

M

—
MESTRADO
Direção Hoteleira

As mulheres na Direção
Hoteleira: desafios e
perspetivas da liderança
no feminino

Liliana Ribeiro

Versão Final

12/2025

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Liliana Marta Ligeiro Ribeiro

**As mulheres na Liderança Hoteleira: desafios e perspetivas da liderança no
feminino**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, Dezembro de 2025

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Liliana Marta Ligeiro Ribeiro

**As mulheres na Liderança Hoteleira: desafios e perspetivas da liderança no
feminino**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, Dezembro de 2025

Liliana Marta Ligeiro Ribeiro

**As mulheres na Liderança Hoteleira: desafios e perspetivas da liderança no
feminino**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Doutor Daniel José Galoso Vaz Carvalho de Azevedo

Professor adjunto da ESHT/P.PORTO

E Coordenador de Curso

Vogal - Orientadora

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Professora Adjunta da ESHT/P.PORTO

Vogal - Arguente

Dra. Mónica Pereira de Oliveira

Professora Coordenadora da ESHT/P.PORTO

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Susana Silva, que me acompanhou ao longo desta jornada repleta de desafios e dúvidas. Foi uma verdadeira inspiração e mostrou-me que a força interior e a vontade de alcançar os objetivos são, de facto, as nossas maiores armas. Acreditou em mim e ajudou-me a acreditar em mim mesma nos momentos em que duvidei. Esta conquista também lhe pertence.

Ao meu querido Samuel, meu filho, que soube compreender o valor do sacrifício e demonstrou uma paciência e uma compreensão que muito me surpreenderam. Foi também a minha força nos momentos de incerteza, lembrando-me sempre de que eu era capaz. Sim, somos capazes de tudo quando estamos rodeados de amor e incentivo.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que conheço, e as que conheci ao longo deste percurso, e que de diferentes formas, me apoiaram, aconselharam e incentivaram, ajudando-me a manter sempre o olhar voltado para o futuro.

RESUMO ANALÍTICO

Esta dissertação teve a intenção de analisar os desafios enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança no setor da hotelaria, com especial enfoque no seu percurso profissional, na conciliação com a esfera pessoal e nos fatores determinantes para uma liderança eficaz.

O objetivo foi conhecer os desafios à Liderança feminina no setor da Hotelaria e para esse propósito foi aplicada uma metodologia qualitativa, baseada num questionário sociodemográfico e na realização de entrevistas semiestruturadas à 15 diretoras hoteleiras, de modo a obter múltiplas perspetivas sobre a problemática em estudo.

Os resultados indicam que, apesar da persistência de preconceitos de género, observa-se uma crescente aceitação das mulheres em funções de liderança. Contudo, a conciliação entre a vida pessoal e profissional continua a ser um obstáculo predominante para alcançar cargos de liderança. Verificou-se ainda uma tendência para dissociar a liderança por género, valorizando características pessoais e competências individuais.

Palavras-chave: Liderança; Mulheres; Hotelaria; Desafios.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyse the challenges faced by women in leadership positions in the hospitality sector, with a special focus on their professional careers, work-life balance and the determining factors for effective leadership.

The objective was to understand the challenges to female leadership in the hospitality sector. To achieve this purpose, a qualitative methodology was applied, based on a sociodemographic questionnaire and semi-structured interviews with 15 female hotel managers, in order to obtain multiple perspectives on the issue under study.

The results indicates that, despite the persistence of gender bias, there is a growing acceptance of women in leadership roles. However, balancing personal and professional life remains a major obstacle to achieve leadership positions. There was also a tendency to dissociate leadership from gender, valuing personal characteristics and individual skills.

Keywords: Leadership; Women; Hospitality; Challenge

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	13
1.1 Conceitos de Liderança.....	14
1.1.1 Teorias de Liderança.....	15
1.1.1.1 Teoria do Grande Homem	15
1.1.1.2 Teoria dos Traços.....	16
1.1.1.3 Teoria Comportamentais	16
1.1.1.4 Teorias Contemporâneas	17
1.2 Estilos de Liderança.....	18
1.3 Liderança na Hotelaria	23
1.4 Conceito de Liderança feminina	25
1.5 Liderança feminina na hotelaria	28
1.6 Desigualdade, Desafios e Doenças.....	32
2 METODOLOGIA.....	41
2.1 Objetivos.....	42
2.2 Técnica e procedimento de recolha de dados.....	47
2.3 Análise de Dados – Abordagem Teórica.....	48
2.4 Participantes.....	49
3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	52
Percurso Profissional na Hotelaria	52
Desafios Pessoais e Profissionais.....	53
Liderança.....	54
Preconceito e Igualdade.....	56
Saúde Mental	57
4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	59
CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
APÊNDICES.....	79

Lista de tabelas

Tabela 1- Alinhamento entre objetivos 1 e 2, questões e referências	45
Tabela 2-Alinhamento entre objetivos 3 e 4, questões e referências.....	46
Tabela 3 -Dados sociodemográficos das participantes.....	49
Tabela 4-Caraterização da experiência das entrevistadas.....	50
Tabela 5 – Caraterização do Tema Percurso Profissional na Hotelaria	52
Tabela 6 – Caraterização do Tema Desafios Pessoais e Profissionais.....	53
Tabela 7 - Caraterização do Tema Liderança.....	54
Tabela 8 -Caraterização do Tema Preconceito e Igualdade	56
Tabela 9 -Caraterização do Tema Saúde Mental.....	57

GLOSSÁRIO

Clima organizacional- Percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo relações interpessoais, práticas de gestão e condições organizacionais.

Empoderamento feminino- Processo pelo qual as mulheres desenvolvem autonomia, confiança e capacidade de influência, permitindo a sua participação ativa em posições de liderança e tomada de decisão.

Hospitalidade- Conjunto de atitudes, comportamentos e práticas destinadas a proporcionar acolhimento, conforto e satisfação ao cliente no setor hoteleiro.

Igualdade de gênero- Princípio que promove a equidade de direitos, oportunidades e responsabilidades entre homens e mulheres no contexto organizacional.

Liderança- Capacidade de influenciar, motivar e orientar indivíduos ou equipes para o alcance de objetivos comuns dentro de uma organização.

Liderança feminina- Forma de liderança exercida por mulheres, frequentemente associada a estilos mais participativos, comunicativos e orientados para as pessoas.

INTRODUÇÃO

A presente dissertação pretende explorar a realidade da Liderança feminina no setor da Hotelaria em Portugal. No decorrer da investigação, verificou-se a inexistência de dados estatísticos relativos ao número de mulheres em cargo de Direção Hoteleira em Portugal. Após contato telefónico e posterior envio de correio electrónico ao Instituto Nacional de Estatísticas e ao Turismo de Portugal, não foi possível obter dados estatísticos para referência nesta investigação.

Como ponto de partida para este trabalho, a pergunta de investigação foi: Quais os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança hoteleira e como esses desafios impactam na sua vida pessoal e profissional?

Deste modo, foi definido como objetivo geral, conhecer os desafios à liderança feminina no setor da hotelaria. Definiram-se por conseguinte quatro objetivos específicos, nomeadamente Identificar o percurso profissional das mulheres que exercem cargos de liderança; Especificar os desafios, preconceitos e as dificuldades que as mulheres em cargos de liderança enfrentam; Definir os estilos de liderança e distinguir a liderança feminina da liderança masculina e por fim, Identificar as características subjacentes à liderança na hotelaria.

Foi escolhida uma metodologia qualitativa, com o recurso à entrevistas semi-estruturadas, permitindo deste modo a liberdade necessária às entrevistadas de partilhar experiências, sentimentos e pontos de vista. Foi ainda realizado um inquérito, composto por questões sociodemográficas para enquadramento da investigação.

Dessa forma, a dissertação foi estruturada em diversos capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, na qual são apresentadas as principais teorias e estilos de liderança, com especial enfoque na liderança no setor hoteleiro e na liderança feminina, destacando suas especificidades, particularidades e desafios. O segundo capítulo destina-se à metodologia adotada na investigação, detalhando os procedimentos e instrumentos utilizados para a recolha e análise dos dados. O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos, seguidos pelo quarto capítulo, que se dedica à

discussão dos resultados, oferecendo uma análise crítica e aprofundada das evidências emergentes. Por fim, o trabalho é encerrado com o capítulo de conclusões, o qual sintetiza os principais achados do estudo, aborda as limitações da pesquisa e sugere direções para investigações futuras.

1 REVISÃO DA LITERATURA

A Liderança é um campo com bastante pesquisa atualmente, pois o seu impacto na gestão e operação das organizações e em particular dos hotéis, tornou o seu estudo uma importante fonte de informação para o desenvolvimento de líderes capazes de impulsionar o sucesso organizacional e motivar as equipas, através da identificação de práticas e abordagens eficazes. As discussões sobre o que é a liderança são abundantes, controversas e na maior parte dos casos, inconclusivas. As definições são inúmeras e nem sempre coincidentes. Perceber qual a importância de um líder é uma tarefa complexa, pois as orientações de um líder apenas se traduzem em bons resultados para a equipa se os liderados tiverem as devidas competências e se esforçarem (Rego e Cunha, 2016).

A liderança feminina nas organizações e no setor da hotelaria está em crescimento, impulsionada por políticas de diversidade, mudanças culturais da sociedade e pelo reconhecimento do valor que as mulheres trazem para o setor. Contudo, ainda há um longo caminho para garantir uma igualdade total em termos de acesso, oportunidades e reconhecimento no topo da hierarquia. As mulheres atuais estão mais cientes do seu valor e confiantes de que o seu contributo pode marcar a diferença no mundo do trabalho e no setor hoteleiro (Ventura, 2025).

Deste modo, antes de abordar o tema da Liderança feminina, é fundamental, primeiramente, apresentar algumas das diferentes teorias existentes sobre Liderança, suas características e alguns conceitos referidos na literatura existente. Somente então será possível abordar os aspetos que parecem distinguir a Liderança feminina da masculina, ou seja, as suas semelhanças e diferenças e qual o seu impacto à nível profissional, pessoal e social.

1.1 Conceitos de Liderança

A liderança é uma das forças motrizes com mais relevância no sucesso das organizações. Mais do que apenas uma posição ou título, liderar significa inspirar, influenciar e guiar pessoas para atingir um objetivo comum. Num mundo em constante evolução, onde mudanças são rápidas e os novos desafios complexos, o papel do líder ganha ainda mais relevância. Ele não define apenas o rumo a ser seguido, mas também cria um ambiente que estimula a inovação, a colaboração e o crescimento pessoal e profissional. Identificar os diferentes estilos, suas características e influência sobre a equipa que lidera e os resultados práticos na organização, permitirá a todos os envolvidos, seja o líder, os seguidores ou a organização, adquirir conhecimento e competências, para atingir o que todos pretendem: o sucesso.

Bennis (2009) descreve a liderança como "a capacidade de traduzir visão em realidade". E ressalta que a verdadeira liderança não está relacionada apenas à liderança, mas à inspiração e à conexão com as pessoas. Segundo o autor o primeiro ingrediente básico da liderança é uma visão orientadora, tendo uma ideia clara do que quer fazer profissionalmente e pessoalmente, tendo força para persistir diante de contratemplos, até mesmo dos fracassos. O segundo ingrediente básico da liderança é a paixão, subjacente ao conceito de vocação, ou seja, o líder deve amar o que faz e adorar o seu trabalho. Refere ainda que um bom líder tem de se conhecer, identificar as suas virtudes e os seus defeitos e acima de tudo saber reinventar-se. Outras qualidades importantes como a franqueza, a maturidade e a integridade, irão permitir ao líder ter a capacidade de gerir e encorajar a equipa, que verá nele alguém em quem confiar e seguir.

Por seu lado, Afonso (2010) afirma que a Liderança pode ser definida, na sua essência, como um processo de influência, no sentido de conjugar esforços em prol dos objetivos organizacionais. Influenciar pessoas e grupos, onde as suas características e dinâmica interna são determinantes na adequação do comportamento e atitude de influência. A criação e desenvolvimento de esforço nos colaboradores, passa por

motivar e estimular as pessoas no desempenho das suas funções. Este objetivo é atingido através do conhecimento e aplicação das diferentes teorias da motivação, quer em contexto organizacional, quer fora dele.

Adicionalmente, de entre as diferentes definições de liderança, a definição sugerida pela GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) determina que a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House et al., 1999).

É deste modo perceptível que não existe uma definição consensual e única de Liderança, devido sobretudo à sua complexidade. Mas o conceito de liderança pode ser analisado historicamente, permitindo observar a sua evolução ao longo do tempo.

Consequentemente, a trajetória que deu origem às diversas teorias e estilos de liderança será abordada posteriormente.

1.1.1 Teorias de Liderança

Ao longo do tempo, diversas teorias sobre liderança foram desenvolvidas, refletindo desse modo as transformações económicas e sociais, existentes nesse período histórico. Nesse contexto, surgiram diversas abordagens teóricas que procuraram compreender e explicar esse fenómeno complexo, e que serão exploradas de seguida.

1.1.1.1 Teoria do Grande Homem

Afonso (2010) menciona que, no contexto histórico, recuando ao princípio do sec. XX, surge a teoria do Grande Homem, desenvolvida pelo historiador escocês Thomas Carlyle, baseada na procura de indivíduos detentores de qualidades especiais que os distinguiam dos seus subordinados. Mas posteriormente decorreram várias investigações, para atestar a veracidade dessa teoria, que incluíam traços pessoais, psicológicos e sociais. Mas os traços pessoais não se revelaram suficientes para

discriminar líderes de não líderes, e muito menos a eficácia em termos de liderança. A conclusão é que embora determinados traços de personalidade tais como relacionamento interpessoal, sociabilidade, autoconfiança, tolerância ao stress entre outros, sejam requeridos na maior parte das situações em que se desenvolve o exercício da liderança, não constituem por si só razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação.

1.1.1.2 Teoria dos Traços

Avançando até 1948, surge a Teoria dos Traços, num estudo realizado por Stogdill (que posteriormente o próprio iria rever e criticar) que concluiu que, os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços. Afonso (2010) esclarece que um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra- e dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação. Ele descreveu o perfil do líder da seguinte forma: o líder é caracterizado por uma busca intensa da responsabilidade e da realização das tarefas, vigor e persistência no sentido dos objetivos, aceitação de risco, procura da originalidade na resolução de problemas, esforço por tomar iniciativa em situações sociais de decisão e acção, prontidão, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interacção social dirigidos para o fim em vista.

1.1.1.3 Teoria Comportamentais

Afonso (2010) ainda argumenta que, já nos anos 60, surgem as Teorias Comportamentais, nomeadamente a Teoria da Liderança Situacional ou Teoria Contingencial de Fiedler.

Fred Fiedler realizou um estudo que afirmava que a eficácia de um líder passou a ser uma articulação correta entre a personalidade do líder e as características da situação. O mérito do trabalho de Fiedler tem a ver com o fato de ter sido ele, entre os

primeiros acadêmicos, na área da Liderança, a formular e a testar empiricamente uma abordagem contingencial da eficácia da liderança, demonstrando que a eficácia da liderança depende não apenas do seu estilo mas também das características da situação na qual atuam líder e equipa, isto é, factores exteriores ao líder.

Por seu lado, Alaboody et al. (2024) analisaram os estilos de Blake e Mouton, que desenvolveram a Teoria da Grade de Liderança na qual assumiram que as preocupações dos líderes se limitam a duas dimensões: preocupação com os indivíduos e preocupação com a produção. Através do uso da Grade Rígida com essas duas dimensões, foi possível determinar as diferentes variações e combinações dos cinco estilos de liderança: estilo permissivo, estilo moderado, estilo social, estilo de liderança de equipas e estilo rigoroso.

1.1.1.4 Teorias Contemporâneas

Nas últimas décadas, surgiram novas abordagens sobre a liderança, conhecidas como Teorias Contemporâneas, que defendem uma visão mais ampla e humana sobre o papel dos líderes. A seguir, serão apresentadas algumas das principais correntes contemporâneas: a Teoria Transaccional, a Teoria Transformacional, a Teoria da Liderança Autêntica, a Teoria da Liderança Servidora e a Teoria da Troca entre Líder e Membro.

