivo de criação de empresas, apoios na forma de subsídio, treino e leis. (Souza & Trindade, 2009).



Segundo Santos, Favoreto & Schulze (2022), as mulheres têm uma alta capacidade de se tornarem boas líderes na área da hotelaria. As mulheres têm bastante interesse pela área do turismo, especialmente da hotelaria e são boas trabalhadoras.

Dentro do setor do turismo, a distribuição das mulheres e dos homens pelas posições de liderança é devidamente realizada. Isto é, as mulheres representam posições de liderança, tais como, funções de diretora ou executiva. Por vezes, as mulheres são mais bem qualificadas que os homens nesses mesmos cargos. Infelizmente, constatou-se que as mulheres tinham de ser mais bem qualificadas com os homens para que conseguissem chegar a posições de liderança. (Costa, Carvalho & Breda, 2011).

Segundo Bomfim & Teixeira (2015) são vários os desafios enfrentados pelas mulheres quando ocupam lugares de liderança no setor turístico. Alguns desses desafios são a dificuldade em captar recursos de instituições financeiras e investidores, o que por vezes fica difícil conseguir liderar a organização. A maior parte das mulheres líderes precisa da opinião dos seus maridos e dos seus amigos, para que, consiga proceder a uma boa liderança.

De acordo com Dashper (2020), a mentoria tem um papel muito importante para ajudar na abordagem de alguns problemas que dificultam a ascensão das mulheres no setor turístico. A liderança feminina no setor turístico ainda necessita de algumas ajudas, apesar das mulheres já fazerem parte de várias posições de liderança nas organizações turísticas ainda existem barreiras a serem superadas.

Tendo em conta todas as atividades que as mulheres têm ao longo de um dia, torna-se natural que seja difícil para as mesmas a conciliação de todas as tarefas e que por vezes umas sobressaiam perante outras. Por causa disto é que as mulheres são identificadas como pessoas capazes de resolver quaisquer tipos de situações, são boas líderes pois conseguem assumir e administrar diversos papéis. Para além disso, ser líder no setor turístico por si só já é uma tarefa difícil e, para as mulheres, torna-se ainda mais difícil pelas razões mencionadas acima. (Bomfim & Teixeira, 2015).

Para promover uma boa liderança, principalmente no setor turístico, as mulheres líderes devem apostar no seu marketing e da organização onde trabalham e nas redes sociais, dando assim uma maior visibilidade à organização. Para além disso, aproveitar para fazer uma breve abordagem a elas próprias, de forma a mostrarem quem são e qual o seu grau de importância para aquela organização.

Neste setor, a concorrência é muito grande, o que não faltam são serviços da área do turismo. Torna-se fundamental a existência de ideias e criatividade por parte das líderes para que consigam fazer a diferença. O setor do turismo encontra-se em constante evolução, e já existem várias mulheres em cargos de liderança, em vários ramos do setor turístico.

### 4.3.1 A LIDERANÇA FEMININA NA HOTELARIA

Ser líder no geral é uma tarefa que nem todas as pessoas são capazes de fazer. Ser líder feminina no setor hoteleiro ainda é mais difícil devido a todos os tipos de discriminação que as mulheres têm vindo a ser alvo ao longo dos anos.

De acordo com Ferreira, Silva, Silva & Sousa (2017), inicialmente as mulheres estavam proibidas de exercer qualquer tipo de posição de liderança em cargos relacionados com a hotelaria. Como não podiam ser líderes, as mulheres começaram por ocupar cargos relacionados com a supervisão e com a gerência. Com o passar do tempo começaram a mostrar que eram capazes de realizar qualquer tipo de atividade e o próprio mercado precisava delas inseridas no mesmo.

De acordo com Russen, Dawson & Madera (2021), o setor do turismo e o ramo da hotelaria são bastante diversificadas em relação ao género, comparativamente com outros setores. Desde 2015 que houve um aumento significativo das mulheres em cargos de liderança no setor hoteleiro.

No setor hoteleiro, os horários laborais passam por uma necessidade de uma maior flexibilidade, visto serem muitas das vezes, horários compreendidos entre segunda e domingo, com rotatividade horária. Daí a preocupação da inserção da mulher neste setor, visto estarem ocupadas, para além da sua vida profissional, com a sua vida familiar e doméstica. É um trabalho bastante exaustivo, onde existe uma necessidade de uma adaptação rápida.

São vários os empreendimentos hoteleiros que começaram a criar programas para promover a ascensão das mulheres a posições de liderança.

De acordo com a Publituris Hotelaria (2021), a *Accor Hotels* gostava de promover a igualdade de género nos seus hotéis e, estipulou que até 2025 tem de ter pelo menos 45% de mulheres em cargos de liderança. Até 2022 comprometeu-se que 30% do seu comité executivo seria ocupado por mulheres e até 2025 40%.

A empresa não quer apenas que isto seja realizado em Portugal, mas também nos restantes países europeus, de forma a promover uma maior igualdade de géneros, baseada nas competências e esforços de cada pessoa.

“(…) acreditamos na promoção da igualdade profissional e, portanto, de oportunidades. (...) temos vindo a trabalhar há muitos anos, com muitos bons resultados, para apoiar as mulheres que desejam desenvolver as suas carreiras profissionais, incluindo posições relevantes e de responsabilidade”. (Publituris Hotelaria, 2021).

Esta medida arrancou em 2012 onde a Accor lançou uma rede de apoio a mulheres que desejavam alcançar posições de liderança, dando-lhes todos os recursos que necessitassem. (Publituris Hotelaria, 2021).

Para além da *Accor Hotels* também a *Marriott* apostou num programa para uma maior inclusão das mulheres em cargos de liderança. 60% dos cargos de liderança da *Marriott Internacional* são representados por mulheres. É uma das melhores empresas do mundo para as mulheres trabalharem. (Publituris, 2016).

Outro empreendimento turístico que promove as mulheres em cargos de liderança são os hotéis *Slaviero*. Nestes hotéis, 25% da gerência são mulheres, onde uma dessas mulheres se encontra em posição de gerente regional. (Revista Hotéis, 2008).

Alguns estudos comprovaram que, as equipas que têm diversidade de género acabam por ter uma maior variedade de conhecimentos e competências, que partilhadas, melhoram o desempenho de qualquer organização. No setor hoteleiro, isto verifica-se e para além disso, verificou-se igualmente que as mulheres *CEO (Chief Executive Officer)* têm um maior à vontade a liderar outras mulheres, pois têm uma melhor capacidade para comunicarem umas com as outras. (Russen, Dawson & Madera, 2021).

Existe a necessidade, no setor hoteleiro, de se quebrarem as “barreiras invisíveis” que as mulheres têm quando começam um cargo de liderança. Estas barreiras são as culpadas de muitas das vezes, as mulheres desistirem dos seus cargos por causa da exaustão. Se as organizações do setor turístico forem capazes de reparar estas barreiras, existe a possibilidade de as mulheres se manterem mais tempo nas posições de liderança. (Russen, Dawson & Madera, 2021).

O setor hoteleiro ainda falha muito na ajuda e no apoio que deve dar às mulheres líderes. As mulheres continuam sub-representadas neste setor, o que não melhora a situação. A falta de mentoria feminina e alguns modelos femininos na indústria da hotelaria leva a uma maior dificuldade por parte das líderes femininas. (Russen et al., 2021).

Segundo Marinakou (2014), embora o setor hoteleiro apresente um constante crescimento, ainda se verificam poucas mulheres em cargos de liderança neste setor. Apesar disso, este setor é dominado por mulheres em várias funções, mas não em todas as funções como gostariam. A maior parte das funções que desempenham não lhes permite progredir na hierarquia e tornarem-se gerentes dos hotéis por exemplo.

De acordo com Narayanan (2017), à medida que mais mulheres mostram interesse no setor hoteleiro e em ascender a nível profissional neste setor, torna-se necessário identificar o percurso necessário e quais os percalços do mesmo. As mulheres não recebem as orientações necessárias, sendo fundamental um acompanhamento e mentoria, como referido

anteriormente. O facto de haver necessidade de existir um grande equilíbrio entre vida profissional e familiar, especialmente no setor hoteleiro.

Os recursos humanos têm um papel muito importante nas organizações, especialmente nas organizações do setor turístico. As pessoas, neste setor, são fundamentais para a qualidade dos serviços que são prestados, vantagens competitivas e para o próprio desempenho organizacional. Apesar da sua importância, muitas vezes os recursos humanos são os maiores obstáculos na ascensão das mulheres a cargos de liderança. As políticas de recrutamento e seleção, falta de mentoria e ajuda, sistemas de avaliação, políticas de promoção. Existe uma necessidade de se tornarem estes obstáculos em oportunidades para as mulheres. (Narayanan, 2017).

A ideia preconcebida de que as mulheres apenas são recrutadas para determinados cargos, tais como, *housekeeping* e *food & beverage* restringe as mesmas de conseguirem alcançar o topo. Algumas barreiras foram identificadas, em determinadas culturas como no Japão, Malásia, Estados Unidos, Finlândia e Alemanha. (Narayanan, 2017).

Narayanan (2017) refere que existem evidências empíricas de que a cultura organizacional é um grande obstáculo para o progresso das mulheres dentro de uma organização. A cultura do setor hoteleiro, onde existe um horário de longas horas de trabalho tornou mais difícil este caminho para as mulheres, colocando os homens como preferência para os cargos de gerência, visto terem possivelmente menos responsabilidades para além trabalho. Nas organizações onde existe uma cultura organizacional maioritariamente masculina as mulheres necessitam de se adaptar a essa cultura, e na maioria dos casos, têm maior dificuldade em alcançar cargos de liderança.

Narayanan (2017) acrescenta que as mulheres, como são percebidas como as cuidadoras das suas famílias, acabam por não ser colocadas em cargos de liderança, especialmente no setor hoteleiro. Devido às suas responsabilidades, as mulheres são percebidas como incapazes de ter funções de responsabilidade tão acrescida como um cargo de liderança. O horário de trabalho irregular neste setor também não ajuda, pois existe uma crença de que a necessidade de terem um horário flexível é um obstáculo ao comprometimento das mulheres para com as organizações. Em suma, as mulheres não conseguem ascender a cargos de liderança, ou têm maior dificuldade, devido às opiniões negativas em relação a elas.

O setor da hospitalidade ainda não promete um futuro promissor para as mulheres que desejam alcançar cargos de liderança. A questão de género ainda é um problema que as mulheres enfrentam em várias organizações deste setor. Os estereótipos relacionados com o género, promovem uma perceção de que as mulheres possuem, em regra, menos capacidade

de que os homens para assumirem cargos de liderança, pois é lhes difícil terem um bom rendimento em organizações maioritariamente comandadas por homens. (Narayanan, 2017).

A partir de um estudo realizado concluiu-se que as diferenças de género levaram muitas mulheres licenciadas e por vezes com mestrados a deixar o setor da hospitalidade, pois não tinham quaisquer planos de carreira para as mesmas ascenderem nas organizações. Para que as mulheres consigam chegar aos cargos de liderança existe a necessidade de criação de oportunidades, minimizando algumas questões, tais como, algumas políticas de recursos humanos, a cultura da organização, questões familiares, questões de género, conflitos dentro da organização. (Narayanan, 2017).

São várias as características e competências necessárias às pessoas para desempenharem cargos de gerência no setor hoteleiro. As mulheres apresentam um bom conhecimento sobre a organização onde trabalham, são empenhadas e têm um bom desempenho. Todas as pessoas que possuem as competências necessárias para alcançar cargos de liderança serão capazes de os ter, sejam mulheres ou homens.

No setor hoteleiro, os conhecimentos e qualificações das líderes femininas são fundamentais para que se preste um serviço de qualidade aos hóspedes. É através da aplicação dos seus conhecimentos e qualificações que se percebe se uma líder está a desempenhar bem o seu papel ou não. Equipas de trabalho onde existe uma maior diversidade de género, existe igualmente uma maior produtividade e melhores relações entre as pessoas. (Marinakou, 2014).

Um bom líder cria um bom ambiente na organização, para além disso, estimula os seus subordinados a quererem ser melhores em todos os sentidos. No setor hoteleiro existe muita rotatividade devido aos horários exaustivos e aos vários turnos, o que faz com que seja necessária uma maior adaptabilidade do líder para que haja um bom ambiente organizacional e, por conseguinte, menos rotatividade na organização. As mulheres possuem bastantes características que lhes possibilitam uma liderança transformacional, que neste setor é essencial, para um bom ambiente organizacional, um maior comprometimento e uma maior satisfação por parte das pessoas. (Marinakou, 2014).

O comprometimento no trabalho é muito importante. Tanto para mulheres como para homens, o comprometimento é uma das ferramentas essenciais para o sucesso de um gerente. Independentemente das responsabilidades das mulheres, se não houver comprometimento por parte das mesmas, o cargo de liderança que desempenham pode ficar em risco. Muitas das vezes, as mulheres precisam de trabalhar mais horas do que os homens só pelo simples facto de provarem que são competentes. (Marinakou, 2014).

A atitude, os conhecimentos e comportamentos são essenciais para que as mulheres consigam alcançar o seu lugar numa organização. O conhecimento do setor hoteleiro, a sua experiência na área ajuda igualmente a que ganhem respeito e consideração por parte dos seus subordinados e dos restantes trabalhadores da organização. A paciência e a empatia podem ajudar a lidar com várias situações mais difíceis que podem ter que enfrentar. As mulheres devem ser tão assertivas quanto os homens e assumir uma postura similar a eles, isto no que toca a um bom líder de uma organização. (Marinakou, 2014).

Existe uma mudança de mentalidade, em relação às mulheres e em relação aos seus cargos de liderança no setor hoteleiro. As gerentes atuais promovem essa mudança de mentalidade, de forma que seja indiferente se os líderes são mulheres ou homens. Cada vez mais, as mulheres têm oportunidades de progressão nas suas carreiras o que ajuda bastante para a diminuição da discriminação de géneros. (Marinakou, 2014).

Marinakou (2014) acrescenta que toda a dificuldade de ascensão por parte das mulheres provoca danos, tais como, as mulheres começam a ponderar antes de constituírem famílias, metem em segundo lugar as suas vidas pessoais. Isto por causa das responsabilidades que têm nos cargos de liderança e, no tempo que irão precisar para a sua vida pessoal. Existe a necessidade, nas organizações, de haver uma melhor articulação entre a vida profissional e a vida pessoal, dando a possibilidade às mulheres de alcançarem cargos de liderança, sem ficarem com peso na consciência.

Há medida que o setor hoteleiro progride, a cultura das organizações necessita de evoluir também. As mulheres conseguem assumir cargos de liderança, tal e qual como os homens tornando-se igualmente uma mais valia para as organizações. Há muitos anos que as mulheres assumem funções na hotelaria e assim continuará a ser pois, algumas características deste género são bastante valorizadas neste setor, tais como, empatia e comunicação. As líderes femininas que trabalham nas organizações hoteleiras têm as capacidades e competências necessárias para realizarem qualquer trabalho que lhes seja pedido. (Marinakou, 2014).

Existe uma necessidade de se criarem estratégias para a retenção das mulheres e ajudá-las a subir para cargos de liderança. A criação de horários de trabalho mais flexíveis para que as mulheres gerentes possam igualmente ter tempo de cuidar das suas questões familiares, bem como continuar a ser produtivas com as suas responsabilidades profissionais. (Narayanan, 2017).

“A solução para a igualdade e uma melhor progressão na carreira na indústria hoteleira não reside apenas na preparação das mulheres para trabalharem arduamente, para promover as

suas capacidades, mas também na criação de uma cultura organizacional mais equitativa na indústria”. (Narayanan, 2017, p. 14).

Cada vez mais existe uma valorização da mulher e do seu trabalho e isso está à vista no setor hoteleiro. Ainda falta um longo percurso para que haja uma total igualdade entre mulheres e homens, mas ao longo dos anos, as mudanças têm sido realizadas e, as mulheres ocupam cada vez mais lugares de liderança nas organizações.

#### **4.4. SÍNTESE**

Cada vez mais existem avanços relativamente à discriminação de géneros e à colocação das mulheres como líderes das organizações, mas ainda se verifica um longo percurso pela frente para que haja uma igualdade total.

As mulheres que ambicionam ser líderes precisam de encontrar organizações com um maior equilíbrio de género para que consigam alcançar essas posições de liderança nos vários setores. (Bierema, 2016).

Equilibrar a vida com o trabalho é difícil para todos os trabalhadores das organizações e não só para as mulheres. O trabalhador ideal para a organização não é apenas aquele que se dedica a 100% à mesma, mas também aquele que tenta estabelecer a melhor relação com os seus subordinados.

Em suma, líderes competentes, sejam homens ou mulheres, apresentam determinados comportamentos, tais como, ouvir e aconselhar os seus seguidores, responsabilidade, interessado na organização, empenhado, disposto a ajudar e a resolver qualquer problema. Tendo uma boa atitude perante a organização, os líderes, independentemente do seu género, serão capazes de promover um bom ambiente e bem-estar organizacional a todos os níveis, criando uma organização sem qualquer estigma em relação ao género de cada indivíduo. (Bierema, 2016).

Neste capítulo verificou-se que ainda existe uma grande crença de que ser mulher e ser líder são realidades que não se juntam. A discriminação para com as lideranças das mulheres ainda é bastante. As organizações ainda são influenciadas com as questões do género relacionadas com a liderança. (Duarte, Oliveira & Gomes, 2009).

## CAPÍTULO 5 – INVESTIGAÇÃO POR ENTREVISTAS E POR INQUÉRITO

### 5.1 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO PRÁTICA

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas e do inquérito. Tanto as entrevistas como o inquérito foram aplicados a pessoas que trabalham no setor hoteleiro. Relativamente às entrevistas, realizadas a líderes femininas do setor hoteleiro, teve como objetivo uma maior perceção sobre o que é ser líder feminina, quais as barreiras e dificuldades que ainda encontram como líderes e quais são os desafios que enfrentam, principalmente neste setor. O inquérito realizado a pessoas que trabalham no setor hoteleiro, teve como objetivo perceber-se o que as pessoas acham sobre a liderança feminina, se para eles é indiferente o género do líder que tenham e qual a opinião sobre a liderança feminina no setor hoteleiro.

Relativamente às entrevistas (ver Apêndice B), foram realizadas online. A entrevista é composta por seis perguntas sociodemográficas e por nove perguntas relativas ao tema desta dissertação.

Foram entrevistadas onze pessoas, líderes femininas no setor hoteleiro, com cargos diferentes e funções diferentes, possuindo um elevado conhecimento e experiência neste setor.

Para que se realizasse uma análise às entrevistas, foram realizadas matrizes de conteúdo inicial e matrizes de conteúdo final de cada questão da entrevista. Estas matrizes apenas recaem sobre as perguntas específicas do tema.

O inquérito (ver Apêndice C), foi realizado através da plataforma *Google Forms*, posteriormente partilhado entre as várias pessoas que trabalham no setor hoteleiro.

O inquérito é constituído por duas secções. A primeira secção é composta por questões sociodemográficas, enquanto a segunda secção apresenta questões específicas sobre o tema presente nesta dissertação. Foram realizadas perguntas abertas e fechadas e utilizada a escala de *Likert* de 7 níveis.



Para que se realizasse uma análise a estas questões foi necessária a atribuição de uma cotação a cada opção de resposta. “Concordo Totalmente” que corresponde a 7 e o “Discordo Totalmente” que corresponde a 1.

Este inquérito foi validado por duas pessoas especialistas da matéria e pré testado por elementos constituintes da amostra.

O inquérito esteve *online* de maio a agosto de 2023 e obteve-se resposta por parte de 53 inquiridos. Este inquérito traduz-se numa amostra aleatória simples. O inquérito foi posteriormente encerrado e, de seguida, foi realizado o tratamento dos dados recolhidos.

## 5.2 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO POR ENTREVISTA

No Quadro 1 encontra-se a matriz dos entrevistados, onde se pode verificar toda a informação que contribuiu para a presente dissertação.

A entrevista foi também validada por dois especialistas da matéria, dois diretores de hotel e foi pré testada por elementos constituintes da amostra.

**Quadro 1: Matriz dos entrevistados.**

Entrevista	Cargo/Posto	Data da Entrevista
#1	Chefe de Reservas	13/05/2023
#2	Manager de Grupos e Eventos	16/05/2023
#3	Diretora Geral	18/05/2023
#4	Manager Food & Beverage	18/05/2023
#5	Chefe de Recepção	22/05/2023
#6	Diretora de Alojamento	22/05/2023
#7	Diretora Comercial	24/05/2023
#8	Diretora de Alojamento	25/05/2023
#9	Diretora de Serviços	27/05/2023
#10	CEO	31/05/2023
#11	Chefe de Recepção	07/06/2023

### 5.2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

De seguida, serão analisadas as várias entrevistas realizadas, através da utilização de matrizes cromáticas, para análise de cada pergunta específica que consta no guião da entrevista. Cada entrevista tem 9 questões específicas e esta matriz servirá para analisar cada resposta dada, por cada entrevistado, e perceber-se quais as semelhanças e as diferenças entre cada resposta.

Seguidamente, no Quadro 2 apresenta-se a matriz de conteúdo inicial da questão 7.

**Quadro 2: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos. (1/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"completamente diferente daquilo que estou a fazer agora".	7.1
	"Com a mudança de área dos sonhos e os planos mudaram completamente".	7.2
#2	"desde o início da minha adolescência (...) queria seguir a área da hotelaria".	7.3
	"Um dos meus sonhos era liderar um departamento de grupos e eventos (...) sinto-me bastante realizada para já".	7.4
#3	"não imaginava a minha carreira nesta área (...)".	7.1
	"consegui atingir muito mais do que aquilo que estava à espera".	7.4
#4	"Sempre gostei da área do turismo, sou licenciada em turismo e lazer (...)".	7.3
	"sempre ambicionei atingir uma melhor performance e os melhores desafios (...) tenho tido essa sorte (...)".	7.4
#5	"(...) o meu sonho passava sempre por trabalhar nesta área".	7.3
	"Já concretizei alguns sonhos (...) tenho muitos por concretizar".	7.4
#6	"Nunca imaginei uma carreira na hotelaria".	7.1
	"Sim, já consegui realizar bastantes sonhos, principalmente na área da hotelaria".	7.4

No Quadro 3, encontra-se a continuação da matriz de conteúdo inicial da questão 7.

**Quadro 3: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/ sonhos. (2/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#7	“Imaginava iniciar a minha carreira como rececionista de hotel e progredir (...)”.	7.3
	“(…) consegui concretizar ambos, exerci funções como diretora geral durante 6 meses (...) e sou diretora comercial (...)”.	7.4
#8	“Entrei no turismo por acaso”.	7.1
	“Nesta área do turismo já consegui concretizar vários sonhos (...)”.	7.4
#9	(...) sim, imaginava-me na área do turismo”.	7.3
	“Já atingi alguns sonhos e planos que tinha (...)”.	7.4
#10	“Não me imaginava na área do turismo”.	7.1
	“A abertura do hotel foi um dos meus sonhos realizados (...)”.	7.4
#11	“Não imaginava o meu início de carreira na área da hotelaria”.	7.1

No Quadro 4 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 7.

**Quadro 4: Análise de conteúdo (final) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/ sonhos. (1/2).**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos.</b>														
Início de carreira na hotelaria, planos e sonhos concretizados.	7.1 não	X		X			X		X		X	X	6/11	55%
	7.2 sonhos e planos mudaram completamente	X											1/11	9%
	7.3 sim		X		X	X		X		X			5/11	45%
	7.4 concretização de vários planos e sonhos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9/11

No Quadro 5 apresenta-se a continuação da análise de conteúdo final da questão 7.

**Quadro 5: Análise de conteúdo (final) da questão 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos. (2/2).**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 7: Início de carreira, quais os planos/sonhos.</b>														
<p><b>Conclusão da Questão n.º 7:</b> 82% das entrevistadas já concretizaram vários sonhos e planos que tinham em mente. 55% referem que não imaginavam a sua carreira na hotelaria, já 45% referem que imaginavam o início das suas carreiras profissionais relacionadas com o turismo. Apenas 1 entrevistada refere que, ao entrar na hotelaria, os seus sonhos e planos mudaram por completo.</p>														

No Quadro 6 encontra-se a matriz de conteúdo inicial da questão 8.

**Quadro 6: Matriz de conteúdo (inicial) questão 8: Quem ocupa o cargo máximo na sua organização.**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“É um homem (...)”.	8.1
#2	“A minha chefia direta é um homem e a administração também é composta por homens”.	8.1
#3	“Eu ocupo o cargo máximo enquanto diretora geral (...)”.	8.2
#4	“É um homem (...)”.	8.1
#5	“(…) na minha organização é uma mulher”.	8.2
#6	“Atualmente (...) é um homem”.	8.1
#7	“É um homem, embora tenha duas sócias”.	8.1
#8	“É um homem (...)”.	8.1
#9	“É um homem (...)”.	8.1
#10	“Sou eu que ocupo o cargo máximo, portanto uma mulher”.	8.2
#11	“É um homem (...)”.	8.1

No Quadro 7 encontra-se a análise de conteúdo final da questão 8, onde se verifica quem ocupa o cargo máximo na organização das entrevistadas.

Quadro 7: Análise de conteúdo (final) da questão 8: Quem ocupa o cargo máximo na sua organização.

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11
<b>Questão n.º 8: Quem ocupa o cargo máximo na sua organização.</b>														
Quem ocupa o cargo máximo na organização.	8.1 É um homem	X	X		X		X	X	X	X		X	8/11	73%
	8.2 É uma mulher			X		X						X	3/11	27%
<b>Conclusão da Questão n.º 8:</b> 73% das entrevistadas refere que o cargo máximo na sua organização é ocupado por um homem, enquanto que 27% das entrevistadas referem que o cargo máximo na sua organização é ocupado por uma mulher.														

No Quadro 8 apresenta-se a matriz de conteúdo inicial da questão 9.

Quadro 8: Matriz de conteúdo (inicial) questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (1/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“Ocupo o cargo de chefe de reservas (...) 9 ou 10 anos”.	9.1
	“(…) começar a trabalhar como telefonista (...) passei para a receção. (...) passei para a área de reservas e, mais tarde, (...) o cargo de chefe de reservas (...)”.	9.3
#2	“Estou nesta organização há 1 ano e meio (...)”.	9.1
	“entrei primeiro para business development (...) surgiu a oportunidade de ficar no departamento dos grupos e eventos (...)”.	9.3
#3	“Estou nesta organização há 5 anos (...)”.	9.1
	“sempre fui diretora geral”	9.4
#4	“ocupo o meu cargo há cerca de 2 anos (...)”.	9.1
	“(…) iniciei já na função que estou a desempenhar agora”.	9.4
#5	“como chefe de receção estou há 3 meses”.	9.2
	“(…) desempenhei várias funções no hotel (...)”	9.3
#6	“(…) ser chefe de receção (...) fui promovida a assistente de direção. (...) passei a diretora de alojamento (...)”	9.3
	“(…) em novembro de 2022”.	9.2

No Quadro 9 apresenta-se a continuação da matriz de conteúdo inicial da questão 9.

**Quadro 9: Matriz de conteúdo (inicial) questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (2/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#7	“Fui contratada (...) para desempenhar a função de diretora comercial (...) também responsável pelo departamento de reservas”.	9.3
	“Estou nesta função de diretora comercial há mais de 3 anos”.	9.1
#8	“Entrei (...) já como diretora de alojamento (...)”.	9.4
	“ocupo o meu cargo há quase 11 anos”.	9.1
#9	“(…) ocupo o meu cargo há poucos meses (...)”.	9.2
	“(…) fui contratada já para diretora de serviços”.	9.4
#10	“Desde o início de 2009 (...)”.	9.1
	“(…) como CEO (...)”.	9.4
#11	“Entrei para esta organização em 1986 (...) ocupo este cargo há 18 anos”.	9.1
	“(…) como telefonista (...) acabando por ocupar o cargo de chefe de receção”.	9.3

No Quadro 10 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 9.

**Quadro 10: Análise de conteúdo (final) da questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (1/2).**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 9: Qual a trajetória dentro da organização.</b>														
Trajetória dentro da organização; há quanto tempo desempenha a sua função.	9.1 Ocupo há mais de 1 ano	X	X	X	X			X	X		X	X	8/11	73%
	9.2 Ocupo há menos de 1 ano					X	X			X			3/11	27%
	9.3 Desempenhei várias funções na organização	X	X			X	X	X				X	6/11	55%
	9.4 Desempenhei apenas esta função na organização			X	X					X	X	X	5/11	45%

No Quadro 11 apresenta-se a continuação da análise de conteúdo final da questão 9.

Quadro 11: Análise de conteúdo (final) da questão 9: Qual a trajetória dentro da organização. (2/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 9: Qual a trajetória dentro da organização.</b>														
<b>Conclusão da Questão n.º 9:</b> 73% das entrevistadas ocupa o seu cargo na organização há mais de 1 ano, enquanto que 27% das entrevistadas ocupa o seu cargo há menos de 1 ano. 55% das entrevistadas já desempenhou várias funções na organização e 45% desempenhou apenas a função que está atualmente.														