Segundo Lourenço e Ilharco (2007, como citado por Afonso, 2010) a liderança Transaccional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos colaboradores, bem como na atribuição de recompensas e castigos pelo seu desempenho efetivos.

Por seu lado, Jesuíno (1987, citado por Afonso 2010) afirma que a liderança Transformacional, ao contrário da liderança transaccional que envolve a atribuição de penalidades e recompensas aos seguidores, é definida em termos de efeitos sobre os liderados e visa a transformação do grupo como um todo, através de novos objetivos,

de níveis mais elevados de aspiração, de novas normas de atuação e concertação coletiva.

Avolio et al. (2004) afirmam que "líderes autênticos influenciam positivamente as atitudes e comportamentos dos seguidores, promovendo um ambiente de confiança e transparência". O artigo reforça a importância da congruência e da transparência no comportamento do líder, afirmando que "a liderança Autêntica é caracterizada por um alinhamento entre os valores centrais do líder, suas ações e sua interação com os seguidores".

Outra teoria contemporânea de liderança é a da Liderança Servidora, abordada por Eva et al. (2019; pp.111-132). Nesse artigo os autores definem a Liderança Servidora como "uma abordagem de liderança orientada para o outro, manifestada através da priorização das necessidades e interesses individuais dos seguidores e da reorientação da preocupação do líder de si mesmo para os outros, dentro da organização e da comunidade em geral".

Por outro lado, Graen e Uhl-Bien (1995) analisaram a Teoria da Troca entre Líder e Membro, destacando o foco na relação diádica entre líderes e membros, enfatizando que líderes desenvolvem relacionamentos diferenciados com cada subordinado. Essas relações variam de baixa a alta qualidade, influenciando significativamente atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. Os autores salientam ainda que relações de alta qualidade são caracterizadas por confiança mútua, respeito e obrigação, levando a resultados positivos como maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho.

1.2 Estilos de Liderança

Rego e Cunha (2016) afirmam que um líder eficaz precisa de ajustar o seu estilo aos estilos de diferentes interlocutores e a distintos contextos. Por exemplo, se o seu próprio líder for orientado para a ação, é conveniente ser breve na exposição da

proposta, enfatizar a praticabilidade da mesma, e salientar critérios de produtividade e eficiência. Se o líder for mais orientado para pessoas, convirá fazer uma proposta num estilo mais informal, pessoal e “relaxado”. Também não se comunica do mesmo modo numa reunião com três pessoas e numa com vinte. Acrescentam ainda que, embora pesa essa necessidade de ser flexível, o líder deve possuir cinco competências básicas: transmitir informação, escutar ativamente, persuadir, falar em público e ser assertivo.

Adicionalmente, Kyrillos e Godoy (2024) sustentam que a liderança é um conceito que se tem modificado ao longo do tempo. Saímos da fase do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” para uma procura ativa pelo comprometimento, pela motivação e pela inspiração. Hoje o objetivo é uma liderança mais humanizada. A partir de 2020, a pandemia da covid-19 intensificou essa vertente. Houve uma sensação de maior vulnerabilidade, uma sensibilidade mais aguçada das pessoas. Emergiu também uma maior compreensão de que não existe uma separação tão demarcada entre os ambientes organizacionais e os contextos pessoais.

Considerando a diversidade de estilos de liderança existentes na literatura, optou-se por dar destaque ao modelo dos seis estilos de liderança propostos por Goleman, amplamente reconhecido pela sua ênfase nas competências emocionais, e ao estudo clássico de Lewin, Lippitt e White, que constitui uma referência fundamental para a compreensão dos estilos autocrático, democrático e laissez-faire.

Os seis estilos de Liderança (Goleman,2000)

Goleman (2000) afirma que muitos gestores assumem erroneamente que o estilo de liderança é uma função da personalidade em vez de escolha estratégica. Em vez de escolher o estilo que se adapta ao seu temperamento, os líderes deveriam questionar qual o estilo que melhor atende às suas necessidades, perante uma determinada situação. Goleman (2000) apresenta uma investigação conduzida pela empresa Hay/McBer, fundada pelo psicólogo e professor da Universidade de Harvard, David McClelland, destacando os líderes de sucesso pelas seguintes competências, relacionadas com a inteligência emocional: auto-consciência, autorregulação,

motivação, empatia e habilidade social. Refere ainda que foram definidos seis estilos básicos de liderança que, combinados com o uso de componentes-chave da inteligência emocional, tornam os líderes mais qualificados em vários pontos, através de flexibilidade e capacidade de alternar entre estilos de liderança conforme as circunstâncias apresentadas. Nomeadamente, cada estilo deriva de diferentes competências de inteligência emocional, que funcionam melhor em situações específicas e afetam deste modo o clima organizacional de diferentes maneiras.

O primeiro é o estilo coercitivo, definido por “Faça o que eu digo”, sendo uma abordagem muito eficaz numa situação extrema ou quando se trabalha com colaboradores problemáticos. Mas na maioria das situações esse tipo de liderança inibe a flexibilidade da organização e aumenta a pressão nos funcionários podendo igualmente causar desmotivação.

Por sua vez, o estilo autoritário, em que o líder adota uma abordagem direta para atingir os objetivos mas que dá às pessoas a liberdade de escolher seus próprios meios para consegui-los. Este estilo funciona especialmente bem quando uma empresa está à deriva, mas é menos eficaz quando o líder trabalha com uma equipa mais experiente que ele.

O terceiro estilo, referenciado por estilo afiliativo, assenta numa atitude de “As pessoas vêm em primeiro lugar”. Este estilo é particularmente útil para construir harmonia dentro da equipa ou aumentar a moral. Mas o foco exclusivo no elogio pode levar a que o fraco desempenho de certos colaboradores não seja corrigido. Além disso, nesse tipo de liderança, os líderes raramente oferecem conselhos, o que muitas vezes deixa funcionários em situações de dilema.

Quanto ao estilo democrático, o seu impacto no seio da organização não é tão alto quanto seria de esperar, porque apesar de ser flexível e poder gerar novas ideias, dar voz aos trabalhadores na tomada de decisões pode originar situações de conflitos e originar que os funcionários se sintam sem liderança.

O quinto estilo, o estilo inovador, é definido por um líder que possui altos padrões de desempenho e que exemplifica ele próprio, tendo um impacto muito positivo sobre colaboradores automotivados e altamente competentes. Mas outros funcionários costumam sentir-se oprimidos pelas exigências desse tipo de líder por busca de excelência e pela sua tendência em assumir o controlo das situações.

Por último, o estilo de coaching, que se concentra mais no desenvolvimento pessoal do que na melhoria imediata de tarefas relacionadas com o trabalho. Funciona adequadamente quando os funcionários já estão cientes dos seus pontos fracos e querem melhorar, mas não quando eles são resistentes à mudança.

Goleman (2000) conclui o artigo afirmando que quanto mais estilos um líder dominar, melhor será a sua liderança, pois ser capaz de mudar entre os estilos autoritários, afiliativos, democráticos e de coaching, irá criar um melhor ambiente organizacional e otimizar o desempenho dos colaboradores e das organizações.

Os estilos de liderança Autoritário, Democrático e Laissez - faire

No estudo experimental conduzido por Lewin, Lippitt e White (1939), foram analisados os efeitos de três estilos distintos de liderança – autoritário, democrático e laissez-faire – sobre o comportamento de grupos de jovens. Os resultados revelaram padrões marcantes e divergentes entre os grupos, demonstrando o profundo impacto que o estilo de liderança pode exercer nas dinâmicas interpessoais e na expressão emocional dos membros.

Bhatti et al. (2012) afirmam que o estudo de Lewin et al. (1939) evidencia que o estilo de liderança influencia diretamente os comportamentos emocionais e sociais dos membros de um grupo. Enquanto a liderança autoritária tende a induzir submissão, competição e hostilidade, a democrática promove envolvimento, colaboração e equilíbrio relacional. O estilo laissez-faire, por sua vez, pode favorecer a autonomia, mas também corre o risco de gerar desorientação, especialmente na ausência de coesão interna ou de competências interpessoais desenvolvidas. Os autores sugerem ainda que o estilo de liderança democrática se concentra mais nas pessoas e há maior interação dentro do grupo. As funções de liderança são compartilhadas com os membros do grupo e o líder é mais parte da equipa. Em contrapartida, no grupo sob liderança autoritária, à medida que as reuniões avançavam, os membros desenvolveram um padrão de dominação agressiva entre si. A relação com o líder era caracterizada pela submissão ou por constantes exigências de atenção, refletindo um clima tenso e hierárquico. Por sua vez, o estilo laissez-faire foi caracterizado pela quase ausência de intervenção por parte do líder. De acordo com os dados apresentados, o

rácio de comportamentos diretivos permitiu verificar um aumento significativo de tensão, demonstrando que a ausência de liderança estruturada pode produzir tanto passividade quanto desorganização, dependendo do perfil dos membros.

Numa abordagem própria, Chaudhry e Javed, (2012) afirmam que o nível motivacional em relação ao Laissez Faire é baixo devido à ausência de interferência da gestão. O Laissez Faire também apresenta uma relação positiva, mas devido à sua insignificância, isso indica que o estilo Laissez Faire não é um estilo importante que impulsiona o nível de motivação dos trabalhadores em comparação com outros estilos de liderança.

Por seu lado Guo et al. (2018) denotam que líderes com abordagem autoritária podem impactar negativamente nas oportunidades de construir uma força de trabalho criativa e de bom desempenho. Argumentam que a relação entre a capacidade de liderança e a criatividade dos funcionários é mais complexa. Com base na teoria transacional do stress, considera-se o medo e o silêncio defensivo como dois importantes mecanismos subjacentes que podem aprimorar a compreensão de como a capacidade de liderança afeta a criatividade dos funcionários. Assim, foram desenvolvidas hipóteses mediadoras para o papel do medo e do silêncio defensivo, oferecendo, assim, uma perspectiva única sobre a relação entre a capacidade de liderança e a criatividade dos funcionários.

Finalmente Briggs (2023) menciona que as principais características da liderança democrática retratam o fato de que os membros do grupo são incentivados a compartilhar ideias e opiniões, mas o líder mantém a palavra final sobre as decisões. E acrescenta que um líder democrático é aquele que incentiva a participação na tomada de decisões, e a liderança democrática está relacionada a um moral mais elevado na maioria das situações de liderança.

Em conclusão, é possível constatar a existência de vários estilos de liderança, cada um com as suas especificidades, prós e contras. De seguida será analisado de que forma o ramo hoteleiro em particular aplica os vários estilos de liderança e se existe algum que seja mais adequado ou se a adaptabilidade e versatilidade acabam por ser predominantes para os líderes exercerem uma liderança produtiva e eficaz.

1.3 Liderança na Hotelaria

No que diz respeito à Liderança na hotelaria, a mesma tem características comuns à liderança aplicada em outras áreas profissionais, mas acrescenta características específicas que a diferenciam da liderança em outros setores. Essas diferenças estão relacionadas às peculiaridades da indústria hoteleira, como a natureza do serviço, a maior interação com clientes ou ainda o ritmo operacional.

Por exemplo, Batista e Gomes (2017) analisam como diferentes estilos de liderança influenciam a gestão de hotéis em Paraíba, no Brasil. Esse estudo destaca a importância de uma liderança flexível e adaptativa na Direção Hoteleira, capaz de equilibrar diferentes abordagens para atender às necessidades específicas do setor. Foram utilizados simultaneamente os estilos de liderança autocrático, liberal e democrático. Concluiu-se que, deste modo era possível manter a equipa motivada, atender às necessidades individuais e respeitar as diferenças sociais, culturais, de género ou de nacionalidade entre os membros das equipas. Citam ainda a influência no atendimento aos clientes, criando experiências excecionais baseadas num atendimento de maior qualidade, consequência da motivação e empenho dos profissionais de cada departamento.

Schneider (2010) refere no seu estudo que muitos autores concordam que a Liderança é um dos fenómenos mais observados e menos compreendido. Até recentemente, os termos “liderança na indústria hoteleira” e “indústria hoteleira” eram usados sem um conhecimento adequado dos termos, tanto pela classe académica como por especialistas em Turismo.

Clark et al. (2009) mencionam ainda que a abordagem da liderança nas unidades hoteleiras é um importante fator na motivação dos funcionários, qualidade do serviço e satisfação dos clientes. As pesquisas realizadas até o momento mostram a necessidade de identificar a influência exata dos estilos de liderança no desempenho dos colaboradores, nomeadamente daqueles que se encontram em relacionamento

direto com clientes: empregados de restauração ou rececionistas. Isto também mostra que o estilo de liderança tem uma grande influência no comportamento dos seus colaboradores e determina a sua postura e atitude em relação ao cliente e à sua satisfação.

Por outro lado, Lima e Sinésio (2017) defendem que o profissional que está a frequentar um curso em hotelaria precisa desenvolver certas competências para se adequar ao mercado de trabalho. Para aperfeiçoar a sua capacidade de empregabilidade, o indivíduo necessita desenvolver durante a sua formação académica certos conhecimentos, habilidades e atitudes para se aproximar do mercado de trabalho, e estar capacitado a trabalhar em qualquer setor da hotelaria.

Park e Min (2020) defendem que os profissionais com cargos superiores têm maior probabilidade de sair quando o seu desempenho não é adequadamente recompensado pela organização. Profissionais com cargos inferiores têm menor probabilidade de sair voluntariamente do que os profissionais com cargos superiores, se tiverem menos oportunidades de emprego.

Robinson et al. (2014) afirmam ainda que enquanto a teoria tradicional da rotatividade se baseia na noção de que as pessoas sairão se a sua satisfação no trabalho e compromisso organizacional forem baixos, uma perspetiva de "retenção" da inserção no trabalho sustenta que as pessoas permanecerão, dada uma combinação específica de fatores internos e externos que tornam a saída desvantajosa.

Segundo Sandstrom e Reynolds (2020), o cargo de Diretor de um hotel é o cargo de liderança mais alto num hotel e define um sentido para todos os funcionários. Um hotel típico opera 24 horas por dia, sete dias por semana, exigindo atenção constante da liderança. Os Diretores de hotéis devem inspirar e incentivar os seus funcionários, especialmente considerando os altos níveis de burnout e os salários notoriamente baixos do setor.

Por fim, Grobelna e Tokarz-Kocik (2025) realçam como os profissionais em cargos superiores são um elemento crucial da estrutura hoteleira, pois seu papel não se

limita apenas a supervisionar as tarefas executadas pelos funcionários subordinados, mas também influenciam os resultados alcançados e o ambiente na empresa. Entre outras coisas, a singularidade do trabalho nas empresas hoteleiras manifesta-se no facto de ser contínuo, multiturnos, de semana inteira e independente de folgas oficialmente aceites.

Adicionalmente, Blomme et al. (2010) acrescentam que o setor hoteleiro é caracterizado por longos dias de trabalhos, jornadas prolongadas, baixa segurança no emprego, grande necessidade de coordenação com outros e turnos em horários irregulares.

De igual modo, Lemos (2023) refere que a gestão de pessoas na hotelaria desempenha um papel crucial na redução da alta rotatividade de colaboradores. Ao criar um ambiente de trabalho positivo, oferecer oportunidades de crescimento e melhorar condições de trabalho, os hotéis podem reter talentos valiosos, garantindo a satisfação dos colaboradores e a excelência no atendimento ao cliente.

É portanto evidente que a Liderança em Hotelaria desempenha de fato um papel importante na motivação das equipas e no desempenho geral da empresa. Deste modo, a seguir, a abordagem à Liderança feminina irá destacar as suas características e contribuições no setor hoteleiro. E será observado o que ela acrescenta no cenário da Liderança Hoteleira.

1.4 Conceito de Liderança feminina

Kyrillos e Godoy (2024) referem que o conceito de liderança na atualidade inclui uma procura por um cuidado maior com o outro. Por serem características mais femininas, as líderes tendem a exercer um papel mais em sintonia com os novos tempos. Quando consideramos estereótipos, o líder masculino é tido como objetivo, assertivo, que vai direto ao assunto. As mulheres, no início dos cargos de liderança, tinham o modelo masculino como referência. Havia um esforço para reproduzir um

padrão mais duro. Porém, na prática, o que faltava a essas mulheres não era a rigidez, mas uma maior assertividade e clareza em relação ao modo de transmitir as mensagens. As mulheres começaram a desenvolver essas habilidades à medida que passaram a externalizar as características próprias, como a empatia, o cuidado com o outro e a busca pela motivação e pela inspiração. Por isso o mundo tem começado a valorizar e a reconhecer a importância das características mais femininas nos processos de liderança. É claro que o modelo masculino tem os seus pontos positivos, porém, as mulheres têm características que podem contribuir para o desempenho das empresas. Por isso as organizações, equipas e a sociedade têm muito a ganhar quando apostam em líderes mulheres. São vários os pontos fortes da liderança feminina. Entre os mais citados estão a flexibilização, a capacidade de colaboração, o incentivo à diversidade, a criatividade e a inovação. Estes fatores são, certamente, essenciais, para que as empresas se mantenham competitivas. Apesar disso, executivas, gestoras e empreendedoras ainda enfrentam barreiras para assumir posições de liderança. Existem barreiras específicas de género, que dificultam esse acesso. Não basta que as mulheres sejam competentes. É fundamental que aquelas que querem ser líderes aprendam a detetar e a superar as barreiras externas e internas de género que atrapalham o desenvolvimento da sua carreira.

Adicionalmente, Fleury (2013) define um estilo diferenciado de gestão feminina, onde as mesmas têm por características a capacidade de ser multitarefa, possuir visão sistémica, flexibilidade e habilidade, com isso, percebendo as pessoas como um todo e não apenas na área profissional. Portanto, para que as mulheres consigam destaques significativos é necessário que enfrentem as dificuldades da desigualdade perante os homens dentro da organização, mostrando-se capazes de gerir e provar o quão são competentes para assumir o cargo de líderes.

Na mesma linha de pensamento, Sobral et al. (2024, p. 193) acrescentam que: "De facto, existem características essenciais numa boa liderança que se encontram mais facilmente no género feminino, nomeadamente um estilo mais democrático, de encorajamento e envolvimento, partilha de poder, de informação e desenvolvimento da equipa".

E ainda, Stoet et al. (2013) afirmam que, no seu estudo, as mulheres tiveram um desempenho consideravelmente melhor numa das tarefas que media o controlo cognitivo de alto nível, em particular no planeamento, monitorização e inibição. No geral, como conclusão das experiências, constatou-se que, sob certas condições, as mulheres têm uma vantagem sobre os homens no que respeita a capacidade de serem multitarefa.

Por seu lado, Bello (2024) distingue Liderança feminina de Liderança no feminino. Enquanto a Liderança feminina se refere ao estilo de liderança adotado por mulheres, caracterizado por traços, habilidades ou abordagens geralmente associados às mulheres. A Liderança no feminino é uma expressão mais abrangente e envolve reconhecimento de que qualquer indivíduo, independentemente do género, pode adotar e manifestar características humanas que são muitas vezes consideradas típicas do feminino, como a empatia, intuição, sensibilidade e cuidado. No entanto, é importante lembrar que estas características não são inerentes a um único género e que os líderes podem adotar diferentes estilos de liderança, independentemente de serem considerados “femininos” ou “masculinos”. Segundo a autora, ser uma líder eficaz requer uma combinação de habilidades técnicas, emocionais e interpessoais, nomeadamente possuir a habilidade da comunicação, saber tomar decisões ponderadas, desenvolver a visão estratégica. Motivar e inspirar a equipa, desenvolver a capacidade de delegar eficazmente, resolver conflitos, desenvolver a adaptabilidade, e ser capaz de influenciar positivamente os outros.

Kuchak et al. (2019) mencionam que o êxito na conquista das mulheres em tornar-se notáveis nas organizações como líderes, traz ascensão ao destaque da sua importância para outra forma de definir uma liderança feminina, contrapondo ao modelo tradicional gerido pelo género masculino.

Zenger et al. (2012) colocam como ponto de partida surge a seguinte questão: Porque é que as mulheres são vistas como menos estratégicas? Os autores concluíram que os líderes de topo têm sempre uma pontuação significativamente mais elevada

nesta competência; uma vez que a maioria dos líderes de topo são homens, os homens continuam a ter uma pontuação mais elevada nesta competência. Mas quando se avalia apenas homens e mulheres na gestão de topo em termos de perspectiva estratégica, as suas pontuações relativas são as mesmas. Enquanto os líderes das organizações procuram arduamente encontrar o talento de que necessitam para alcançar resultados excepcionais, devem estar cientes de que muitas mulheres têm capacidades de liderança impressionantes. A investigação do artigo mostra que estas competências de liderança estão fortemente correlacionadas com fatores de sucesso organizacional, tais como a retenção de talentos, a satisfação dos clientes, o envolvimento dos trabalhadores e a rentabilidade.

Por último, Ferigato (2020) define a liderança como um fenómeno social complexo, que transcende hierarquias e atividades específicas, e está intrinsecamente ligada à capacidade de influenciar e motivar outros. Neste contexto, a liderança feminina tem enfrentado desafios históricos, marcados por desigualdades de oportunidades e uma cultura organizacional frequentemente patriarcal.

De seguida, será abordada a liderança feminina na hotelaria, tendo em conta as suas particularidades e características e como se articula com a natureza ininterrupta do setor, a elevada exigência relacional seja com os hóspedes, seja com os colaboradores.

1.5 Liderança feminina na hotelaria

Passarinho (2024), realça que, com a liberalização de costumes e emancipação das mulheres na década de 60, surge também uma democratização de género em quase todas as profissões. Há uma inequívoca diluição das fronteiras que separavam profissões mais ‘masculinas’ ou ‘femininas’. Um fenómeno ligado à evolução das mentalidades e à modernização da sociedade que não se esgota na esfera feminina. Sobressai o seu desempenho diário e a necessidade de afirmação das suas competências. Vêm-se obrigadas a elevados padrões de ação, níveis de energia difíceis

de manter de forma consistente e uma multiplicidade de papéis relacionados com a gestão familiar e doméstica. No que diz respeito à representação crescente das mulheres em lugares de liderança hoteleira, a autora refere que as mulheres estão hoje a conseguir provar que a conquista do seu espaço, muitas vezes em condições adversas, ultrapassando obstáculos somados a grandes desafios pessoais e profissionais, em simultâneo com a resposta às expectativas familiares e uma difícil rotura com os costumes, lhes trouxe uma capacidade de organização e gestão muito desenvolvidas.

Kachniewska (2023) aborda a liderança feminina em hotelaria no contexto da crise causada pela pandemia de COVID-19, com ênfase nas preferências dos funcionários por estilos de liderança durante períodos de crise. Foi possível concluir que durante a pandemia, os funcionários demonstraram preferência por atributos de liderança associados a um estilo feminino, como inclusão, colaboração, empatia e cuidado e maior transparência na comunicação. Os resultados observados realçaram que esses atributos de liderança foram associados a maior retenção de funcionários e que o estilo feminino foi percebido como mais eficaz na manutenção da moral e na criação de um sentimento de segurança e apoio entre os trabalhadores.

Xiong et al. (2021) complementam afirmando que, biologicamente, o afeto, a bondade e a compaixão distintivos das mulheres, permite-lhes facilmente sentir empatia pelos outros e nutrir relações pessoais, com características mais íntimas.

Por outro lado, Topf e Gawrich (2018) referem que muitas mulheres não estão preparadas para tirar o máximo proveito das suas ferramentas. Muitas alegam que não querem entrar em jogos de poder ou se tornar obcecadas com a carreira profissional. Mas essas afirmações são postas em questão porque a progressão na carreira não deve ser vista dessa forma. A masculinização da mulher à medida que progride não é um perigo eminente mas antes uma mera polémica. Não se trata de uma sede de poder mas sim de assertividade saudável. As mulheres não devem ter medo de querer progredir. Não se devem deixar influenciar por medos como o de perder a sua identidade ou fingir ser o que não é. É ainda mencionado que as mulheres que alcançaram o sucesso (mantendo ao mesmo tempo a sua feminilidade) independentemente das

competências que tivessem à partida, nenhuma delas se deixou pisar. Nenhuma delas assistiu impotente e indignada enquanto um colega menos qualificado era preferido. Todas sabiam defender-se e quiseram fazê-lo. O que as distingue das outras mulheres é a sua compreensão dos papéis. Não querem fazer um sacrifício confortável. Não querem assumir o papel de vítimas. Não querem ser dependentes do favor das condições dominantes. As autoras acrescentam ainda que os homens e as mulheres têm muitas qualidades em comum no que diz respeito ao seu estilo de liderança. No entanto, há diferenças suficientes que nos permitem identificar um estilo de liderança tipicamente feminino. Este estilo, por seu lado, levou a uma grande confusão que culmina quase sempre na seguinte frase: “As mulheres lideram de forma diferente: mais orientada para funcionários, mais motivadora e comunicativa”.

Kyrillos e Godoy (2024) comentam que há hoje uma procura por lideranças que unam essas duas condições: assertividade, necessária para deixar claros os propósitos e o que se espera do outro; e empatia, que tem a ver com o cuidado, com o acolhimento. No fim de contas, uma liderança mais humanizada.

Adicionalmente, Rego e Cunha (2016) definem a empatia como a capacidade de um líder se colocar na “pele” dos outros e compreender os respetivos sentimentos, emoções, atitudes e necessidades. A empatia de um líder permite-lhe escutar devidamente os outros, compreender o que estão a sentir, expressar-lhes sentimentos de apreciação pelo seu trabalho, e motivá-los. Ajuda-o a lidar com situações emocionais experienciadas pelos liderados e pelas equipas. E permite-lhe criar confiança e exercer maior influência política.

Liu et al. (2019) afirmam que, cada vez mais profissionais femininas valorizam o sucesso à nível familiar como à nível profissional, o que demonstra o seu reconhecimento da dupla função na família e na carreira. Isso é muito mais evidente em funcionárias de hotéis. As características profissionais das funcionárias de hotéis determinam que sua carreira encontrará muitos obstáculos e dificuldades. Se desejam alcançar desenvolvimento profissional e promoção a longo prazo, as mulheres precisam ter uma atitude positiva e otimista, construir uma boa rede de

relacionamentos interpessoais e superar sua própria personalidade frágil. As mulheres precisam progredir continuamente, participar em diversas formações e cursos, estabelecer expectativas de carreira corretas, romper as restrições de desenvolvimento profissional e tomar a iniciativa de planejar o seu desenvolvimento profissional para alcançar o sucesso.

Gardiner et al. (2023) defendem que as razões para a persistente sub-representação de mulheres na liderança são múltiplas e complexas, e as mulheres líderes enfrentam barreiras estruturais e internas nos seus esforços para ascender aos níveis mais altos das organizações.

Por seu lado, Mooney e Ryan (2009) destacam que a mobilidade geográfica é considerada uma característica positiva no setor hoteleiro e é vista como uma necessidade para obter a próxima posição de evolução na carreira. Portanto, as mulheres estão num dilema: precisam mudar-se para alcançar possíveis promoções, mas precisam permanecer nas suas empresas atuais para estarem em condições de realizar o que construíram em termos de reputação e rede profissional.

McLean et al. (2013) alertam igualmente para o fato de que, o pequeno número de mulheres líderes pode diminuir ainda mais se as mulheres interessadas e preparadas para a liderança não forem geograficamente móveis. Os poucos estudos anteriores concluíram que a mobilidade geográfica é vantajosa para o avanço na carreira, particularmente se os candidatos competirem por oportunidades profissionais no mercado de trabalho nacional. É necessário reexaminar a relação entre mobilidade geográfica e progressão na carreira à luz das grandes mudanças na carreira e no estilo de vida nas últimas duas décadas, à medida que as mulheres ingressaram em profissões, em maior número.

Canabarro et al. (2015) afirmam que, no final dos anos de 1970, as trabalhadoras que eram, em sua maioria, jovens, solteiras e sem filhos, passaram a ser mais velhas, casadas e mães, situação em que houve um crescimento na necessidade de contribuir para a renda familiar, em função do aumento do nível de consumo. Como

consequência também ocorreu o aumento do nível de escolaridade, o ingresso nas universidades e nas escolhas de carreira. Apesar do habitual ser a formação em áreas como educação, saúde e cultura, as mulheres começaram a alcançar postos de decisão e entraram em setores mais prestigiados, e tradicionalmente masculinos.

Segundo Gardner (1990), a conquista da mulher de cargos de liderança advém de uma série de fatores, nomeadamente do aumento do grau de escolaridade que lhes permitiu adquirir as competências necessárias para concorrer em igualdade com os homens em vários cargos.

Por fim, Gad et al. (2020, citando Brandon, 2011) alegam que os estágios desempenham um papel vital para os estudantes, empresas e programas académicos. Os estágios são experiências valiosas de aprendizagem para o setor da hospitalidade e turismo. Tanto o setor quanto os programas de estudo devem oferecer um fortalecimento aos estágios e orientar adequadamente a próxima geração de trabalhadores. Os estágios devem ser praticados nas faculdades como um passo no desenvolvimento de estudantes para se tornarem profissionais.

1.6 Desigualdade, Desafios e Doenças

De acordo com a Turijobs (2024), a Organização Mundial do Turismo afirma que, as mulheres, que representam 54% da força de trabalho no setor do turismo à nível mundial, continuam a ocupar trabalhos mais precário e informal, do que homens. A desigualdade de género no setor do turismo é um problema que tem sido amplamente documentado nos últimos anos. Embora as mulheres representem a maioria da mão-de-obra no setor do turismo, continuam a enfrentar barreiras significativas em relação à igualdade de oportunidades e salários. Para alcançar a igualdade de género no ambiente de trabalho, as empresas devem favorecer e promover o acesso das mulheres a cargos de responsabilidade. Além disso, as empresas devem implementar uma gestão

proativa da equidade salarial, criar equipas de recrutamento diversas em termos de género e estabelecer objetivos para a composição de género na Direção.

Adicionalmente, Xiong et al. (2021, citando Bobbitt-Zeher, 2011) afirmam que estudos sugerem que muitas mulheres adultas que trabalham, sofrem desigualdade no trabalho diariamente, mas que ainda participam e estão comprometidas com o sucesso organizacional. Com o aumento da participação das mulheres no local de trabalho e em funções de liderança, entendimentos e atitudes explícitas em relação às profissionais do sexo feminino estão a mudar gradualmente (Xiong et al., 2021, citando Pardal et al., 2020). Indo contra a corrente de estereótipos masculinos tradicionais sobre traços de liderança, os estereótipos femininos expuseram gradualmente vantagens únicas (Xiong et al., 2021, citando Eagly e Carli, 2003).

Para além da desigualdade salarial e todos os obstáculos que surgem dentro e fora do contexto laboral, Bello (2024) confirma que as mulheres estão em maioria no mercado de trabalho, mas ainda são uma minoria nas posições de liderança. E questiona, o que explica esta separação? Refuta afirmando que não é a falta de ambição, nem sempre é discriminação ou falta de oportunidade. Muitas vezes, o que impede a mulher de alcançar uma posição de topo na sua carreira é ela mesma. Duvida das suas capacidades, abusa da autocritica e é tão exigente consigo mesma que acaba por se deixar ficar para trás.