No Quadro 12 encontra-se a matriz de conteúdo inicial da questão 10.

Quadro 12: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (1/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“Sim. (...) a vida familiar interfere com o nosso trabalho, é inevitável”.	10.1
	“Gerir a carreira profissional e filhos não é nada fácil (...)”.	10.2
#2	“Sim, pode eventualmente ficar mais difícil para quem tem filhos (...)”	10.2
	“(…) neste momento não interfere nada a minha vida familiar com o meu trabalho”.	10.3
#3	“(…) acaba por interferir (...)”.	10.1
	“(…) não acho que fica mais difícil para quem tem filhos (...)”	10.4
#4	“Sim, fica mais difícil e mais exigente para quem tem filhos”	10.2
	“(…) a vida familiar interfere com a vida profissional, pois exige uma enorme conciliação entre os dois”. ”	10.1
#5	“A minha vida familiar não interfere com o meu trabalho”.	10.3
	“(…) acho que conciliando, mesmo para quem tem filhos, não se torna difícil, mas mais rigoroso”.	10.4

No Quadro 13 encontra-se a continuação da matriz de conteúdo inicial da questão 10.

Quadro 13: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (2/2).

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#6	“(…) por vezes a vida familiar interfere com o. nosso trabalho”.	10.1
	“Tenho duas filhas pequenas e é muito difícil conseguir equilibrar os dois lados”.	10.2
#7	“fica mais difícil pois tenho uma filha (…)”.	10.2
	“(…) dificulta a minha conciliação entre a minha vida familiar e o meu trabalho”.	10.1
#8	“Sim fica mais difícil para quem tem filhos”.	10.2
	“Muitas das vezes o trabalho vai connosco para casa e isso interfere com a nossa vida familiar”.	10.1
#9	“(…) fica mais difícil conciliar tudo para quem tem filhos”.	10.2
	“(…) a vida profissional interfere com a nossa vida familiar, nesta área é inevitável”.	10.1
#10	“(…) acredito que, para quem os tem, seja bastante difícil (…)”.	10.2
	“(…) a vida familiar passa para segundo plano muitas das vezes (…)”.	10.1
#11	“acredito que fica mais difícil para quem tem filhos”.	10.2
	“O trabalho acaba por interferir com a nossa vida familiar”.	10.1

No Quadro 14 encontra-se a análise de conteúdo final da questão 10.

Quadro 14: Análise de conteúdo (final) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (1/2).

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho.</b>														
Vida familiar interfere com o trabalho; fica mais difícil para quem tem filhos.	10.1 a vida familiar interfere com o trabalho	X		X	X		X	X	X	X	X	X	9/11	82%
	10.2 fica mais difícil para quem tem filhos	X	X		X		X	X	X	X	X	X	9/11	82%
	10.3 a vida familiar não interfere com o trabalho		X			X							2/11	18%



No Quadro 15 encontra-se a continuação da análise de conteúdo final da questão 10.

**Quadro 15: Análise de conteúdo (final) da questão 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho. (2/2).**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
<b>Questão n.º 10: A vida familiar interfere com o seu trabalho.</b>															
Vida familiar interfere com o trabalho; fica mais difícil para quem tem filhos.	10.4 Não fica mais difícil para quem tem filhos			X		X								2/11	18%
<b>Conclusão da Questão n.º 10:</b> 82% das entrevistadas referem que a vida familiar interfere com o trabalho e 18% referem que não acham que a vida familiar interfira com o trabalho deles. 82% das entrevistadas referem que fica mais difícil para quem tem filhos, enquanto que 18% não concordam e referem que não fica mais difícil para quem tem filhos, tendo de haver um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.															

No Quadro 16 apresenta-se a matriz de conteúdo inicial da questão 11.

**Quadro 16: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 11: Como se vê como líder.**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"(...) como uma líder mais democrática (...)".	11.1
#2	"Considero-me uma líder mais democrática (...)".	11.1
#3	"Vejo-me como uma líder mais democrática".	11.1
#4	"(...) vejo-me mais como uma líder democrática (...)".	11.1
#5	"Vejo-me como uma líder mais democrática".	11.1
#6	"Vejo-me (...) como uma líder mais democrática".	11.1
#7	Considero-me uma líder mais democrática (...). "	11.1
#8	"Gosto de me considerar uma líder mais democrática (...)".	11.1
#9	"Considero-me uma líder mais democrática (...)".	11.1
#10	"Considero-me uma líder democrática (...)".	11.1
#11	"Vejo-me como uma líder mais democrática (...)".	11.1

No Quadro 17 apresenta-se a análise de conteúdo final da questão 11.

**Quadro 17: Análise de conteúdo (final) da questão 11 da entrevista: Como se vê como líder.**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
<b>Questão nº11: Como se vê como líder.</b>															
Como se vê como líder, uma líder mais democrática ou mais autocrática.	11.1 Líder democrática	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%
<b>Conclusão da Questão n.º 11:</b> 100% das entrevistadas consideram ser líderes democráticas, onde promovem o bem-estar dos seus subordinados e a entre ajuda entre todos.															

No Quadro 18 encontra-se a matriz de conteúdo inicial da questão 12.

**Quadro 18: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança. (1/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“(…) não existe qualquer tipo de apoio na minha organização (…)”.	12.1
#2	“várias formações ao longo do ano (…)”. “(…) apoio familiar (…) <p>licença de amamentação (…)”.</p> <p>“Existe um seguro de saúde (…)”.</p>	12.2 12.3 12.4
#3	“(…) várias formações por ano, sobre várias áreas e temas”. <p>“(…) serviços de apoio à família, existem sim”.</p> <p>“(…) teletrabalho, por exemplo”.</p>	12.2 12.3 12.5
#4	“(…) a nível de formações disponibilizadas (…)”. <p>“(…) bem como serviços de apoio à família”.</p>	12.2 12.3
#5	“(…) no início, tive formação com a minha chefe (…)”. <p>“(…) existem apoios à família, tais como, dispensa de amamentação”.</p>	12.2 12.3
#6	“Não, não existe na minha organização qualquer tipo de apoio à minha liderança”.	12.1
#7	“Não, neste momento não existe qualquer tipo de apoio à minha liderança”.	12.1

No Quadro 19 encontra-se a continuação da matriz de conteúdo inicial da questão 12.

**Quadro 19: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança. (2/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#8	“(…) apoio por parte dos diretores gerais”. “Caso necessite ou queira realizar algum tipo de formação posso sempre fazer (…)”.	12.6 12.2
#9	“Não (...) não existe qualquer tipo de apoio à minha liderança”.	12.1
#10	“Não existe qualquer tipo de apoio à minha liderança”.	12.1
#11	“(…) realizei várias formações (...)”.	12.2

No Quadro 20 encontra-se a análise de conteúdo final da questão 12.

**Quadro 20: Análise de conteúdo (final) da questão 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança.**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
<b>Questão n.º 12: Existe algum tipo de apoio à sua liderança.</b>															
Existe na organização algum tipo de apoio à liderança; que tipos de apoio.	12.1 Não existe apoio à minha liderança-	X						X	X		X	X		5/11	45%
	12.2 Formações		X	X	X	X				X			X	6/11	55%
	12.3 apoio familiar		X	X	X	X								4/11	36%
	12.4 seguro de saúde		X											1/11	9%
	12.5 teletrabalho			X										1/11	9%
	12.6 apoio dos diretores gerais									X				1/11	9%
<p><b>Conclusão da Questão n.º 12:</b> 45% das entrevistadas referem que não existe, nas suas organizações, qualquer tipo de apoio às suas lideranças. 55% referem que existem várias formações, já 36% referem que existe apoio familiar, como a dispensa de amamentação, por exemplo. Uma das entrevistadas refere ter direito a seguro de saúde, já outra entrevistada refere ter direito a teletrabalho e, por último, outra entrevistada refere ter apoio dos seus diretores gerais, o que facilita a sua liderança.</p>															

No Quadro 21 apresenta-se a matriz de conteúdo inicial da questão 13.

**Quadro 21: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 13: Diferenças entre a sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem.**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“Não, de todo (...) não acho que existam diferenças (...)”.	13.1
#2	“Não, não vejo diferença nenhuma”.	13.1
#3	“Não acho que existam diferenças se a liderança for feita por uma mulher ou por um homem (...)”.	13.1
#4	“Não vejo diferenças entre a liderança realizada por uma mulher e a liderança realizada por um homem”.	13.1
#5	“Acho que existem diferenças entre uma liderança realizada por uma mulher e uma liderança por um homem”.	13.2
#6	“Sim, creio que existem várias diferenças”.	13.2
#7	“(...) não acho que devesse haver qualquer diferença entre ambas as lideranças”.	13.1
#8	“Eu acho que existem diferenças em relação a uma liderança realizada por uma mulher comparativamente à liderança realizada por um homem”.	13.2
#9	“Sinceramente, acho que não existem diferenças (...)”.	13.1
#10	“Não vejo diferenças comparativamente à minha liderança e a liderança realizada por um homem”.	13.1
#11	“(…), portanto não considero que existam diferenças entre a minha liderança e a de um homem”.	13.1

No Quadro 22 apresenta-se a matriz de conteúdo final da questão 13 onde se verificam as conclusões finais das entrevistas tendo em conta as diferenças entre uma liderança realizada por uma mulher e uma liderança realizada por um homem.

**Quadro 22: Análise de conteúdo (final) da questão 13 da entrevista: Diferenças entre a sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem.**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 13: Diferenças entre a sua liderança e a liderança realizada por um homem.</b>														
Diferenças na sua liderança em relação à liderança realizada por um homem.	13.1 Não vejo diferenças	X	X	X	X			X		X	X	X	8/11	73%
	13.2 Vejo diferenças					X	X		X				3/11	27%
<b>Conclusão da Questão n.º 13:</b> 73% das entrevistadas responderam que não veem diferenças, enquanto que 27% das entrevistadas responderam que acham que existem diferenças.														

No Quadro 23 encontra-se a matriz de conteúdo inicial da questão 14.

**Quadro 23: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (1/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"(...) nunca tive quaisquer preconceitos ou até mesmo barreiras".	14.1
	(...) não vejo qualquer tipo de dificuldades (...) relativamente a facilidades não senti nenhuma".	14.2
#2	"(...) acho que não existem preconceitos nem barreiras principalmente na área onde me encontro".	14.1
	"(...) não vejo que existam facilidades para as mulheres líderes, nem mesmo dificuldades".	14.2
#3	"Não acho que existam muitas facilidades para uma mulher em situação de liderança (...)".	14.2
	"(...) uma mulher acaba por ter mais dificuldades a chegar a um cargo de liderança (...)".	14.3
#4	"Acredito que existem preconceitos e barreiras (...)".	14.4
#5	"Acho que existem dificuldades sim para uma mulher em situação de liderança".	14.3
#6	"Ainda existem sim algumas dificuldades em relação às mulheres em cargos de liderança".	14.3

No Quadro 24 encontra-se a continuação da matriz de conteúdo inicial da questão 14.

**Quadro 24: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (2/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#7	“Infelizmente, ainda existem preconceitos e barreiras às mulheres em cargos de liderança”.	14.4
#8	“Ainda continuam a existir preconceitos e barreiras”.	14.4
#9	“Sim, acredito que ainda existem preconceitos e barreiras (...)”.	14.4
	“As mulheres ainda representam algumas dificuldades para conseguirem ocupar cargos de liderança”.	14.3
#10	“Relativamente a dificuldades, a que acho que seja a maior de todas é o facto de ainda alguns homens, não acreditarem nas mulheres e no seu potencial como líderes (...)”.	14.3
	“Relativamente a facilidades, acho que não existem para as mulheres (...)”.	14.2
#11	“(…) ainda continuam a existir algumas barreiras e preconceitos (...)”.	14.4
	“Pelo contrário, não existem facilidades, a mulher tem que persistir (...)”.	14.2

No Quadro 25 encontra-se a análise de conteúdo final da questão 14.

**Quadro 25: Análise de conteúdo (final) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (1/2).**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
<b>Questão n.º 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder.</b>															
As dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança; preconceitos e barreiras.	14.1 Não existem preconceitos e barreiras	X	X											2/11	18%
	14.2 Não existem dificuldades nem facilidades	X	X	X								X	X	5/11	45%

No Quadro 26 encontra-se a continuação da análise de conteúdo final da questão 14.

**Quadro 26: Análise de conteúdo (final) da questão 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder. (2/2).**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados										Unidades de Enumeração	Resultados		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	
<b>Questão n.º 14: Dificuldades e facilidades para uma mulher líder.</b>															
As dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança; preconceitos e barreiras.	14.3 Existem dificuldades e facilidades			X		X	X				X	X		5/11	45%
	14.4 Existem preconceitos e barreiras				X				X	X	X		X	5/11	45%
<b>Conclusão da Questão n.º 14:</b> 45% das entrevistadas responderam que existem dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança, enquanto que 18% das entrevistadas referem que não existem dificuldades nem facilidades para as mulheres em posição de liderança. Relativamente a preconceitos e barreiras, 45% das entrevistadas referem que existem preconceitos e barreiras enquanto que 45% referem que já não existem preconceitos nem barreiras.															

No Quadro 27 apresenta-se a matriz de conteúdo inicial da questão 15.

**Quadro 27: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher. (1/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“É completamente indiferente para mim”.	15.1
#2	“Portanto é completamente indiferente para mim se o líder é mulher ou homem”.	15.1
#3	“Para mim é completamente indiferente se é mulher ou homem”.	15.1
#4	“(…) acho que seria indiferente para mim”.	15.1
#5	“Prefiro ser liderada por um homem”.	15.2
#6	“(…) para mim é indiferente”.	15.1
#7	“Prefiro ser liderada por um homem (...)”.	15.2
#8	“É completamente indiferente para mim se sou liderada por uma mulher ou por um homem”.	15.1
#9	“É completamente indiferente para mim (...)”.	15.1
#10	“Julgo indiferente (...)”.	15.1

No Quadro 28 encontra-se a continuação da matriz de conteúdo inicial da questão 15.

**Quadro 28: Matriz de conteúdo (inicial) da questão 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher. (2/2).**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#11	“(…) é completamente indiferente para mim”.	15.1

No Quadro 29 encontra-se a análise de conteúdo final da questão 15.

**Quadro 29: Análise de conteúdo (final) da questão 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher.**

Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados											Unidades de Enumeração	Resultados
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
<b>Questão n.º 15: Prefere ser liderada por um homem ou por uma mulher.</b>														
Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem ou é indiferente.	15.1 Indiferente	X	X	X	X		X		X	X	X	X	9/11	82%
	15.2 Por um homem					X		X					2/11	18%
<b>Conclusão da Questão n.º 15:</b> 82% das entrevistadas referem que lhes é indiferente se são lideradas por uma mulher ou pelo um homem, enquanto que 18% das entrevistadas preferem ser lideradas por um homem.														

## 5.3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO POR INQUÉRITO

### 5.3.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

A primeira parte do inquérito é dedicada às perguntas sociodemográficas.

No Gráfico 1 apresenta-se o género dos inquiridos.

De acordo com o Gráfico 1, pode verificar-se que dos 53 inquiridos (100%), 31 são do género feminino representando 58% da amostra e que, 22 são género masculino representando 42% da amostra.



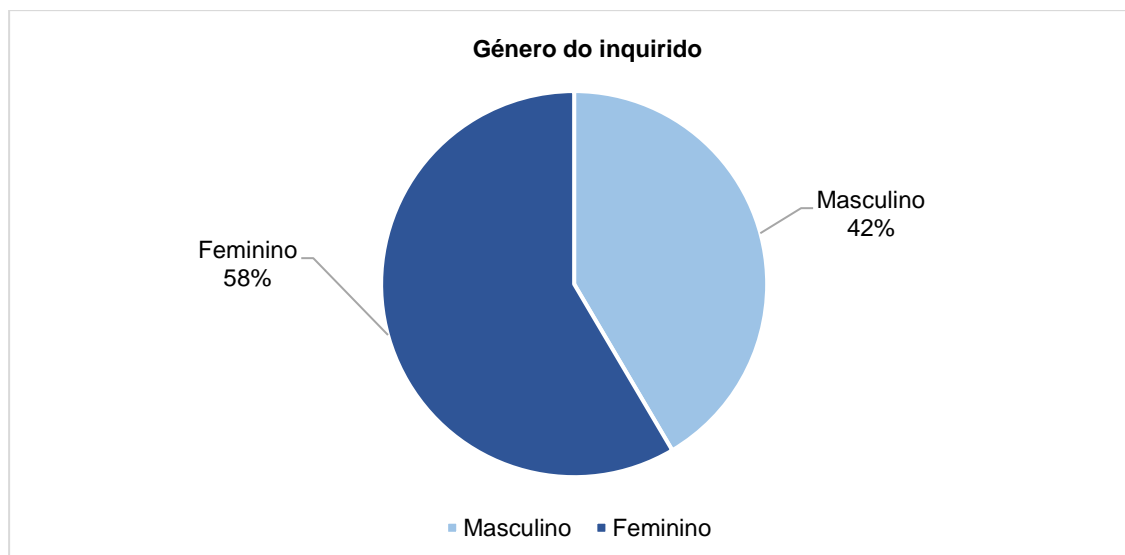


Gráfico 1: Género do inquirido.

No Gráfico 2 encontram-se os resultados relativos ao grupo etário a que pertencem os inquiridos.

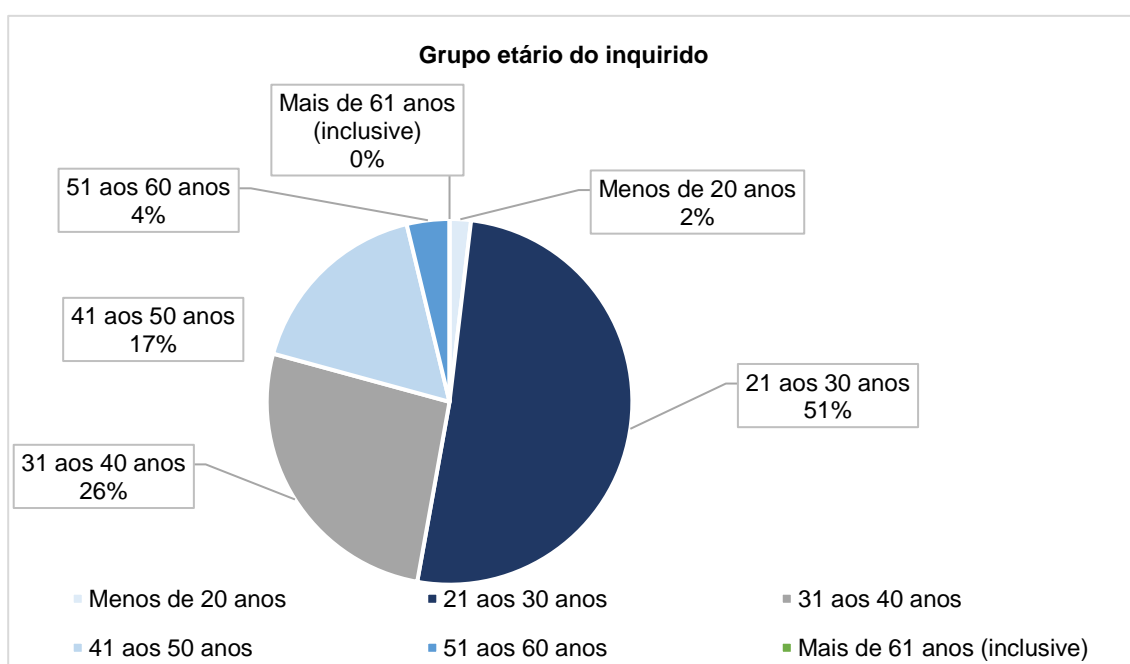


Gráfico 2: Grupo etário do inquirido.

No Gráfico 2 pode verificar-se que, dos 53 inquiridos, 27 inquiridos (51%) têm idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos. 14 inquiridos (26%) têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos. 9 inquiridos (17%) têm idades compreendidas entre os 41 e os 50

anos. 2 inquiridos (4%) têm idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos. Apenas 1 inquirido (2%) tem menos de 20 anos. Nenhum dos inquiridos tem mais de 61 anos (inclusive). Seguidamente encontra-se o Gráfico 3 onde se verificam os resultados relativos ao estado civil dos inquiridos.

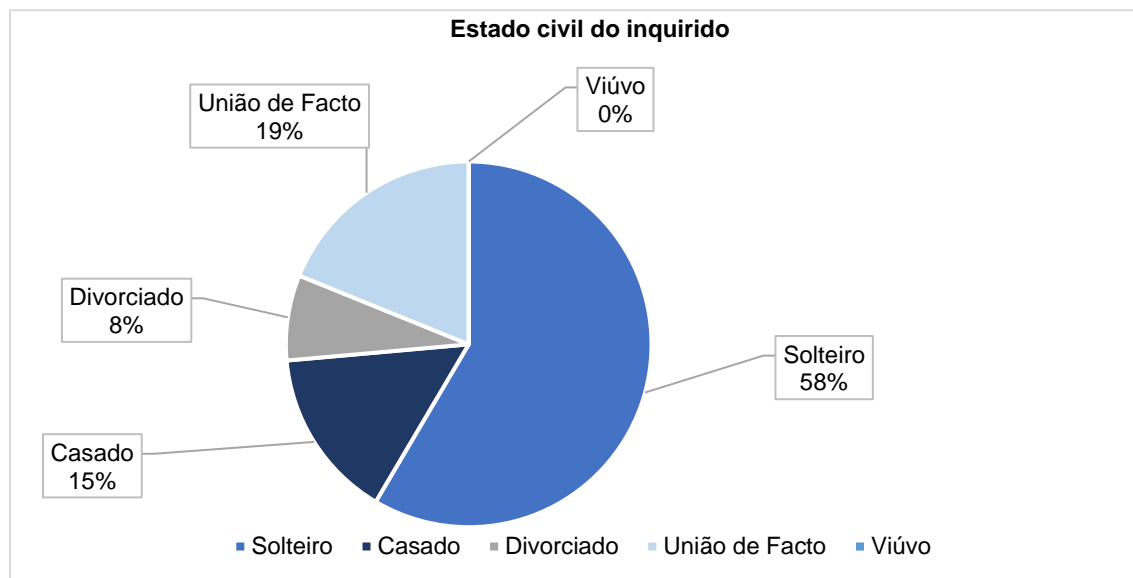


Gráfico 3: Estado civil do inquirido.

No Gráfico 3 pode verificar-se que dos 53 inquiridos, 31 inquiridos (58%) são solteiros, 10 inquiridos (19%) encontram-se em união de facto, 8 inquiridos (15%) são casados e 4 inquiridos (8%) são divorciados. Nenhum dos inquiridos é viúvo.

No Gráfico 4 encontram-se os resultados relacionados com as habilitações dos inquiridos.

Tendo em conta o Gráfico 4, dos 53 inquiridos, 29 inquiridos (55%) têm o ensino superior, 13 inquiridos (24%) têm o ensino secundário, 8 inquiridos (15%) têm o ensino profissional e 3 inquiridos (6%) têm o ensino básico.

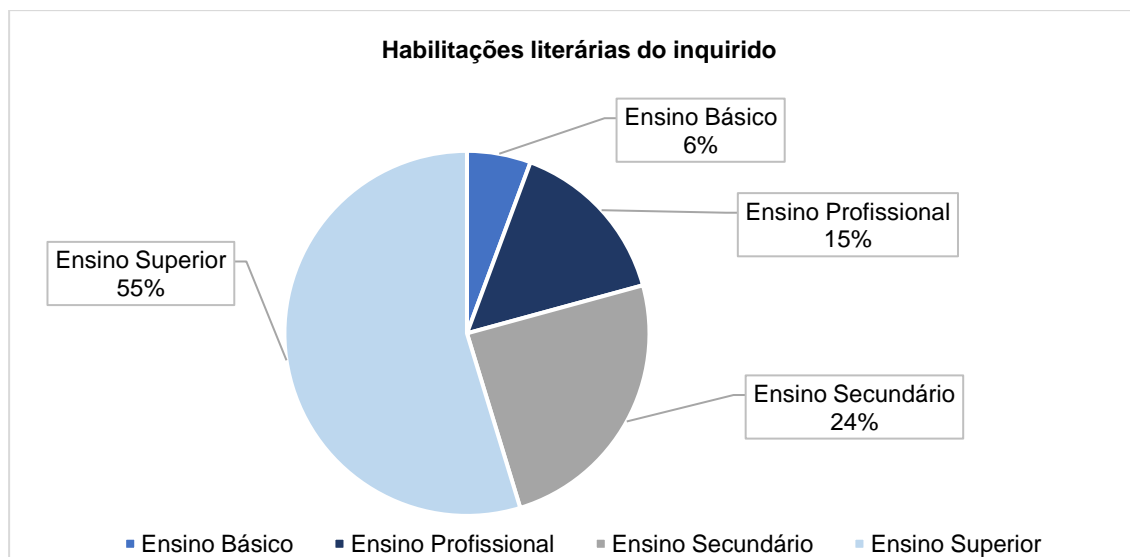


Gráfico 4: Habilitações literárias do inquirido.

No Gráfico 5 verificam-se as diferentes áreas de atuação dos inquiridos nas suas organizações.



Gráfico 5: Área de atuação do inquirido.

O Gráfico 5 mostra que, dos 53 inquiridos, 17 inquiridos (32%) trabalham ou já trabalharam na área da receção. 13 inquiridos (23%) trabalham ou já trabalharam na área de *Food & Beverage*, 5 inquiridos (9%) trabalham ou já trabalharam na área administrativa. 4 inquiridos (8%) trabalham ou já trabalharam na área dos eventos. 3 inquiridos (6%) trabalham ou já trabalharam na área de *housekeeping*. 3 inquiridos (6%) trabalham ou já trabalharam na área da direção. 2 (4%) inquiridos trabalham ou já trabalharam na área das reservas. 1 inquirido

(2%) trabalha ou já trabalhou na área financeira. 1 inquirido (2%) trabalha ou já trabalhou como *hostess*. 1 inquirido (2%) trabalha ou já trabalhou na área da gestão. 1 inquirido (2%) trabalha ou já trabalhou na área das vendas. 1 inquirido (2%) trabalha ou já trabalhou na área dos recursos humanos. 1 inquirido (2%) trabalha ou já trabalhou na área da gestão de alojamento.

### 5.3.2 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES ESPECÍFICAS DA LIDERANÇA FEMININA NA HOTELARIA

No Gráfico 6 verificam-se as respostas à pergunta relativa à importância dos líderes na promoção de bem-estar nas organizações.

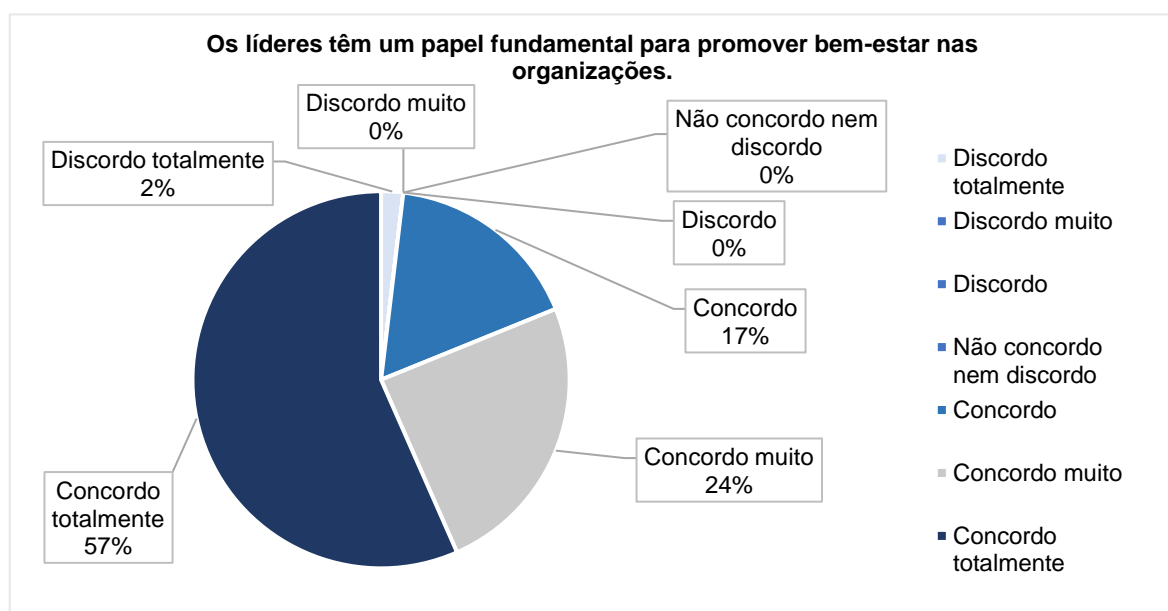


Gráfico 6: A importância dos líderes na promoção de bem-estar na organização.