Ademais, segundo Megdalia et al. (2024) a questão de género e liderança feminina tem sido tema de debate na área de hospitalidade, considerando que as mulheres enfrentam desafios na progressão da carreira. Disparidades salariais, estereótipos de género, falta de representatividade e de oportunidades de desenvolvimento de carreira levaram à crescente sensibilização sobre a importância da igualdade de género e da diversidade. As gestoras enfrentam questões que incluem conciliar a vida profissional e pessoal, a falta de reconhecimento e representatividade em oportunidades de carreira e o estigma de género. A liderança feminina nas redes hoteleiras ainda é limitada e enfrenta desafios específicos. A promoção da liderança feminina pode trazer benefícios económicos e sociais para a indústria hoteleira, como a

melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade e satisfação dos funcionários.

Morgado e Machado (2024) afirmam que no nosso país temos mais mulheres empregadas no Turismo do que em qualquer outro setor, sendo que 58% dos cargos são ocupados pelo gênero feminino. À escala europeia, dos 9 milhões de trabalhadores na área do Turismo, 56% são mulheres. Porém, apesar da mulher ter uma maior presença no setor, não significa que seja mais favorecida. A maioria rapidamente passa a uma minoria quando se analisa quem alcança os cargos mais altos de liderança nos diferentes subsetores: hotelaria, restauração, agências de viagens, aviação, entre outros. E acrescentam ainda que no setor do Turismo, a mulher ganha em média menos 33% do que um indivíduo do gênero oposto.

Topf e Gawrich, (2018) questionam, se um homem e uma mulher com as mesmas qualificações se candidatarem a um determinado cargo, quem fica com o trabalho. E afirmam as mulheres são frequentemente mais qualificadas do que os concorrentes do sexo masculino, mas é o homem que fica com o trabalho, com o cargo, com o projeto melhor.

Na mesma linha de pensamento, Bello (2024) questiona quantas vezes os líderes homens avaliam a situação da vida pessoal de uma mulher, quando pensam nela para um cargo? E como raramente falam sobre a vida pessoal de um candidato homem. Os homens são frequentemente julgados apenas por critérios profissionais ligados à objetivos de carreira, como competências e experiência e as mulheres além deste critérios têm de exibir dotes de “supermulheres”. Uma trajetória feita num mundo ainda muito masculino é mais difícil, pois requer mais energia e perseverança, afetando, com frequência, a ambição e confiança das mulheres.

Adicionalmente, Spector (2010), refere que, o gênero feminino não consegue atingir posições mais elevadas em cargos de chefia devido aos responsáveis pela contratação muitas vezes acreditarem que os homens se encaixam melhor no cargo disponível em relação às mulheres. Entretanto, pensam que mesmo elas possuindo as

características específicas para o cargo, eles se destacarão na atividade. Há uma desvalorização da mulher no mercado de trabalho e, quando deveria ocorrer a igualdade de oportunidades e procedimentos perante os gêneros, ainda há um significativo processo discriminatório que incide sob a forma de preconceito. Para vencer na carreira de liderança, elas são obrigadas a investir mais no trabalho, a despender mais esforço e serem mais comprometidas do que os homens. Além da competência técnica, pesa sobre elas o desafio de ter que internalizar atributos que os homens valorizam, pois este universo ainda é predominantemente masculino (Lima et al., 2014).

Pardal et al. (2020) exploram de que forma os estereótipos de gênero, tanto implícitos quanto explícitos, influenciam o desempenho de mulheres em negociações diretas. Os autores descobriram que, independentemente do papel de poder atribuído às mulheres nas negociações, o desempenho inferior das mulheres é previsto pelos estereótipos implícitos mais elevados de seus colegas masculinos. Desta forma, o artigo sugere que estereótipos de gênero associados às mulheres podem afetar negativamente a sua performance, em contextos de negociação, mesmo quando as mesmas ocupam posições de liderança.

Finalmente Santos (2024) afirma que a busca pela igualdade de gênero e a valorização da liderança feminina são processos interligados que exigem a colaboração da sociedade. A participação feminina em cargos de liderança e inovação é um tema de crescente relevância no contexto organizacional atual.

Por seu lado, Bertola (2024) afirma que, assim como em outros setores, as mulheres no mercado de trabalho hoteleiro muitas vezes enfrentam dificuldades para conciliar suas responsabilidades profissionais com suas responsabilidades familiares e pessoais. Os horários irregulares, longas horas de trabalho e a natureza exigente do setor, podem dificultar a busca por um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.

Kanan (2010) complementa afirmando que muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher. São discutidas remuneração, jornada dupla ou tripla de

trabalho, tarefas e funções, capacitação, entre outros assuntos de interesse relevante; no entanto, a liderança e o exercício do poder exercidos e investigados a partir da atuação feminina parecem constituir abordagens quase que inéditas, uma vez que a literatura pouco indica esta associação ou quase não fornece informações sobre o assunto.

Baba et al. (2025) referem que à medida que as mulheres ingressam no mercado de trabalho, espera-se que cumpram simultaneamente os papéis de filhas, esposas, mães e noras, além de seus compromissos profissionais. Ascender na carreira muitas vezes exige sacrificar o tempo pessoal, o que pode ser desgastante. Equilibrar as exigências do trabalho e da família enquanto se avança na carreira pode ser desafiador e até stressante, levando a problemas de saúde. Além disso, os papéis da liderança, da cultura organizacional e da aplicação de políticas são pouco explorados na formação de práticas sustentáveis de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Segundo Pan e Sun (2022) os traços pessoais mais mencionados que moldam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal de mulheres profissionais incluem gestão de tempo e resiliência. A capacidade de gerir o tempo também é um fator chave que as mulheres profissionais consideram quando se trata de alcançar melhor equilíbrio. Acrescentam ainda que uma cultura organizacional de apoio à família pode ajudar mulheres profissionais a ter um melhor desempenho nas organizações. Também pode ajudar as mulheres a desenvolver seus relacionamentos pessoais e a construir um equilíbrio mais forte. Em algumas empresas, horários flexíveis também podem ajudar as mulheres a trabalhar de forma mais eficaz.

JÁ Oshima (2019) aborda o fato de que os dados económicos revelam uma situação desconfortável para a mãe que trabalha, e é no quotidiano que o drama para equilibrar carreira e maternidade se desenrola em tonalidades que variam, de acordo com a estrutura doméstica e profissional, com a flexibilidade de cada profissão e com a cobrança social e pessoal que cada trabalhadora que é mãe e tem de equacionar.

No que diz respeito aos desafios, Bello (2024) afirma que as dificuldades ocorrem a nível pessoal, familiar e profissional. A nível pessoal salienta o stress resultante das várias exigências profissionais e familiares que têm impacto na saúde física e psicológica. A nível familiar, as mulheres têm ainda uma sobrecarga elevada de trabalho com a família e com a casa. No nível empresarial, o topo das empresas ainda é maioritariamente masculino, contribuindo para a dificuldade de encontrar *role models* e mentoras femininas. As mulheres aspiram a uma vida equilibrada e algumas receiam que ao chegar aos cargos de liderança, falte tempo para a família, *hobbies* ou outras atividades pessoais. Têm receio de não ter energia ou tempo suficientes para as restantes áreas. A crença de que as mulheres fracassam no âmbito pessoal quando ascendem aos cargos de topo é um dos maiores obstáculos à realização profissional e consequentemente ao avanço das lideranças. Equilibrar estes dois aspetos da vida, profissional e pessoal, pode ser complexo e, às vezes, desafiador. Alguns exemplos incluem encontrar tempo suficiente para cumprir as responsabilidades no trabalho e em casa. Muitas vezes, as longas horas de trabalho podem prejudicar o tempo dedicado à família, amigos e atividades pessoais.

Morgado e Machado (2024) referem um estudo, no qual participaram 2428 mulheres em idade ativa, residentes na zona metropolitana de Lisboa e no centro do país, demonstrando que a mulher independentemente de estar ou não empregada, enfrenta uma repartição de tarefas raramente justa, sendo elas a realizar cerca de 74% das tarefas domésticas. Acredita-se que esta situação acaba por gerar um elevado nível de cansaço e torna o tempo escasso para uma maior dedicação profissional por parte das mulheres. E podendo influenciar no afastamento de cargos mais elevados por estarem sobrecarregadas e terem menos disponibilidade para assumir postos que obriguem à uma maior flexibilidade na rotina e afastamento da vida familiar.

Araújo et al. (2024) argumentam que as mulheres que almejam ou que estão em posições de liderança enfrentam desafios que vão muito além das competências profissionais. Além de ter que lidar com as pressões internas, como a “Síndrome da impostora” – uma autocrítica que as faz duvidar de sua capacidade –, as mulheres têm que atender às exigências de uma sociedade que cobra perfeição, docilidade, mas que

também exige um padrão masculino de liderança, com características como assertividade e competitividade. Esse sistema além de perpetuar desigualdades, penaliza àquelas que ousam enfrentá-lo.

Finalmente, Bello (2024) refere que em muitos casos, as fronteiras definidas podem levar a uma sensação de que nunca se está “completamente na vida profissional ou na vida pessoal. Em certos momentos, as prioridades no trabalho e em casa podem entrar em conflito, exigindo decisões difíceis sobre onde dedicar o tempo e a energia. Com uma nota especial para a falta de flexibilidade no local de trabalho, que pode além disso tornar mais difícil a conciliação entre as solicitações profissionais e pessoais.

Por sua vez, os conceitos de Liderança e Burnout foram abordados por Wiyono et al. (2024) que afirmam que o conceito de burnout desempenha um papel significativo na ligação entre a liderança servidora com a cultura da ética de trabalho no local de trabalho. Nesta relação, o burnout serve como uma mediação que pode ilustrar como a influência da liderança servidora pode afetar a dinâmica da cultura ética do trabalho dentro da organização. Liderança Servidora, com foco no serviço e o desenvolvimento dos membros da equipa, pode ser um fator-chave na prevenção ou minimização do nível de burnout entre os funcionários. Quando os líderes demonstram atenção e preocupação com o bem-estar dos seus subordinados, pode ajudar a reduzir fatores que podem levar ao esgotamento, como a carga de trabalho excessiva ou falta de apoio social entre outros.

Yikilmaz e Palabiyik (2023) mencionam que o setor de hospitalidade, com sua atmosfera dinâmica e ambiente altamente competitivo, possui uma identidade mais turbulenta e incerta do que outros setores. A vantagem competitiva sustentável depende diretamente da satisfação do cliente, e a satisfação do cliente depende do alto desempenho dos funcionários. No entanto, o ritmo intenso de trabalho do setor e a expectativa de alta qualidade do serviço levantam uma questão importante que causa a queda no desempenho dos funcionários. As expectativas atuais de emprego levam os funcionários ao burnout. Funcionários que vivenciam o burnout desencadeiam muitas experiências negativas no local de trabalho, como a diminuição do desempenho financeiro e geral da organização e a deterioração da saúde psicológica e fisiológica dos

funcionários. É uma questão crítica que eventualmente leva os funcionários a deixarem seus empregos e, conseqüentemente, desencadeia problemas socioeconômicos.

Kim et al. (2007) declaram que o consenso atual é que o esgotamento profissional é composto por três subconstrutos: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. A exaustão emocional refere-se à falta de energia e à sensação de que os recursos emocionais estão esgotados devido a demandas psicológicas excessivas. A despersonalização é caracterizada por tratar os outros como objetos em vez de pessoas, por meio de atitudes e comportamentos cínicos, insensíveis e indiferentes. A diminuição da realização pessoal denota uma tendência a se autoavaliar negativamente devido à incapacidade de produzir resultados.

Adicionalmente, Bello (2024) destaca que a síndrome de burnout que é comum em ambos os sexos, mas mais agravados nas mulheres que muitas vezes enfrentam uma carga desproporcional de trabalho não remunerado, como tarefas domésticas e cuidados com os filhos, o que pode aumentar o risco de burnout.

Quartilho e Becker (2025) esclarecem que o burnout surge quando sentimos que todos os domínios das nossas vidas ficam instáveis e nos convencemos de que a dedicação e o trabalho árduo, o tempo todo, são a almejada solução para os nossos problemas. A epidemia de burnout, neste sentido, resulta das elevadas expectativas de performance num regime competitivo, do ritmo inflexível dos deadlines, do medo de ficar para trás por não se acompanharem os ritmos acelerados do trabalho. E a situação pode mesmo tornar-se dramática se, entretanto, ao longo dos anos, tiverem sido sacrificados outros eixos de ressonância – a família, os amigos, o voluntariado, as artes, o lazer, a atividade desportiva, etc.

Para complementar, Bello (2024) afirma que são chamados síndromes, alguns comportamentos quando estão associados a um conjunto específico de sintomas ou características que ocorrem de forma recorrente num grupo de pessoas. Estes padrões de comportamento podem ser resultado de fatores genéticos, biológicos, ambientais ou uma combinação deles. As síndromes no trabalho são condições ou padrões de problemas de saúde mental que podem ser associados a ambientes de trabalho

stressantes ou tóxicos. Embora afetem homens e mulheres, as mulheres podem ser mais vulneráveis a certas síndromes no trabalho devido a fatores de desigualdade de género e discriminação. Algumas das síndromes no trabalho que podem afetar as mulheres incluem a Síndrome do Impostor em que, muitas mulheres relatam sentir-se como impostoras no local de trabalho, duvidando das suas habilidades e conquistas, devido a estereótipos de género e discriminação. E ainda a síndrome da Mulher Maravilha que se manifesta naquelas mulheres que, muitas vezes, enfrentam expectativas pouco realistas de equilibrar com sucesso a carreira, a família e outras responsabilidades, levando ao stress crónico e à sensação de sobrecarga. Também conhecido como a síndrome da dupla jornada.

Já Kyrillos e Godoy (2024) abordam o tema declarando que no meio profissional, muitas mulheres sentem algo conhecido como a “síndrome de impostora”. É a situação em que mulher acredita ser uma fraude e que pode ser descoberta a qualquer momento. A expressão “síndrome de impostora” foi definida em 1978, por investigadores da Universidade da Geórgia, nos Estados Unidos. Refere-se a ambos os géneros, só que as mulheres apresentam o comportamento numa proporção muito mais alta: 70% em e 30% em homens, segundo a psicóloga Amy Cuddy. A verdade é que se fala muito mais em «síndrome de impostora» do que «síndrome de impostor». São pessoas que se desenvolvem profissionalmente, mas, mesmo assim, questionam o seu valor. Elas sentem-se expostas, acreditam que a qualquer momento alguém vai perceber que não são aquilo tudo. É uma situação que gera muita ansiedade, uma obrigação excessiva. A procura pelo perfeccionismo tem que ver com uma autocrítica muito forte. É como se elas acreditassem que o sucesso que alcançaram é fruto da sorte ou do acaso, e que, portanto, podem ser desmascaradas a qualquer momento. Este comportamento gera problemas quando elas se começam a autossabotar. Frequentemente, este processo inicia-se com elas a duvidar do próprio mérito e a tender a quererem recolher-se. Aliás, a autossabotagem é um tema que merece igual atenção. É uma das formas, como lidamos com emoções e sentimentos negativos. São “crenças” que criamos para nós mesmas. Quando nos questionamos sobre porque que este fenómeno está muito mais presente em mulheres, a primeira constatação é que existe um nível de exigência muito grande em relação à elas. As mulheres sentem-se

divididas e obrigadas a darem conta de muitas responsabilidades, pessoais, domésticas e profissionais.

Em conclusão, embora a Liderança seja um tema amplamente abordado e facilmente encontrado em pesquisas, a liderança feminina, especialmente no setor hoteleiro, ainda carece de falta de informações mais específicas que poderia contribuir para o exercício de uma liderança mais eficaz e reconhecida, tanto pelos colaboradores como pelos hóspedes e a sociedade em geral.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada para a realização da investigação.

Optou-se por uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada, para através de entrevistas semiestruturadas, compreender em profundidade os fenómenos relacionados com a liderança feminina na hotelaria.

De acordo com Marques e Graeff (2022), no universo das diferentes possibilidades de investigação científica, a pesquisa qualitativa procura, entre outros objetivos, compreender o significado de eventos, fenómenos, experiências e ações num ambiente específico para os seus interlocutores, de maneira que os componentes se relacionam para formar o todo.