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3- “Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 90% dos inquiridos concorda com a afirmação, onde os líderes têm um papel fundamental na organização e promovem bem-estar. Destes 90%, 57% concordam totalmente, 24% concordam muito e 17% concordam. Já 2% dos inquiridos discordam totalmente da afirmação.

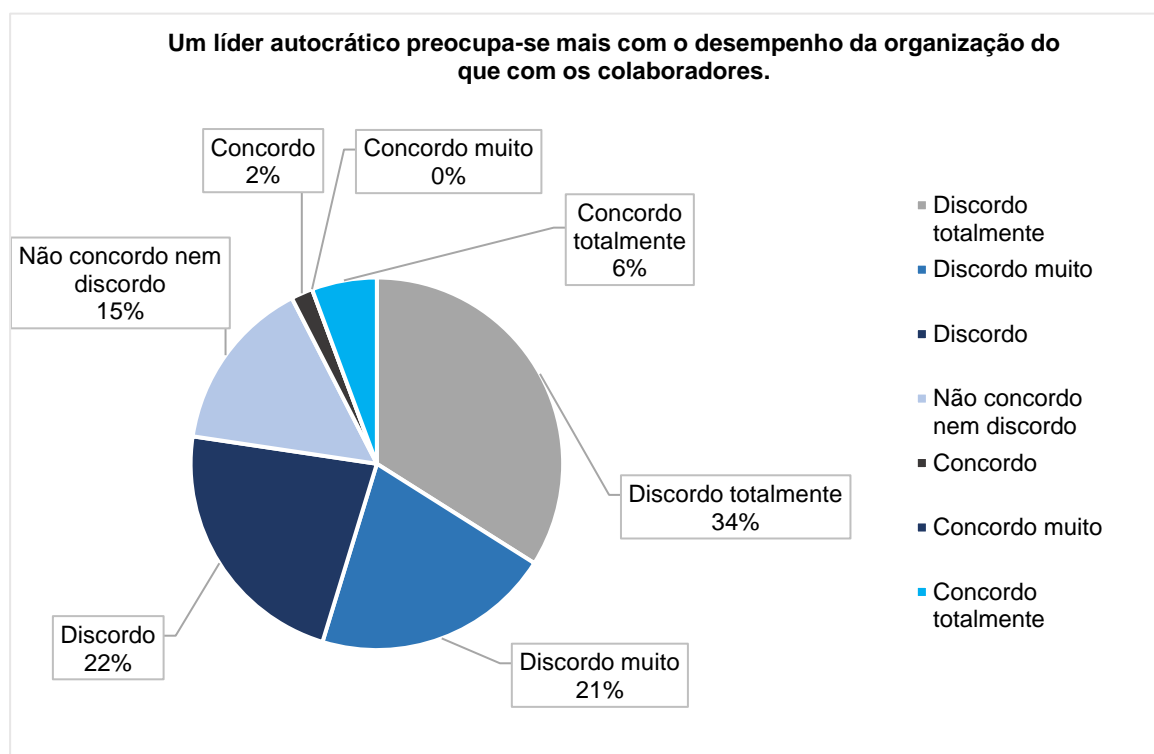
Na Tabela 2 encontra-se a análise estatística da questão 6.

**Tabela 2: Análise estatística da questão 6: Promoção de bem-estar na organização pelo líder.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
6,30 (~6)	7	1,07	1	7

Na Tabela 2, verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 6,30; DV= 1,07). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 7 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à liderança autocrática.



**Gráfico 7: Opiniões sobre a liderança autocrática.**

Mais de 70% dos inquiridos discordaram desta afirmação, não achando este tipo de liderança benéfica para a organização. Desta percentagem, 34% discordam totalmente, 22% discordam e 21% discordam muito. 15% dos inquiridos não concordam nem discordam. Já 8% dos inquiridos concorda com a afirmação, sendo que 6% concordam totalmente e 2% concordam.

Na Tabela 3 encontra-se a análise estatística da questão 7.

Tabela 3: Análise estatística da questão 7: Opiniões sobre a liderança autocrática.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
2,53 (~3)	1	1,59	1	7

Na Tabela 3, verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção discordo (M= 2;53 DV= 1,59). A moda é discordo totalmente.

No Gráfico 8 apresentam-se as opiniões dos inquiridos relativamente à liderança democrática.

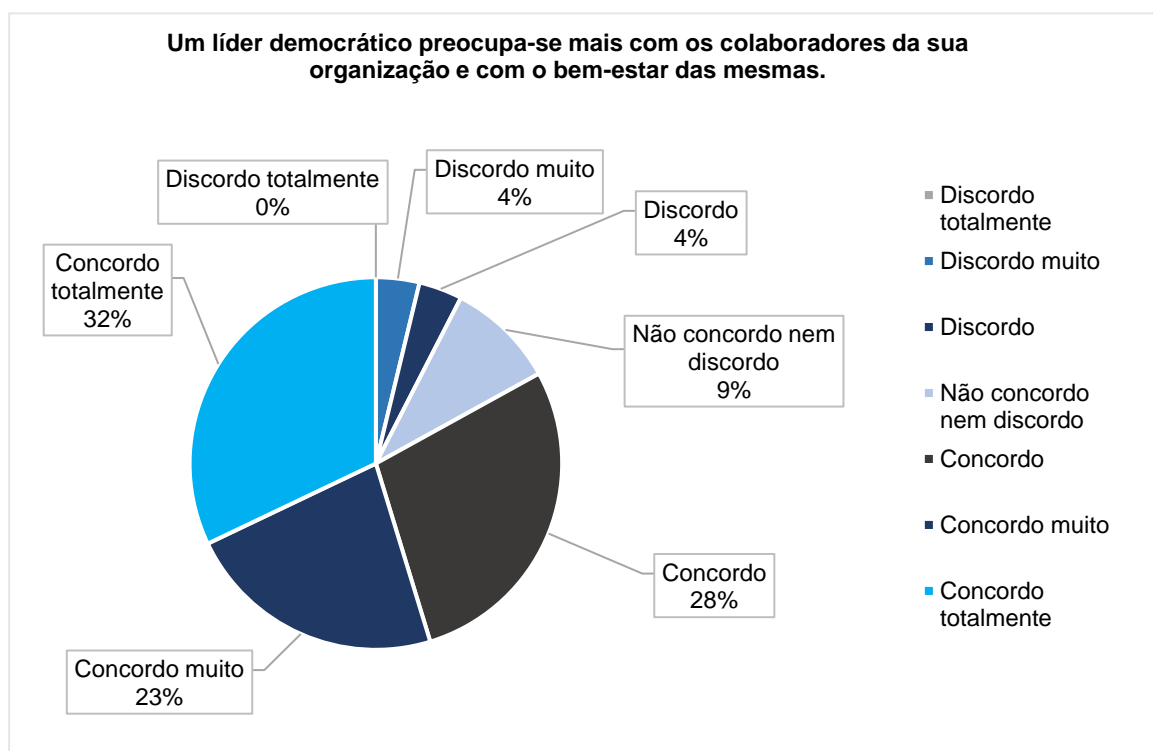


Gráfico 8: Opiniões sobre a liderança democrática.

No Gráfico 8 pode verificar-se que mais de 80% dos inquiridos concorda com esta afirmação, achando um líder democrático benéfico para a organização. Desta percentagem 32% concordam totalmente, 28% concordam e 23% concordam muito. 9% não concordam nem discordam. Já 8% discordam da afirmação, sendo que 4% discordam muito e os restantes 4% discordam.

Na Tabela 4 encontra-se a análise estatística da questão 8.

Tabela 4: Análise estatística da questão 8: Opiniões sobre a liderança democrática.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,58 (~6)	7	1,34	2	7

Na Tabela 4 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 5,58 DV= 1,34). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo muito e o concordo totalmente.

No Gráfico 9 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à liderança liberal.

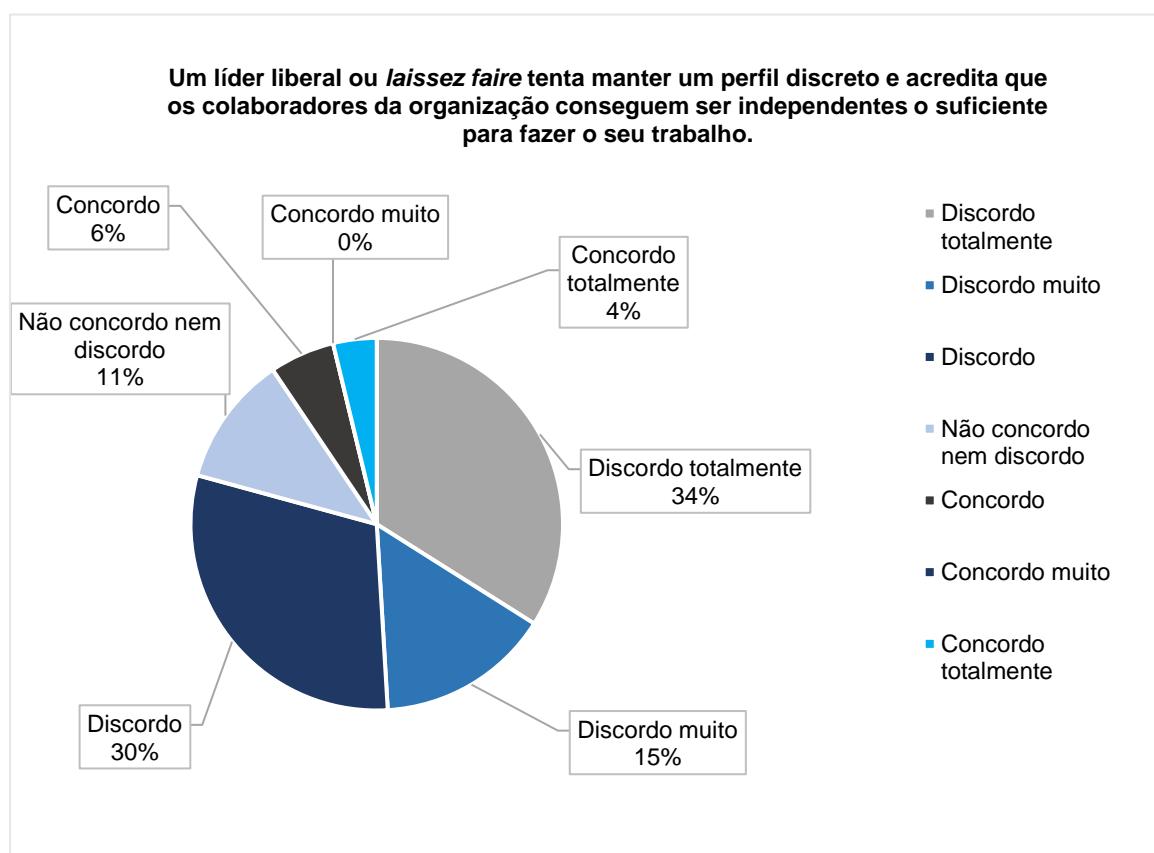


Gráfico 9: Opiniões sobre a liderança liberal ou *laissez faire*.

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 70% dos inquiridos discorda da afirmação, não achando um líder liberal benéfico para a organização. Desta percentagem, 34% discordam totalmente, 30% discordam e 15% discordam muito. 11% dos inquiridos não concordam nem discordam. 10% dos inquiridos concordam com a afirmação, sendo que, 6% concordam e 4% concordam totalmente.

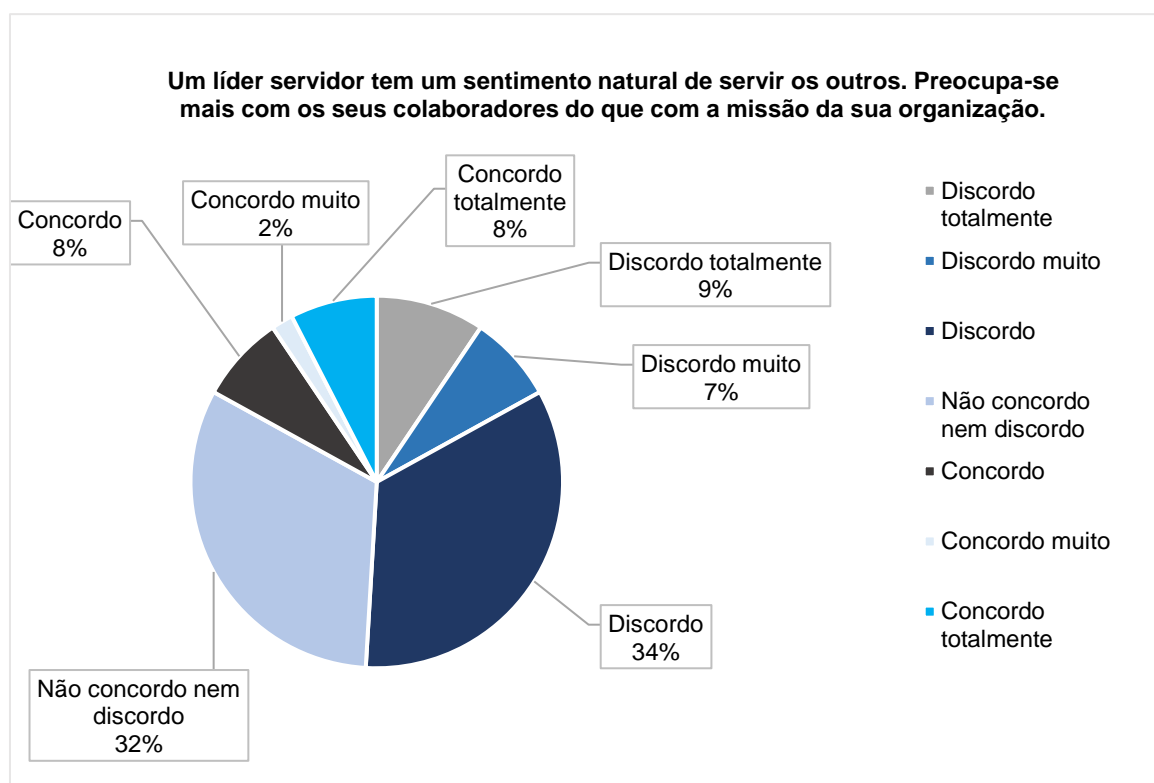
Na Tabela 5 encontra-se a análise estatística da questão 9.

**Tabela 5: Análise estatística da questão 9: Opiniões sobre a liderança liberal ou *laissez faire*.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
2,55 (~3)	1	1,51	1	7

Através da Tabela 5 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção discordo (M= 2,55 DV= 1,51). A moda é discordo totalmente.

No Gráfico 10 apresentam-se as opiniões dos inquiridos sobre a liderança servidora.



**Gráfico 10: Opiniões sobre a liderança servidora.**

No Gráfico 10 verifica-se que 50% dos inquiridos discordam desta afirmação, não achando um líder servidor benéfico para a organização. Destes 50%, 34% discordam, 9% discordam totalmente e 7% discordam muito. 32% dos inquiridos responderam que não concordam nem discordam. Já 18% dos inquiridos concordaram com a afirmação, sendo que 8% concordaram totalmente, 8% concordaram e 2% concordaram muito.



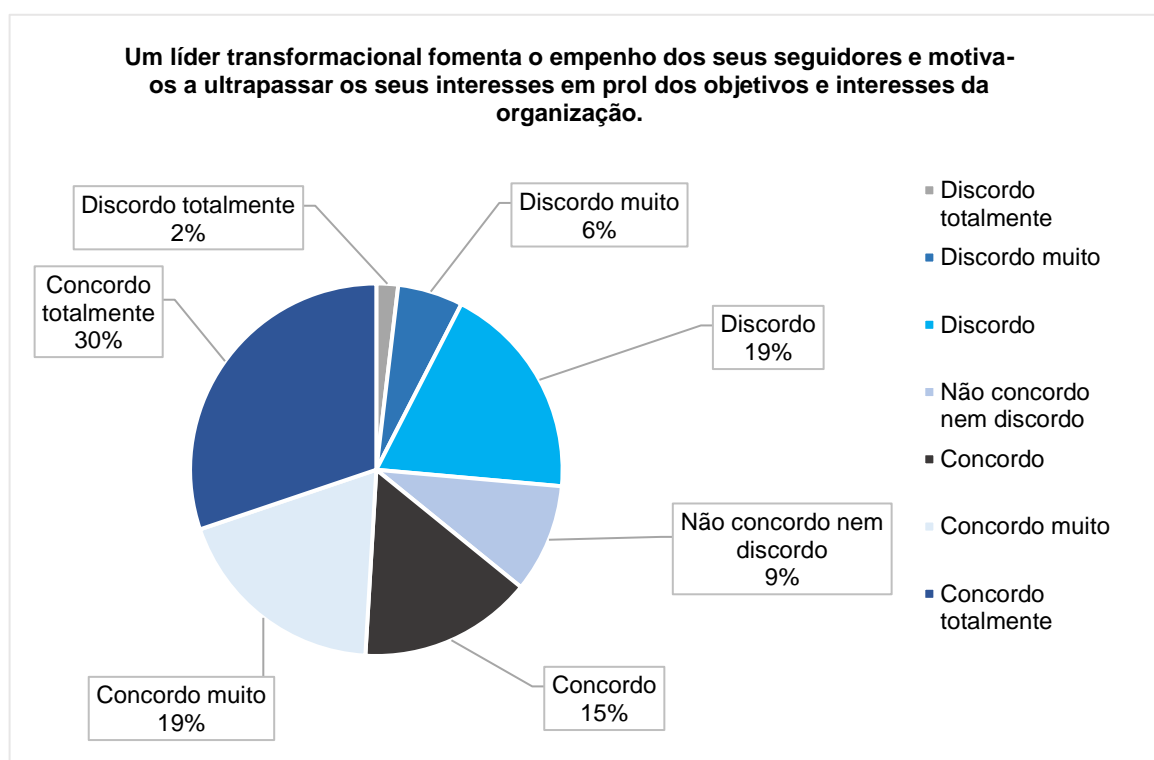
Na Tabela 6 encontra-se a análise estatística da questão 10.

**Tabela 6: Análise estatística da questão 10: Opiniões sobre a liderança servidora.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
3,57 (~4)	3	1,47	1	7

Na Tabela 6 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo (M= 3,57; DV= 1,47). A moda é discordo. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 11 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à liderança transformacional.



**Gráfico 11: Opiniões sobre a liderança transformacional.**

Mais de 60% dos inquiridos concordam com a afirmação de que um líder transformacional é benéfico para a organização. Desta percentagem, 30% concordam totalmente, 19% concordam muito e 15% concordam. 9% não concordam nem discordam. 27% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 19% discordam, 6% discordam muito e 2% discordam totalmente.

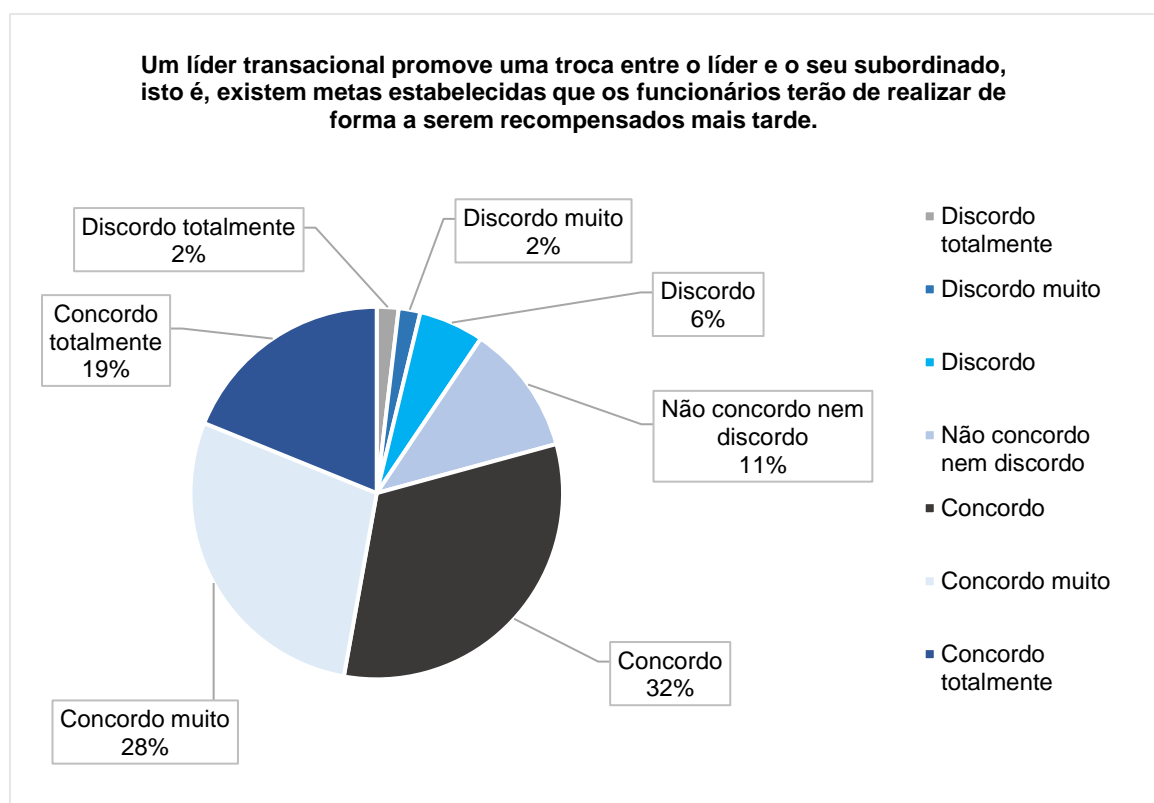
Na Tabela 7 encontra-se a análise estatística da questão 11.

**Tabela 7: Análise estatística da questão 11: Opiniões sobre a liderança transformacional.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,08 (~5)	7	1,76	1	7

Na Tabela 7 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 5,08; DV= 1,76). A moda é concordo totalmente.

No Gráfico 12 encontram-se as opiniões dos inquiridos sobre a liderança transacional.



**Gráfico 12: Opiniões sobre a liderança transacional.**

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 70% dos inquiridos concordam com a afirmação de que um líder transacional é benéfico para a organização. Desta percentagem, 32% concordam, 28% concordam muito e 19% concordam totalmente. 11% não concordam nem discordam da afirmação. 10% dos

inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 6% discordam, 2% discordam muito e 2% discordam totalmente.

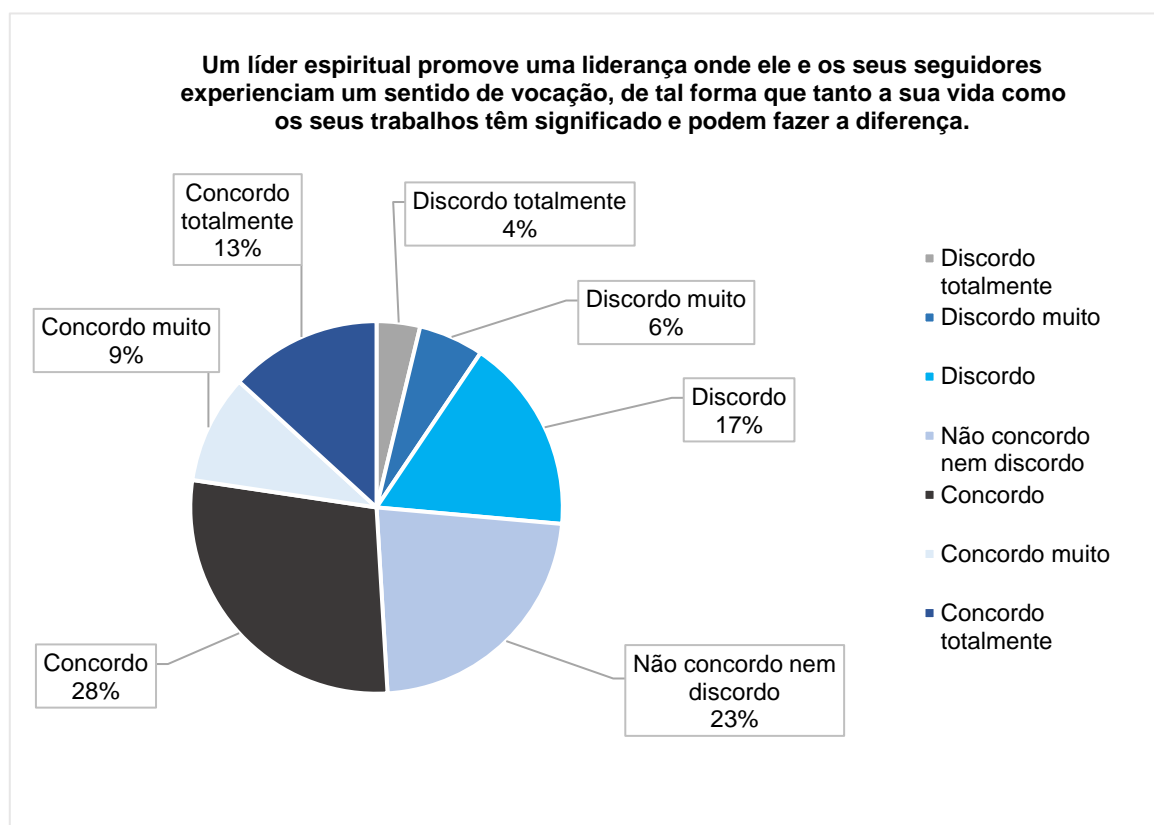
Na Tabela 8 encontra-se a análise estatística da questão 12.

**Tabela 8: Análise estatística da questão 12: Opiniões sobre a liderança transacional.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,30 (~5)	5	1,34	1	7

Na Tabela 8 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 5,30; DV= 1,34). A moda é concordo. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 13 apresentam-se as opiniões dos inquiridos sobre a liderança espiritual.



**Gráfico 13: Opiniões sobre a liderança espiritual.**

No Gráfico 13 verifica-se que 50% dos inquiridos concordam com a afirmação de que um líder espiritual é benéfico para a organização. Destes 50%, 28% concordam, 13% concordam totalmente e 9% concordam muito. 23% dos inquiridos não concordam nem discordam. 27% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 17% discordam, 6% discordam muito e 4% discordam totalmente.

Na Tabela 9 encontra-se a análise estatística da questão 13.

Tabela 9: Análise estatística da questão 13: Opiniões sobre a liderança espiritual.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,47 (~4)	5	1,55	1	7

Na Tabela 9 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo (M= 4,47; DV= 1,55). A moda é concordo.

No Gráfico 14 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à liderança visionária.

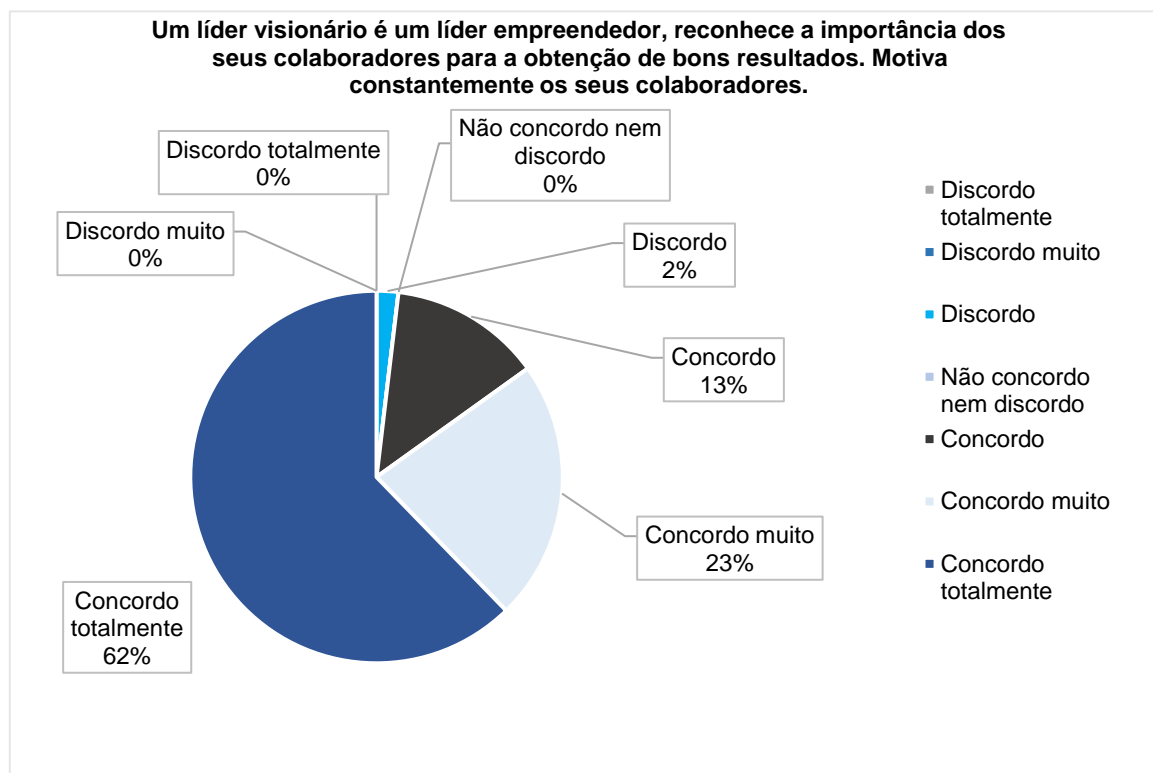


Gráfico 14: Opiniões sobre a liderança visionária.

Pode verificar-se, através do Gráfico 14, que 98% dos inquiridos concordam com a afirmação de que um líder visionário é benéfico para a organização. Destes 98%, 62% concordam totalmente, 23% concordam muito e 13% concordam. Apenas 2% dos inquiridos discordam da afirmação.

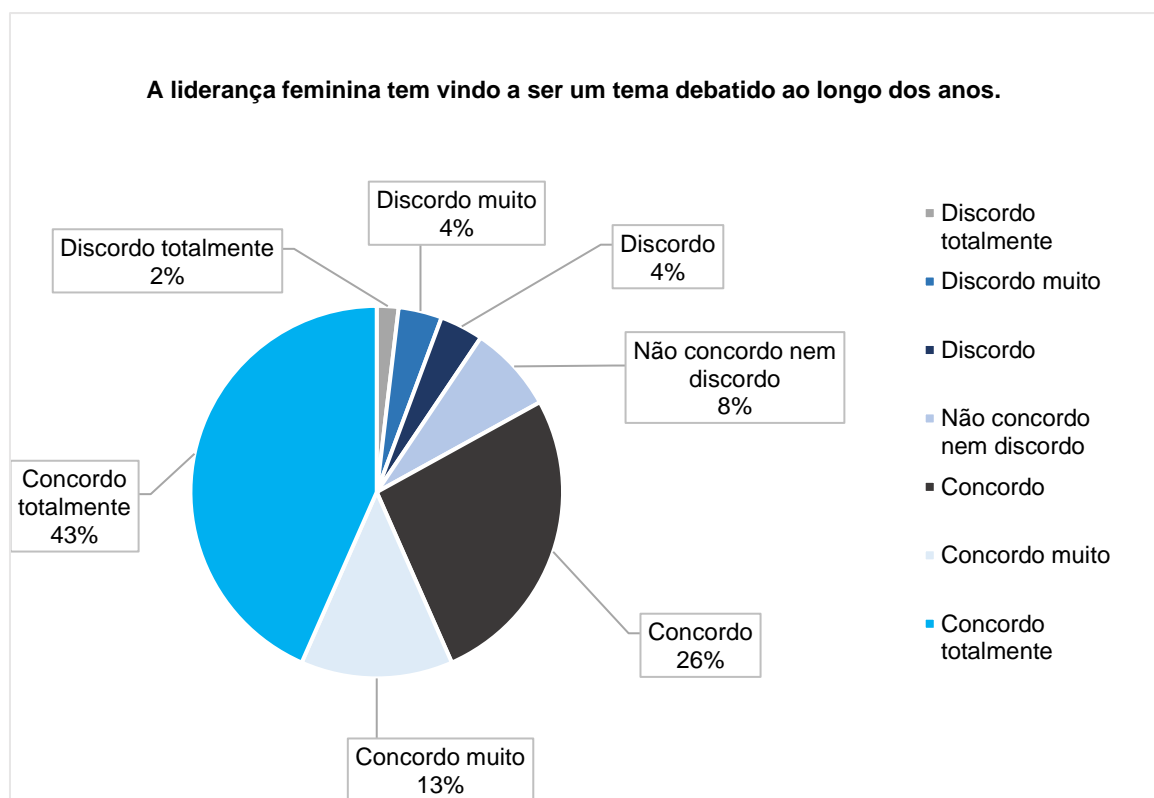
Na Tabela 10 encontra-se a análise estatística da questão 14.

**Tabela 10: Análise estatística da questão 14: Opiniões sobre a liderança visionária.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
6,43 (~6)	7	0,87	3	7

Na Tabela 10 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 6,43; DV= 0,87). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo e o concordo totalmente.

No Gráfico 15 verificam-se as respostas dos inquiridos relativas à frase onde se afirma que a liderança feminina tem vindo a ser debatida ao longo dos anos.



**Gráfico 15: A liderança feminina tem vindo a ser debatida ao longo dos anos.**

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 80% dos inquiridos concordam com a afirmação de que a liderança feminina tem vindo a ser um tema debatido aos longo dos anos. Desta percentagem, 43% concordam totalmente, 26% concordam e 13% concordam muito. 8% dos inquiridos não concordam nem discordam. 10% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 4% discordam muito, 4% discordam e 2% discordam totalmente.

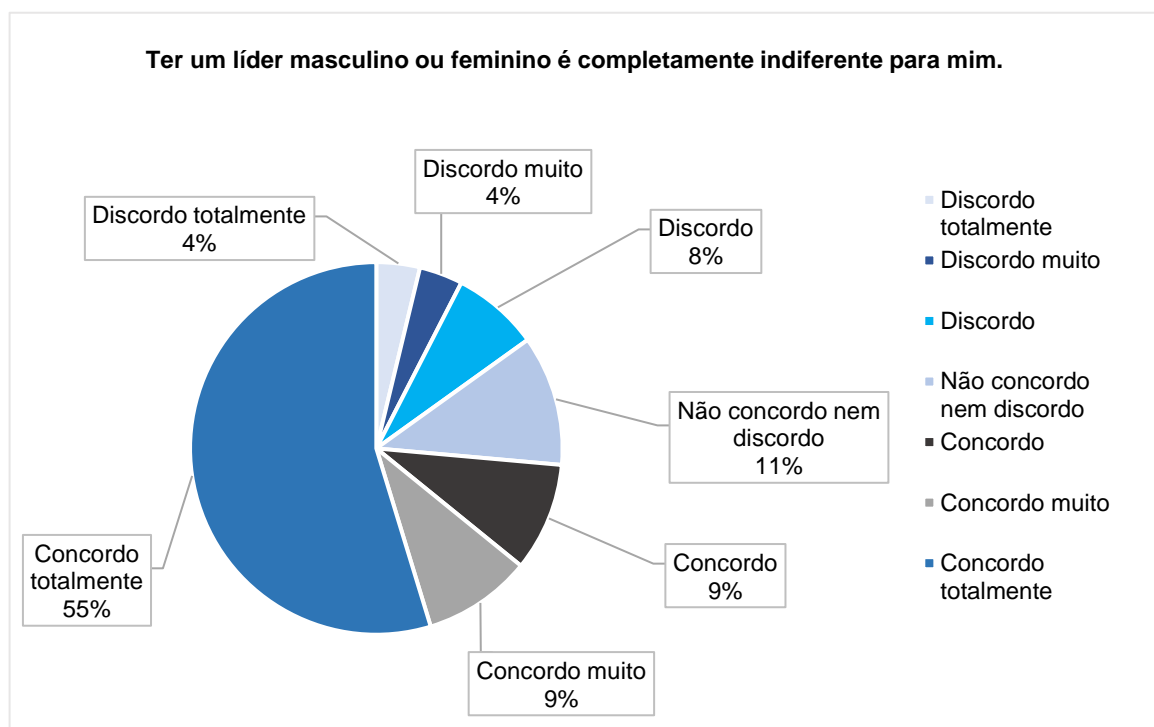
Na Tabela 11 encontra-se a análise estatística da questão 15.

**Tabela 11: Análise estatística da questão 15: Liderança feminina tem vindo a ser debatida ao longo dos anos.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,66 (~6)	7	1,53	1	7

Na Tabela 11 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 5;66 DV= 1,53). A moda é concordo totalmente.

No Gráfico 16 encontram-se as opiniões dos inquiridos em relação ao género do líder.



**Gráfico 16: Ter um líder masculino ou feminino é completamente indiferente para mim.**

No Gráfico 16 verifica-se que mais de 70% dos inquiridos concordam com a afirmação, de que lhes é indiferente se o líder é do género masculino ou feminino. Desta percentagem, 55% concordam totalmente, 9% concordam muito e 9% concordam. 11% dos inquiridos não concordam nem discordam. 16% dos inquiridos discordam desta afirmação, sendo que, 8% discordam, 4% discordam totalmente e 4% discordam muito.

Na Tabela 12 encontra-se a análise estatística da questão 16.

Tabela 12: Análise estatística da questão 16: Líder masculino ou feminino é indiferente para mim.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,66 (~6)	7	1,81	1	7

Na Tabela 16 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 5;66 DV= 1,81). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 17 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente às diferenças de género na hotelaria, se provocam ou não mau estar nas organizações.

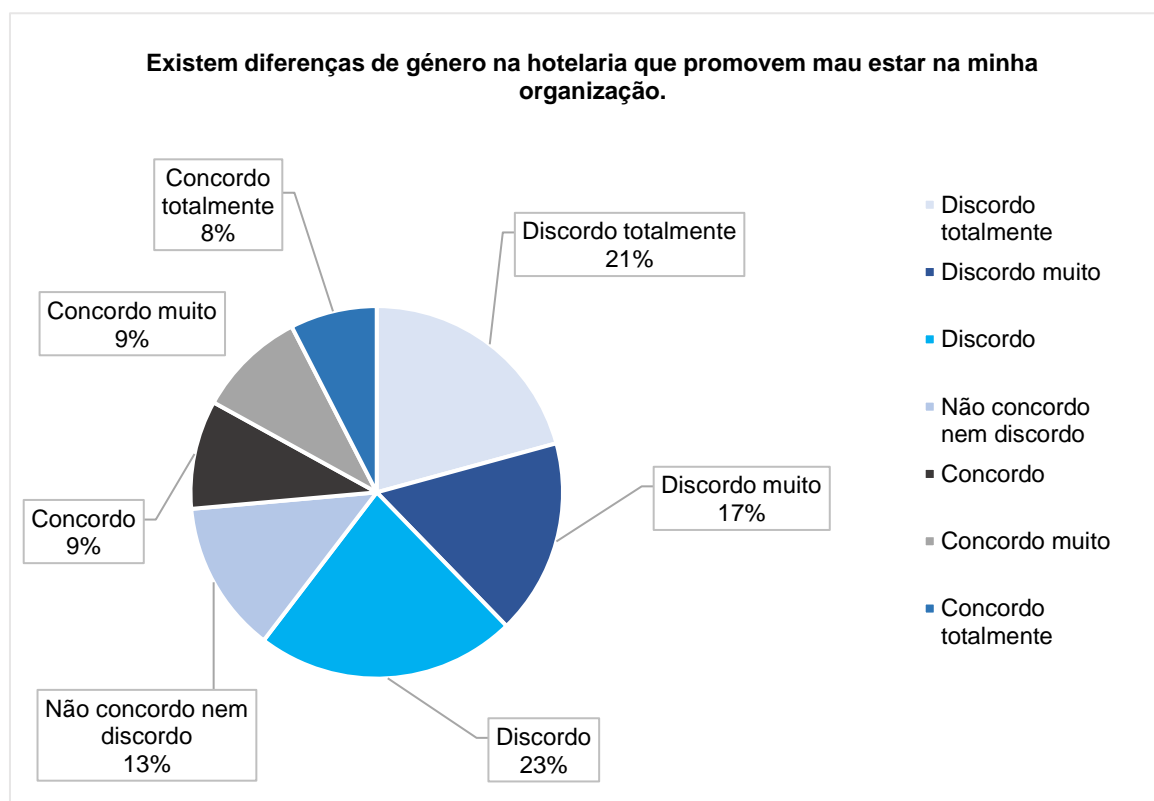


Gráfico 17: Diferenças de género na hotelaria promovem mau estar.

Mais de 60% dos inquiridos discordam da afirmação, não considerando que existem diferenças de género na sua organização. Desta percentagem, 23% discordam, 21% discordam totalmente e 17% discordam muito. 13% dos inquiridos não concordam nem discordam. 26% dos inquiridos concordam com a afirmação, sendo que, 9% concordam, 9% concordam muito e 8% concordam totalmente.

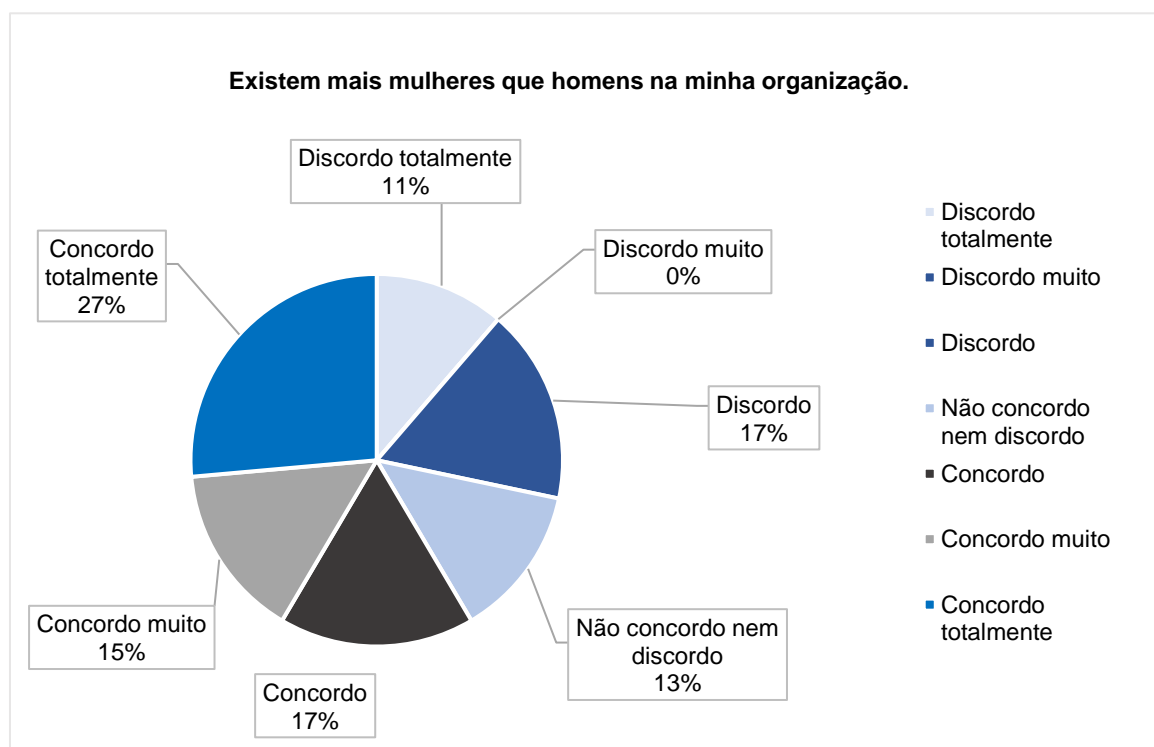
Na Tabela 13 encontra-se a análise estatística da questão 17.

**Tabela 13: Análise estatística da questão 17: Diferenças de género na hotelaria promovem mau estar**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
3,32 (~3)	3	1,88	1	7

Na Tabela 13 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção discordo (M= 3,32 DV= 1,88). A moda é discordo.

No Gráfico 18 encontram-se as respostas à afirmação que refere se existem mais mulheres ou homens nas organizações dos inquiridos.



**Gráfico 18: Existem mais mulheres que homens na minha organização.**



Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 50% dos inquiridos concordam com a afirmação, de que existem mais mulheres que homens nas suas organizações. Desta percentagem, 27% concordam totalmente, 17% concordam e 15% concordam muito. 13% dos inquiridos não concordam nem discordam. 28% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 17% discordam e 11% discordam totalmente.

Na Tabela 14 encontra-se a análise estatística da questão 18.

Tabela 14: Análise estatística da questão 18: Existem mais mulheres que homens na minha organização.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,75 (~5)	7	1,96	1	7

Na Tabela 14 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 4,75 DV= 1,96). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 19 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente às suas motivações, e se dependem do género do líder.

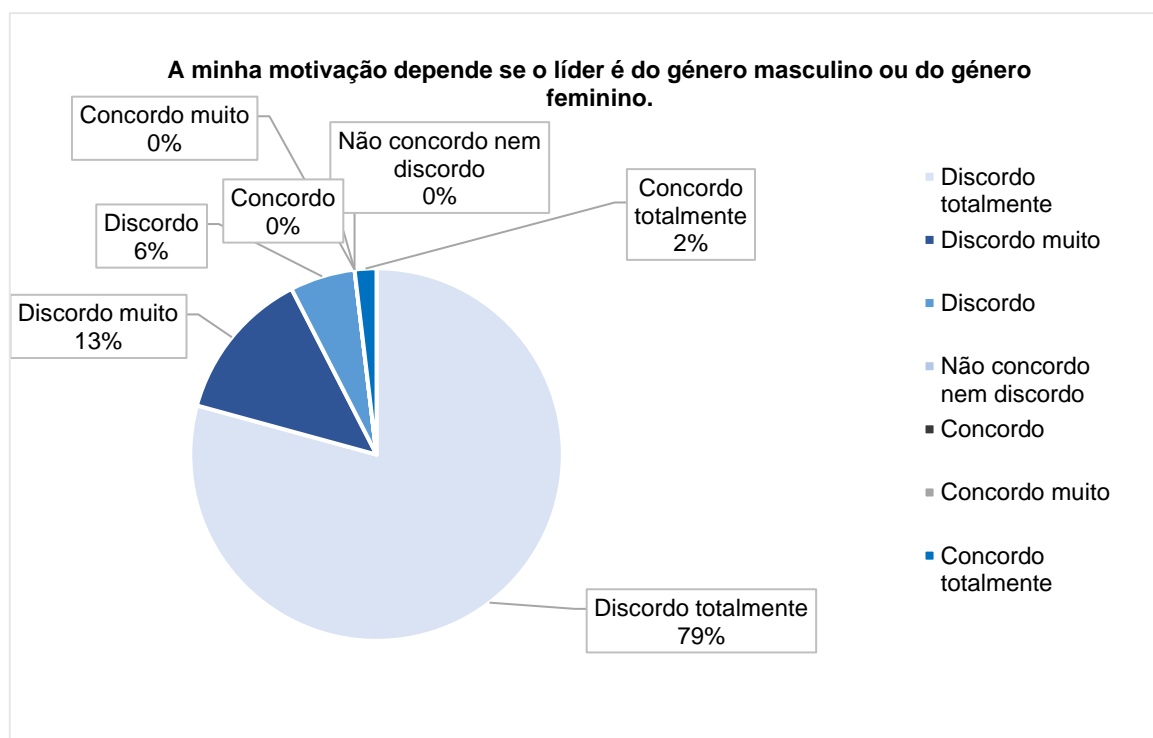


Gráfico 19: A minha motivação depende do género do líder.

No Gráfico 19 verifica-se que 98% dos inquiridos discordam da afirmação, não considerando que a motivação dependa do género do líder da organização. Dos 98%, 79% discordam totalmente, 13% discordam muito e 6% discordam. Apenas 2% dos inquiridos concordam totalmente com a afirmação.

Na Tabela 15 encontra-se a análise estatística da questão 19.

Tabela 15: Análise estatística da questão 19: A minha motivação depende do género do líder.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1,36 (~1)	1	0,96	1	7

Na Tabela 15 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção discordo totalmente (M= 1,36; DV= 0,96). A moda é discordo totalmente.

No Gráfico 20 verificam-se as opiniões dos inquiridos relativamente à diversidade de género no setor hoteleiro.

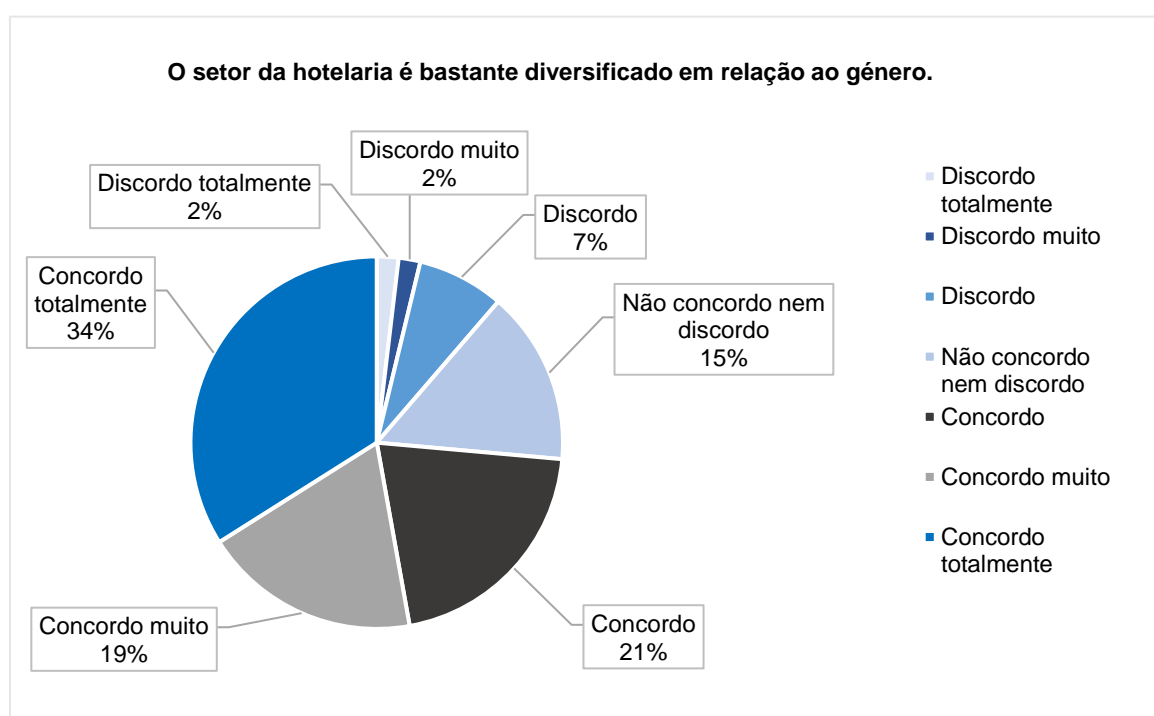


Gráfico 20: O setor hoteleiro é bastante diversificado quanto ao género.

Mais de 70% dos inquiridos concordam com a afirmação, de que o setor hoteleiro é muito diversificado em relação ao género. Desta percentagem, 34% concordam totalmente, 21% concordam e 19% concordam muito. 15% dos inquiridos não concordam nem discordam. 11% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 7% discordam, 2% discordam muito e 2% discordam totalmente.

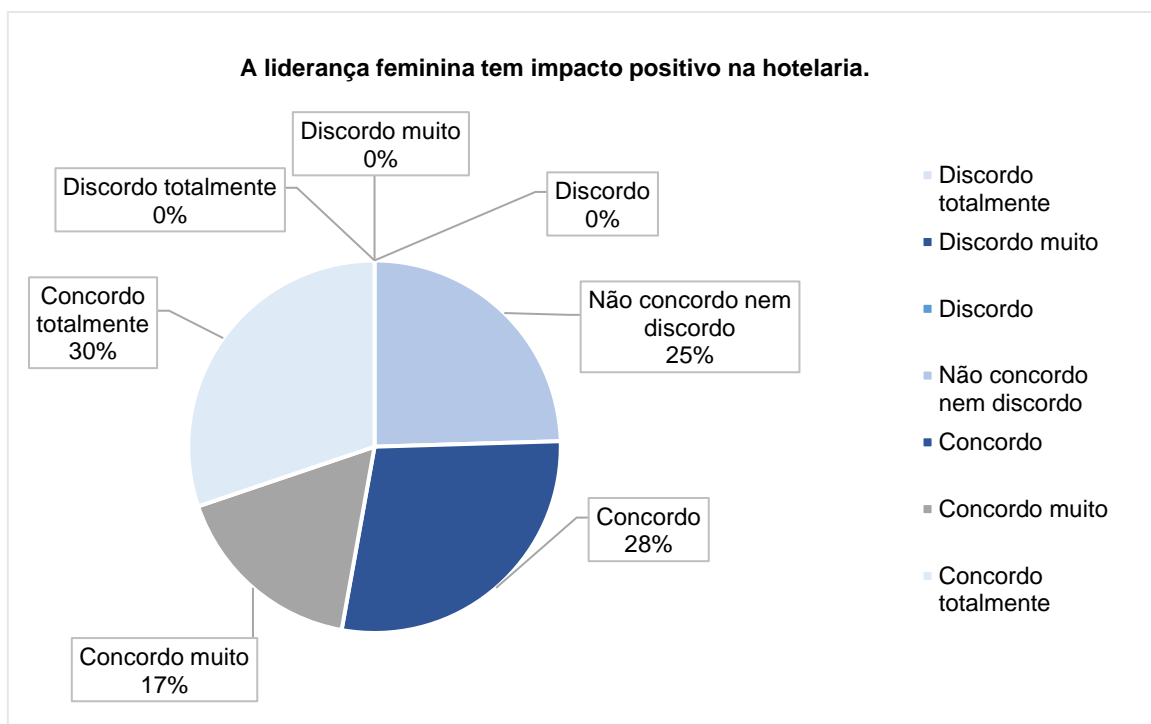
Na Tabela 16 encontra-se a análise estatística da questão 20.

**Tabela 16: Análise estatística da questão 20: O setor hoteleiro é bastante diversificado quanto ao género.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,43 (~5)	7	1,53	1	7

Na Tabela 16 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 5,43; DV= 1,53). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 21 verificam-se as opiniões dos inquiridos acerca do impacto positivo da liderança feminina no setor hoteleiro.



**Gráfico 21: A liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria.**

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

75% dos inquiridos concordam com a afirmação de que a liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria. Dos 75%, 30% concordam totalmente, 28% concordam e 17% concordam muito. 25% não concordam nem discordam. Nenhum dos inquiridos discordam da afirmação.

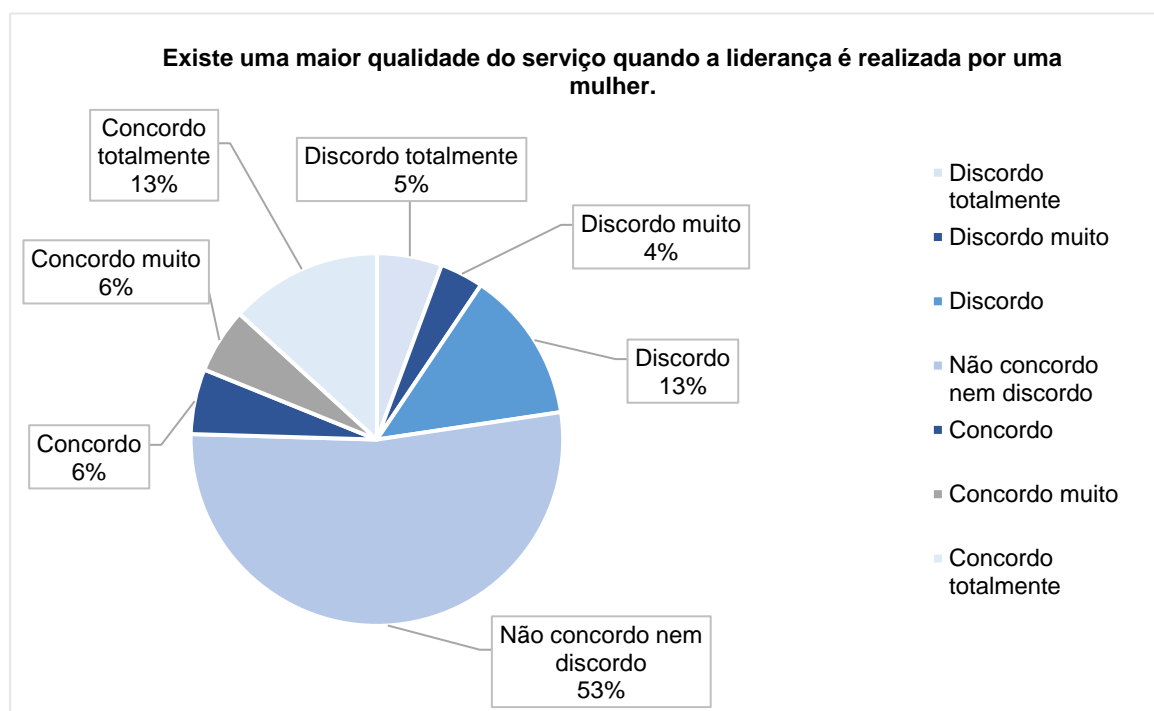
Na Tabela 17 encontra-se a análise estatística da questão 21.

**Tabela 17: Análise estatística da questão 21: A liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,53 (~6)	7	1,17	4	7

Na Tabela 17 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo muito (M= 5,53; DV= 1,17). A moda é concordo totalmente.

No Gráfico 22 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente a uma maior qualidade do serviço quando a liderança é realizada por uma mulher.



**Gráfico 22: Maior qualidade de serviço quando a líder é do género feminino.**

No Gráfico 22 pode verificar-se que 53% inquiridos não concordam nem discordam da afirmação. 25% dos inquiridos concordam com a afirmação, sendo que, 13% concordam totalmente, 6% concordam muito e 6% concordam. 22% discordam da afirmação, sendo que, 13% discordam, 5% discordam totalmente e 4% discordam muito.