2.1 Objetivos

O presente capítulo introduz os objetivos delineados para o estudo da liderança feminina na hotelaria, a partir dos quais se formulou a seguinte pergunta de investigação: “Quais são os principais desafios enfrentados por mulheres em cargo de liderança em Direção Hoteleira e como esses desafios impactam na sua vida pessoal e profissional?”

Com base nessa pergunta, a investigação definiu como objetivo geral: Conhecer os desafios à Liderança Feminina no setor da Hotelaria.

Para a concretização do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o percurso profissional das mulheres que exercem cargos de liderança.
2. Especificar os desafios, preconceitos e as dificuldades que as mulheres em cargos de liderança enfrentam.
3. Definir os estilos de Liderança e distinguir liderança feminina da liderança masculina.
4. Identificar as características subjacentes à Liderança na Hotelaria.

De modo a acentuar a articulação entre os objetivos, as questões da entrevista e a base teórica, foram elaboradas as seguintes tabelas:

Tabela 1- Alinhamento entre objetivos 1 e 2, questões e referências

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:
<p>OE1: Identificar o percurso profissional das mulheres que exercem cargos de Liderança.</p>	<p>1. Como se iniciou o seu percurso na área da Hotelaria?</p>	<p>Bloome et Al. (2010) Spector (2010)</p>
	<p>2. Quais foram as escolhas profissionais ou pessoais mais relevantes que teve de realizar até o seu cargo atual?</p>	<p>Lemos (2023) Bello (2024)</p>
<p>OE2: Especificar os desafios, preconceitos e as dificuldades que as mulheres em cargos de Liderança enfrentam.</p>	<p>3. Como tem sido a sua experiência em relação aos hóspedes, especialmente no que diz respeito a possíveis preconceitos por ser mulher?</p>	<p>Kim et al. (2007) Spector (2010) Topf e Gawrich (2018)</p>
	<p>4. De que forma, se alguma, percebe a existência de preconceito por parte dos colaboradores que lidera?</p>	<p>Oshima (2019) Pardal et al.(2020)</p>
	<p>5. Quais as dificuldades ou facilidades, enquanto mulher, que considera ter encontrado até alcançar o cargo de liderança?</p>	<p>Yikilmaz, e Palabiyik (2023) Xiong et Al. (2021) Pan e Sun (2022) Bello (2024)</p>
	<p>6. De que maneira o cargo que ocupa atualmente influencia a conciliação entre a vida pessoal e profissional?</p>	<p>Araújo et Al.(2024) Turijobs (2024) Morgado e Machado (2024) Bello (2024)</p>
	<p>7. De que forma conciliar vida pessoal e profissional pode representar um entrave para que algumas mulheres se tornem líderes?</p>	<p>Wiyono et Al. (2024) Kyrillos & Godoy (2024) Megdalia et al. (2024)</p>
	<p>12. De que maneira você já vivenciou sentimentos relacionados com o síndrome do impostor ou autossabotagem, e como enfrentou essas situações?</p>	<p>Baba et al. (2025) Quartilho e Becker (2025)</p>
	<p>13. De que forma a pressão psicológica, se existente, que você vivencia por ser mulher já impactou no seu bem-estar, levando a sinais de burn-out?</p>	
<p>14. Que conselho daria às mulheres que aspiram ser Diretoras de Hotel?</p>		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2-Alinhamento entre objetivos 3 e 4, questões e referências

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	
<p>OE3: Definir os estilos de Liderança e distinguir a liderança feminina da liderança masculina</p>	<p>8. Que características considera essenciais para alcançar um cargo de liderança?</p>	<p>Lewin et l. (1939) Stogdill (1948) Jesuino (1987) Graen e Ulh-Biaen (1995)</p>	<p>Zenger et al. (2013) Fleury (2013) Rego e Cunha (2016) Guo et al. (2018)</p>
	<p>9. Quais considera serem os principais desafios para as mulheres que ambicionam cargos de liderança?</p>	<p>House et al. (1999) Goleman (2000) Avolio et al.(2004) Lourenço e Ilharco (2007)</p>	<p>Eva et al. (2019) Kuchak et al. (2019) Briggs (2023) Alaboody et al.(2024) Kyrillos e Godoy (2024)</p>
	<p>11. Como se diferencia a liderança feminina da liderança masculina?</p>	<p>Afonso (2010) Bhatti et al. (2012) Chaudhry e Javed (2012)</p>	<p>Bello (2024) Sobral et al. (2024)</p>
<p>OE4: Identificar as características subjacentes à Liderança na Hotelaria</p>	<p>10. Em que medida é mais fácil ou mais difícil para uma mulher assumir uma posição de liderança na hotelaria em comparação com outros setores?</p>	<p>Gardner (1990) Clark et al.(2009) Mooney e Ryan (2009) Schneider (2010) McLean et al. (2013) Robinson et al. (2014) Canabarro et al. (2015) Rego e Cunha (2016) Batista e Gomes (2017)</p>	<p>Topf e Gawrich (2018) Liu et al. (2019) Park e Min (2020) Xiong et al.(2021) Kachniewska (2023) Gardiner et al. (2023) Passarinho (2024) Kyrillos e Godoy (2024) Grobelna e Tokarz-Kocik (2025)</p>

Fonte: Elaboração própria

2.2 Técnica e procedimento de recolha de dados

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, atualmente, em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico (Júnior, 2012).

Leitão (2021) afirma que a entrevista é um instrumento da metodologia qualitativa e mostra-se especialmente adequada à investigação de processos internos e reflexivos e à produção de significados da ótica dos entrevistados.

Sendo a amostra intencional, a pesquisa pelo perfil adequado das entrevistadas foi realizada durante o mês de Maio, recorrendo a pesquisa online, tanto nos motores de busca como em redes sociais, como por exemplo LinkedIn. O primeiro email de apresentação a convidar à participação da investigação, foi enviado no início do mês de Junho, com intervalo de uma semana, foi enviado o primeiro email de reforço, e posteriormente um segundo email de reforço. Toda a informação sobre os contatos e respetivas datas de envio dos emails, foi devidamente registadas e catalogada num ficheiro excel. Durante os meses de Junho, Julho e Agosto, foram contactadas 31 Diretoras de Hotéis e entrevistadas as 15 Diretoras que aceitaram participar na investigação. A realização das entrevistas foi efetuada à 12 participantes por chamada telefónica e à 3 optaram por via Teams.

Para esta investigação, as entrevistas semiestruturadas foram previamente elaborada com base nos objetivos da investigação. O consentimento informado foi facultado por email, assim como o guião de entrevista que possibilitou explorar temas relacionados com o percurso profissional, os desafios enfrentados enquanto líderes, estilos de liderança e o impacto da função na vida pessoal. O formato das entrevistas, com uma duração média de 20 minutos, permitiu às entrevistadas acrescentar toda a informação que acharam relevante para a investigação. As entrevistas foram gravadas em áudio com o consentimento das participantes e posteriormente transcritas na

íntegra para análise em word, e posteriormente transferidas para um ficheiro excel para facilitar a análise da informação recolhida.

Antes de se iniciar a recolha de dados com as 15 entrevistadas, realizou-se uma entrevista-teste que evidenciou as alterações necessárias, nomeadamente alterações na elaboração de algumas perguntas e eliminação de outras.

2.3 Análise de Dados – Abordagem Teórica

Para a análise dos dados, foi utilizada a Análise Temática, conforme proposta de Braun e Clarke (2006). Esta abordagem permitiu identificar, analisar e descrever padrões e encontrar os temas dentro dos dados. A escolha desta metodologia justificou-se pela sua flexibilidade e adequação à análise de discursos sobre experiências subjetivas e sociais, como foi o caso desta investigação, sobre a Liderança Feminina na Hotelaria.

A análise seguiu os seguintes passos, com base na proposta de Braun e Clarke (2006):

1. Familiarização com os dados: leitura e releitura das transcrições das entrevistas.
2. Codificação inicial: identificação e marcação de unidades de significado relevantes (códigos).
3. Busca por temas: agrupamento dos códigos em temas provisórios.
4. Revisão dos temas: verificação da coerência interna dos temas e sua relação com os dados.
5. Definição e nomeação dos temas: refinamento e nomeação dos temas finais.
6. Produção do relatório analítico: integração dos temas com a literatura e os objetivos da investigação. O tratamento dos resultados e a interpretação dos temas emergentes foram discutidos à luz do referencial teórico.

2.4 Participantes

As participantes deste estudo foram escolhidas através de uma amostragem proposital. Deste modo, foram entrevistadas 15 mulheres que exercem atualmente funções de Direção em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas localizadas em território português. O número de entrevistas foi definido com base no princípio da saturação teórica, que ocorre quando a categoria principal encontrada através da codificação fica saturada, com os dados recolhidos não apresentando nova informação relevante para a temática em estudo (Glaser & Strauss, 1967). De modo a garantir a confidencialidade e anonimato das entrevistadas, cada participante da investigação foi identificada com um código, iniciado com a letra E, seguido de um número sequencial, baseado na ordem cronológica da realização das entrevistas.

Tabela 3 -Dados sociodemográficos das participantes

Entrevistada	Idade	Estado Civil	Filhos	Habilitações literárias
E1	44	Divorciada	Sim	Pós-graduação
E2	32	Solteira	Não	Pós-graduação
E3	51	Solteira	Sim	Bacharelato
E4	48	Divorciada	Sim	Licenciatura
E5	54	Divorciada	Não	Bacharelato
E6	50	Casada	Sim	Licenciatura
E7	48	Casada	Não	Licenciatura
E8	58	Casada	Sim	Curso profissional de rececionista
E9	61	Divorciada	Sim	12 ^o
E10	49	Casada	Sim	Mestrado
E11	52	Casada	Sim	Licenciatura
E12	47	União de fato	Não	Bacharelato
E13	49	Casada	Sim	Licenciatura
E14	32	Casada	Sim	Licenciatura
E15	46	Solteira	Não	Licenciatura

Fonte: Elaboração própria

A tabela 3 apresenta os dados sociodemográficos das 15 Diretoras de Hotel entrevistadas. As idades estão compreendidas entre os 32 e os 61 anos, com uma média

de aproximadamente 48 anos. No que diz respeito ao estado civil, constata-se que seis entrevistadas são casadas, quatro encontram-se divorciadas, três são solteiras e uma vive em união de facto. Quanto à maternidade, nove das quinze entrevistadas são mães, o que corresponde a 60% da amostra. Relativamente às habilitações literárias, verifica-se um nível educacional globalmente elevado. A maioria das entrevistadas possui formação superior, nomeadamente, licenciatura, bacharelato, pós-graduação ou mestrado, destacando-se seis licenciadas, três com bacharelato, duas com pós-graduação e uma com mestrado. Apenas duas participantes apresentam qualificações de nível secundário ou profissional.

Tabela 4-Caraterização da experiência das entrevistadas

Entrevistada	Experiência na hotelaria	Primeira experiência num cargo de liderança	Duração de cargos anteriores de liderança?	Duração no atual cargo de liderança?	Número de colaboradores
E1	22 anos	Não	8 anos	2 anos	50
E2	6 anos	Sim	0 anos	4 anos	40
E3	32 anos	Não	16 anos	1 ano	130
E4	30 anos	Não	20 anos	3 anos	85
E5	30 anos	Não	27 anos	2 anos	220
E6	36 anos	Não	25 anos	3 anos	90
E7	25 anos	Não	20 anos	7 meses	60
E8	38 anos	Não	38 anos	2 anos	50
E9	38 anos	Não	34 anos	5 meses	13
E10	27 anos	Não	19 anos	10 anos	120
E11	35 anos	Não	35 anos	27 anos	140
E12	27 anos	Não	15 anos	2 anos	92
E13	30 anos	Não	10 anos	9 anos	40
E14	14 anos	Não	10 anos	3 anos	230
E15	22 anos	Não	19 anos	1 ano	160

Fonte: Elaboração própria

A análise da Tabela 4 permite observar a diversidade dos percursos profissionais entre as entrevistadas. A experiência na hotelaria varia entre seis e trinta e oito anos. Apenas uma entrevistada iniciou a sua trajetória diretamente em funções de liderança, contrariamente a todas as restantes que acumularam anos de experiência antes de assumirem cargos de Direção Hoteleira.

No que respeita a duração em cargos anteriores de liderança, algumas entrevistadas possuem apenas alguns anos de experiência em funções de chefia, enquanto outras apresentam carreiras com mais de três décadas de liderança. De igual forma, o desempenho do cargo atual é díspar, oscilando entre poucos meses e vinte e sete anos. O número de colaboradores supervisionados varia de 13 a 230 subordinados.

3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A apresentação de Resultados expõe os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas. Mediante a análise qualitativa dos dados, foi possível identificar e sistematizar códigos e subcódigos considerados pertinentes aos objetivos do estudo. Os temas foram organizadas em tabelas, com o intuito de favorecer a clareza e a compreensão do conteúdo. Deste modo, foram reconhecidos os seguintes cinco temas: Percurso Profissional na Hotelaria, Desafios Pessoais e Profissionais, Liderança, Preconceito e Igualdade, e por fim, Saúde Mental.

Percurso Profissional na Hotelaria

Tabela 5 – Caracterização do Tema Percurso Profissional na Hotelaria

Tema: Percurso Profissional na Hotelaria	
CÓDIGOS	SUBCÓDIGOS
FORMAÇÃO	Estágio ($n= 6$) Estudar ($n= 7$)
TRAJETÓRIAS NA HOTELARIA	Escolha profissional ($n= 7$)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5 apresenta o tema Percurso Profissional na Hotelaria e resulta da articulação de dois códigos: Formação e Trajetória na Hotelaria. Esse tema procura entender quais as escolhas e oportunidades que surgiram no início ou durante o percurso profissional das Diretoras entrevistadas, e que se revelaram determinantes para chegar ao cargo de liderança atual.

O código Formação, relativo ao grau ou trajeto no ensino das entrevistadas, subdivide-se em dois subcódigos Estágios e Estudar. No que se refere aos Estágios($n=6$), estes foram mencionados como porta de entrada privilegiada no percurso profissional na Hotelaria. A relevância dessa etapa foi referida nas expressões: “*Com um estágio na recepção*” (E1) e “*Fiquei a trabalhar num sítio onde estava a estagiar*” (E12).

Paralelamente, algumas entrevistadas sublinharam a importância dos Cursos superiores, como investimento estratégico no seu percurso para evolução na carreira. Nesse contexto surge o subcódigo Estudar ($n=7$), exemplificado nas seguintes

declarações: “*Eu decidi fazer, estudar gestão hoteleira.*” (E14) e “*Nunca deixar de estudar ao mesmo tempo que trabalhava*” (E6).

No âmbito do código Trajetória na Hotelaria, que identifica a progressão profissional das entrevistadas, foram referenciadas algumas decisões que favoreceram o crescimento profissional e a ascensão ao cargo de liderança. Dessa forma emerge o subcódigo a Escolha Profissional($n=7$) como elemento central, referido pelas entrevistadas, que expressaram a necessidade de escolha para construção ou progressão na carreira. Entre as escolhas relatadas, encontra-se a mobilidade geográfica: “*Essa decisão de ir para fora*” (E7). Por outro lado, algumas entrevistadas realçaram a proatividade profissional e coragem de sair da zona de conforto, na afirmação “*Coragem e não ter medo de abraçar novos desafios*” (E4).

Desafios Pessoais e Profissionais

Tabela 6 – Caracterização do Tema Desafios Pessoais e Profissionais

Tema: Desafios Pessoais e Profissionais	
CÓDIGOS	SUBCÓDIGOS
CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	Exigências familiares($n=11$) Exigências profissionais($n=7$)
CONDIÇÕES DO SETOR HOTELEIRO	Disponibilidade na Hotelaria($n=9$) Percepção/Especificidades do setor($n=8$)

Fonte: Elaboração própria

A tabela 6 expõe o tema Os Desafios Pessoais e Profissionais, resultante de dois códigos: a Conciliação entre a vida Pessoal e Profissional e as Condições do Setor Hoteleiro.

O código referente à Conciliação entre vida Pessoal e Profissional, emerge como um dos principais desafios associados ao setor hoteleiro, refletindo desse modo as dificuldades vivenciadas pelas mulheres, sobretudo aquelas que acumulam funções de maternidade ou possuem responsabilidades de natureza familiar.

As Exigências Familiares ($n=11$) tais como o acompanhamento dos filhos ou o tempo para o cônjuge e a família, foram recorrentemente referenciadas, sendo

exemplificadas na afirmação: *“A maior dificuldade que senti esteve relacionada com a capacidade de conciliar a vida familiar”* (E4).

Do mesmo modo, as exigências profissionais ($n=7$) relacionadas com as necessidades emergentes do cargo, apresentam-se como fatores condicionantes, devido sobretudo à responsabilidade e obrigações da função, conforme ilustrado nas expressões: *“e não é um trabalho normal das 9h às 18h”* (E5) e *“A responsabilidade é elevadíssima”* (E2).

O subcódigo Disponibilidade na Hotelaria ($n=9$) revela a reduzida falta de flexibilidade laboral, constituindo dessa forma uma dificuldade para as mulheres que aspiram a cargos de liderança. Essa realidade é identificada nas seguintes afirmações: *“O entrave será sempre a pouca disponibilidade”* (E3); ou ainda *“De igual forma os horários apresentam-se como uma particularidade do setor hoteleiro, “estamos abertos 7 dias por semana, 24 horas por dia e 365 dias”* (E6);

Por fim, as entrevistadas salientaram ainda a Percepção/ Especificidades do Setor Hoteleiro ($n=8$) devido à própria natureza da atividade e às exigências do setor. Essa percepção foi referida nas expressões: *“isto não é fecha a porta e está tudo, vai tudo descansar”*. (E5) e *“em hotelaria nunca ninguém clock in e clock out a horas, não é?”* (E9).

Liderança

Tabela 7 - Caracterização do Tema Liderança

Tema: Liderança	
CÓDIGOS	SUBCÓDIGOS
COMPETÊNCIAS PESSOAIS E EMOCIONAIS	Empatia ($n=9$) Gestão de Equipas ($n=6$) Relacionamento Interpessoal ($n=6$)
CARACTERÍSTICAS E ESTILOS	Liderança masculina VS feminina ($n=5$) Forma de liderar ($n=6$) Polivalência feminina ($n=6$)

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao tema da Liderança, a tabela 7 elenca os dois códigos emergentes da investigação, como sendo Competências Pessoais e Emocionais e as Características e Estilos.

Em relação às Competências Pessoais e Emocionais, a Empatia ($n=9$), definida como a capacidade de se colocar no lugar do outro, destaca-se como uma característica central, sendo considerada essencial para construir um ambiente de confiança, motivar equipas e compreender as necessidades individuais dos colaboradores, como ilustrado nas expressões “*A empatia.*” (E7) e “*A questão da empatia*” (E15).

De igual forma, a Gestão de Equipas ($n=6$) isto é, a capacidade de liderar um grupo, apresenta-se como outro elemento essencial ao exercício da liderança: “Ah, eu acho que tem que ter capacidade de gerir pessoas” (E10).

Algumas entrevistadas salientaram ainda a importância das competências pessoais, ou seja características de personalidade, valorizando sobretudo o Relacionamento Interpessoal ($n=6$), como exemplificado na afirmação “o respeito pela individualidade de cada colaborador.” (E1).

Relativamente ao segundo código, Características e Estilos, surgem considerações sobre as semelhanças e diferenças entre a liderança masculina e feminina.

Sobre a comparação entre liderança masculina VS feminina ($n= 5$), uma das participantes referenciou “Ambos os estilos têm pontos fortes e pontos fracos.” (E6).

As entrevistadas reforçaram ainda que a liderança não deve ser definida por género mas por Forma de liderar ($n=6$), como se verifica nas declarações: “*não podemos falar em liderança masculina e feminina.*” (E1); “*não é por ser mulher ou por ser homem.*” (E11).

No que diz respeito à Polivalência Feminina ($n=6$), associada à capacidade de realizar várias tarefas simultaneamente, as entrevistadas apontaram esse atributo como uma vantagem numa liderança eficaz, tal como indicado nas afirmações: “e a mulher tem essa capacidade de pensar várias coisas ao mesmo tempo.” (E5) e “a nossa capacidade de fazermos multitarefas.” (E7).

Preconceito e Igualdade

Tabela 8 -Caraterização do Tema Preconceito e Igualdade

Tema: Preconceito e Igualdade	
CÓDIGOS	SUBCÓDIGOS
QUESTÕES DE GÉNERO E DISCRIMINAÇÃO	Relatos negativos com os colaboradores (n=5) Negação de género (n=6) Sem facilidade (n=7)
SUPERAÇÃO DE BARREIRAS	Sem relatos negativos com os colaboradores (n=5) Sem relatos negativos com os hóspedes (n=12)

Fonte: Elaboração própria

No que concerne a tabela 8, relativa ao tema Preconceito e Igualdade, a mesma emerge a partir de dois códigos de análise: Questões de Género e Discriminação e a Superação de Barreiras.

O código Género e Discriminação, que refere o ato de diferenciar ou segregar pessoas, manifesta-se de forma recorrente nas entrevistas, refletindo as diferentes experiências vivenciadas pelas participantes, ao longo da sua trajetória profissional. Algumas entrevistadas relataram atitudes discriminatórias no contexto laboral, como exemplificado na afirmação: *“Onde se nota o maior preconceito é nas pessoas abaixo de nós”* (E14).Esses relatos negativos com os colaboradores (n=5) realçam a dificuldade sentida por algumas mulheres em obter reconhecimento imediato em cargos de liderança, bem como em conquistar a aceitação por parte das equipas.

Em contrapartida, a Negação de Género (n=6) isto é, ausência de preconceito em relação à identidade, sugere que os contextos organizacionais encontram-se progressivamente mais sensibilizados para as questões de género, tal é ilustrado na declaração *“Nem nunca senti preconceito de género por parte dos colaboradores”* (E4).

Apesar desses avanços, durante as entrevistas, as Diretoras relataram que o seu percurso profissional foi marcado por desafios e Sem Facilidades (n=7), até o cargo atual de liderança, como expresso pela entrevistada: *“Facilidades? Nenhuma.”* (E13).

O segundo código, Superação de Barreiras, indica que situações discriminatórias por parte dos colaboradores já não são comuns, sugerindo que os contextos organizacionais apresentam mais sensibilidade para as questões de género.

Essa inferência conduziu à formulação do subcódigo: Sem relatos negativos com os colaboradores ($n=5$), de acordo com os exemplos: “*Nem nunca senti preconceito de género por parte dos colaboradores*” (E4) e “*Com os colaboradores nunca tive qualquer situação*”(E8).

De forma semelhante, as relações interpessoais, isto é, a interação com pessoas, neste caso com os hóspedes, também revelaram a ausência de preconceito, constituindo o subcódigo Sem relatos negativos com os hóspedes ($n=12$). A grande maioria das entrevistas reforça essa percepção, como ilustra o testemunho “*Em relação a clientes não noto*”(E11).

Saúde Mental

Tabela 9 -Caraterização do Tema Saúde Mental

Tema: Saúde Mental	
CÓDIGOS	SUBCÓDIGOS
HISTÓRICO	Pressão psicológica ($n=7$) Burn-out ($n=6$) Sem síndrome de impostor ($n=6$)

Fonte: Elaboração própria

No âmbito de um contexto profissional em que a atenção ao bem-estar psicológico tem assumido uma crescente relevância, a Saúde Mental emerge como tema, resultando da identificação do código Histórico e dos seus três subcódigos: Pressão psicológica, Burn-out e Sem Síndrome de Impostor.

A Pressão Psicológica ($n=7$) está associada às situações de sobrecarga de trabalho ou stress e adicionalmente à posição de liderança, assunção de responsabilidade ou às condições específicas do contexto laboral, foi frequentemente assumida, tal como

exemplifica a seguinte frase “ Sim, sem dúvida que a pressão psicológica já me afetou”. (E2).

Foram igualmente registados relatos explícitos de Burn-out ($n=6$) ou seja, situações laborais caracterizadas por estados de exaustão física e emocional extrema, conforme evidenciado na expressão: “e já tive burn-out”(E7).

Em contrapartida, o subcódigo Sem Síndrome de Impostor ($n=6$) associado à crença interna de ser uma fraude e não merecedora do sucesso alcançado, refletiu a valorização que as entrevistadas atribuíram aos seus resultados e conquistas, como forma de combater as dúvidas internas e externas, sobre as suas competências: “*Nem o sentimento de estar a ocupar um cargo que não mereço*”(E3).

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente discussão de resultados tem como finalidade interpretar criticamente os dados obtidos através das entrevistas, relacionando-os com a literatura existente e com os objetivos específicos, de modo a evidenciar a sua relevância para o presente estudo.

Dessa forma os cinco temas identificados na Apresentação de Resultados serão analisados em articulação com os códigos previamente definidos e os Objetivos do estudo.

O tema Percurso Profissional na Hotelaria pretende ir de ao encontro do Objetivo de Identificar o percurso profissional das mulheres que ocupam cargos de liderança.

Os temas Preconceito e Igualdade, Desafios Pessoais e Profissionais e Saúde Mental estão associados ao Objetivo que visa Especificar os desafios, preconceitos e dificuldades enfrentados pelas mulheres em posições de liderança.

O tema Liderança está relacionado ao Objetivo cujo propósito é Definir os estilos de liderança e distinguir as especificidades da liderança feminina em comparação à liderança masculina.

Por fim, o tema Desafios Pessoais e Profissionais responde ao Objetivo, que procura Identificar as características subjacentes à liderança no setor hoteleiro.

Deste modo, o tema Percurso Profissional na Hotelaria permitiu identificar as principais etapas e escolhas no percurso das mulheres que hoje ocupam cargos de liderança no setor hoteleiro, indo ao encontro do objetivo delineado de “Identificar o percurso profissional das mulheres que exercem cargos de Liderança”. Os resultados evidenciam que o percurso profissional foi marcado, sobretudo, por dois fatores centrais: a Formação e as Trajetórias profissionais, que se revelaram determinantes para a conquista dos cargos de liderança.

No que diz respeito à formação, a apresentação de resultados evidenciou a importância dos estágios como porta de entrada privilegiada no setor. As entrevistadas destacaram como essas experiências iniciais facilitaram a inserção no mercado de

trabalho e proporcionaram oportunidades de continuidade no mesmo hotel ou grupo hoteleiro. Esse resultado vai de encontro às afirmações de Gap et al (2020) que defendem que os estágios devem ser praticados nas faculdades como um passo no desenvolvimento dos estudantes para se tornarem profissionais no setor.

Paralelamente, os cursos superiores e a formação contínua foram apontados como investimento estratégico no desenvolvimento da carreira. A valorização do estudo aparece fortemente ligada à progressão profissional. Algumas entrevistadas referiram que apesar de já se encontrarem a trabalhar, nunca deixaram de estudar, com o objetivo de ascensão na carreira. A literatura de Canabarro e Salvagni (2015) confirma esse achado ao demonstrar que, a partir do final dos anos 1970, houve expansão da escolaridade feminina, com maior acesso às universidades e à escolha de carreiras em setores tradicionalmente masculinos. Esta leitura encontra igualmente respaldo na perspectiva de Liu et al. (2019), que defendem que as mulheres, sobretudo no setor hoteleiro, necessitam de participar continuamente em formações e cursos como forma de superar barreiras estruturais, quebrar restrições de desenvolvimento profissional e construir um percurso sustentado. Adicionalmente, a relevância do investimento em educação, seja por meio de cursos superiores, seja pela formação contínua ao longo da carreira é abordada por Gardner (1990) que destaca justamente que o aumento do grau de escolaridade contribuiu para a ascensão feminina a cargos de liderança, ao possibilitar o desenvolvimento de competências que permitem competir em condições mais próximas às dos homens. De forma complementar, Lima e Sinésio (2017) valorizam a formação acadêmica como meio de aquisição de certos conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a aproximação do mercado de trabalho hoteleiro.

Relativamente à Trajetória na hotelaria, emerge a escolha profissional como fator determinante para a ascensão à liderança. A mobilidade geográfica, em busca de mais experiência ou condições é abordada por Mooney e Ryan (2009) que defendem que a mobilidade geográfica é considerada uma característica positiva no setor hoteleiro e é vista como uma necessidade para a evolução na carreira. Várias entrevistadas optaram por experiências fora do país, para adquirir o conhecimento e reconhecimento necessário. Adicionalmente, McLean et al. (2013) confirmam que a mobilidade geográfica é vantajosa para o avanço na carreira, possibilitando competir por melhores

oportunidades profissionais. Por outro lado, a proatividade na procura de novos desafios, revela a importância da iniciativa pessoal e da capacidade de adaptação em contextos competitivos, que Robinson et al. (2014) referem ao afirmar que as pessoas apenas permanecerão no trabalho se existirem condições internas e externas vantajosas.

Em síntese, os resultados obtidos permitem afirmar que o Objetivo de identificar o percurso profissional das mulheres que exercem cargos de liderança, foi plenamente atingido, uma vez que os resultados especificam claramente o percurso profissional das mulheres líderes no setor da hotelaria, destacando tanto os fatores estruturais de formação e estágios como os fatores individuais, tais como mobilidade e proatividade. A articulação entre estes elementos e a revisão de Literatura permitiu compreender de que forma as entrevistadas construíram trajetórias que culminaram na conquista de cargos de liderança, confirmando a relevância das escolhas e investimentos estratégicos, nomeadamente formativos, ao longo do percurso profissional.

Para discussão do objetivo Especificar os desafios, preconceitos e as dificuldades que as mulheres em cargo de liderança enfrentam- foram considerados os temas, Preconceito e Igualdade, Desafios Pessoais e Profissionais e ainda Saúde Mental, uma vez que se encontram todos relacionados com o objetivo referido.

Os resultados obtidos a partir do tema Desafios Pessoais e Profissionais evidenciaram que a conciliação entre vida pessoal e profissional constitui um dos maiores desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no setor hoteleiro, particularmente entre aquelas que acumulam responsabilidades familiares. Destacam-se a conciliação entre vida pessoal e profissional, as exigências familiares e as exigências profissionais.

As referências sobre a conciliação entre vida pessoal e profissional são inúmeras, desde as dificuldades na gestão dos horários laborais com os horários escolares ou ainda o tempo disponível para os amigos e o lazer. Esta constatação

converge com os dados de Kanan (2020) que afirma que as mulheres enfrentam jornadas duplas ou triplas de trabalho, tarefas e funções. De forma complementar, Baba et al. (2025) realçam que equilibrar as exigências do trabalho e da família enquanto se avança na carreira pode ser desafiador. Por fim, Megdalia et al. (2024) acrescentam que a liderança feminina nas redes hoteleiras ainda é limitada e enfrenta desafios específicos.

Relativamente às exigências familiares, que foram mencionadas como outro desafio pelas entrevistadas, são corroboradas pelas conclusões de Bello (2024), que sublinha que as mulheres aspiram a uma vida equilibrada mas, da sobreposição de papéis pessoais e profissionais, resulta um impacto na saúde física e psicológica, além de restringir o tempo dedicado ao desenvolvimento de carreira. Morgado e Machado (2024) mencionam ainda a persistência de uma repartição desigual das tarefas domésticas, cabendo às mulheres cerca de 74% dessas responsabilidades.

As exigências profissionais igualmente salientadas, remetem para o elevado grau de responsabilidade e para o caráter ininterrupto da atividade hoteleira, aspetos que reforçam a dificuldade em manter fronteiras claras entre a vida pessoal e laboral. Pois, como referido frequentemente, a atividade hoteleira é exigente e imprevisível, dificultando a organização da vida pessoal. Tal fenómeno, também destacado por Bello (2024), pode originar a sensação de “nunca desligar” do trabalho, agravando o desgaste emocional e psicológico. Adicionalmente, Lemos (2023) acrescenta que a gestão de pessoas na hotelaria desempenha um papel crucial pois, devido à exigência do setor, é necessário criar um ambiente de trabalho positivo, para reter talentos valiosos.

Assim, os resultados do estudo reforçam que os desafios pessoais e profissionais não se restringem à gestão do tempo ou da carga de trabalho, mas são também expressão de desigualdades estruturais e culturais persistentes.

No que diz respeito ao tema Preconceito e Igualdade, confirma-se a presença de atitudes discriminatórias no contexto laboral, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento da autoridade feminina em posições de chefia. As situações referidas

pelas entrevistadas que experienciaram a exclusão de oportunidades em detrimento de homólogos masculinos, alinham-se com os achados de Spector (2010) e Lima et al. (2014), que destacam a dificuldade da escolha de mulheres para cargos superiores, redobrando o seu esforço e dedicação para poder competir com os seus pares masculinos. Essa linha de pensamento também é referida por Topf & Gawrich (2018) que afirmam que mulheres com as mesmas qualificações que os homens são desconsideradas aquando da contratação. Para completar, Ferigato (2020) afirma que a liderança feminina tem enfrentado desafios históricos, marcados por desigualdades de oportunidades e uma cultura organizacional frequentemente patriarcal. E Megdalia et al. (2024) finalizam referindo que as disparidades salariais, estereótipos de género, falta de representatividade e de oportunidades de desenvolvimento de carreira levaram à crescente sensibilização sobre a importância da igualdade de género e da diversidade.

No entanto, os dados também mostram uma mudança gradual no panorama organizacional, que reflete a perceção de algumas participantes de que não sofreram preconceito direto, sugerindo uma crescente sensibilização das organizações para a igualdade de género. Esse resultado sustenta as afirmações de Xiong et al. (2021) que identificam mudanças graduais nas organizações e no mercado de trabalho em relação às mulheres. Megdalia et al. (2024) defendem ainda que a promoção da liderança feminina pode trazer benefícios económicos e sociais para a indústria hoteleira.

Outra dimensão pertinente diz respeito à ausência de relatos de preconceito nas relações com colaboradores, evidenciando o argumento de Kachniewska (2023) que refere a relação entre os atributos de liderança considerados femininos e uma maior retenção de funcionários na hotelaria assim como a criação de um sentimento de segurança e motivação, no contexto da pandemia causada pela Covid19. Clark et al. (2009), abordam igualmente a influência positiva da liderança feminina no comportamento dos colaboradores e conseqüentemente a sua postura em relação aos hóspedes.

Aborda-se de seguida outro tema de relevo emergente desta investigação, a Saúde mental. Um dos aspetos mais salientados nas entrevistas foi a pressão psicológica, frequentemente associada à responsabilidade inerente à liderança e às

exigências próprias do setor. Esta percepção encontra correspondência na literatura de Bello (2024) destacando a sobrecarga de responsabilidades profissionais, pessoais e domésticas como fator potenciador de stress e desgaste emocional nas mulheres líderes. Assim, confirma-se que a gestão simultânea de múltiplos papéis amplifica a vulnerabilidade das mulheres a quadros de sofrimento psicológico.

O estado de Burnout foi igualmente vivenciado por algumas das entrevistadas durante a sua carreira profissional, que partilharam o seu impacto na qualidade de vida, sob todos os seus aspetos. Wiyono et Al (2024), abordam a liderança servidora como possível causa de burnout, sendo na sua essência baseada no cuidado e preocupação, e podendo em excesso, levar à um esgotamento. Já Quartilho e Becker (2025) esclarecem que o burnout surge quando sentimos que todos os domínios da vida ficam instáveis, sobretudo se tiverem sido sacrificados vários aspetos da vida pessoal, nomeadamente a família ou os amigos. Adicionalmente, Yikilmaz e Palabiyik (2023) salientam que as exigências intensas de produtividade e a constante busca pela excelência no serviço contribuem para o aumento do burnout entre os profissionais da hotelaria. É de realçar ainda que a relação entre as condições de trabalho e o esgotamento profissional vão de encontro à conceção de burnout proposta por Kim et al. (2007), composta por três dimensões: exaustão emocional, a despersonalização e a diminuição da realização pessoal, que leva à autoavaliação negativa face à incapacidade de alcançar resultados. Quando presentes no setor hoteleiro, estas dimensões não apenas comprometem o bem-estar individual dos trabalhadores, mas também desencadeiam efeitos organizacionais negativos.

No entanto, nem todos os relatos foram negativos. O subcódigo Sem Síndrome de Impostor evidencia que algumas mulheres entrevistadas demonstram segurança e valorização das suas conquistas, rejeitando a crença de não serem merecedoras das suas posições. Essa resistência à Síndrome de impostora contrasta com estudos de Kyrillos e Godoy (2024) que apontam a prevalência deste fenómeno em mulheres líderes. Esta divergência sugere que, embora a Síndrome de impostora seja reconhecida frequentemente, não constitui uma experiência universal e inevitável, pelo contrário, pode ser atenuada por trajetórias profissionais marcadas pela autoconfiança, pela experiência acumulada e pela validação organizacional. O resultado das entrevistas é

um indicativo de mudança, sobretudo nas mulheres que cada vez mais reconhecem o seu valor e as suas capacidades de liderança.

Por sua vez, o tema da Liderança, pretendeu definir os estilos de liderança e distinguir a liderança feminina da liderança masculina, apoiando o terceiro objetivo desta investigação. Os dados obtidos através das entrevistas permitiram conhecer a visão das Diretoras sobre o que consideram os pontos essenciais na liderança hoteleira e se consideram que existe de fato uma diferença ou pelo contrário, uma semelhança, na sua forma de liderar em comparação com a liderança masculina. Assim, a análise da liderança será desenvolvida em torno de três dimensões principais: as Competências pessoais e emocionais, a Gestão de equipas e das relações interpessoais, e as Características e estilos de liderança.

No que diz respeito às Competências pessoais e emocionais, a empatia destacou-se como elemento central para o exercício da liderança eficaz, sendo considerada essencial para construir relações de confiança e motivar equipas. Este achado encontra suporte na literatura de Kyrillos e Godoy (2024), que associam a empatia a uma das dimensões fundamentais da inteligência emocional, condição indispensável para líderes que pretendem inspirar e engajar os colaboradores. Várias entrevistadas deram destaque à empatia, tornando evidente a sua importância numa liderança eficaz. Tal como Rego e Cunha (2016) que reforçam que a empatia constitui um fator de diferenciação entre lideranças mais tradicionais, centradas no controlo, e lideranças contemporâneas, mais humanizadas e participativas. Para complementar, Goleman (2000) destaca que os líderes de sucesso possuem competências, relacionadas com a inteligência emocional, sendo a empatia uma delas. E por fim, Xiong et al. (2021) complementam afirmando que as mulheres possuem na sua essência biológica, características que lhes permite facilmente sentir empatia pelos outros e nutrir relações pessoais.

A relevância da Gestão de equipas e do relacionamento interpessoal também emergiu das entrevistas, refletindo uma visão de liderança como processo de influência baseado na cooperação e no respeito mútuo. Esta perspetiva encontra-se de acordo

com House et al. (1999), no âmbito do projeto GLOBE, ao definir a liderança como a capacidade de influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia organizacional. A importância de equipes que se sintam apoiadas, motivadas e compreendidas foi apontado nas entrevistas como essencial ao bom funcionamento da estrutura hoteleira. Nessa linha de pensamento, Kyrillos e Godoy (2024) sublinham que a eficácia da liderança passa pela capacidade de estabelecer relações de confiança, motivar colaboradores e gerir conflitos de forma construtiva. De forma complementar Goleman (2000) refere o estilo inovador como um estilo particularmente útil para construir harmonia dentro da equipa ou aumentar a moral mas salienta que o estilo ideal alterna entre vários estilos, de acordo com a situação, e permite criar um melhor ambiente organizacional e potencializa o desempenho dos colaboradores e das organizações. Por fim, Clark et al. (2009) mencionam que o estilo de liderança tem uma grande influência no comportamento dos seus colaboradores e determina a sua postura e atitude em relação ao cliente e à sua satisfação.

No que se refere às Características e estilos de liderança, as entrevistadas apontaram tanto convergências como diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina. A comparação entre os dois estilos revelou que ambos apresentam pontos fortes e fracos, corroborando a visão de Eagly e Carli (2003), segundo a qual a liderança não deve ser rigidamente delimitada por género, mas sim entendida como um conjunto de práticas situacionais. Mas por outro lado, reforçou-se nas declarações de algumas entrevistadas, a ideia de que a liderança “não é por ser mulher ou homem”, mas sim pelo modo como o líder exerce a sua função. Bello (2024), ao distinguir liderança feminina de liderança no feminino, enfatiza que a empatia, a colaboração e o cuidado não são atributos exclusivos das mulheres, mas sim competências que podem ser desenvolvidas por qualquer líder que aspire a uma liderança eficaz. Finalmente, as entrevistadas apontaram para uma crescente valorização de um modelo híbrido de liderança, no qual homens e mulheres podem incorporar características historicamente associadas a ambos os géneros, indo de encontro aos achados de Griffiths et al. (2018) que denotam evidências de alguma degradação da divisão tradicional entre homens e mulheres, visto que as mulheres passaram a estar associadas a outras qualidades, tais como, a resolução de problemas, inovação, visão e responsabilidade, que historicamente eram consideradas masculinas.

Por outro lado, o estudo também evidencia a valorização da polivalência feminina associada à capacidade multitarefa e à flexibilidade cognitiva, aspectos que a literatura reconhece, nomeadamente Fleury (2013), que refere a capacidade de ser multitarefa, como característica frequentemente atribuída ao estilo feminino de liderar. Essas competências tornam-se especialmente relevantes em setores de alta exigência como a hotelaria, onde a simultaneidade de tarefas e a gestão de diferentes expectativas são constantes. Adicionalmente, Sobral et al. (2024) destacam que a liderança feminina tende a ser mais democrática e orientada para a partilha de poder, em contraste com a liderança tradicionalmente masculina, mais centrada na assertividade e no controlo. E Stoet et al. (2013) completam afirmando que, sob certas condições, as mulheres têm uma vantagem sobre os homens no que diz respeito à capacidade de serem multitarefas.

Os resultados obtidos permitem afirmar que o objetivo foi atingido, na medida em que emergiram códigos e subcódigos que evidenciaram não apenas competências essenciais ao exercício da liderança, mas também perceções acerca das diferenças e convergências entre a liderança exercida por homens e por mulheres. A análise evidencia que, embora existam diferenças percecionadas entre liderança masculina e feminina, prevalece a ideia de que a sua eficácia não deve ser reduzida ao género, mas antes ao estilo adotado, e sobretudo à capacidade de adaptação e à atenção às necessidades das equipas, indo desse modo de encontro às várias teorias, estilos e estudos apresentados na revisão da literatura.

O tema relacionado com a Liderança na hotelaria permitiu identificar as características subjacentes à liderança nesse setor. Os resultados obtidos a partir da análise qualitativa, evidenciaram dois códigos centrais relacionados com as condições específicas do setor hoteleiro, representadas pela Disponibilidade exigida e pelas perceções acerca da própria Natureza do setor.

A Disponibilidade na hotelaria surge, como uma condição estrutural que limita a flexibilidade e cria entraves ao equilíbrio entre as diferentes esferas da vida. Assim

confirma Bello (2024) de que as mulheres que aspiram a uma vida equilibrada e algumas receiam que ao chegar aos cargos de liderança, falte tempo para a família, *hobbies* ou outras atividades pessoais. A própria natureza do setor é descrita como permanente e contínua, sem pausas ou encerramento. Estas percepções reforçam a ideia de que a liderança hoteleira é exercida num ambiente altamente exigente, caracterizado por horários irregulares, exigência de disponibilidade quase total e grande responsabilidade. Yikilmaz e Palabiyik (2023) salientam que este setor, marcado por uma atmosfera dinâmica e altamente competitiva, apresenta uma identidade mais turbulenta e incerta do que outros ramos de atividade. As entrevistadas confirmaram as particularidades da vida hoteleira e quais foram, ou podem ser, as consequências dessa escolha profissional. À essa conjuntura relaciona-se a visão de Blomme et al. (2010) que acrescentam que o setor hoteleiro é caracterizado por longos dias de trabalhos, jornadas prolongadas, exigindo grande necessidade de coordenação com outros e turnos em horários irregulares.

Nesse contexto, a vantagem competitiva sustentável está diretamente relacionada à satisfação do cliente, que, por sua vez, depende do desempenho elevado dos colaboradores. Park e Min (2020) acrescentam que fatores como a falta de recompensa adequada e a ausência de condições favoráveis à conciliação aumentam a probabilidade de saída de profissionais em cargos de liderança, o que corrobora a percepção das entrevistadas de que os horários e a exigência de disponibilidade são fatores críticos para a progressão na carreira.

Em relação à Natureza do setor, as entrevistas ilustraram de forma clara a intensidade das dificuldades enfrentadas, sobretudo as exigências profissionais, traduzidas em longos horários e elevadas responsabilidades. Ao confrontar estes resultados com a literatura, verifica-se que Grobelna e Tokarz-Kocik (2025) destacaram a singularidade da hotelaria como atividade contínua, multiturnos e independente de folgas oficialmente aceites. As expressões “ 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano” foram citadas inúmeras vezes ao longo do discurso de algumas entrevistadas, confirmando a especificidade do setor. Tal como Sandstrom e Reynolds (2020) que referem que um hotel típico opera 24 horas por dia, sete dias por semana, exigindo atenção constante da liderança.

Deste modo, o objetivo proposto foi alcançado. A investigação permitiu identificar, com base nos dados recolhidos e na triangulação com a literatura, um conjunto claro de características únicas, subjacentes à liderança na hotelaria.

No que concerne a discussão de resultados, é possível concluir que todos os objetivos delineados foram plenamente alcançados, evidenciando uma coerência entre a revisão da literatura e a apresentação de resultados, indo ao encontro dos propósitos inicialmente estabelecidos nesta investigação.

CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu uma compreensão aprofundada sobre os desafios das mulheres em cargos de liderança, a partir da perspectiva das diretoras de hotéis em Portugal. O objetivo principal desta investigação foi conhecer os principais desafios à liderança feminina no setor da hotelaria. Relativamente aos objetivos específicos inicialmente delineados, conclui-se que foram atingidos, uma vez que foi possível identificar o percurso profissional, especificar os desafios, preconceitos e dificuldades, definir os estilos de liderança e por último identificar as características subjacentes à liderança no setor hoteleiro.

A análise da metodologia qualitativa evidenciou que, embora persistam obstáculos relacionados com a liderança feminina, nomeadamente preconceito em relação à capacidade de liderança, verifica-se uma mudança de pensamento e uma maior abertura no setor hoteleiro para a participação das mulheres em cargos de topo.

As diferentes realidades relatadas pelas Diretoras de Hotel, permitiram obter um conjunto diversificado de informações e experiências, e revelaram perceções distintas acerca dos desafios associados ao exercício da sua profissão. Paralelamente, destaca-se a crescente consciencialização das profissionais quanto às suas competências e potencialidades, valorizando a formação contínua e a construção de percursos profissionais sólidos como elementos fundamentais para o seu desenvolvimento. Entre os aspetos referidos, ressaltam a exigência do setor, a conciliação com a maternidade e a fase da vida em que se encontram atualmente, sendo que a independência dos filhos surge como facilitador para a progressão na carreira ou aposta na formação.

Outro ponto relevante consiste no fato de não se destacar um estilo ou teoria de liderança como predominante. Pelo contrário, constatou-se que a eficácia da liderança parece estar associada sobretudo a características pessoais e traços de personalidade, sem particular ligação ao género ou a modelos teóricos. Assim, a

liderança é aplicada enquanto expressão do indivíduo, mais do que a execução de estilos consolidados na literatura.

Apesar das contribuições deste estudo, devem ser consideradas algumas limitações e sugestões futuras.

No que diz respeito às limitações, existem poucos estudos e artigos sobre a liderança feminina em Portugal. A maior parte da informação resulta de projetos e dissertações realizadas por outros alunos.

Salienta-se ainda que o número de participantes do estudo qualitativo foi relativamente reduzido, o que pode limitar a objetividade dos resultados. Adicionalmente, o tempo de resposta aos emails e agendamento de entrevistas revelou-se um processo mais moroso que o expectável, tendo sido igualmente necessário por diversas vezes, reagendar as entrevistas ou até interromper durante a sua realização, para resolver situações laborais.

Relativamente à futuras investigações sugere-se um estudo com líderes masculinos de forma a poder comparar as suas visões e opiniões, com a liderança feminina na hotelaria. Recomenda-se ainda um estudo mais abrangente que pudesse envolver outros pareceres, nomeadamente dos colaboradores, familiares ou clientes.

Apesar do contato à várias entidades ligadas ao Turismo e Estatísticas, não foi possível determinar a percentagem de mulheres em cargos de liderança na hotelaria. Deste modo, para estudos futuros, recomenda-se uma investigação ao número de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor hoteleiro.

Por fim, pretende-se que o resultado deste estudo contribua para uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na hotelaria. que vão muito além das exigências inerentes à função, apresentando reflexões e estratégias para alterar comportamentos e perspetivas e ainda aconselharem outras mulheres a alcançar o sucesso profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Escolar Editora.
- Alaboody, A. A. A. R., Al-Shukri, D. I. I., & Albander, M. H. (2024). Analysis of leadership styles of Blake and Mouton: A comparative study of leadership interactions in different environments. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 4(3), 18–23. <https://doi.org/10.55544/ijrah.4.3.4>
- Araujo, A., Tavares, A., & Póvoa, E. (2024). *Liderança feminina e patriarcado: desafios e caminhos para avançar na igualdade de gênero*. Tribunal de Contas da União. https://prointer.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/16/2024/11/ProInter_artigo_16.pdf
- Avolio, B. J. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://pdf.sciencedirectassets.com/272081/1-s2.0-S1048984304X00072/1-s2.0-S1048984304000876/main.pdf>
- Baba, M. M., Krishnan, C., & Goswami, N. G. (2025). A five-decade analysis of work-life balance among women through systematic literature review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 11(1), 162. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00460-7>
- Basak Denizci Guillet, D. (2019). Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2970–2993. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2018-0486>
- Batista, T., & Gomes, S. (2017). *Os estilos de liderança na gestão hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa-PB*. <https://www.researchgate.net/publication/318592895>
- Bello, M. D. (2024). *Liderança no feminino: Barreiras, desafios e conquistas*. Editora D'Ideias. ISBN 978-989-9160-20-9
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books. https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf
- Bertola, D. (2024). Mulheres vêm conquistando cargos na hotelaria. *Revista Hotéis*. <https://revistahoteis.com.br/mulheres-vem-conquistando-cargos-de-lideranca-na-hotelaria/>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>

- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162. <https://doi.org/10.1080/09585190903466954>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Briggs, M. (2023). Democratic leadership and employee performance. *Journal of Entrepreneurship, Management and Marketing Innovation*, 8(2). ISSN 4187–5520.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Canabarro, J. R. dos S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: As desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88–110. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258–264.
- Clark, R., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209–231. <https://doi.org/10.1177/1938965508315371>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Ferigato, E. (2020). Liderança feminina nas organizações. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 1(2), 152–178. <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.31>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fleury, M. T. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV-Executivo*, 12(1), 46–49. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20634>
- Gad & El- Nagar (2020). Internships In Tourism And Hospitality: An Analytical Study Of The Impact On Students' Knowledge And Skills. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*. 3. 1-30. [10.21608/ijthm.2020.134190](https://doi.org/10.21608/ijthm.2020.134190).
- Gardiner, A., Chur-Hansen, A., Turnbull, D., & Semmler, C. (2023). Qualitative evaluations of women's leadership programs: A global, multi-sector systematic

review. *Australian Journal of Psychology*, 75(1), 47–61.
<https://doi.org/10.1080/00049530.2023.2213781>

Gardner, J. W. (1990). *Liderança*. Record.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Sociology Press.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
<https://nealandministries.com/wp-content/uploads/2012/02/goleman-leadership-that-gets-results.pdf>

González, M. J., Cortina, C., & Rodríguez-Menés, J. (2019). The role of gender stereotypes in hiring: A field experiment. *European Sociological Review*, 35(2), 187–203.
<https://doi.org/10.1093/esr/jcy055>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce. *Australian Journal of Management*, 44(1), 32–49. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>

Grobelna, A., & Tokarz-Kocik, A. (2025). Work engagement and staff turnover in the hospitality industry: An analysis of selected job characteristics. *International Entrepreneurship Review*, 11(1). <https://doi.org/10.15678/IER.2025.1101.08>

Guo, L., Decoster, S., Babalola, S. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(2), 171–233.

Júnior, Á. F., & Júnior, N. F. (2012). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Revista Evidência*, 7(7).

Kachniewska, M. (2023). Sustainability, feminine vs. masculine: Expectations of leadership styles in hotels during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(13), 10602. <https://doi.org/10.3390/su151310602>

- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243–257. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200004>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>
- Kuchak, M., Rocha, B., & Rocha, P. (2019). Estilos de liderança feminina nas organizações: Uma revisão da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 1–15.
- Kyrillos, L., & Godoy, C. (2024). *Sou mulher, sou líder*. Planeta Editora.
- Lemos, B. I. D. (2024). *Leading through engagement: Revealing the hidden path from leadership functions to turnover intention* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/33533/1/master_beatriz_domingues_lemos.pdf
- Lima, G., Neto, A., Lima, M., Tunare, B., & Versiani, F. (2014). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista de Administração e Negócios*, 12(3), 45–62.
- Lima, T. B., & Sinésio, L. S. (2017). As competências de gestores hoteleiros: Reflexões entre formação e atuação profissional em hotelaria no Brejo Paraibano. *Revista Gestão Organizacional*, 10(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i2.3791>
- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: Planejamento, execução e análise. *Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem Qualitativa de Pesquisa*, 3.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liu, T., Shen, H., Chau, K. Y., & Wang, X. (2019). Measurement scale development and validation of female employees' career expectations in Mainland China. *Sustainability*, 11(10), 2932. <https://doi.org/10.3390/su11102932>
- Marques, R. F. R., & Graeff, B. (2022). Análise temática reflexiva: Interpretações e experiências em educação, sociologia, educação física e esporte. *Motricidades: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana*, 6(2), 115–130. <https://doi.org/10.29181/2594-6463-2022-v6-n2-p115-130>
- McLean, M. R., Morahan, P. S., Dannels, S. A., & McDade, S. A. (2013). Geographic mobility advances careers: Study of the Executive Leadership in Academic Medicine (ELAM) program for women. *Academic Medicine*, 88(11), 1700–1706. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3182a7f60>

- Medaglia, J., Ambrosio, N. G., & Minasi, S. M. (2024). *Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]*. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 16(3). <https://doi.org/10.18226/21789061.v16i3p508>
- Mooney, S., & Ryan, I. (2009). A woman's place in hotel management: Upstairs or downstairs? *Gender in Management: An International Journal*, 24(3), 195–210. <https://doi.org/10.1108/17542410910950877>
- Morgado, A., & Machado, B. (2024, novembro). Turismo: Mais mulheres, menos poder! *Escolas Turismo de Portugal*. <https://escolas.turismodeportugal.pt/noticias/turismo-mais-mulheres-menos-poder/>
- Oliveira, J. C. P. D., Oliveira, A. L. D., Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. (2016, outubro). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: Vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. *III Congresso Nacional de Educação*, 83, 1–13.
- Oshima, F. (2019, 26 de dezembro). 94% Das mulheres sentem dificuldades para conciliar maternidade e carreira. *Revista Crescer*. <https://revistacrescer.globo.com/Familia/Maes-e-Trabalho/noticia/2019/12/94-das-mulheres-sentem-dificuldades-para-conciliar-maternidade-e-carreira.html>
- Pan, Y., & Sun, G. (2022). Exploring work–life balance among professional women in mainland China: A qualitative study. *Frontiers in Psychology*, 13, 938664. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938664>
- Pardal, V., Alger, M., & Latu, I. (2020). Implicit and explicit gender stereotypes at the bargaining table: Male counterparts' stereotypes predict women's lower performance in dyadic face-to-face negotiations. *Gender and Negotiation Studies Journal*, 8(1), 55–72.
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Passarinho, M. (2024, 22 de março). Liderança feminina na hotelaria: Um setor em mudança. *Portal da Hotelaria e Turismo*.
- Quartilho, M. J., & Becker, J. (2025). Mulheres e homens exaustos: Contributos para uma leitura social, cultural e histórica do burnout profissional. *Análise Social*, 60 (254), e2203. <https://doi.org/10.31447/202203>
- Rego, A. e Cunha, M. (2023). *Que líder sou eu?* Edições Sílabo.
- Robin, N., M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

- Robinson, R., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness, not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>
- Sandstrom, J., & Reynolds, D. B. (2020). Leading a successful hotel: A look at the general manager's ability to utilize multiple leadership styles. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102399. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102399>
- Santos, A. C. N. do N. (2024). Mulheres na liderança e inovação: Rompendo barreiras e construindo futuros. *Research, Society and Development*, 13(12), e475131224410. <https://doi.org/10.33448/rsd-v13i12.24410>
- Schneider, A. (2010). General considerations on leadership in the hospitality industry: Conceptual analysis and practical studies. *Revista de Gestão Hoteleira*. <https://www.researchgate.net/publication/227653837>
- Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://www.researchgate.net/publication/228875556>
- Sobral, S., Ribeiro, C., & Passos, C. (2024). A liderança no feminino: Teorias, obstáculos e implicações na responsabilidade social das organizações. *Revista Brasileira de Administração*, 21 (2), 1 – 20.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. Artmed.
- Stoet, G., O'Connor, D. B., Conner, M., & Laws, K. R. (2013). Are women better than men at multi-tasking? *BMC Psychology*, 1(1), 18. <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-18>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
- Topf, C., & Gawrich, R. (2018). *Liderança para mulheres*. Gestão Plus.
- Turijobs. (2024). *Desigualdade de género en el sector turístico*. <https://turisver.pt/desigualdade-de-genero-no-turismo-e-hotelaria-quase-52-das-mulheres-dizem-ter-experimentado-discriminacao/>
- Ventura, N. (2025, junho). *Mulheres em cargos de liderança: Avanços e desafios*. FactorialHR. <https://factorialhr.pt/blog/mulheres-em-cargos-de-lideranca>

- Wei, X., Chen, S., Okumus, B., & Fan, F. (2021). Gender stereotyping and its impact on perceived emotional leadership in the hospitality industry: A mixed-methods study. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102912. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102912>
- Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024, Fevereiro). Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry. *Cornell University*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.01533>
- Xiong, C, S., Okumus, B., & Fan, F. (2021). Gender stereotyping and its impact on perceived emotional leadership in the hospitality industry: A mixed-methods study. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102912. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102912>
- Yikilmaz, I., & Palabiyik, N. (2023, December). Burnout in hospitality sector: A focused review of the research literature. In *Ege 10th International Conference on Social Sciences*. <https://www.researchgate.net/publication/377576879>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are women better leaders than men? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/09/are-women-better-leaders-than-men>

APÊNDICES

Questionário

Esta investigação visa contribuir para a Dissertação do segundo ano de Mestrado, sob a temática “As mulheres na Direção Hoteleira: desafios e perspetivas da liderança no feminino”.

Estima-se que a resposta ao questionário apresentado durará sensivelmente 2 minutos e as respostas são anónimas.

1. Idade: _____

2. Estado Civil:

Solteira

Casada

Divorciada

Viúva

3. Tem filhos?

Sim

Quantos: ____

Idade: _____

Não

4. Habilitações Literárias

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro. Qual: _____

5. Área de formação: _____

6. Há quanto tempo trabalha no ramo hoteleiro? _____

7. É a primeira vez que exerce algum cargo de liderança?

Sim

—

Não

8. Durante quanto tempo exerceu cargos anteriores de liderança? _____

9. Há quanto tempo exerce o atual cargo de liderança? _____

10. Quantos colaboradores trabalham no hotel que gere? _____

Guião de entrevistas

Esta investigação visa contribuir para a Dissertação do segundo ano de Mestrado, sob a temática “As mulheres na Direção Hoteleira: desafios e perspetivas da liderança no feminino”.

Estima-se que a entrevista durará sensivelmente 10 minutos e será gravada em áudio para tratamento posterior e análise. Todas as respostas serão anónimas.

Perguntas:

1. Como se iniciou o seu percurso na área da hotelaria?
2. Quais foram as escolhas profissionais ou pessoais mais relevantes que teve de realizar até o seu cargo atual?
3. Como tem sido a sua experiência em relação aos hóspedes, especialmente no que diz respeito a possíveis preconceitos por ser mulher?
4. De que forma, se alguma, percebe a existência de preconceito por parte dos colaboradores que lidera?
5. Quais as facilidades e dificuldades enquanto mulher, que considera ter encontrado até alcançar o cargo de liderança?
6. De que maneira o cargo que ocupa atualmente influencia a conciliação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?
7. De que forma conciliar vida pessoal e profissional pode representar um entrave para que algumas mulheres se tornem líderes?
8. Que características considera essenciais para alcançar um cargo de liderança e como influenciam a sua forma de liderar?

9. Quais considera serem os principais desafios para as mulheres que ambicionam cargos de liderança?

10. Em que medida é mais fácil ou mais difícil para uma mulher assumir uma posição de liderança na hotelaria em comparação com outros setores?

11. Como se diferencia a liderança feminina da liderança masculina?

12. De que maneira você já vivenciou sentimentos relacionados com a síndrome do impostor ou autosabotagem, e como enfrentou essas situações?

13. De que forma a pressão psicológica, se existente, que você vivencia por ser mulher já impactou no seu bem-estar, levando a sinais de burn-out?

14. Que conselho daria às mulheres que aspiram ser Diretoras de Hotel?

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Esta investigação visa contribuir para a Dissertação do segundo ano de Mestrado, sob a temática “As mulheres na Direção Hoteleira: desafios e perspetivas da liderança no feminino”.

Este estudo está a ser realizado por Liliana Ribeiro, aluna de Mestrado em Direção Hoteleira, na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto (ESHT-IPP). sendo da responsabilidade de Liliana Ribeiro, sob supervisão da Professora Doutora Susana Silva (ESHT- IPP).

Poderá participar neste estudo qualquer pessoa com, pelo menos, 18 anos de idade, que exerça a profissão de Diretora de Hotel em Portugal.

Não é obrigada à participar nesta investigação, pois é de carácter voluntário. Desde modo, se não deseja participar, não tem obrigação de o fazer. Poderá ainda desistir durante a sua participação sem nenhum tipo de consequência.

Para participar nesta investigação, precisa apenas preencher o questionário e participar na entrevista individual que será gravada em áudio.

Os resultados desta investigação têm o potencial de realçar a importância da liderança feminina na Hotelaria, por isso, o presente projeto tem a ambição de apresentar uma perspetiva sobre essa temática, esperando ser útil e trazer contributos para futuras investigações.

Não são recolhidos dados que permitam identificar a sua respondente, contudo os dados serão mantidos anónimos.

A informação recolhida será apenas utilizada para responder às nossas perguntas de investigação e para nenhuma outra finalidade.

Todas as interessadas poderão ter acesso aos resultados principais do estudo, mediante solicitação prévia, contactando por email (41230311@esht.ipp.pt).

Pode desistir do preenchimento do questionário e da entrevista em qualquer altura. Basta informar a aluna Liliana Ribeiro por email (41230311@esht.ipp.pt).

Para qualquer dúvida ou questão que queira colocar ligada à esta investigação poderá contactar a Liliana Ribeiro por email (41230311@esht.ipp.pt) ou por telefone, através do número 936670006.