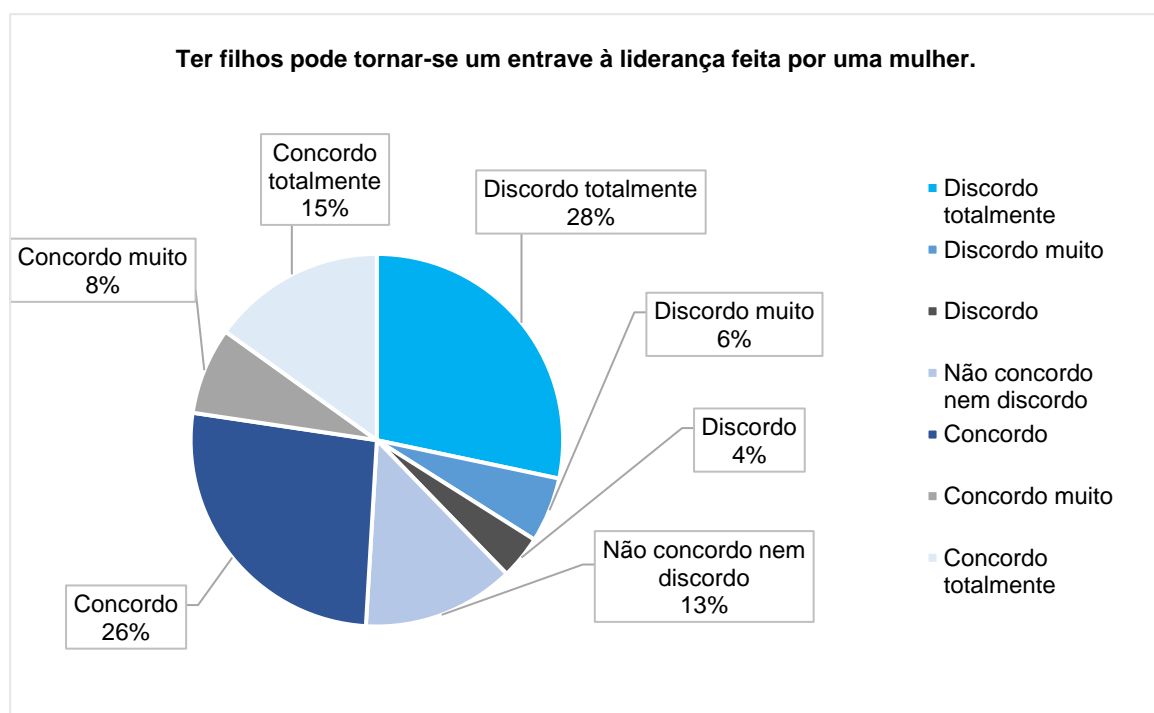
Na Tabela 18 encontra-se a análise estatística da questão 22.

**Tabela 18: Análise estatística da questão 22: Maior qualidade de serviço quando a líder é mulher.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,19 (~4)	4	1,51	1	7

Na Tabela 18 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo (M= 4,19; DV= 1,51). A moda é não concordo nem discordo. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 23 verificam-se as opiniões dos inquiridos sobre a questão dos filhos, isto é, ter filhos pode torna-se um entrave à liderança feminina.



**Gráfico 23: Ter filhos pode ser um entrave à liderança feminina.**

Verifica-se que 49% dos inquiridos concordam com a afirmação do Gráfico 23, ter filhos pode ser um entrave à liderança realizada por uma mulher. Dos 49%, 26% concordam, 15% concordam totalmente e 8% concordam muito. 13% dos inquiridos não concordam nem discordam. 38% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 28% discordam totalmente, 6% discordam muito e 4% discordam.

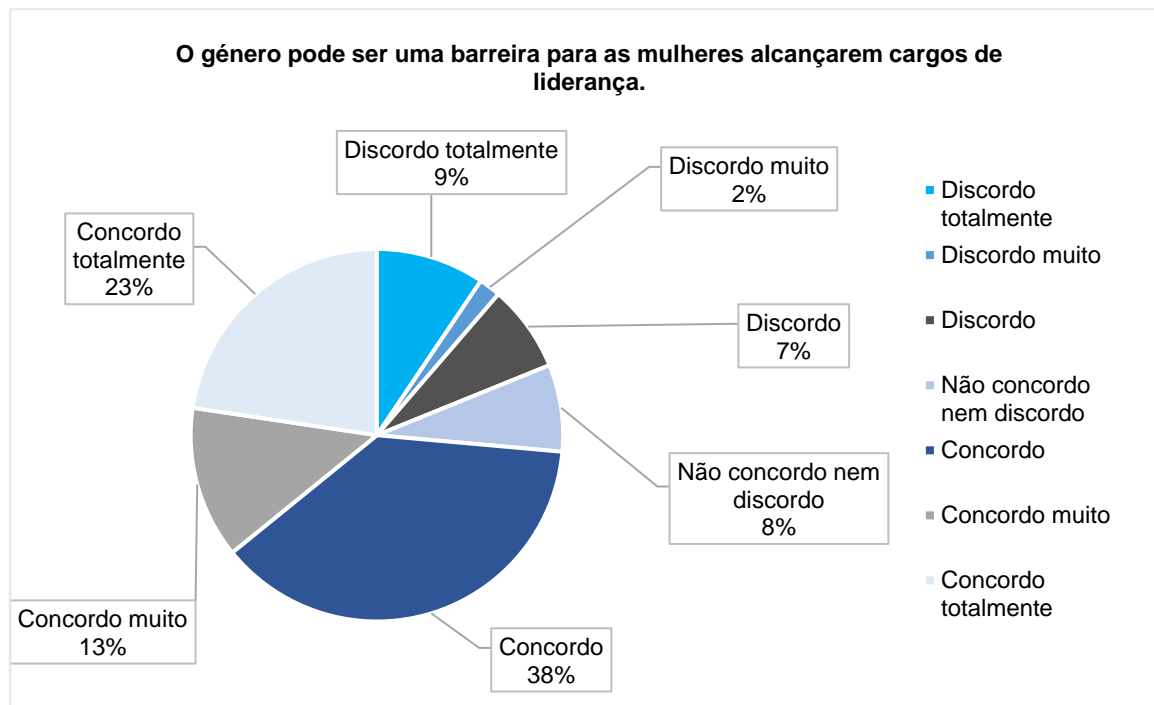
Na Tabela 19 encontra-se a análise estatística da questão 23.

**Tabela 19: Análise estatística da questão 23: Ter filhos pode ser um entrave à liderança feminina.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
3,87 (~4)	1	2,19	1	7

Na Tabela 19 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo (M= 3,87; DV= 2,19). A moda é discordo totalmente.

No Gráfico 24 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativas ao género, onde o género pode ser uma barreira para as mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança.



**Gráfico 24: Diferenças de género podem ser uma barreira para as mulheres líderes.**

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 70% dos inquiridos concordam com a afirmação de que o género pode ser uma barreira para as mulheres alcançarem cargos de liderança. Desta percentagem, 38% concordam, 23% concordam totalmente e 13% concordam muito. 8% não concordam nem discordam. 18% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 9% discordam totalmente, 7% discordam e 2% discordam muito.

Na Tabela 20 encontra-se a análise estatística da questão 24.

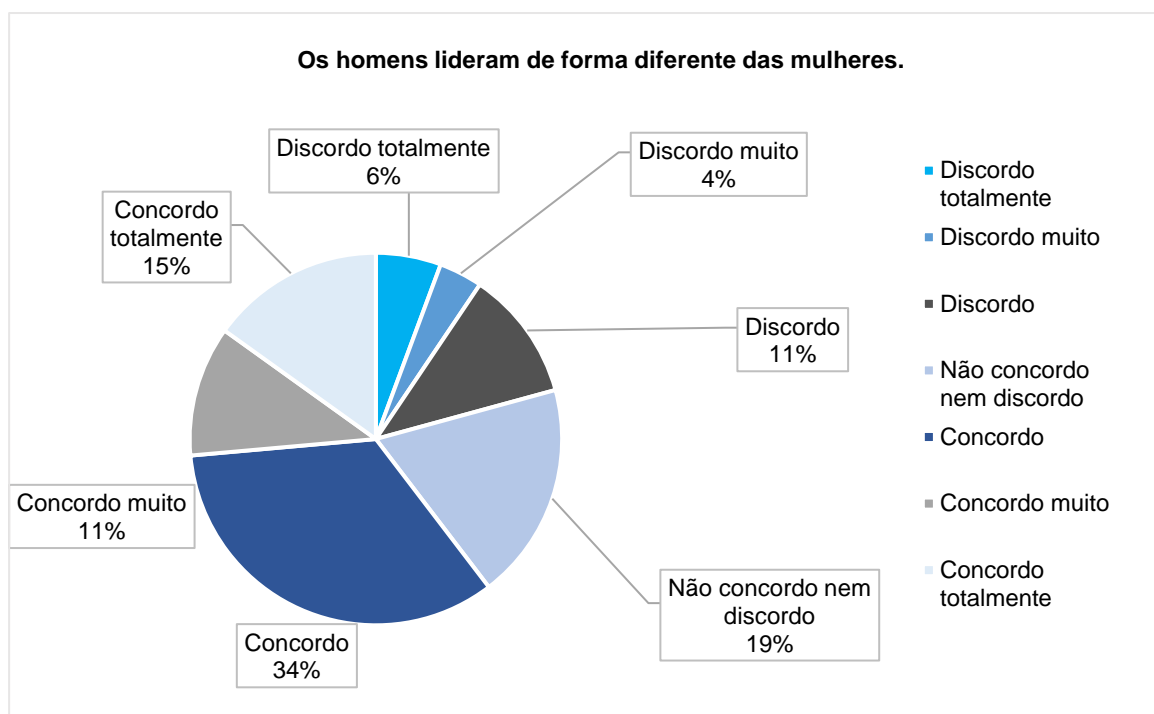
**Tabela 20: Análise estatística da questão 24: Diferenças de género podem ser uma barreira para as mulheres líderes.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,92 (~5)	5	1,77	1	7

Na Tabela 20 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 4,92 DV= 1,77). A moda é concordo. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 25 encontram-se as opiniões dos inquiridos sobre a existência de diferenças entre a liderança realizada por um homem e a liderança realizada por uma mulher.

No Gráfico 25 verifica-se que 60% dos inquiridos concordam com a afirmação de que os homens lideram de forma diferente das mulheres. Dos 60%, 34% concordam, 15% concordam totalmente e 11% concordam muito. 19% dos inquiridos não concordam nem discordam. 21% discordam da afirmação, sendo que, 11% discordam, 6% discordam totalmente e 4% discordam muito. Pode concluir-se através do Gráfico 25 de que o género não é relevante para uma boa liderança.



**Gráfico 25: Os homens lideram de forma diferente das mulheres.**

Na Tabela 21 encontra-se a análise estatística da questão 25.

**Tabela 21: Análise estatística da questão 25: Os homens lideram de forma diferente das mulheres.**

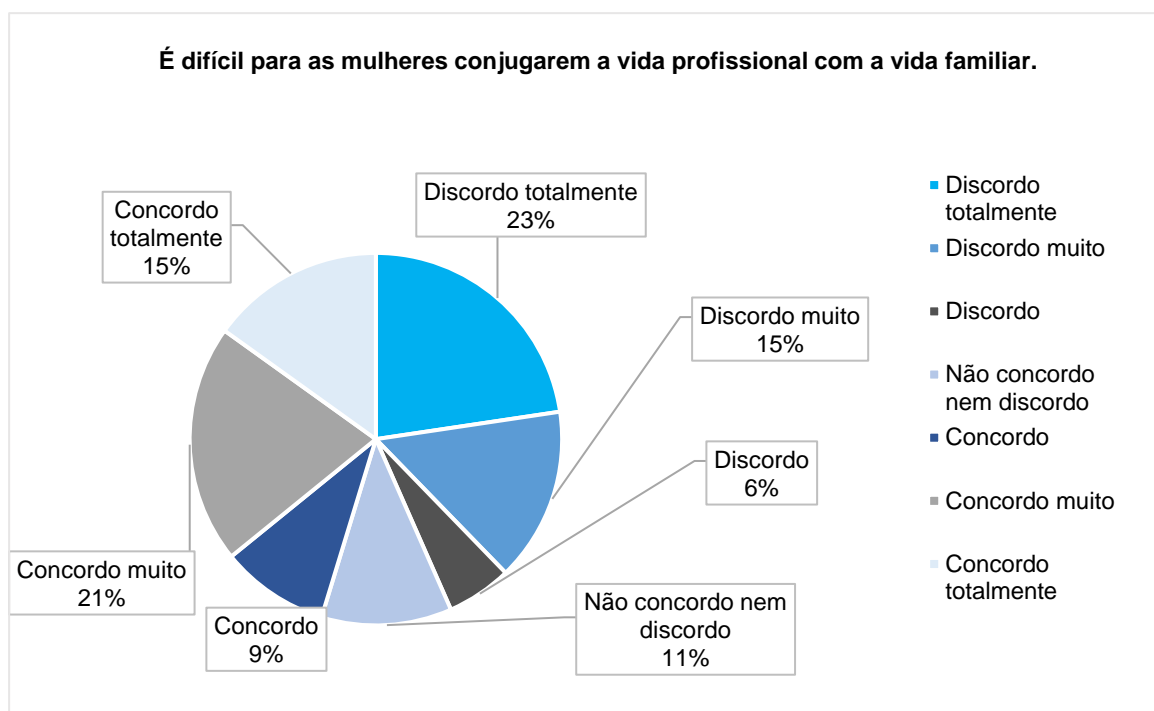
Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,66 (~5)	5	1,59	1	7

Na Tabela 21 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 4;66 DV= 1,59). A moda é concordo.

No Gráfico 26 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação que diz que é difícil para as mulheres conjugarem as suas vidas profissionais com a vida familiar.

Através do Gráfico 26, verifica-se que 45% dos inquiridos concordam com a afirmação de que se torna difícil para as mulheres conjugarem a vida profissional com a vida familiar. Dos 45%, 21% concordam muito, 15% concordam totalmente e 9% concordam. 11% dos inquiridos não concordam nem discordam. 44% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 23% discordam totalmente, 15% discordam muito e 6% discordam.





**Gráfico 26: Dificuldade em conjugar vida profissional com vida familiar.**

Na Tabela 22 encontra-se a análise estatística da questão 26.

**Tabela 22: Análise estatística da questão 26: Dificuldade em conjugar vida profissional com vida familiar.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
3,92 (~4)	1	2,25	1	7

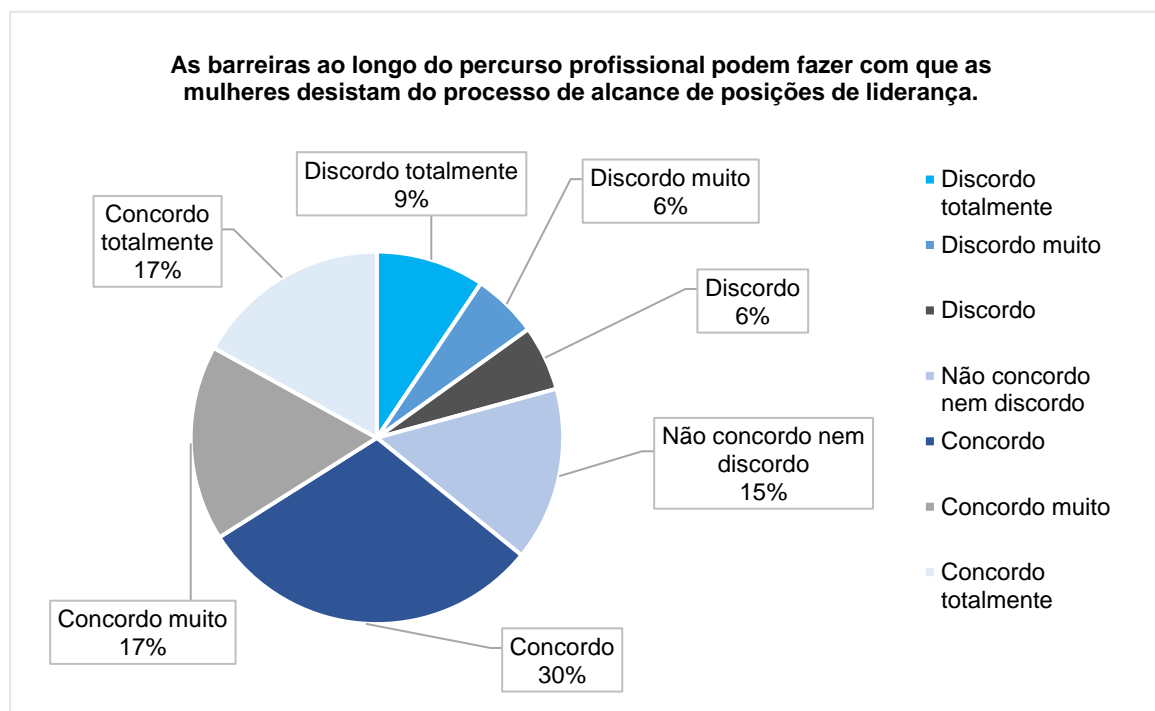
Na Tabela 22 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo ( $M= 3,92$   $DV= 2,25$ ). A moda é discordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 27 verificam-se as opiniões dos inquiridos relativamente à existência de barreiras que se encontram ao longo do percurso profissional e, se essas barreiras podem fazer com que as mulheres desistam do processo de alcance de posições de liderança.

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

Mais de 60% dos inquiridos concordam com a afirmação, de que as barreiras ao longo do percurso profissional podem fazer com que as mulheres desistam da tentativa de alcançar posições de liderança. Desta percentagem, 30% concordam, 17% concordam muito e 17% concordam totalmente. 15% dos inquiridos não concordam nem discordam. 21% dos

inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 9% discordam totalmente, 6% discordam muito e 6% discordam.



**Gráfico 27: Existem barreiras durante o percurso das mulheres líderes.**

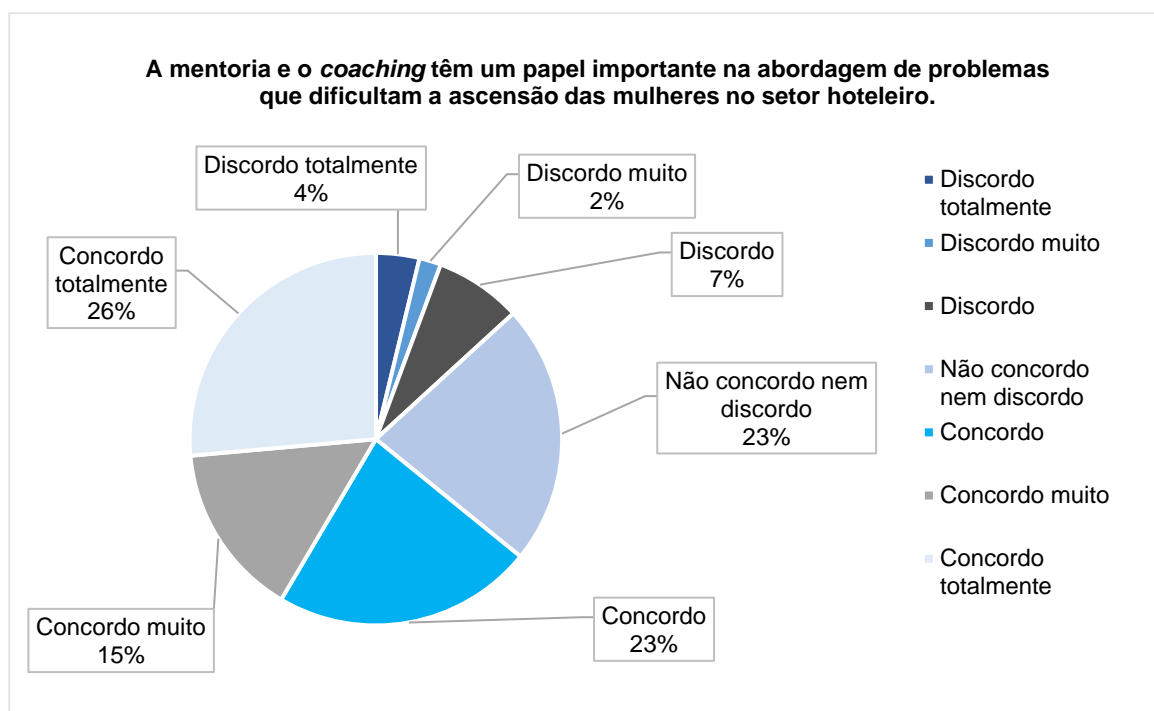
Na Tabela 23 encontra-se a análise estatística da questão 27.

**Tabela 23: Análise estatística da questão 27: As barreiras podem dificultar o processo de alcance para posições de liderança.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,70 (~5)	5	1,79	1	7

Na Tabela 23 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 4,70; DV= 1,79). A moda é concordo.

No Gráfico 28 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação que diz que a mentoria e o *coaching* têm um papel muito importante na abordagem dos problemas que vão surgindo e que podem dificultar a ascensão das mulheres no setor hoteleiro.



**Gráfico 28: A mentoria e o *coaching* são importantes para a ascensão das mulheres.**

No Gráfico 28 pode verificar-se que mais de 60% dos inquiridos concordam com a afirmação de que a mentoria e o *coaching* têm um papel importante na abordagem de problemas que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Desta percentagem, 26% concordam totalmente, 23% concordam e 15% concordam muito. 23% dos inquiridos não concordam nem discordam. 13% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 7% discordam, 4% discordam totalmente e 2% discordam muito.

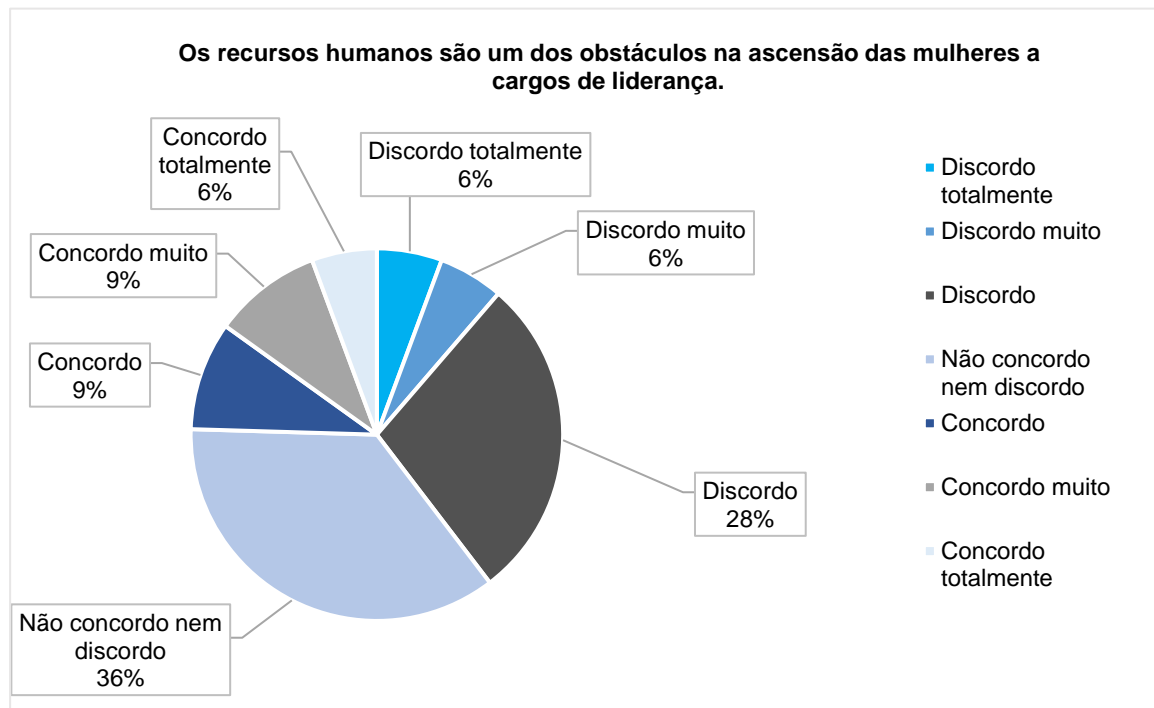
Na Tabela 24 encontra-se a análise estatística da questão 28.

**Tabela 24: Análise estatística da questão 28: A mentoria e o *coaching* são importantes para a ascensão das mulheres na hotelaria.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,09 (~5)	7	1,60	1	7

Na Tabela 24 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 5,09; DV= 1,60). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 29 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente aos recursos humanos das organizações e, se os mesmos, podem ser um obstáculo para a ascensão das mulheres a cargos de liderança.



**Gráfico 29: Os recursos humanos podem dificultar a ascensão das mulheres.**

Verifica-se que 40% dos inquiridos discordam da afirmação de que os recursos humanos são um dos obstáculos na ascensão das mulheres a cargos de liderança. Destes 40%, 28% discordam, 6% discordam muito e 6% discordam totalmente. 36% dos inquiridos não concordam nem discordam. Já 24% dos inquiridos concordam com a afirmação, sendo que, 9% concordam, 9% concordam muito e 6% concordam totalmente.

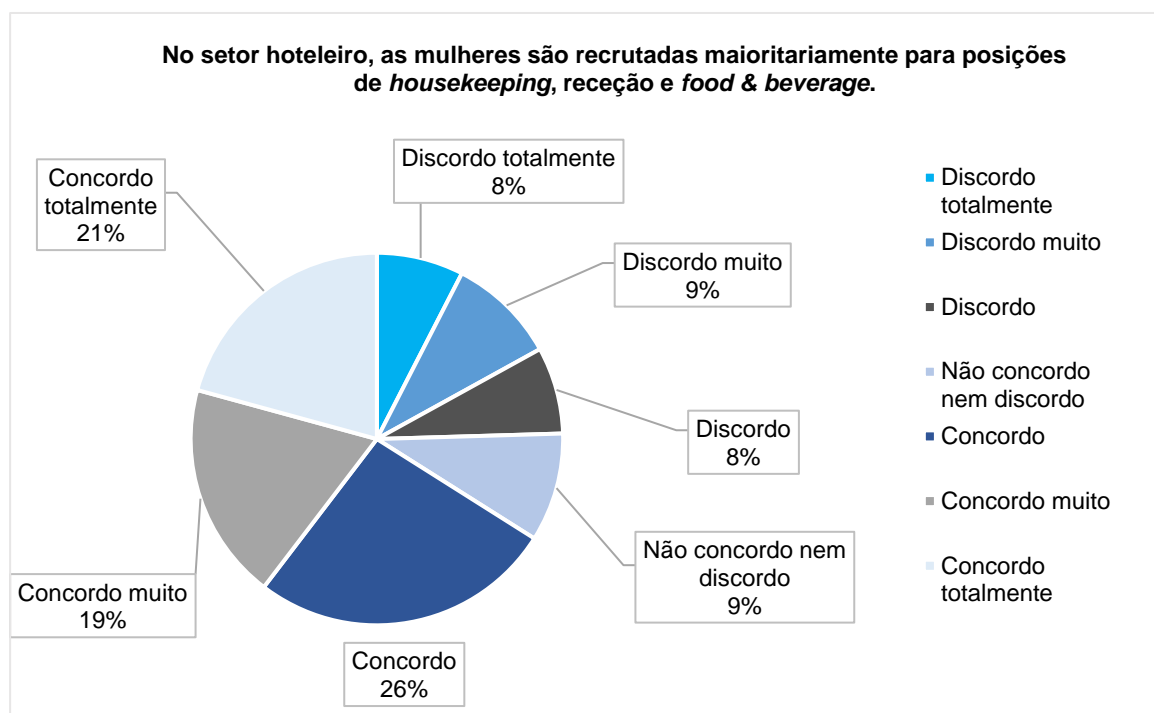
Na Tabela 25 encontra-se a análise estatística da questão 29.

**Tabela 25: Análise estatística da questão 29: Os recursos humanos podem dificultar a ascensão das mulheres a cargos de liderança.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
3,89 (~4)	4	1,42	1	7

Na Tabela 25 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo (M= 3,89; DV= 1,42). A moda é não concordo nem discordo.

No Gráfico 30 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente aos cargos que as mulheres ocupam no setor hoteleiro.



**Gráfico 30: Alguns cargos na hotelaria são maioritariamente ocupados por mulheres.**

Tendo em conta que 1 significa “Discordo totalmente”, 2- “Discordo Muito”, 3-“Discordo”, 4- “Não concordo nem discordo”, 5-“Concordo”, 6-“Concordo Muito”, 7-“Concordo Totalmente”.

66% dos inquiridos concordam com a afirmação de que no setor hoteleiro, as mulheres são maioritariamente recrutadas para posições de *housekeeping*, receção e *food & beverage*. Dos 66%, 26% concordam, 21% concordam totalmente e 19% concordam muito. 9% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação. 25% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 9% discordam muito, 8% discordam e 8% discordam totalmente.

Na Tabela 26 encontra-se a análise estatística da questão 30.

**Tabela 26: Análise estatística da questão 30: As mulheres são recrutadas maioritariamente para posições de *housekeeping*, receção e *food & beverage*.**

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,77 (~5)	5	1,87	1	7

Na Tabela 26 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 4,77; DV= 1,87). A moda é concordo. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

No Gráfico 31 verificam-se as opiniões dos inquiridos relativamente ao setor hoteleiro, e, se este é promissor para as mulheres que desejam alcançar cargos de liderança.

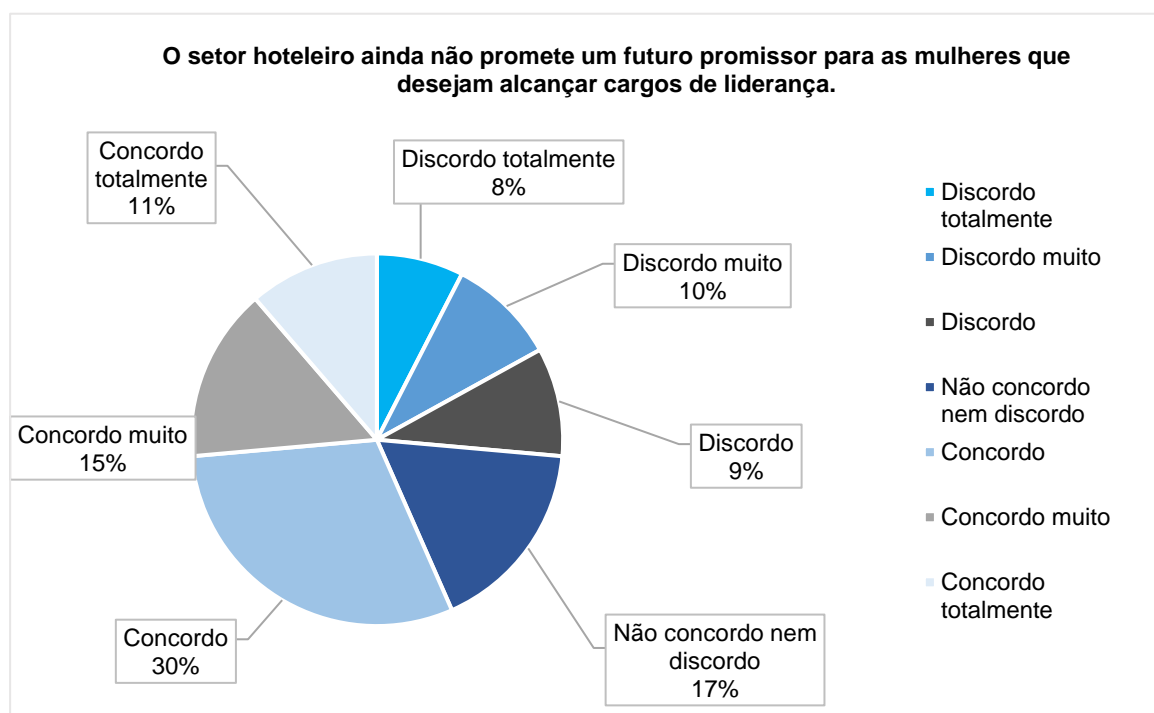


Gráfico 31: O setor hoteleiro ainda não é promissor para as mulheres líderes.

No Gráfico 31 verifica-se que mais de 50% dos inquiridos concordam com a afirmação de que o setor hoteleiro ainda não promete um futuro promissor para as mulheres que desejam alcançar cargos de liderança. Desta percentagem, 30% concordam, 15% concordam muito e 11% concordam totalmente. 17% não concordam nem discordam. Já 27% dos inquiridos discordam da afirmação, sendo que, 10% discordam muito, 9% discordam e 8% discordam totalmente.

Na Tabela 27 encontra-se a análise estatística da questão 31.

Tabela 27: Análise estatística da questão 31: O setor hoteleiro ainda não é promissor para as mulheres líderes.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
4,43 (~4)	5	1,72	1	7

Na Tabela 27 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção não concordo nem discordo (M= 4,43; DV= 1,72). A moda é concordo.

No Gráfico 32 encontram-se as opiniões dos inquiridos relativamente à questão do *work life balance*, isto é, se a existência de horários rotativos no setor hoteleiro não é benéfica para as mulheres e o seu *work life balance*.

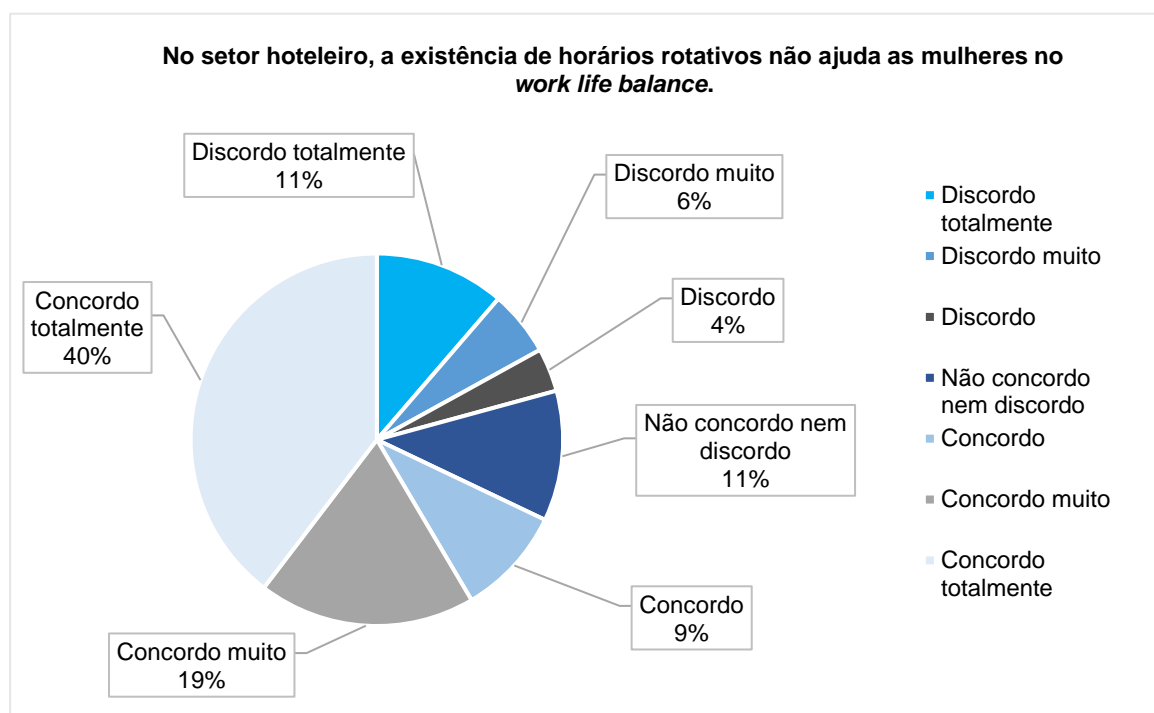


Gráfico 32: Na hotelaria, os horários rotativos não ajudam no *work life balance*.

Mais de 60% dos inquiridos concordam com a afirmação de que no setor hoteleiro, os horários rotativos não ajudam as mulheres no “*work life balance*”. Desta percentagem, 40% concordam totalmente, 19% concordam muito e 9% concordam. 11% dos inquiridos não concordam nem discordam. 21% dos inquiridos discordam, sendo que, 11% discordam totalmente, 6% discordam muito e 4% discordam.

Na Tabela 28 encontra-se a análise estatística da questão 28.

Tabela 28: Análise estatística da questão 32: Os horários rotativos não ajudam no *work life balance*.

Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
5,17 (~5)	5	2,10	1	7

Na Tabela 28 verifica-se que a média das respostas tendeu para a opção concordo (M= 5,17; DV= 2,10). A moda é concordo totalmente. As respostas variam entre o discordo totalmente e o concordo totalmente.

#### **5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS E DOS INQUÉRITOS**

As entrevistas foram realizadas a líderes femininas, com o intuito de se perceber qual o papel que desempenham como líderes, que tipo de liderança assumem. As 11 entrevistadas foram fundamentais para que se percebesse o que se passa na liderança feminina no setor da hotelaria, quais as suas opiniões sobre o que é ser líder.

55% das entrevistadas referiram que não imaginavam as suas carreiras na área do turismo. 82% das entrevistadas referiram que já concretizaram vários planos e sonhos e que muitos deles relacionados com a área do turismo. 73% das entrevistadas referiram que nas suas organizações o cargo máximo ainda é ocupado por um homem.

Dentro das suas organizações, 73% das entrevistadas ocupam os seus cargos há mais de 1 ano e 55% já desempenharam várias funções nas suas organizações. Já 82% das entrevistadas referem que a vida familiar interfere com a vida profissional e que fica mais difícil conciliar para quem tem filhos. 100% das entrevistadas consideram-se como líderes democráticas, onde promovem uma liberdade parcial para com os seus subordinados onde têm autonomia para fazer as suas tarefas, mas sempre com supervisão e ajuda das suas líderes.

Relativamente a apoios dados nas organizações, infelizmente ainda não é uma realidade para todas as organizações. 45% das entrevistadas referiram que não existe qualquer tipo de apoio às suas lideranças. O maior apoio são as formações e depois algumas já têm outros tipos de apoio, mas existe a necessidade que as organizações procedessem à criação de apoios aos líderes das organizações, de forma a promoverem o seu crescimento e o crescimento da própria organização. Relativamente às diferenças sentidas entre a liderança realizada por uma mulher e a liderança realizada por um homem, 73% das entrevistadas referiram que não verificam diferenças.

Em situação de liderança, 45% das mulheres entrevistadas acreditam que ainda existem dificuldades para uma mulher em situação de liderança. 45% das entrevistadas acreditam que ainda existem preconceitos e barreiras que dificultam a liderança das mulheres e a sua ascensão a cargos de liderança. Relativamente ao género, 82% das entrevistadas referem que lhes é indiferente se são lideradas por uma mulher ou por um homem.



Após a análise das respostas dadas às perguntas realizadas no inquérito, pode chegar-se à conclusão de que a liderança feminina é um tema bastante atual e que ainda existe necessidade de ser um tema. Os líderes têm um papel fundamental nas organizações, para servirem como “guias” e para promoverem o bem-estar na organização. Líderes que se preocupam mais com a organização do que com os seus colaboradores são muitas das vezes vistos como “maus” líderes. Um bom líder é aquele que se preocupa tanto com a organização como com os seus colaboradores, um líder que apoia os seus subordinados e, principalmente um líder participativo, que deixa os seus colaboradores participarem nas suas atividades.

Relativamente à liderança feminina, tendo em conta as respostas às perguntas do inquérito, continua a ser um tema debatido ao longo dos anos. Relativamente ao género do líder, já não é um problema, isto é, já começa a ser completamente indiferente se o líder é do género feminino ou se o líder é do género masculino. Para a maior parte dos colaboradores, ter um líder do género masculino ou um líder do género feminino é completamente indiferente, e não condiciona a sua motivação.

Relativamente à hotelaria, as diferenças de género ainda são um tema, a existência de mulheres em cargos de liderança ainda é um tema que deve ser abordado e pensado, apesar disso o setor hoteleiro é bastante diversificado em relação ao género. Para mais de 70% dos colaboradores que responderam ao inquérito, a liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria. A conciliação da vida familiar com a vida profissional torna-se difícil para as líderes das organizações, principalmente para quem tem filhos. Os horários rotativos também não ajudam as mulheres no *work life balance*. O género pode ser uma barreira para as mulheres alcançarem cargos de liderança.

60% dos inquiridos concordam que os homens lideram de forma diferente das mulheres. Ainda existe uma grande necessidade de sessões de mentoria ou *coaching* para auxiliar a ascensão das mulheres a cargos de liderança, dentro do setor da hotelaria. 66% dos inquiridos concordam que as mulheres, no setor hoteleiro, são maioritariamente recrutadas para posições de *housekeeping*, receção e *food & beverage*. Mais de 50% dos inquiridos concordam que o setor hoteleiro ainda não promete um futuro promissor para as mulheres que desejam alcançar cargos de liderança. Apesar das opiniões não serem todas unânimes, existe o pensamento comum de que o que realmente importa é se o líder é um bom líder, promove bem-estar tanto na organização como nos seus colaboradores. Não é tão importante o género do líder, mas sim a pessoa que lidera. A conciliação da vida familiar com a vida profissional pode ser um entrave e um problema para que as mulheres consigam alcançar cargos de liderança.

Em suma, depois da análise realizada tanto aos inquéritos recolhidos como às entrevistas foi possível verificar-se que a liderança feminina ainda é um tema que necessita de ser mais debatido no dia a dia, que apesar de poucos preconceitos e barreiras ainda existem e devem ser discutidos. A diferença de género em relação aos líderes já se torna indiferente, existe mais uma preocupação com as pessoas em si e não tanto com o género do indivíduo. É mais importante que a pessoa seja íntegra, ajude os outros, faça o seu papel de líder como deve fazer e não se o seu género é feminino ou masculino. Os recursos humanos das organizações, por vezes podem fazer a diferença na contratação de mais indivíduos do género feminino, tendo em conta as qualidades e competências requeridas para a função em específico. Através da recolha dos inquéritos foi possível perceber-se que para 40% dos inquiridos, os recursos humanos não são um dos obstáculos na ascensão das mulheres a cargos de liderança. Existem outros tipos de obstáculos que podem fazer a diferença para uma mulher na tentativa de alcançar um cargo de liderança, tais como, discriminação por exemplo.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo da dissertação é de cariz muito importante, pois é neste capítulo que irão ser confirmados os objetivos, dadas respostas à pergunta de partida e às perguntas derivadas. Para além disso, serão igualmente dadas recomendações, quais as reflexões finais e quais foram as limitações da investigação.

### 6.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tendo em conta a importância de se investigar a liderança feminina na hotelaria, encontram-se em baixo as confirmações ao objetivo geral e aos objetivos específicos da investigação.

**(OG):** Pretende-se perceber qual o impacto da liderança feminina na hotelaria, a sua evolução relativamente à motivação dos empregados, à retenção dos talentos e à qualidade do serviço prestado aos hóspedes.

Confirmado. Através da parte teórica da investigação, constatou-se que alguns empreendimentos turísticos já promovem a ascensão das mulheres no alcance a cargos de liderança. Para além disso, e para que isto aconteça existe a necessidade de se criarem estratégias de forma a que as mulheres consigam ascender nas suas organizações. A ascensão das mulheres a cargos de liderança nem sempre foi linear. Através dos inquéritos realizados, por exemplo através da pergunta 16 para mais de 70% dos inquiridos é indiferente o género do seu líder, desde que seja um líder preocupado com a sua organização e ao mesmo tempo preocupado com os seus subordinados. Através da pergunta 19 podemos igualmente verificar que 98% dos inquiridos discordam de que a sua motivação depende se o líder é do género feminino ou do género masculino. Através da pergunta 21, 75% dos inquiridos concordam de que a liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria. Tendo em conta a pergunta 22 do inquérito, 53% dos inquiridos não concorda nem discorda com a afirmação de que existe uma maior qualidade do serviço prestado quando a liderança é

realizada por uma mulher. Isto pode explicar-se pelo facto de que, para as pessoas no geral, o serviço tem qualidade tendo em conta as qualidades intrínsecas das líderes e não o seu género. Para a maior parte das pessoas não interessa o género do líder, mas sim a forma como consegue gerir a organização e os seus subordinados.

Seguem-se os objetivos específicos onde se abordam outras questões pertinentes acerca do tema principal da investigação.

**OE 1:** Verificar como foi a evolução do papel das mulheres na sociedade.

Confirmado. Este objetivo foi verificado através da parte teórica. O papel das mulheres nas sociedades nem sempre foi o mesmo. As mulheres sempre foram vistas como cuidadoras do seu lar e da sua família. O representante da casa sempre foi o homem, sendo também a pessoa que tinha que ter um trabalho e sustentar a sua família. Com o passar dos anos, as mulheres quiseram obter uma maior representação, tanto a nível pessoal como profissional. Começaram a querer ser vistas como, não só cuidadoras das suas casas, mas também como pessoas individuais com desejos, necessidades e qualidades. Pessoas aptas para estudar e trabalhar em qualquer área que gostassem. A evolução do papel das mulheres em diversas áreas foi acontecendo aos poucos, com diversas mudanças relacionadas com os governos dos países e mudanças de mentalidades.

**OE 2:** Demonstrar que os conhecimentos e qualificações das líderes femininas quanto à qualidade do serviço prestado aos hóspedes são relevantes para o setor hoteleiro.

Parcialmente confirmado. Através da parte teórica foi possível verificar-se que um líder é um representante da organização e que é uma “peça” fundamental para a coesão da sua equipa e da própria organização. Relativamente ao setor hoteleiro, os conhecimentos e qualificações das líderes quanto à motivação e qualidade do serviço prestado aos hóspedes são fundamentais. O setor hoteleiro existe porque existem hóspedes nos hotéis, daí ser fundamental prestar-se um bom serviço. Os conhecimentos e as qualificações das líderes neste setor vão ser fundamentais para o sucesso da organização e para conseguirem prestar o melhor serviço possível.

**OE 3:** Dar a conhecer os diferentes tipos de liderança e teorias de liderança e de que forma isso influencia a liderança das pessoas.

Confirmado. Através da parte teórica é possível verificar-se os vários tipos de liderança que existem e teorias de liderança e o quanto isso influencia as lideranças das pessoas. Por

exemplo, uma pessoa que adote uma liderança mais participativa onde os seus subordinados têm permissão para participar em todas as atividades da organização, não existindo uma separação entre o líder e os seus seguidores, é diferente de uma liderança autocrática por exemplo, onde o líder se preocupa mais com a organização do que com os seus colaboradores.

Através dos inquéritos obtidos foi possível verificar-se que os inquiridos preferem líderes mais participativos, que se preocupam mais com o seu bem-estar do que líderes mais autocráticos que se preocupam mais com o desempenho da organização do que com os seus colaboradores.

Através das entrevistas foi possível verificar-se que as líderes femininas se veem como líderes liberais, onde deixam que os seus subordinados sejam maioritariamente independentes nos seus trabalhos, mas que lhes oferecem ajuda cada vez que seja necessário.

**OE 4:** Identificar o tipo de pessoa que tem mais aptidão para ser líder.

Confirmado. Tendo em conta a parte teórica é possível verificar-se que pessoas mais assertivas, com espírito de equipa e preocupação pelos outros, têm maior aptidão para serem líderes. Apesar de existirem líderes mais autoritários, que se preocupam maioritariamente com o bem-estar das suas organizações, é notável que as pessoas acabam por preferir líderes que sejam mais carismáticas, empáticos, se preocupem com o seu bem-estar, para além da organização. O tipo de pessoa que tem mais aptidão para ser líder, não depende do seu género, mas sim das suas características que vai adquirindo ao longo da sua vida. Através dos inquéritos realizados, por exemplo na pergunta 6, pode verificar-se que mais de 90% dos inquiridos concordaram que os líderes têm um papel fundamental para a promoção de bem-estar na organização. Através da pergunta 8 mais de 80% dos inquiridos acham um líder democrático benéfico para a organização, isto é, um líder maioritariamente preocupado com o bem-estar dos seus subordinados. Na pergunta 14 pode igualmente verifica-se que 98% dos inquiridos concordam com a afirmação que diz que o líder visionário, sendo um líder preocupado com os seus subordinados, motivando-os constantemente, é benéfico para as organizações.

Com isto pode verificar-se que “a pessoa ideal” para ser líder, para além de ter de ser uma pessoa preocupada com a organização e os seus objetivos, tem de ser uma pessoa preocupada com os seus subordinados também.

### **6.3 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO**

Na sequência da investigação surgiu a pergunta de partida da mesma. Através da pergunta de partida pretende-se responder e abordar a pergunta principal desta dissertação. A liderança feminina na hotelaria existe e pretende-se compreender qual o impacto da mesma.

**PPI:** “Qual o impacto da liderança feminina na hotelaria?”

De acordo com a investigação realizada, uma liderança considerada boa terá um bom impacto em qualquer setor seja o setor hoteleiro ou qualquer outro setor. Através da parte teórica da investigação, percebeu-se que a liderança realizada por uma mulher pode trazer mais valias que a liderança realizada por um homem, mas o mais importante é ser realizada uma liderança íntegra, tendo em conta a organização e com os seus subordinados. No setor hoteleiro já existem várias mulheres, tanto em cargos de liderança como em outros cargos. A liderança realizada por uma mulher tem um impacto positivo pois faz com que as outras mulheres que tenham o sonho de liderar vejam que existe essa possibilidade, de ascender a esse tipo de cargos. As líderes femininas na hotelaria promovem uma mudança de mentalidade. Possuem igualmente características, como por exemplo uma maior sensibilidade com o outro, que, por vezes, os líderes homens não possuem, o que faz com que a sua liderança também se torne única. Através da pergunta 21 dos inquéritos realizados, pode verificar-se que 75% dos inquiridos concordam que a liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria. Através das entrevistas, principalmente da pergunta 13, 73% das entrevistas, isto é, 8 das 11 entrevistadas referem que não veem diferenças entre a sua liderança e a liderança realizada por um homem, ou seja, referem que as diferenças existem em cada pessoa independentemente do seu género e que uma liderança feminina pode ser tão benéfica para uma organização como uma liderança masculina.

### **6.4 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO**

Para além da pergunta de partida da investigação surgiu a necessidade de se criarem igualmente perguntas derivadas da mesma, onde se aprofundasse mais o tema principal da investigação.

Com isto, encontram-se de seguida as perguntas derivadas da investigação onde se irão abordar temas como os diferentes tipos de liderança para se ser um bom líder, questões em relação às diferenças de género e se interfere na escolha de um líder, se as mulheres em

cargos de liderança apresentam semelhanças a nível profissional e se para reter pessoas no setor hoteleiro existe a importância de se considerar o tipo de líder.

**PD 1:** “Quais os melhores tipos de liderança para que se seja um bom líder?”

Tendo em conta a parte teórica da investigação, para que uma pessoa seja considerada um bom líder necessita de se preocupar tanto com os seus subordinados como com a sua organização. Os líderes que se preocupam mais com os seus colaboradores são maioritariamente considerados “bons” líderes, pois acabam por ter uma relação mais próxima com os seus subordinados, enquanto que líderes que apenas se preocupam com a sua organização e com os rendimentos da mesma, acabam por ser visto pelos seus colaboradores como “maus” líderes, que não lhes interessa o bem estar dos seus colaboradores, apenas lhes interessa que façam o seu trabalho e bem feito. Não existe uma liderança ideal, mas sim um líder que consiga conjugar a sua preocupação e atenção tanto com a sua organização como com os seus subordinados. Através dos inquéritos realizados, principalmente da pergunta 8, 11 e 14 pode verificar-se que os inquiridos concordam com os tipos de liderança mencionados, a liderança democrática, a liderança transformacional e a liderança visionária pois, são líderes que se preocupam maioritariamente com os seus subordinados. Existe também uma preocupação para com a organização, mas percebem a importância dos seus subordinados e do seu bem-estar. Tendo em conta as entrevistas realizadas, principalmente a pergunta 11, todas as entrevistadas responderam que se consideram líderes democráticas, ou seja, existe uma preocupação para com os seus subordinados e para as suas necessidades.

Em suma, o melhor líder é aquele que consegue ter a melhor relação com o seu subordinado, sabendo da importância do mesmo para a organização e, o que consegue manter a sua organização saudável, em todos os aspetos.

**PD 2:** “As diferenças de género interferem na escolha de um líder para uma determinada organização?”

Atualmente as diferenças de género já não são tão notórias como antigamente. Há uns anos atrás, as diferenças de género interferiam não só na escolha de um líder para uma determinada organização, mas também para escolha de outros cargos abaixo, outros tipos de tarefas e até mesmo profissões que as mulheres não podiam frequentar. A escolha de um líder para uma organização é maioritariamente realizada tendo em conta as competências e habilitações das pessoas, tirando outras componentes de cariz importante. Infelizmente em determinadas culturas ainda se verifica uma discriminação de género não só para escolha de

um líder, mas sim para escolha para outras funções. De acordo com as entrevistas, as líderes entrevistadas referem que ainda sentem que existem preconceitos e barreiras e algumas dificuldades para uma mulher que é líder ou que quer ser líder, como pode ser constatado através da questão 14. Através dos inquéritos realizados, principalmente da questão 30 é possível verificar-se que, mais de 60% dos inquiridos concordam que as mulheres ainda são maioritariamente recrutadas para posições de *housekeeping*, recepção e *food & beverage*.

**PD 3:** “Será que as mulheres em cargos de liderança apresentam semelhanças a nível profissional?”

Tendo em conta a pesquisa teórica realizada foi possível verificar-se que, em cargos de liderança, sejam mulheres ou homens, existem algumas características fundamentais que os líderes devem ter para conseguirem realizar o seu papel da melhor forma. Quando se referem os vários tipos de liderança que existem, pode verificar-se que algumas características acabam por ser comuns para que um líder seja considerado um “bom líder”. Essas características são, a organização, empatia, ter um bom desempenho e relação para com os seus subordinados, sendo mesmo o mais importante. Através das entrevistas, tanto na questão 13 como na questão 15, é possível verificar-se que a liderança depende maioritariamente das características pessoais de cada pessoa, independentemente do género da mesma. As mulheres líderes acabam por apresentar semelhanças a nível profissional com as restantes líderes, pois as características principais de um líder não têm haver com o género, mas sim a pessoa em si.

**PD 4:** “Para reter recursos humanos no setor hoteleiro é importante considerar o tipo de líder da organização?”

Através da parte teórica pôde verificar-se que o tipo de líder de qualquer organização será sempre um fator para a escolha dos seus subordinados. Isto é, o líder vai sempre tentar encontrar subordinados com que se dê melhor, trabalhem da forma que este líder prefere, vejam as coisas como o líder quer. Para que se consiga reter recursos humanos no setor hoteleiro é necessário que o líder tenha em consideração as condições propostas pelos seus colaboradores para quererem ficar. O setor hoteleiro, por si só, já é um setor de difícil retenção de recursos humanos. Isto deve-se ao facto de o setor hoteleiro ser um setor onde existe uma necessidade de horários rotativos e flexíveis e nem todas as pessoas querem sujeitar-se a algumas condições deste setor. Com isto, sim, é importante considerar-se o tipo de líder da organização para a retenção de recursos humanos. Por vezes as pessoas optam por ficar nas organizações porque gostam dos seus líderes, se identificam como as coisas funcionam e



gostam do ambiente organizacional. Alguns tipos de liderança originam saídas das organizações. É difícil reter-se uma pessoa, principalmente neste setor, mas mais difícil se o líder não possuir as características devidas e necessárias para que a retenção de recursos humanos aconteça. Através dos inquéritos, por exemplo a questão 6, a questão 16, ou da questão 7 à questão 14, pode verificar-se que o tipo de liderança é muito importante para a promoção de bem-estar numa organização. Que os subordinados preferem líderes maioritariamente preocupados com os seus subordinados. Através das entrevistas, principalmente a questão 11 onde todas as líderes entrevistadas se consideram líderes democráticas e, onde percebem a importância de uma boa liderança para a retenção de recursos humanos nas suas organizações.

## **6.5 REFLEXÕES FINAIS**

Quando o conceito “liderança” surgiu muitas foram as dúvidas de quem falava sobre liderança, o que era a liderança, o que era ser líder. A partir do momento que uma pessoa é líder já sabe que irá influenciar os outros de determinada forma.

Atualmente, a liderança feminina já é mais comum do que antigamente. Já não é tão estranho ver-se mulheres em cargos de liderança, em vários setores. Relativamente ao setor hoteleiro, já existem mulheres em cargos de liderança, mas ainda existe um percurso a ser percorrido, principalmente em determinadas culturas e costumes.

Para a maior parte das pessoas, hoje em dia, o importante é ter um líder que os respeite, os ajude, faça o seu trabalho, o género do líder não é relevante, mas sim as suas características como pessoa.

## **6.6 RECOMENDAÇÕES**

Esta dissertação trouxe um maior enriquecimento pessoal e um maior conhecimento sobre a liderança feminina no setor hoteleiro. Como recomendação, sugiro que se realizem entrevistas a pessoas do género masculino de forma a que se possa verificar as diferenças entre as entrevistas realizadas por mulheres e as entrevistadas realizadas por homens. Para além disso, a necessidade de se realizar mais estudos sobre a liderança feminina no setor turístico, principalmente no setor hoteleiro. É pertinente a continuação de se promover a participação das mulheres no mercado de trabalho, através de variadíssimas estratégias que diminuam a

discriminação de género. Aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, o que irá consequentemente aumentar a sua visibilidade e representação nestes cargos.

## **6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

No que concerne a limitações, existem poucos estudos sobre a liderança feminina no setor hoteleiro e, poucos estudos igualmente sobre a liderança feminina em Portugal, o que acabou por limitar a parte teórica sobre esses dois temas. Outra limitação foi a falta de resposta por parte de algumas líderes femininas, causando um pouco de ansiedade para conseguir ter as entrevistas necessárias.

Relativamente às possíveis investigações futuras, possíveis estudos sobre a liderança feminina noutros setores turísticos, para além do hoteleiro como é referido nesta investigação. Setores estes como setor da restauração, setor das agências de viagem, serviços recreativos, culturais, entre outros. Poderia igualmente ser realizado um estudo, com líderes masculinos onde se confrontem as suas opiniões com as opiniões das líderes femininas. Este estudo poderia ser realizado na hotelaria, pois, é um setor que conta com um número elevado de líderes do género masculino.

## **6.8 CONCLUSÃO**

Esta investigação procurou abordar a liderança feminina na hotelaria. Com base neste tema principal procedeu-se à realização de uma parte teórica abordando outros temas de cariz importante, tais como, o que é a liderança, quais os tipos e teorias de liderança, o percurso das mulheres na sociedade e qual o seu papel, a igualdade de género, a liderança feminina no setor turístico, a liderança feminina na hotelaria.

Constatou-se que o pensamento global tem evoluído, uma maior perceção da importância das mulheres no mercado de trabalho e ajuda na sua inserção. Cada vez mais são combatidas as ideias negativas relacionadas com as mulheres e com a sua inserção no mercado de trabalho, ideias relacionadas com a discriminação de géneros acabam por dificultar o alcance das mulheres a determinados cargos que sempre ambicionaram alcançar. Apesar disso, as mulheres ainda são o género mais afetado a nível de participação política, valorização salarial e até mesmo liberdade de expressão. Os pensamentos e crenças foram mudando ao longo

dos anos, mas ainda se encontram pensamentos negativos relacionados com as mulheres e com o seu lugar.

Várias leis, projetos, causas foram feitas para apoiar as mulheres e a sua liberdade em todos os setores. A ONU é uma das organizações que mais promove e ajuda na melhoria de vida das mulheres, fazendo várias ações para todo o mundo.

Através das entrevistas e dos inquéritos realizados nesta investigação verificou-se qual o tipo de líder que os inquiridos preferem, quais os problemas ainda proeminentes nas vidas das mulheres e nas suas tentativas de serem líderes. As entrevistas, incidiram sobre a temática principal da investigação, onde as entrevistadas eram líderes femininas do setor hoteleiro. Percebeu-se que as entrevistadas sentem-se como líderes democráticas, apoiando os seus subordinados no que precisarem. 73% das entrevistadas ocupam os seus cargos há mais de 1 ano. 82% das entrevistadas referem que a sua vida familiar interfere com os seus trabalhos, dificultando-lhes o seu *work life balance*. Principalmente para quem tem filhos torna-se mais difícil ser líder e conciliar todas as tarefas que isso acarreta. No geral, apesar de nem sempre se imaginarem no setor da hotelaria, as entrevistadas gostam do que fazem e do seu papel nas suas organizações. Nos inquéritos realizados foi possível verificar-se que os inquiridos preferem um líder que se preocupe com eles, com a sua satisfação, necessidades e que os ajude quando precisarem. A liderança é muito importante para que haja um bom ambiente na organização.

O trabalho no setor hoteleiro é considerado complexo, pois se lida com pessoas e a sua satisfação, necessita-se de ter disponibilidade também. As pessoas que trabalham neste setor precisam de gostar do que fazem, pois é um trabalho que necessita bastante do seu tempo e atenção. Para além disso, ser líder neste setor é de grande responsabilidade, tendo em conta todas as áreas envolventes e todos os trabalhadores. As líderes femininas precisam de tempo, satisfação e de compromisso para com o seu cargo e para com as pessoas que servem, sejam elas os seus subordinados ou os clientes deste setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adão, Á., & Remédios, M. J. (2005). A narratividade educativa na 1a fase da governação de Oliveira Salazar. A voz das mulheres na Assembleia Nacional portuguesa (1935-1945). *Revista Lusófona de Educação*, V.5. 85-109.
- Amaral, G. (2012). Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. *Revista Eletrónica do Curso de Pedagogia do Campus Jataí. UFG. V.2 Nº 13-2012.* 1-20.
- APA. American Psychological Association. (2006). When the Boss is a Woman. *American Psychological Association*, March 22. Disponível em <http://www.apa.org/research/action/boss.aspx>.
- Aparício I., Melo, K. S., Silva, E. P da. & Calvosa M. (2009). Carreira Feminina: Quebrando paradigmas e alcançando o sucesso. *Gestão de Pessoas. IX Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia.* 1-10.
- Araújo, L., Motta, K., Souza, I., & Costa, A. (2019). Perfil de Liderança: Estilo Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações.* Nº 9. 45-73.
- Azevedo, M., & Sousa, L. (2019). Empoderamento como representatividade das mulheres na sociedade. *Coisas do Género. Revista de estudos feministas em teologia e religião.* V.5 Nº1. 170-178.
- Baini, M., & Sobral, A. (2020). Feminismo e discurso de género em redes sociais: empoderamento feminino? *Revista Relações Sociais.* V.3 Nº3. 52-68.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2005). The Perils of Political Correctness: Men's and Women's Responses to Old-Fashioned and Modern Sexist Views. *Social Psychology Quarterly.* V. 68, nº 1. 75-88.
- Bernardino, S., Santos, J., & Cardoso, C. (2018). Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. *European Journal of Applied Business Management.* 4 (1). 101-117.

- Bierema, L. L. (2016). Women's Leadership: Troubling Notions of the "Ideal" (Male) Leader, V.18. 119-136.
- Bomfim, L., & Teixeira, R. (2015). Empreendedorismo Feminino: Desafios Enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor do turismo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. V. 9 Nº2. 48-69.
- Burns, J. M. (2005). *Leadership*. Williams College, US.
- Bruschini, C. (1994). O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Estudos Feministas*. 179-199.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*. 514-527.
- Comissão Europeia. (2010). *Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015*.
- Comissão Europeia (2012). *Women on Boards: Commission proposes 40% objective*. November.
- Comissão Europeia. (2020). *Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género. 2020-2025*.
- Cortez, M., & Souza, L. (2008). Mulheres (in)Subordinadas: O Empoderamento Feminino e as suas repercussões nas ocorrências de violência conjugal. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. V.24 Nº2. 171-180.
- Cornwall, A. (2018). Além do "Empoderamento Light": empoderamento feminino, desenvolvimento neoliberal e justiça global. *Dossiê Desenvolvimento, poder, género e feminismo*.
- Costa, C., Carvalho, I., & Breda, Z. (2011). Genders inequalities in tourism employment: The Portuguese Case. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Nº15. 39-54.
- Cruz, M., Nunes, A., Pinheiro, P. (2010). *Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Universidade da Beira Interior. 1-14.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8ª edição. Editora RH, Lda.
- Dashper, K. (2020). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 1-8.
- Dadanlar, H. & Abebe, M. (2020). Female CEO leadership and the likelihood of corporate diversity misconduct: Evidence from S&P 500 firms. *Journal of Business Research*. V. 118. 398-405.

- Duarte, A., D'Oliveira, T. & Gomes, J. (2009). "Imperium femininis" ... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, V.8. 12-24.
- Ferigato, E., & Conceição, J. (2020). Liderança Feminina nas Organizações. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar*, V.1, N.2. 152-178.
- Ferreira, F. (2000). Liderança Visionária: Instrumento de ajuste grupal nas organizações que buscam a inovação. Universidade Estadual de Maringá – UEM. 190-198.
- Ferreira, V. (2000). A Globalização das Políticas de Igualdade entre os sexos. Do Reformismo social ao Reformismo Estatal. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Sociais. Nº2/3. 13-42.
- Ferreira, L., Silva, A., Silva, D., & Sousa, T. (2017). Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. Nº 27/28. 2279-2289.
- Ferreira, L. (2019). Grandes empresas da bolsa reforçam liderança feminina, mas quatro ainda não cumprem mínimos. *Eco Sapo*.
- Ferreira L. (2019). Quantas mulheres há em cargos de liderança em Portugal? *Eco Sapo*.
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, V.51 nº4. 143–156.
- Fundação Carlos Chagas. (2008). Um mercado cada vez mais feminino. Difusão de Ideias. Entrevista a Cristina Bruschini publicada na revista *Folha Dirigida*. 1-4.
- Galetti, C. (2013). Empoderamento feminino e trajetória de vida: os modelos rígidos do "ser mulher". *Revista vernáculo*, V. 31, 69-87.
- Galinsky, E., Salmond, K., Bond, J. T., Kropf, M. B., Moore, M., & Harrington, B. (2003). Leaders in a Global Economy: A study of executive women and men. Families and Work Institute, Catalyst and Boston College Center of Work & Family. 1-76.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Review of International Comparative Management*. V. 17 nº3. 212-224.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, V. 18 nº4. 261–269.
- GEM. (2013). Uma Década de Empreendedorismo em Portugal. *GEM Portugal 2013*. 1-77.

- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491–512.
- Greenleaf Center of Servant Leadership. (2021). What is Servant Leadership? Disponível em: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Hutchings, K., Moyle, C., Chai, A., Garofano, N., & Moore, S. (2020). Segregation of women in tourism employment in the APEC region. *Tourism Management Perspectives*, 1-34.
- IFDEP. (2014). Empreendedorismo Feminino. Um olhar sobre Portugal, 2014. IFDEP Research.
- Instituto ETHOS. (2004). O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher. Instituto ETHOS: São Paulo.
- Instituto Nacional de Estatística- Estatísticas do Turismo. (2019). Lisboa. Edição 2020.
- Jornal Público. (2017). Igualdade de género – mulheres continuam a trabalhar em áreas tradicionalmente femininas, mas a situação está a mudar.
- Knickerbocker, I. (1996). Liderança: Uma conceituação e algumas implicações. *Revista de Administração de Empresas*, V. 1, nº2. 137-161.
- Lynch, E., C. (2017). Women’s Quest to Occupy Executive Positions in Corporate America. Walden University ScholarWorks.
- Louis, M., V. (2006). Diga-me: O que significa Género? *Sociedade e Estado*. V.21. 711-724.
- Marinakou, E. (2014). Women in Hotel Management and Leadership: Diamond or Glass? *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2 (1), 18-25.
- Mckinsey. (2008). Women Matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future. France. Mckinsey & Company.
- Mennino, S., F., & Brayfield, A. (2002). Job-family Trade-offs: The Multidimensional Effects of Gender. *Work and Occupations*. V.29 nº2. 226-256.
- Mello, K., Oliveira, P., & Calvosa, M. V. D. (2021). Desenvolvimento de carreira: O papel da mulher nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, 2, 130-148.
- Moller, M. B., & Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 4 (XXVIII), 683-697.
- Monteiro, H. (2022). Liderança, Poder e Autoridade. *Líder Magazine*, ideias que fazem futuro. Sapo. Disponível em: <https://lidermagazine.sapo.pt/lideranca-poder-e-autoridade/>
- Morais, M., & Rodrigues, T. (2016). Empoderamento feminino como rompimento do ciclo de violência doméstica. *Revista de Ciências Humanas, Viçosa*. V.16 Nº1. 89-103.

- Narayanan, E. (2017). Women in Management: Breaking Barriers on Female Career Advancement in the Hospitality Industry. *TEAM Journal of Hospitality and Tourism*, 14, 1-17.
- Nogueira, M. da C. de O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, V. 9 nº2. Universidade do Minho. 57-72.
- Nunes, P. (2016). Modelo de Vroom/Yetton/Jago. Enciclopédia Temática. Knoww.net. Disponível em: <https://knoww.net/cienceconempr/gestao/modelo-de-vroomyettonjago/>
- OIT. Organização Internacional do Trabalho. (2009). Trabalho e Família: rumo a novas formas de conciliação com corresponsabilidade social. Brasília. 1ª edição.
- Omolayo, B., O. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. V. 4, nº2. 30-37.
- OMT (1995). Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics. Madrid.
- UNIFEM (2003). Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher. Rumo à Igualdade de Género. CEDAW, Pequim e os ODM. 1-43.
- ONU (2011). Princípios de Empoderamento das Mulheres. Igualdade significa Negócios. United Nations Global Compact.
- UNWOMEN (2022). How can we Reach Gender Parity and the UN by 2028? A collection of good practices to mark five years of the Secretary-General's System-wide Strategy on Gender Parity. 1-38.
- UNWTO (2010). Tourism Highlights. World Tourism Organization.
- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: Os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, V. XXXVII. 447-474.
- Publituris. (2016). Marriott Internacional é uma das 100 melhores empresas para as mulheres trabalharem. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2016/01/19/marriott-international-e-uma-das-100-melhores-empresas-para-as-mulheres-trabalharem>
- Publituris Hotelaria (2021). Accor quer 45% de mulheres em cargos de liderança até 2025. A Revista do Gestor Hoteleiro.
- Ramos, R., Pita, V., & Ferreira, A. (2022). Entre a perceção e a realidade: Glass Ceiling na elite administrativa em Portugal. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis. 1-14.
- Revista Hotéis. (2008). Elas estão no poder. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/elas-estao-no-poder/>



- Ribeiro, M. (2020). Afinal, você sabe quais são os tipos de liderança e qual deles você exerce? LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/afinal-você-sabe-quais-são-os-tipos-de-liderança-e-qual-ribeiro/?originalSubdomain=pt>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81- 90.
- Russen, M., Dawson, M., & Madera, J., M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*.
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, J. C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. V. 11 nº2/3. 95-106.
- Santos, R. (2018). Estilos e resultados de liderança numa autarquia. (Dissertação de mestrado em gestão de recursos humanos e análise organizacional). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Santos, A., Favoreto, L., & Schulze, T. (2022). Liderança feminina e sucesso em Napoleon Hill e as carreiras em Turismo. *Revista Académica – Ensino de Ciências e Tecnologias IFSP – Campus Cubatão*. Nº11. 80-98.
- Sarmiento, M. (2013). Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2022). *Sebenta de Gestão do Conhecimento. Mestrado Recursos Humanos e Análise Organizacional*.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688.
- Segovia-Pérez, M., Domecq, C., Moraleda, L., & Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193.
- Ser blog. (2020). Qual a relação entre recursos humanos e liderança e porquê uni-los? *Gestão de Pessoas*. Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/qual-a-relacao-entre-recursos-humanos-e-lideranca/>
- Simões, F., & Hashimoto, F. (2012). Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. *Revista Vozes dos Vales: Publicações Académicas*. Nº2. Ano I. 10/2012. 1-25.

- Souza, M., & Trindade, F. (2009) Empreendedorismo Feminino: Um Estudo de Caso com Mulheres Proprietárias de Empresas Turísticas de Florianópolis/ SC. VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.
- Tran, B. (2019). The Next Generation of Leaders: Women in Global Leadership in Hotel Management Industry. *Gender Economics: Breakthroughs in Research and Practice*. 492-518.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 8, 17–24.
- WEF. World Economic Forum. (2011). *The Global Gender Gap Report*. Geneva. World Economic Forum.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders Than Men? *Harvard Business Review*. HBR Blog Network. 1-6.

## APÊNDICE A – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

### A.1 INTRODUÇÃO

Neste apêndice está representado o guião da entrevista, como as respostas dadas pelas líderes femininas que foram entrevistadas.

### A.2 ENTREVISTA

#### Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.

Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Desde já agradeço pela sua colaboração.

Entrevista n.º

Nome do Entrevistado:

Local:

Data:

Hora de Início:

Hora do fim:

1. Organização:
2. Departamento:
3. Cargo:
4. Função:
5. Nível Etário:
6. Habilitações Literárias:

**Guião**

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:**

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:**

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

**R:**

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

**R:**

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

**R:**

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, *coaching*, serviços de apoio à família?**

**R:**

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

**R:**

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:**

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

**R:**

## APÊNDICE B – ENTREVISTAS REALIZADAS

### B. 1 ENTREVISTAS REALIZADAS

#### B.1.1 ENTREVISTA N.º 1

**Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 1**

**Nome do Entrevistado:** A1

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 13/05/2023

**Hora de Início:** 17:00

**Hora do fim:** 17:33

- 1. Organização:** B1
- 2. Departamento:** Reservas
- 3. Cargo:** Chefe de Reservas
- 4. Função:** Chefe de reservas de 5 hotéis, responsável por delegar, apoiar os chefes de receção dos 5 hotéis da sociedade relativamente ao departamento de reservas.
- 5. Nível Etário:** 52 anos
- 6. Habilitações Literárias:** 12º ano

## Guião

### **7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

R: Imaginava o meu início de carreira completamente diferente daquilo que estou a fazer agora. Gostava de relações internacionais, mas, depois surgiu a oportunidade de ir trabalhar para um hotel e nunca mais sai da área da hotelaria. Com a mudança de área os planos e os sonhos mudaram completamente.

### **8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

R: É um homem que ocupa o cargo máximo na organização onde trabalho.

### **9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

R: Ocupo o cargo de chefe de reservas à uns 9 ou 10 anos. A minha trajetória passou por começar a trabalhar como telefonista, posteriormente passei para a receção. Depois passei para a área de reservas e, mais tarde, passei para o cargo de chefe de reservas de um hotel. Mais tarde passei para chefe de reservas dos 5 hotéis da sociedade.

### **10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

R: Sim. Gerir a carreira profissional e filhos não é nada fácil, principalmente para quem tem filhos pequenos. A partir de uma certa idade, os filhos ficam mais independentes e isso faz com que não precisem tanto de nós e facilite a nossa conciliação entre carreira e vida pessoal, mas no geral, a vida familiar interfere com o nosso trabalho, é inevitável.

### **11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Vejo-me como uma líder mais democrática, ajudo os meus subordinados em tudo o que precisam.

### **12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Infelizmente não existe qualquer tipo de apoio na minha organização, para nenhum dos hotéis que fazem parte da sociedade. Não existem formações, nem sessões de coaching ou até mesmo a existência de serviços de apoio à família. Seria muito benéfico a formação para todos os colaboradores e para os pois é fundamental para que consigam progredir na organização. Relativamente aos líderes, não existe qualquer tipo de apoio à liderança.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: Não, de todo. Sinto que a minha liderança é tão boa quanto a liderança realizada por um homem. Não acho que existam diferenças, mas sim existe a necessidade de existir uma boa liderança para se promover harmonia na organização. Infelizmente os homens continuam a ter alguns direitos superiores às mulheres, como a nível de remuneração por exemplo.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

R: Na minha situação, visto estar na organização há muito tempo, nunca tive quaisquer tipos de problemas, preconceitos ou até mesmo barreiras. Em relação à minha liderança, não vejo qualquer tipo de dificuldades, tirando as dificuldades normais de qualquer profissão. Relativamente a facilidades, não senti nenhuma, nem queria ter, só pelo simples facto de ser mulher.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

R: É completamente indiferente para mim. Desde que a pessoa seja capaz, seja um bom líder, saiba o que está a fazer, torna-se completamente indiferente se a liderança é realizada por uma mulher ou por um homem.

## **B.1.2 ENTREVISTA N.º 2**

### **Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 2**

**Nome do Entrevistado:** C2

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 16/05/2023

**Hora de Início:** 15:00

**Hora do fim:** 15:20

**1. Organização:** D2

**2. Departamento:** Comercial

3. **Cargo:** Manager de Grupos e Eventos
4. **Função:** Responsável pelas equipas de coordenação de eventos e de venda de eventos dos vários hotéis.
5. **Nível Etário:** 34 anos
6. **Habilitações Literárias:** Pós-Graduação

### Guião

#### **7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:** Desde o início da minha adolescência que sabia que queria seguir a área da hotelaria, daí ter seguido na faculdade Gestão de lazer e animação turística. Este curso tinha muito da área dos eventos que era a área que eu queria seguir. Portanto sim, a carreira que imaginei é a carreira que sempre quis, na área dos eventos. Com isto, um dos meus sonhos era liderar um departamento de grupos e eventos, portanto sim, sinto-me bastante realizada para já.

#### **8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:** Na minha organização, a minha chefia direta é um homem e a administração também é composta por homens.

#### **9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

**R:** Estou nesta organização há 1 ano e meio, e, entrei primeiro para business development onde se tenta angariar negócios, entretanto houve uma alteração na organização e surgiu a oportunidade de ficar no departamento dos grupos e eventos e posteriormente, ser manager deste departamento.

#### **10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

**R:** Sim pode eventualmente ficar mais difícil para quem tem filhos, mas depende muito de organização para organização. Na organização onde estou neste momento não interfere nada a minha vida familiar com o meu trabalho. Neste cargo que ocupo de momento não sinto que a minha vida familiar interfira com o meu trabalho.

#### **11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

**R:** Considero-me uma líder mais democrática. A minha equipa é muito grande e é muito difícil coordenar e estar sempre atenta a tantas pessoas. A solução que se encontrou foi a criação de duas subchefes na minha equipa em que sou manager e assim facilitar qualquer questão



que surja através destas duas pessoas que me reportam tudo o que se passa e assim gerirmos da melhor forma.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

**R:** Sim existem. Temos várias formações ao longo do ano que podemos realizar. Relativamente ao apoio familiar também existe a licença de amamentação, iniciativas criadas pela organização, tais como, quando uma pessoa partilha que engravida, a organização envia um cabaz com algumas coisas. Existe um seguro de saúde com possibilidade de estender a toda a família, por um valor muito irrisório. Existe uma grande liberdade e apoio caso queiramos estender a nossa família.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

**R:** Não, não vejo diferença nenhuma. As diferenças que podem existir são devido ao facto das características de cada um, do perfil de cada um, da personalidade, as expectativas de cada um. Não vejo diferença na liderança realizada por uma mulher ou por um homem.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:** Na área da hotelaria acho que não existem preconceitos nem barreiras, principalmente na área onde me encontro. Não vejo que existam facilidades para as mulheres líderes, nem mesmo dificuldades. No meu caso, e nesta organização, não encontrei qualquer tipo de preconceito ou barreira.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

**R:** Na minha opinião, mais do que ser homem ou mulher prefiro ser liderada por alguém que já esteve no meu lugar, que já passou pelo que passei e compreende perfeitamente qualquer atitude que tive ou posição que tive de tomar. Portanto, é completamente indiferente para mim se o líder é mulher ou homem. Acho que também depende da área de atuação, onde uma mulher líder seria melhor ou um homem líder seria melhor.

### **B.1.3 ENTREVISTA N.º 3**

#### **Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 3**

**Nome do Entrevistado:** E3

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 18/05/2023

**Hora de Início:** 16:00

**Hora do fim:** 16:20

1. **Organização:** F3
2. **Departamento:** Direção
3. **Cargo:** Diretora Geral
4. **Função:** Dirigir todos os departamentos do hotel
5. **Nível Etário:** 47 anos
6. **Habilitações Literárias:** Licenciatura

#### **Guião**

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:** Não imaginava a minha carreira nesta área pois sou licenciada noutra área, mais especificamente em gestão financeira. O plano era ter um espaço próprio, mas não se veio a proporcionar. Logo encontrei a minha carreira trazendo bons resultados para os hotéis onde trabalho e sou muito feliz assim. Neste momento, consegui atingir muito mais do que aquilo que estava à espera. Em suma, imaginava o meu início de carreira completamente diferente do que estou a fazer agora.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:** Na minha organização eu ocupo o cargo máximo enquanto diretora geral, acima de mim só tenho a administração geral dos hotéis todos. Localmente do hotel Monte Santo sou eu que ocupo o cargo máximo.

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

**R:** Estou nesta organização há 5 anos e sempre fui diretora geral.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

**R:** Acho que acaba por interferir sim, mas as pessoas têm que se adaptar, tal e qual como acontecem com outras coisas. Tudo se faz, desde que haja um equilíbrio. Há dias que chego mais cedo outros que chego mais tarde, trabalho natais e ano novo, mas é o normal da área da hotelaria, portanto tem de haver um equilíbrio. Não é uma carreira fácil, mas não acho que fica mais difícil para quem tem filhos, tem de haver uma adaptação. Facilito como diretora geral, a vida dos meus colegas em todos esses aspetos.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

**R:** Vejo-me como uma líder mais democrática. Apesar disso, um líder a sério adapta-se conforme as pessoas e as situações. Se o líder for igual para todas as pessoas, não vai funcionar, pois o que resulta para umas pessoas não resulta com outras. Considero-me uma líder democrática, deixando os meus colaboradores terem autonomia e independência suficiente para fazer o seu trabalho, mas se precisar de os chamar a atenção por alguma coisa também chamo.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

**R:** Claro que sim. Nesta organização temos acesso a várias formações por ano, sobre várias áreas e temas. Algumas dessas formações obrigatórias, outras através do Turismo de Portugal, por exemplo. Relativamente a serviços de apoio à família, existem sim. Todas as áreas onde é possível o teletrabalho por exemplo, facilitamos também.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

**R:** Não acho que existam diferenças se a liderança for feita por uma mulher ou por um homem, acho que depende muito da personalidade de cada pessoa, do seu feitio, do seu comportamento.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:** Não acho que existam muitas facilidades para uma mulher em situação de liderança, até pelo contrário, uma mulher acaba por ter mais dificuldades a chegar a um cargo de liderança, só pelo simples facto de ser mulher e por algumas pessoas ainda olharem para uma mulher num posto de liderança como alguém que não devia lá estar. Estas dificuldades são externas, são pessoas que não olham para mulheres em cargos de liderança na mesma maneira que olham para um homem num cargo de liderança.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

R: Prefiro ser liderada por pessoas boas, isto é, pessoas em quem eu possa confiar e que sejam responsáveis no cargo que exercem. Para mim é completamente indiferente se é mulher ou homem. O que conta é a personalidade, a postura profissional, a confiança que passa para os seus subordinados.

**B.1.4 ENTREVISTA N.º 4**

**Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

**Entrevista N.º 4**

**Nome do Entrevistado:** G4

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 18/05/2023

**Hora de Início:** 17:05

**Hora do fim:** 17:30

1. **Organização:** H4
2. **Departamento:** Direção
3. **Cargo:** Diretora de Alimentos e Bebidas (F&B Manager)
4. **Função:** Coordenação de todo o departamento de F&B, desde cozinha, restaurante, bares, minibares de quartos. Toda a estrutura de oferta para o cliente, bem como a gestão de produtos, como a oferta de fornecedores, quais os custos e preços.
5. **Nível Etário:** 44 anos
6. **Habilitações Literárias:** Mestrado em Gestão de Empreendimentos Turísticos

**Guião**

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

R: Sempre gostei da área do turismo, sou licenciada em turismo e lazer, só mais tarde é que fui para a área da gestão. Em termos gerais, não me imaginava na área da hotelaria

propriamente dita, mas a parte de ingressar num estágio dentro de uma unidade hoteleira, fez-me começar a ponderar ficar nesta área e foi o que aconteceu. Mais tarde tirei uma especialização na área de F&B. Relativamente a sonhos e planos, sempre ambicionei atingir uma melhor performance e os melhores desafios, por isso tenho tido essa sorte e tenho tido agradáveis experiências nesta área.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

R: É um homem que ocupa o cargo máximo na minha organização.

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

R: Ocupo o meu cargo há cerca de 2 anos. Dentro desta organização iniciei já na função que estou a desempenhar agora.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

R: Sim, fica mais difícil e mais exigente para quem tem filhos. Sim, acho que a vida familiar interfere com a vida profissional, pois exige uma enorme conciliação entre os dois. Exige mais tempo, disponibilidade e responsabilidade. Existe a necessidade de abdicarmos de algumas coisas para conseguirmos conciliar estes dois mundos. Nesta área, da hotelaria, fica mesmo mais difícil conciliar devido à carga horária, à constante disponibilidade que temos de ter.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Tem de haver um equilíbrio. Trabalhamos com pessoas e lidamos com pessoas, portanto tem de haver esta dualidade. Não concordo com o autoritarismo numa liderança, vejo-me mais como uma líder democrática, no sentido em que tem de existir uma liderança derivada pela responsabilização, pela partilha de conhecimento.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Sim, hoje em dia, na área da hotelaria, existem vários tipos de apoios. Nestas organizações é fundamental o apoio que é dado às pessoas, a nível de formações disponibilizadas, (especialmente na área do F&B tem de haver um *refresh* tanto para os líderes como para os colaboradores), bem como dos serviços de apoio à família. Tanto para os líderes como para os restantes colaboradores as formações e o acompanhamento são essenciais.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: Não vejo diferenças entre a liderança realizada por uma mulher e a liderança realizada por um homem. Acho que existem pequenos pormenores, mas são apenas isso pormenores. As

diferenças, a maior parte das vezes, não têm a ver com o género, mas sim com a personalidade de cada um.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:** Acredito que existem preconceitos e barreiras, depende muito do tipo de organização, da área geográfica em que ela se encontra, do tipo de exigência em termos de colaboradores e parceiros. Acho que para a liderança feminina é mais difícil, em algumas ocasiões, alcançarem cargos de liderança. Mais precisamente nesta área de F&B, onde a maior parte dos colegas são homens, apesar de hoje em dia já se verificar a presença feminina em cargos de liderança.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

**R:** Nunca fui liderada por uma mulher, mas acho que seria indiferente para mim. Tem a ver muito com respeito, a forma como a liderança é realizada e não tanto com o género do líder.

### **B.1.5 ENTREVISTA N.º 5**

#### **Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 5**

**Nome do Entrevistado:** I5

**Local:** Plataforma Zoom                      **Data:** 22/05/2023

**Hora de Início:** 10:00              **Hora do fim:** 10:20

- 1. Organização:** J5
- 2. Departamento:** Receção
- 3. Cargo:** Chefe de Receção
- 4. Função:** Supervisionar tarefas da receção, formações e concretização de tarefas variadas
- 5. Nível Etário:** 25 anos
- 6. Habilitações Literárias:** Licenciatura

## Guião

### **7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

R: Não imaginava que com 25 anos estivesse num cargo de chefia num hotel. Licenciiei-me em turismo, o meu sonho passava sempre por trabalhar nesta área. Considero-me bastante lutadora em todos os desafios e todos os meus sonhos. Já concretizei alguns sonhos, mas ainda tenho muitos por concretizar.

### **8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

R: Quem ocupa o cargo máximo na minha organização é uma mulher.

### **9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

R: O hotel onde trabalho abriu à pouco mais de um ano e estou integrada na equipa desde que abriu, fui a 2ª pessoa a entrar para a equipa do hotel. Comecei como rececionista do hotel e depois, passado alguns meses, passei para chefe de receção. Já desempenhei várias funções no hotel pois foi necessário. Como chefe de receção estou há 3 meses.

### **10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

R: A minha vida familiar não interfere com o meu trabalho. Como tenho um horário bastante apelativo consigo sempre conciliar com a minha vida familiar. Acho que conciliando, mesmo para quem tem filhos, não se torna difícil, mas mais rigoroso.

### **11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Vejo-me como uma líder mais democrática. Dou à minha equipa espaço e liberdade para realizarem as suas tarefas e deveres, mas, claro que prezo que seja tudo realizado com dedicação. Considero-me uma líder amiga da minha equipa e sabem que podem contar comigo para o que precisarem.

### **12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Sim, no início, tive formação com a minha chefe e ainda hoje caso precise de algum conselho ou qualquer tipo de apoio, sei que posso contar com a minha superior para isso. Relativamente a coaching não temos acesso, mas existem apoios à família, tais como, dispensa de amamentação.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: Acho que existem diferenças entre uma liderança realizada por uma mulher e uma liderança por um homem. Acho que cada líder tem a sua maneira de ver e de fazer as coisas para que é proposto na sua liderança, mas existem diferenças sim, tanto na forma de resolver como na forma de ver as situações.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

R: Acho que existem dificuldades sim para uma mulher em situação de liderança. As mulheres sempre serão vistas mais para outros tipos de cargos, do que para cargos de liderança. Na minha situação, o facto de ser mulher e de ser uma líder jovem não é fácil, muitas vezes não sou levada a sério o que origina uma certa tensão. Apesar disso, na minha organização, todos se respeitam e somos unidos como equipa.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

R: Prefiro ser liderada por um homem. Apesar de achar que a liderança depende muito da pessoa, do seu carácter e da sua personalidade, mas sem dúvidas que numa liderança realizada por um homem não existem tantos conflitos, nem discussões.

### **B.1.6 ENTREVISTA N.º 6**

#### **Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 6**

**Nome do Entrevistado:** K6

**Local:** Plataforma Zoom                      **Data:** 22/05/2023

**Hora de Início:** 11:20                      **Hora do fim:** 11:40

- 1. Organização:** L6
- 2. Departamento:** Direção
- 3. Cargo:** Diretora de Alojamento



4. **Função:** Gestão de operações de hotel e apartamentos turísticos
5. **Nível Etário:** 33 anos
6. **Habilitações Literárias:** Pós-Graduação

### Guião

#### **7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:** Nunca imaginei uma carreira na hotelaria. A minha licenciatura inicial foi na área de estudos editoriais e como no final do curso não me identificava com as poucas ofertas que existiam na área, decidi tirar um ano para perceber o que queria realmente fazer. Acabei por trabalhar em hotelaria por mero acaso. Um amigo de um amigo trabalhava num resort que precisavam de uma telefonista que falasse inglês e alemão e fui à entrevista sem qualquer expectativa. Acabaram por me chamar e o que era suposto ser um trabalho de verão acabou por virar uma paixão. Rapidamente passei para a equipa de receção e já não me via a trabalhar noutra área. Na altura sonhava em chegar a chefe de receção, mais do que isso parecia-me inatingível por não ter estudos na área. Quando atingi o cargo de chefe de receção decidi que era demasiado jovem para ficar por ali e comecei a conciliar o trabalho com os estudos. Fiz uma pós-graduação na área da gestão hoteleira assim como várias formações orientadas para a gestão e direção hoteleira. Portanto, sim já consegui realizar bastantes sonhos, principalmente na área da hotelaria.

#### **8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:** Atualmente o diretor geral de operações (cargo máximo na organização) é um homem. No entanto, nos últimos 4 anos o cargo era assumido por uma mulher.

#### **9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

**R:** Cheguei à organização na abertura do boutique hotel para ser chefe de receção, em menos de um ano fui promovida a assistente de direção. Quando o diretor de hotel saiu convidaram-me para ficar com a posição. Atualmente além do hotel faço a gestão também dos nossos apartamentos. Comecei como diretora de hotel em Julho de 2019 e com o início de operação dos apartamentos passei a diretora de alojamento em novembro de 2022.

#### **10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

**R:** Sendo que em hotelaria dificilmente temos horários fixos, torna-se muito difícil fazer a gestão da vida familiar, portanto sim, por vezes a vida familiar interfere com o nosso trabalho. Tenho duas filhas pequenas e é muito difícil conseguir equilibrar os dois lados. Por exemplo,

conseguir tirar férias em períodos de férias da escola é praticamente impossível, sendo que são por norma os períodos também de maior intensidade de trabalho em hotelaria. Muitas vezes sinto que tenho de fazer uma escolha entre ser uma mãe presente ou uma profissional dedicada.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Vejo-me, definitivamente, como uma líder mais democrática.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Não, não existe na minha organização qualquer tipo de apoio à minha liderança.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: Sim, creio que existem várias diferenças. Vejo a liderança feita por um homem sempre de uma forma mais autoritária e mais desligada dos recursos humanos, por exemplo. Acredito que as mulheres tendem a ser mais empáticas e com uma abordagem mais imersiva na sua equipa. Claro que falando de uma forma generalizada, há sempre exceções.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

R: Ainda existe uma perceção diferente da mulher como líder, a mulher tem ainda que conquistar o seu espaço até ser vista como líder. Há, principalmente homens, que têm muita resistência em trabalhar com mulheres reconhecendo-as como líderes. Tenho muitas vezes essa experiência, principalmente com homens mais velhos. Mudando a maneira de se dirigir a mim, como se fosse menos capaz apenas por ser do sexo feminino. Em suma, ainda existem sim algumas dificuldades em relação às mulheres em cargos de liderança.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

R: No final vai sempre depender do homem ou da mulher em si, portanto para mim é indiferente. Dos três maiores exemplos que tenho de liderança em contexto profissional, dois deles são mulheres.

### **B.1.7 ENTREVISTA N.º 7**

#### **Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 7**

**Nome do Entrevistado:** M7

**Local:** Plataforma Zoom                      **Data:** 24/05/2023

**Hora de Início:** 18:00                      **Hora do fim:** 18:30

1.     **Organização:** N7
2.     **Departamento:** Direção
3.     **Cargo:** Diretora Comercial
4.     **Função:** Responsável pelo departamento de reservas e de revenue management
5.     **Nível Etário:** 37 anos
6.     **Habilitações Literárias:** Licenciatura

#### **Guião**

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:** Imaginava iniciar a minha carreira como rececionista de hotel e progredir internamente na organização até conseguir alcançar um cargo de chefia. O meu plano/sonho era exercer funções como diretora geral e/ou comercial de um hotel. Sim, consegui concretizar ambos, exerci funções como diretora geral durante 6 meses antes da abertura oficial de uma unidade hoteleira de 4 estrelas e, atualmente, sou a diretora comercial duma coleção de 4 hotéis boutique de luxo.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:** Quem ocupa o cargo máximo na minha organização é um homem, embora tenha duas sócias.

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

**R:** Fui contratada por esta organização para desempenhar a função de diretora comercial e, ao mesmo tempo, fiquei também responsável pelo departamento de reservas. No ano passado, criámos a categoria profissional de revenue manager, ficando este colaborador sob a minha gestão e coordenação. O mesmo aconteceu este ano com os pedidos de grupos de alojamento, que passaram a ser integrados e tratados pela equipa do departamento de reservas, também sob a minha gestão e supervisão. Estou nesta função de diretora comercial há mais de 3 anos.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

**R:** No meu caso em particular, fica mais difícil pois tenho uma filha com 10 anos e somos uma família monoparental. Este cargo e todas as responsabilidades associadas ao mesmo, exigem demasiado de mim, muita dedicação, empenho, foco, coordenação e algumas viagens para o estrangeiro pelo meio, o que dificulta a minha conciliação entre a minha vida familiar e o meu trabalho.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

**R:** Considero-me uma líder mais democrática, no entanto, sou demasiado exigente no que toca à execução e cumprimento dos procedimentos instituídos dentro da organização. Há uma nítida aposta da minha parte na formação constante e orientação diária da minha equipa, pelo que, neste momento, posso dizer que confio no trabalho que os mesmos desempenham, não havendo necessidade de ser uma líder mais autoritária.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

**R:** Não, neste momento não existe qualquer tipo de apoio à minha liderança.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

**R:** De uma forma genérica não acho que devesse haver qualquer diferença entre ambas as lideranças, pois o objetivo é comum. No entanto, tenho conhecimento que nem sempre é assim e até por experiência própria, considero que a liderança realizada por um homem é sempre mais autoritária.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

R: Lamentavelmente, em algumas situações, sinto que ainda existe um pouco de machismo relativamente ao facto de as mulheres desempenharem funções em cargos de chefia e/ou direção, o que torna difícil a nossa afirmação enquanto líderes. Infelizmente, ainda existem preconceitos e barreiras às mulheres em cargos de liderança. Por vezes, a apresentação de novas ideias, a implementação de novos procedimentos, a criação de propostas de valor acrescentado, quando propostas por uma mulher dentro de uma organização maioritariamente liderada ou chefiada por homens, é inevitavelmente alvo de resistência.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

R: Prefiro ser liderada por um homem, porque estes acabam por ser mais práticos, claros e objetivos no dia-a-dia.

**B.1.8 ENTREVISTA N.º 8**

**Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

**Entrevista N.º 8**

**Nome do Entrevistado:** O8

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 25/05/2023

**Hora de Início:** 18:00

**Hora do fim:** 18:30

- 1. Organização:** P8
- 2. Departamento:** Direção
- 3. Cargo:** Diretora de Alojamento
- 4. Função:** Responsável do departamento de andares e governantas, duas receções e uma lavandaria. Responsabilidades principais são: verificar, analisar e planear de forma a que todas estas áreas/ departamentos funcionem da forma mais linear e consistente possível.
- 5. Nível Etário:** 54 anos

**6. Habilitações Literárias:** 12º ano e curso profissional de marketing e comunicação.

### Guião

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:** Entrei no turismo por acaso. Comecei a trabalhar numa agência de viagens quando tinha 18 anos, como assistente de bordo nos autocarros expresso e foi o meu 1º contacto com o turismo. Tive o privilégio de puder fazer algumas viagens nacionais e internacionais, como assistente de bordo. Isto despertou em mim um gosto por aquilo que fazia. Posteriormente fui trabalhar para um hotel, durante bastante tempo. Apenas saí de lá para abrir outro hotel. Se me dissessem há 34 anos atrás que eu estaria nesta função, que teria uma equipa sobre a minha responsabilidade, não acreditaria. O sonho sempre foi poder vir a trabalhar na área de publicidade e marketing. Não aconteceu isso, mas também não estou arrependida de como tudo se passou. Nesta área do turismo já consegui concretizar vários sonhos, como a participação na abertura de um hotel, por exemplo.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:** É um homem que ocupa o cargo máximo na minha organização.

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

**R:** Entrei nesta organização já como diretora de alojamento e ocupo o meu cargo há quase 11 anos.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

**R:** Sim, fica mais difícil para quem tem filhos. Não é fácil para uma mulher, sem apoio familiar, conseguir conciliar a vida familiar com o trabalho. Em hotelaria e, especialmente, quando se chega a cargos de direção, não existe um horário e, infelizmente, por vezes temos de esquecer que existe uma família. Muitas das vezes o trabalho vai connosco para casa e isso interfere com a nossa vida familiar.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

**R:** Gosto de me considerar uma líder mais democrática, no entanto, tenho noção que a grande parte dos meus colaboradores me veem com algum grau de autoritarismo. Gosto de pensar que deve haver um equilíbrio entre um líder mais democrático e um líder autocrático. Qualquer pessoa que precise de falar comigo ou da minha ajuda, eu estou sempre disponível para todas

as pessoas, para qualquer tipo de questão. É difícil encontrar o equilíbrio, mas é importante trabalharmos nele.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

**R:** Sim, existe bastante apoio por parte dos diretores gerais. Cada vez que trabalhamos com os diretores gerais aprendemos sempre qualquer coisa. Sinto que existe o reconhecimento das competências e valências que trouxe comigo, derivado das minhas experiências anteriores, existe essa consideração. Caso necessite ou queira realizar algum tipo de formação posso sempre fazer, existe esse à vontade.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

**R:** Eu acho que existem diferenças em relação a uma liderança realizada por uma mulher comparativamente à liderança realizada por um homem. As mulheres são diferentes, principalmente depois de sermos mães tornamo-nos mais tolerantes. Conseguimos gerir bastante bem a emoção, tanto as nossas emoções como as dos nossos colaboradores e, nesta área é extremamente importante. As mulheres têm uma grande capacidade de se adaptarem às mais diferentes circunstâncias. As mulheres não são única e exclusivamente racionais e conseguem ser multitasking.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:** Ainda continuam a existir preconceitos e barreiras, infelizmente. Continuam a existir preconceitos, já não tanto, mas ainda existe. A área da hotelaria, felizmente, não é das áreas mais afetadas com isso, já é uma área que tem muitas mulheres em cargos de chefia e de direção.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

**R:** É completamente indiferente para mim se sou liderada por uma mulher ou por um homem. Já fui liderada por mulheres e já fui liderada por homens e considero completamente indiferente quem é o líder, mas sim como ele é como pessoa.

### **B.1.9 ENTREVISTA N.º 9**

#### **Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

#### **Entrevista N.º 9**

**Nome do Entrevistado:** Q9

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 27/05/2023

**Hora de Início:** 12:00

**Hora do fim:** 12:30

1. **Organização:** R9
2. **Departamento:** Direção
3. **Cargo:** Diretora de Serviços
4. **Função:** Apoia todos os departamentos e serviços, dando um grande apoio na área e alojamento.
5. **Nível Etário:** 48 anos
6. **Habilitações Literárias:** Licenciatura

#### **Guião**

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

**R:** Tirei o curso de hotelaria e turismo, portanto sim, imaginava-me na área do turismo. Mal comecei nesta área percebi que se adequava ao meu perfil. Apesar de ter trabalhado muitos anos na área das vendas, sempre achei que faltava alguma coisa e, numa altura da minha carreira, tive de decidir e optar por aquilo que gostava mais e me identificava. Já atingi alguns sonhos e planos que tinha, pois também sou uma pessoa que tem know how e experiência a nível operacional, a nível de estratégia e a nível de gestão.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

**R:** É um homem que ocupa o cargo máximo na minha organização.



**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

R: Nesta organização, ocupo o meu cargo há poucos meses, fui contratada já para diretora de serviços.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

R: O setor hoteleiro é muito exigente. Apesar de ser muito workaholic tenho a perfeita noção de que fica mais difícil conciliar tudo para quem tem filhos. Em determinada altura, quando os filhos são mais dependentes de nós, fica mesmo mais difícil conciliarmos tudo e necessitamos de ajuda externa, tanto dos nossos familiares ou amigos. Fica ainda mais difícil para quem trabalha na área operacional, por turnos, pois tem de existir uma grande flexibilidade de horários. Por vezes, a vida profissional interfere com a nossa vida familiar, nesta área é inevitável.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Acho que tem de existir um equilíbrio entre os dois tipos de liderança. Não me considero uma líder autocrática, mas gosto de estar em cima do acontecimento, adoro ensinar, partilhar objetivos para as restantes pessoas perceberem qual o rumo que estamos a seguir. Sou exigente na atuação, as pessoas têm de pensar, raciocinar, tem de estar a entender o trabalho que estão a fazer. Considero-me uma líder mais democrática, onde dou liberdade para que as pessoas façam o seu trabalho, mas gosto de saber o que fazem, da forma que fazem, se está tudo a correr bem. É muito importante o líder estar no terreno para perceber o que se vai passando e ajudar em tudo o que for possível.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Não, neste momento, que eu tenha conhecimento, não existe qualquer tipo de apoio à minha liderança.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: A nível de liderança não vejo muitas diferenças entre a minha liderança e a liderança realizada por um homem. Sinceramente, acho que não existem diferenças, ou se existem são poucas. Acho a minha liderança tão benéfica para uma organização como uma liderança realizada por um homem.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança?  
Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

R: Sim, acredito que ainda existem preconceitos e barreiras, principalmente em determinadas culturas, onde a mulher é vista simplesmente como um objeto e está fora de questão ocupar determinados cargos e até mesmo algumas profissões. As mulheres ainda enfrentam algumas dificuldades para conseguirem ocupar cargos de liderança. Ainda temos de correr muito mais atrás do que os homens.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

R: É completamente indiferente para mim se sou liderada por uma mulher ou por um homem. Tenho bons exemplos de líderes que são mulheres e de líderes que são homens.

**B.1.10 ENTREVISTA N.º 10**

**Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

**Entrevista N.º 10**

**Nome do Entrevistado:** S10

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 31/05/2023

**Hora de Início:** 17:30

**Hora do fim:** 18:00

- 1. Organização:** T10
- 2. Departamento:** Direção
- 3. Cargo:** CEO
- 4. Função:** Diretora Geral, coordenação com todos os departamentos do hotel.
- 5. Nível Etário:** 52 anos
- 6. Habilitações Literárias:** Licenciatura

**Guião**

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

R: Não me imaginava na área do turismo. Desde criança que, sempre tive o sonho de ser médica. Acabei por não estudar para isso e candidatei-me para o curso de Engenharia e Gestão Industrial e, quando conclui a minha licenciatura ingressei no mercado de trabalho. Comecei por criar uma empresa de consultadoria e investimentos imobiliários, onde trabalhei cerca de 10 anos. Apesar de ter tido sucesso nessa área, decidi sair da mesma e criar finalmente um hotel rural, numa casa de família. Desde 2009 que estou nesta área e gosto muito. A abertura do hotel foi um dos meus sonhos realizados, ainda tendo vários para realizar, mas felizmente já consegui realizar alguns.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

R: Sou eu que ocupo o cargo máximo, portanto uma mulher.

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

R: Desde o início de 2009, como CEO, no entanto sou polivalente em todas as áreas, tendo conhecimento e agindo em todas as áreas da organização.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

R: Não tenho filhos, mas acredito que, para quem os tem, seja bastante difícil, principalmente nesta área da hotelaria. Infelizmente, nesta área, a vida familiar passa para segundo plano muitas das vezes, devido à exigência de trabalhar na hotelaria.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Considero-me uma líder democrática, onde dou apoio a todas as pessoas da minha organização, aconselhando-os a tomarem sempre as melhores decisões.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Não existe qualquer tipo de apoio à minha liderança.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: Não vejo diferenças comparativamente à minha liderança e a liderança realizada por um homem. Apenas acho que as mulheres, por vezes, são mais sensatas que os homens, em determinadas situações.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança? Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:** Relativamente a dificuldades, a que acho que seja a maior de todas é o facto de ainda alguns homens, não acreditarem nas mulheres e no seu potencial como líderes. Dando o meu exemplo pessoal, quando quis abrir este hotel rural, os bancos nunca acreditaram em mim, os financiamentos que consegui aprovação foram realizados por mulheres, depois de ter contactado mais de 10 homens gerentes de bancos. Infelizmente ainda existe um longo percurso para as mulheres líderes e empreendedoras.

Relativamente a facilidades, acho que não existem para as mulheres, têm de lutar para conseguir cargos de relevância.

Quando as mulheres conseguem chegar a cargos de liderança, várias pessoas gostam de nos ver e sentem mesmo admiração por nós, o que é bastante gratificante.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

**R:** Julgo indiferente, o que para mim faz a diferença é o carácter da pessoa, a honestidade e a humildade, isso sim faz diferença.

**B.1.11 ENTREVISTA N.º 11**

**Entrevista sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação científica para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

**Desde já agradeço pela sua colaboração.**

**Entrevista N.º 11**

**Nome do Entrevistado:** U11

**Local:** Plataforma Zoom

**Data:** 07/06/2023

**Hora de Início:** 16:30

**Hora do fim:** 17:00

- 1. Organização:** V11
- 2. Departamento:** Recepção
- 3. Cargo:** Chefe de recepção
- 4. Função:** Responsável pelo departamento da recepção, todas as questões relacionadas com a recepção.

- 5. **Nível Etário:** 58 anos
- 6. **Habilitações Literárias:** 12º ano

### Guião

**7. Como imaginava o seu início de carreira? Quais os planos/ sonhos? Já concretizou alguns?**

R: Não imaginava o meu início de carreira na área da hotelaria. Para ter uma noção, imaginava-me a trabalhar em algum cargo relacionado com a oceanografia.

**8. Quem ocupa o cargo máximo na sua organização? Um homem ou uma mulher?**

R: É um homem que ocupa o cargo máximo na minha organização.

**9. Qual a sua trajetória dentro da organização? Há quanto tempo ocupa o seu cargo?**

R: Entrei para esta organização em 1986 como telefonista, fui conseguindo mudar de funções e de cargo, acabando por ocupar o cargo de chefe de receção. Ocupo este cargo há 18 anos.

**10. A sua vida familiar ou, até mesmo filhos se tiver, interfere com o seu trabalho? Fica mais difícil para quem tem filhos por exemplo?**

R: Acredito que fica mais difícil para quem tem filhos. A conciliação dos horários que temos com os horários dos nossos familiares e amigos por vezes não é fácil e, infelizmente, por vezes faltamos a datas que nos são especiais, mas, faz parte de quem trabalha nesta área. O trabalho acaba por interferir com a nossa vida familiar.

**11. Como se vê como líder? Uma líder mais autocrática ou mais democrática?**

R: Vejo-me como uma líder mais democrática, onde coloco os meus subordinados o mais à vontade possível para tirarem qualquer dúvida comigo e para ajudá-los no que for preciso.

**12. Existe na sua organização algum tipo de apoio à sua liderança? Isto é, algum treinamento, coaching, serviços de apoio à família?**

R: Sim, realizei várias formações sobre coaching e sobre liderança. Não existem serviços relacionados com o apoio à família.

**13. Vê alguma diferença na sua liderança comparativamente à liderança realizada por um homem? Se sim, quais são as diferenças que verifica?**

R: Vejo diferenças na minha liderança, comparativamente às lideranças de outras pessoas, mas não tem necessariamente a ver com o género, portanto não considero que existam diferenças entre a minha liderança e a de um homem.

**14. Quais as dificuldades e facilidades para uma mulher em situação de liderança?  
Acredita que existem preconceitos, barreiras?**

**R:** Hoje em dia, posso afirmar que, na nossa sociedade, já se percorreu um grande caminho para que as mulheres consigam ocupar cargos de liderança, contudo, esse percurso nem sempre foi fácil e algumas falhas ainda se verificam. Infelizmente ainda continuam a existir algumas barreiras e preconceitos relacionados com as mulheres. Pelo contrário, não existem facilidades, a mulher tem que persistir muito para conseguir atingir os seus objetivos a nível profissional e a nível de ascensão de carreira.

**15. Prefere ser liderada por uma mulher ou por um homem? Porquê?**

**R:** Não tenho nenhuma preferência quanto ao género do líder, se é mulher ou homem é completamente indiferente para mim. O importante é que seja uma pessoa justa e correta.

## APÊNDICE C – INQUÉRITOS REALIZADOS

### Inquérito sobre A Liderança Feminina na Hotelaria

#### C.1 INTRODUÇÃO

O presente inquérito enquadra-se na dissertação de mestrado “A liderança Feminina na Hotelaria” para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Lisboa.

Este inquérito tem como objetivos a caracterização da liderança feminina na hotelaria, os entraves e as oportunidades associadas à mesma.

A sua participação é voluntária e os dados recolhidos apenas vão ser utilizados para fins académicos, pelo qual o anonimato vai ser respeitado.

Agradeço desde já a disponibilidade em participar neste inquérito, uma vez que o seu contributo é fundamental para a minha dissertação.

#### C.2 INQUÉRITO

##### Perguntas sociodemográficas

##### 1. Género:

- Feminino                       Masculino

##### 2. Grupo etário:

- Menos de 20 anos                       Dos 41 aos 50 anos  
 Dos 21 aos 30 anos                       Dos 51 aos 60 anos  
 Dos 31 aos 40 anos                       Mais de 61 anos (inclusive)

**3. Estado civil:**

- Solteiro                       União de Facto
- Casado                          Viúvo
- Divorciado

**4. Habilitações literárias:**

- Ensino Básico                 Ensino Secundário
- Ensino Profissional         Ensino Superior

**5. Área de atuação na organização**

- Administrativo                 Housekeeping
- Eventos                          Recepção
- Food & Beverage             Outros...

**Perguntas Específicas sobre a Liderança Feminina na Hotelaria**

Responda de acordo com a escala de *Likert* abaixo enunciada:

1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Muito; 3- Discordo; 4- Não Concordo nem Discordo; 5- Concordo; 6- Concordo Muito; 7- Concordo Totalmente.

**6. Os líderes têm um papel fundamental para promover bem-estar nas organizações.**

- |                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |



**7. Um líder autocrático preocupa-se mais com o desempenho da organização do que com os colaboradores. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**8. Um líder democrático preocupa-se mais com os colaboradores da sua organização e com o bem-estar das mesmas. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**9. Um líder liberal ou *laissez-faire* tenta manter um perfil discreto e acredita que os colaboradores da organização conseguem ser independentes o suficiente para fazer o seu trabalho. Evita a comunicação ao máximo. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**10. Um líder servidor tem um sentimento natural de servir os outros. Preocupa-se mais com os seus colaboradores do que com a missão da sua organização. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**11. Um líder transformacional fomenta o empenho dos seus seguidores e motiva-os a ultrapassar os seus interesses em prol dos objetivos e interesses da organização. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**12. Um líder transacional promove uma troca entre o líder e o seu subordinado, isto é, existem metas estabelecidas que os funcionários terão de realizar de forma a serem recompensados mais tarde. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**13. Um líder espiritual promove uma liderança onde ele e os seus seguidores experienciam um sentido de vocação, de tal forma que tanto a sua vida como os seus trabalhos têm significado e podem fazer a diferença. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**14. Um líder visionário é um líder empreendedor, reconhece a importância dos seus colaboradores para a obtenção de bons resultados. Motiva constantemente os seus colaboradores. Acho este tipo de liderança benéfica para uma organização.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**15. A liderança feminina tem vindo a ser um tema debatido ao longo dos anos.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**16. Ter um líder masculino ou feminino é completamente indiferente para mim.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**17. Existem diferenças de género na hotelaria que promovem mau estar na minha organização.**

1      2      3      4      5      6      7

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

**18. Existem mais mulheres que homens na minha organização.**

1      2      3      4      5      6      7

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

**19. A minha motivação depende se o líder é do género masculino ou do género feminino.**

1      2      3      4      5      6      7

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

**20. O setor da hotelaria é bastante diversificado em relação ao género.**

1      2      3      4      5      6      7

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

**21. A liderança feminina tem impacto positivo na hotelaria.**

1      2      3      4      5      6      7

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

**22. Existe uma maior qualidade do serviço prestado quando a liderança é realizada por uma mulher.**

1      2      3      4      5      6      7

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

**23. Ter filhos pode tornar-se um entrave à liderança feita por uma mulher.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**24. O género pode ser uma barreira para as mulheres alcançarem cargos de liderança.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**25. Os homens lideram de forma diferente das mulheres.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**26. É difícil para as mulheres conjugarem a vida profissional com a vida familiar.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**27. As barreiras ao longo do percurso profissional podem fazer com que as mulheres desistam do processo de alcance de posições de liderança.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**28. A mentoria e o *coaching* têm um papel importante na abordagem de problemas que dificultam a ascensão das mulheres no setor hoteleiro.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**29. Os recursos humanos são um dos obstáculos na ascensão das mulheres a cargos de liderança.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**30. No setor hoteleiro, as mulheres são recrutadas majoritariamente para posições de *housekeeping*, recepção e *food & beverage*.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**31. O setor hoteleiro ainda não promete um futuro promissor para as mulheres que desejam alcançar cargos de liderança.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**32. No setor hoteleiro, a existência de horários rotativos não ajuda as mulheres no *work life balance*.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente