

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A HOTELARIA E O DESAFIO DA IGUALDADE DE GÉNERO**

**MARIANA HENRIQUES DOS REIS E MOURA**

**JANEIRO DE 2023**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A HOTELARIA E O DESAFIO DA IGUALDADE DE GÉNERO**

**MARIANA HENRIQUES DOS REIS E MOURA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES**

**JANEIRO DE 2023**

## RESUMO

A Agenda 2030 das Nações Unidas estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com o objetivo da procura da sustentabilidade ambiental, económica, e social. A igualdade de género é o quinto desses Objetivos, incorporando maioritariamente as dimensões económica e social.

A igualdade de género é cada vez mais relevante nos tempos atuais, particularmente na indústria turística, que possui um elevado número de participação feminina, permitindo um maior *empowerment* do género, tanto a nível profissional como pessoal.

Contudo, as mulheres no turismo são muitas vezes discriminadas pelo seu género, designadamente através de estereótipos, assédio, e por possuírem mais dificuldade em chegar a cargos de liderança.

O estudo pretende, através de uma análise de conteúdos, compreender o progresso que tem sido realizado no turismo, mais propriamente nas maiores cadeias hoteleiras mundiais, em prol da igualdade de género.

O ensaio mostra os esforços que estão a ser desenvolvidos quer em termos Quantitativos, quer no tocante a cinco outros domínios considerados: Cargos de chefia; Discriminação; Exploração e assédio; Nível salarial; e Trabalho precário. Todavia, o estudo mostra também que se mantém situações e desigualdade que justificam a continuação desse esforço.

**Palavras-chave:** Igualdade de Género; Turismo; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Mulheres.

### ABSTRACT

The United Nations 2030 Agenda establishes 17 Sustainable Development Goals, with the aim of seeking environmental, economic, and social sustainability. Gender equality is the fifth of these Goals, mostly incorporating the economic and social dimensions.

Gender equality is increasingly relevant nowadays, particularly in the tourism industry, which has a high number of female participation, allowing for greater gender empowerment, both professionally and personally.

However, women in tourism are often discriminated against by their gender, namely through stereotypes, harassment, and because they have more difficulty in reaching leadership positions.

The study intends, through a content analysis, to understand the progress that has been made in tourism, more specifically in the largest hotel chains in the world, in favor of gender equality.

The research shows the efforts being developed both in quantitative terms and in terms of five other areas considered: Leadership positions; Discrimination; Exploitation and harassment; Salary level; and Precarious work. However, the study also shows that there are still situations and inequality that justify the continuation of this effort.

**Keywords:** Gender Equality; Tourism; Sustainable Development Goals; Women.

### AGRADECIMENTOS

De modo a conseguir elaborar esta investigação obtive ajudas essenciais e, sem as quais não me seria possível realizar este estudo. Por este motivo, gostaria de destacar as pessoas em seguida.

Primeiramente, ao Orientador desta dissertação, o Professor José Manuel Dias Lopes. Pelas suas indicações e auxílio ao longo deste percurso. Sei que fiz a escolha da orientação certa para me guiar neste percurso.

Agradeço ainda ao melhor que o mestrado me deu: à Beatriz, por ser a minha companheira de aventuras, e ao Rúben, pelo seu amor, e por ser o meu apoio e a minha motivação, todos os dias.

Aos meus pais, e ao meu irmão, cunhada e sobrinhas, por me darem força, mesmo quando não sabem que o estão a fazer.

Por fim, estou grata a todos aqueles que estiveram por perto, em concreto nestes dois últimos anos, e que contribuíram para o meu bem.

**ÍNDICE**

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice.....	iv
Índice de Tabelas.....	v
1. Introdução.....	6
2. Revisão da Literatura.....	8
2.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	8
2.2 Igualdade de Género – ODS 5.....	9
2.3 Igualdade de Género no Turismo – ODS 5.....	15
3. Metodologia.....	23
4. Estudo Empírico.....	26
4.1 Resultados Quantitativos.....	28
4.2 Resultados Qualitativos.....	30
4.2.1 Cargos de chefia.....	30
4.2.2 Discriminação.....	32
4.2.3 Exploração e assédio.....	32
4.2.4 Nível salarial.....	34
4.2.5 Trabalho precário.....	34
5. Análise de Resultados.....	35
6. Conclusões.....	40
6.1 Limitações e Investigações Futuras.....	41
Referências Bibliográficas.....	42

**ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela I: Principais tópicos abordados e os seus autores .....	23
Tabela II: Informação agregada de apresentação das cadeias hoteleiras.....	24
Tabela III: Metodologia relativa ao estudo em questão .....	26
Tabela IV: Relatórios Anuais e de Responsabilidade Social .....	27
Tabela V: Percentagem de mulheres nos grandes grupos hoteleiros mundiais.....	28
Tabela VI: Tópico ‘Cargos de chefia’ nos relatórios das cadeias hoteleiras.....	31
Tabela VII: Tópico ‘Discriminação’ nos relatórios das cadeias hoteleiras .....	32
Tabela VIII: Tópico ‘Exploração e assédio’ nos relatórios das cadeias hoteleiras .....	33
Tabela IX: Tópico ‘Nível salarial’ nos relatórios das cadeias hoteleiras .....	34
Tabela X: Tópico ‘Trabalho precário’ nos relatórios das cadeias hoteleiras.....	35

## 1. INTRODUÇÃO

A desigualdade de género é um problema e a resolução deste deve ser uma prioridade de todas as pessoas, não somente das mulheres, por norma o género mais prejudicado.

Para tal, é preciso que se alterem mentalidade e comportamentos, que, em muitos casos perduram desde há muitos anos, e que se caracterizam por uma discriminação para com as mulheres (Narayanan, 2017). Só deste modo se conseguirá uma sociedade na qual as mulheres consigam atingir todo o seu potencial (Morgan & Pritchard, 2019). Este é um desafio significativo, pois, e como afirmam Segovia-Pérez, Figueroa-Domecq, Fuentes-Moraleda & Muñoz-Mazón (2019) e Costa, Eva Bakas, Durão, Carvalho e Caçador (2017), há questões relacionadas com o género que se encontram tão enraizadas na sociedade que nem são consideradas como efetivos problemas, ou seja, são aspetos que são aceites como a realidade das coisas e a forma como estas funcionam (e sempre funcionaram) no mundo em que vivemos.

Não sendo uma ilha isolada da restante sociedade, a atividade turística não está imune a este problema, podendo dizer-se que a sociedade influencia as questões de género no turismo (Pritchard, 2014).

O setor turístico tornou-se num dos maiores setores económicos a nível mundial, devido a um elevado crescimento e diversificação que ocorreu nos últimos 60 anos (UNWTO, 2017). É, aliás, uma das indústrias que envolve, de alguma maneira, todos os países à escala mundial (WT&TC, 2018), visto que o turismo surge até em locais onde há poucos setores económicos rentáveis (UNWTO & UN Women, 2011).

O emprego no turismo é muito relevante, social e economicamente, visto que engloba tanto emprego direto (os trabalhos gerados diretamente pelo setor, como na hotelaria) como indireto (os trabalhos são criados devido à existência de turismo num local, como no artesanato) (Freund & Hernandez-Maskivkier, 2021).

Especificamente o emprego feminino no turismo espelha a sociedade, apresentando lados mais e menos positivos. Pelo lado positivo, encontra-se o facto de empregar muitas mulheres (em termos de número e características), assim como permitir uma progressão profissional e pessoal que em outras indústrias não ocorre. Porém, e em contrapartida,



atribui-se ao setor uma carga negativa, pois considera-se que nele se verificam situações de exploração e são frequentes condições precárias de trabalho (Pritchard, 2014).

Acresce que no turismo, em termos gerais, o emprego é frequentemente sazonal, de curta duração, mal remunerado e que não fornece segurança aos colaboradores (Morgan & Pritchard, 2019). Alarcón e Mullor (2018) consideram que a ideia do trabalho precário se encontra de tal forma enraizado que já nos condiciona na forma como olhamos para o setor. E a dificuldade geral relativamente ao emprego que a indústria turística, agrava-se no que respeita às mulheres pelos problemas, específicos, de género.

O presente estudo tem por finalidade compreender os esforços que grandes operadores turísticos relatam que estão a realizar no sentido de promover a igualdade de género. Assim, este estudo propõe-se avaliar se “existe procura pela igualdade de género no setor do turismo, particularmente nas maiores cadeias hoteleiras a nível mundial”. As grandes cadeias constituem referências para o setor e perceber o seu modo de atuação permite antecipar as dinâmicas desta indústria.

Esta investigação encontra-se organizada em três secções, a revisão da literatura, a metodologia e o estudo empírico, apresentando, no fim, a análise de resultados. A revisão da literatura começa com uma breve abordagem aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), de modo a contextualizar o tópico, seguindo-se do enfoque no quinto ODS- Igualdade de Género. Ademais, é analisada a Igualdade de Género no turismo, sendo este tópico central. Nesta secção são analisados diversos trabalhos publicados, com relevante contribuição para a igualdade de género, especialmente no turismo.

Na secção Metodologia é apresentado o método utilizado para a realização do estudo empírico -análise de conteúdos -, sendo que os conteúdos em questão são os relatórios de atividade e os também relatórios de responsabilidade social, ou similares, dos maiores grupos hoteleiros a nível mundial (com base nos dados de 2022).

Já no capítulo do estudo empírico e da análise de dados, são analisados os relatórios mencionados, sendo realizada uma análise quantitativa e outra qualitativa- com base nos tópicos cargos de chefia, conselhos de administração, discriminação, exploração e assédio, nível salarial, regulamentação, e trabalho precário- acerca do emprego feminino, de modo a compreender como é que a igualdade de género tem progredido na hotelaria. O trabalho termina com o capítulo das Conclusões.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*

A “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” das Nações Unidas foi criada em 2015, entrando em funcionamento no ano seguinte (CIRNUEO, 2018). O seu objetivo era ser um “plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade”, com base ainda na paz e na liberdade (Nações Unidas, 2015).

São dezassete os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) e têm como fundamento a procura da sustentabilidade, através de 169 *targets*, ou seja, através de 169 maneiras que permitam atingir esses objetivos. Subjacentes a estes objetivos encontram-se as três dimensões da sustentabilidade: social, económica e ambiental (CIRNUEO, 2018; CCIG, 2017). Todos os 17 ODSs têm de existir em uníssono e ser aplicáveis universalmente, adaptando-se a diferentes realidades (Lucas, Ludwig, Kok e Kruitwagen, 2016; Nações Unidas, 2015). Esta Agenda 2030 foi votada pelos países participantes das Nações Unidas, que votaram por unanimidade na sua implementação (CIRNUEO, 2018).

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável surgiu, como referido, em 2015, como forma de sucessão aos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, que possuíam os mesmos ideais (CIRNUEO, 2018), tendo, porém, ficado objetivos por concretizar na sua plenitude (Nações Unidas, 2015). Para que os ODSs tivessem mais êxito, as Nações Unidas envolveram os países denominados desenvolvidos, assim como variados setores privados, e organizações não governamentais, entre outros, e incorporando ainda as três dimensões da sustentabilidade, algo que não acontecia nos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (CCIG, 2017).

Os ODSs manifestam-se através de valores universais, presentes nos cidadãos, e estão de acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Estes valores universais são agregados em três e passam pela *abordagem baseada nos direitos humanos, não deixar ninguém para trás, e igualdade de género e empowerment das mulheres* (Nações Unidas, 2022a). Para tal, a implementação de políticas que derivam dos ODSs- baseadas nos *targets*-, necessita do contributo do cidadão comum, visto que é ele quem tem o poder, no seu dia-a-dia, para contribuir para que exista mais sustentabilidade, através das suas ações ordinárias, como a escolha de fazer reciclagem (Lucas et al., 2016).

O turismo é uma indústria com características muito específicas, que tornam o seu estudo único. Trata-se de um setor reconhecido pela sazonalidade, o que leva a empregos de curta duração (Nassani, Mohammed Aldakhil, Moinuddin Qazi Abro, Islam & Zaman, 2019). Acresce que o setor tem outras características que o diferenciam dos demais, como possuir um elevado número de estabelecimentos abertos 24 horas por dia, 7 dias por semana (Carrasco-Santos, Crisófol Rodríguez & Royo Rodríguez, 2020; Santero-Sanchez, Segovia-Pérez, Castro-Nuñez, Figueroa-Domecq & Talón-Ballesteros, 2015), o que leva à necessidade de disponibilidade constante por parte de muitos dos colaboradores (Carvalho, Costa, Lykke & Torres, 2019), tendo de haver flexibilidade por parte dos mesmos de modo a estarem disponíveis sempre que sejam precisos (Costa et al., 2017).

Em relação aos ODS, o turismo encontra-se na quase totalidade dos 17, sendo três destacados de modo direto pela UNWTO- *emprego digno e crescimento económico, consumo e produção responsáveis e vida debaixo de água*- e os restantes de modo indireto (UNWTO, s.d.; Peña-Sánchez, Ruiz-Chico, Jiménez-García & López-Sánchez, 2020), até porque muitos dos 169 *targets* acabam por estar relacionados entre si (Lucas et al., 2016).

No setor turístico, em concreto, foi criada a plataforma Tourism for SDGs, de modo que exista, por parte da indústria, uma aproximação aos Objetivos das Nações Unidas, através da educação, eventos, iniciativas, entre outros (Tourism for SDGs, s.d.).

## ***2.2 Igualdade de Género – ODS 5***

Como é referido em CIRNUEO (2018), os *targets* relacionados com o ODS 5 – “Igualdade de Género” são:

- i. Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e raparigas, em todo o mundo;
- ii. Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança, em todos os níveis de tomada de decisão, na vida política, económica e pública;
- iii. Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e da emancipação de todas as mulheres e raparigas, a todos os níveis;

- iv. Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e raparigas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e a exploração sexual e de outros tipos;
- v. Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais no acesso aos recursos económicos, bem como à propriedade e ao controlo sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
- vi. Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestruturas e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade partilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;
- vii. Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros ou forçados, envolvendo crianças, bem como as mutilações genitais femininas;
- viii. Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e aos direitos reprodutivos, em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e respetivos documentos resultantes das conferências subsequentes;
- ix. Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular das tecnologias de informação e comunicação, para promover a emancipação das mulheres.

Todos os nove *targets* referidos têm obtido evoluções positivas ao longo dos últimos anos, de modo a existir uma maior igualdade de género (Nações Unidas, 2022b). Porém, e como referem Nassani et al. (2019), todos os países têm algo a melhorar para contribuir de maneira mais ativa para a busca de mais direitos para as mulheres, uma vez que estas continuam a ser muitas vezes prejudicadas devido ao seu género.

Assim sendo, e apesar da relevância dos nove *targets* referidos no CIRNUEO (2018) como composição do ODS 5, o foco deste estudo vai ser maioritariamente nos três primeiros mencionados (i, ii, iii), devido a serem os mais abordados em termos literários quando o tópico é o setor turístico, designadamente quando se fala de turismo urbano, como se pode observar nos estudos de Fernández-Torres, Gutiérrez-Fernández &

Gallego-Sosa (2021), Carrasco-Santos et al. (2020), Deiana & Fabbri (2020) e Morgan & Pritchard (2019), por exemplo. Isto porque a procura de igualdade por parte da indústria é um tópico bastante presente nos tempos atuais, nomeadamente em relação à igualdade de género (Alarcón & Mullor, 2018). Ademais, existe uma maior importância dada ao papel da mulher, através de maiores oportunidades de liderança, tema estudado por Narayan (2017) e por Carvalho et al. (2019). Em relação à criação de políticas, e outra regulamentação, que permitam maior igualdade entre géneros no turismo, o tópico foi estudado, entre outros, por Carrasco-Santos et al. (2020) e Hutchings, Moyle, Chai, Garofano & Moore (2020). Todavia, não irão ser descurados outros *targets*, particularmente acerca da violência (iv), uma vez que a mesma também ocorre no turismo (Morgan & Pritchard, 2019).

Como referem as Nações Unidas (2022a), a igualdade de género e o *empowerment* das mulheres fazem parte dos valores universais dos cidadãos. Para se conseguir atingir este objetivo, é necessário que existam mudanças políticas que permitam uma distribuição de recursos mais adequada e igualitária, visto que as “normas sociais e as estruturas de poder” têm consequências diferentes para os géneros, o que normalmente prejudica a mulher, e acabam por impactar diversas áreas da sociedade, sobretudo a economia.

Assim, as Nações Unidas criaram o *Gender Mainstream*, em 1995, programa que passa pela procura da igualdade de género, de modo a incorporar as opiniões de ambos os géneros na criação de políticas e programas que procurem a igualdade, ou seja, ouvir as pessoas de modo a compreender de forma direta o que é necessário ser feito. É, por isso, uma forma de procurar terminar com as desigualdades entre homens e mulheres, de modo que os benefícios sejam mútuos e não unilaterais (UNWTO, 2022a). De notar que, como referem a UNWTO e UN Women (2011), “igualdade de género significa que as mulheres e os homens são tratados justamente de acordo com as suas necessidades específicas. Isto pode incluir tratamento igual ou tratamento que é diferente, mas considerado equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações ou oportunidades”.

Geralmente o papel da mulher na sociedade, em comparação com o género masculino, ainda passa muito por “dona de casa” (Nações Unidas, 2020b), havendo inclusive a ideia de que necessita de cuidar do cônjuge, dos filhos e do lar (Salvador, 2012; Mello, Aparício, Oliveira & Calvosa, 2009). Este trabalho de “dona de casa”, designado de não

remunerado, é efetuado em todos os lares do mundo diariamente e é maioritariamente da responsabilidade da mulher (World Bank Group, 2017). Esse é um dos motivos para que exista a procura, por parte do género feminino, de um equilíbrio entre a vida pessoal e o emprego, de tal maneira que consiga cuidar de si e dos seus, sem descuidar as suas obrigações profissionais (OIT, 2016).

A forma como a mulher é tratada na sociedade é consequência de uma cultura assente no patriarcado (Mitra & Sankar, 2021), que perpetua as diferenças entre homens e mulheres, visto que se baseia numa sociedade na qual os homens têm mais poderes que as mulheres e são o género dominante. É também devido a esta cultura que existe o parecer de que as mulheres são mais compreensivas, carinhosas e sensíveis do que os homens (Segovia-Pérez et al., 2019). Estes estereótipos, juntamente com a falta de flexibilidade por parte das chefias dos empregos, acabam por definir como a mulher ainda é vista no mercado de trabalho (Baum, Cheung, Kong, Kralj, Mooney, Nguyễn Thi Thanh, Ramachandran, Dropulić Ružić & Siow, 2016), tanto pelas empresas, como por elas próprias. Assim, envolve tanto o que os outros pensam dela, como o que ela pensa de si mesma (Salvador, 2012), sendo que, tanto as suas competências como a credibilidade no local de trabalho (em termos da forma como é vista pelos outros trabalhadores) afetam a maneira como a mulher se vê a si mesma, e levam a que sinta, por vezes, a necessidade de provar o seu valor (Carvalho et al., 2019), mesmo que não exista essa obrigação. Tudo isto num contexto em que, em termos escolares, as mulheres possuem uma educação mais completa do que os homens, nomeadamente por possuírem, em média, mais anos de escolaridade (Carrasco-Santos et al., 2020), mas não sendo remuneradas de acordo com esta questão (Mello et al., 2009).

Também um dos objetivos da igualdade de género passa por retificar questões relacionadas com a vida reprodutiva e sexual das mulheres e os seus direitos (Nações Unidas, 2019), de modo que os estereótipos e outras ideias pré-concebidas deixem de ser a norma. Até porque, atualmente, a responsabilidade reprodutiva ainda passa muito pelas mulheres (Morgan & Pritchard, 2019). E, por isso, aspetos como a licença de paternidade são essenciais na luta pela igualdade de género, pois as suas políticas pretendem levar o homem a ter um maior papel junto da sua família (Equileap, 2022), e quebram as ideias enraizadas na sociedade de que tem de ser sempre a mãe a cuidar dos filhos. Todavia, mesmo que no seio familiar exista uma distribuição igualitária de responsabilidades entre

o casal, a mulher acaba por sair prejudicada em termos laborais devido às perceções existentes e que dificilmente serão modificadas de que as responsabilidades de cuidar da criança recaem sobre ela (Narayanan, 2017).

Também o nível salarial ainda não se encontra equiparado para ambos os géneros, estando até essa equiparação a realizar-se a um ritmo lento (Equileap, 2022). Aliás, como refere a OIT, no ano de 2016, ao ritmo de crescimento em que as organizações se encontravam, somente em 2086 é que deixariam de existir diferenças salariais entre homens e mulheres. Nassani et al. (2019) referem que os motivos existentes para essa disparidade, prendem-se, entre outros, com a possibilidade de as mulheres virem a ser mães, o tempo despendido para a vida pessoal por parte das mesmas, e encargos de saúde (visto que as mulheres, em média, têm mais preocupação com a sua saúde do que os homens). Aliás, existe a ideia na maior parte dos países a nível mundial de que é o homem quem recebe mais num casal (Freund & Hernandez-Maskivkier, 2021; OIT, 1999), o que, muitas vezes, acaba por ser um facto, e nem sempre por questões de justiça, mas pelas oportunidades fornecidas, que são mais comuns para o género masculino.

Já Marinakou (2014) e McKinsey & Company (2021) realçam que o género feminino tem conseguido subir cada vez mais na carreira, chegando a ocupar cargos administrativos, como não era norma. Este progresso deve-se, em parte, às quotas de género impostas nas empresas (Nações Unidas, 2020b). Apesar disso, os homens ainda têm tendencialmente mais facilidade de progressão na carreira (Mello et al., 2009), nomeadamente, pelas mulheres terem mais dificuldade no início da carreira, pela falta de oportunidades (McKinsey & Company, 2021).

Assim, é possível constatar que ainda existe muito para ser feito, apesar de já serem observáveis melhorias no que toca ao progresso profissional das mulheres (Equality in Tourism, 2018; World Bank Group, 2017). Até porque, e como referem Sehanovic, Zougj, Krizoman e Bojanic-Glavica (2000, *apud* Marinakou, 2014), as mulheres gerentes têm um desempenho assinalável em termos organizacionais e financeiros, para além de saberem gerir melhor os seus colaboradores. Já Teixeira (2001, *apud* Salvador, 2012) refere a comunicação, o envolvimento dos colaboradores, a capacidade de negociação e o encontro de soluções para os problemas, quando aborda a aptidão da mulher como líder. Além do referido, Carrasco-Santos et al. (2020) afirmam ainda que as mulheres se

preocupam mais com os seus clientes, além de que a sua posição, num cargo de elevado poder, é um incentivo para as restantes colaboradoras, assim como para os *shareholders*.

Carrasco-Santos et al. (2020) salientam que os conselhos de administração das organizações serem constituídos também por mulheres, além do tradicional género masculino, é uma forma de aumentar o valor da empresa. Isto devido a existirem novas maneiras de olhar para os problemas e, conseqüentemente, o encontro de novas soluções (Narayanan, 2017). Torchia, Calabrò & Huse (2012) reforçam este ponto, referindo ainda que quem pensa de maneira diferente, considera pontos de vista que não o seu de maneira mais natural, sendo um nível de abertura mais associado às mulheres. No entanto, os conselhos de administração terem indivíduos do género feminino pode ser somente por aparências, de modo a parecer bem para com os seus clientes/consumidores, ou para cumprir obrigações, impostas pelos regulamentos da empresa. Aliás, por vezes, as empresas incorporam estas quotas nos seus planos, mas somente de modo a passar essa imagem para fora, sem o intuito de realmente seguir com esses ideais, ou seja, por questões de aparência da imagem da organização (Carrasco-Santos et al., 2020). Até porque uma mulher no conselho de administração de uma empresa não vai fazer grande diferença, sendo necessárias pelo menos três, para que sejam realmente ouvidas e se observem mudanças, como indicam Torchia et al. (2012).

Para que alterações sejam feitas em prol da maior igualdade de género, é essencial que se criem regulamentos que permitam que as mulheres tenham menos obstáculos relacionados com o seu género. Sobretudo porque as “leis e as normas sociais discriminatórias ainda permanecem muito generalizadas” por todo o mundo, encontrando-se enraizadas nas diversas culturas. É, aliás, em parte, a falta de políticas acerca da igualdade de género no mercado de trabalho que contribui para a desigualdade existente (OIT, 1999). Além disso, é preciso ter em consideração cada país individualmente quando se estão a delinear políticas, para qualquer área, pois as realidades são diferentes por todo o mundo (UNWTO, 2022b).

Algumas das medidas referidas pela OIT (2016) de modo a diminuir a desigualdade de género passam pela criação de programas de treino que vão contra os estereótipos estabelecidos em termos de empregabilidade- procurando incorporar as mulheres em empregos tipicamente masculinos, por exemplo-, assim como a diminuição de obstáculos



ao empreendedorismo feminino, a definição de quotas nas empresas para uma maior participação da mulher em cargos de liderança (e não somente por aparências), a aposta do envolvimento das mulheres com os sindicatos- que contribuem para formar uma rede de apoio que as defenda-, e a importância que a mentoria pode ter para a carreira profissional do género feminino (aspeto também destacado por Deiana & Fabbri, 2020), devido à inspiração que isso traz a uma mulher, por ver que é exequível ter sucesso num cargo de maior responsabilidade. Já Arroio & Régnier (2001) destacam a necessidade de comunicação na organização sobre as alterações que devem ser efetuadas- ou seja, que se passe uma mensagem para os trabalhadores de como os mesmos devem agir perante uma situação de desigualdade de género-, designadamente através de *workshops* e reuniões, assim como a redução das desigualdades salariais, e uma avaliação regular por parte da empresa aos seus trabalhadores, e dos seus trabalhadores à empresa, de modo a observar se progressos têm sido efetuados.

### ***2.3 Igualdade de Género no Turismo – ODS 5***

Como indicam Peña-Sánchez et al. (2020), o setor turístico encontra-se numa posição favorável para contribuir para a incorporação dos ODSs, incluindo a igualdade de género. Até porque, e como mencionam a UNWTO e UN Women (2011) e a UNWTO (s.d.), este tem sido um setor de destaque quando se fala do *empowerment* das mulheres, reconhecido inclusive pelas Nações Unidas. Como indicam Freund e Hernandez-Maskivkier (2021), a maior participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas é considerada uma das consequências positivas a destacar no desenvolvimento da indústria turística. Também o WT&TC (2018) refere que são observadas capacidades de evolução no setor em relação ao progresso feminino.

Segundo a UNWTO (s.d.), o ODS 5 tem um espaço de afirmação no turismo, designadamente através da capacidade da indústria para reforçar o papel das mulheres na sociedade (*empowering* no original), nomeadamente por gerar emprego, visto ser um setor com um número elevado de mulheres (UNWTO, 2022a). É ainda referido pela UNWTO (2022a) que é dos setores que mais contribui para a existência de mulheres empreendedoras. Assim, o turismo pode ser importante para a afirmação do género feminino, quer a nível profissional, quer a nível pessoal, permitindo-lhe obter mais independência e contribuindo para o seu papel de liderança- até porque, e como indicam

Mello et al. (2009), a mulher não procura emprego apenas por questões monetárias, mas também para a sua satisfação pessoal. Também Freund e Hernandez-Maskivkier (2021) destacam que a indústria turística tem potencial para aumentar a participação da mulher no mercado de trabalho, sobretudo através do empreendedorismo, e contribuir para uma maior liderança feminina.

A presença das mulheres empregadas é mais superior no turismo do que noutras indústrias, devido, em parte, a aspetos como a importância da educação e do treino, sendo que as mulheres, por norma, têm graus de escolaridade mais elevados que os homens (Carrasco-Santos et al., 2020), e devido à existência de empregos com horário reduzido ou que permitem trabalho remoto, aspeto que permite à mulher ter mais disponibilidade para a sua família (Equality in Tourism, 2018).

Já o facto de existirem muitas mulheres empreendedoras no turismo, deve-se, em parte, à existência de poucos obstáculos para iniciar o negócio (Mihailescu & Rinaldi, 2021), e ao facto de que podem surgir negócios empreendedores através do artesanato e culinária, áreas mais comumente associadas às mulheres (UNWTO & UN Women, 2011). Adicionalmente, o empreendedorismo permitiu novas fontes de rendimento através de plataformas online como a Uber e a Airbnb (World Bank Group, 2017), sendo esta última também referida pela UNWTO (2019). Estas plataformas dão mais liberdade às pessoas, nomeadamente às mulheres, de ter um negócio na área turística.

No entanto, e apesar de ser uma indústria que emprega um elevado número de mulheres, isso não implica que o turismo seja um exemplo de *empowerment*, porque isso depende também da qualidade do trabalho existente na área, especificamente para o género feminino (Alarcón & Mullor, 2018). Até porque, apesar de o turismo ser um setor que possui mais mulheres do que homens, a qualidade dos empregos de cada género ainda não se encontra equilibrada (OIT, 2016). E, numa indústria como a turística, a qualidade do serviço prestado está relacionada com a qualidade do emprego existente, logo esse aspeto deve ser tido em conta por parte das organizações, de modo a fornecerem as melhores condições possíveis. Porém, e como mencionam a UNWTO e UN Women (2011), “mesmo nas áreas em que as mulheres se destacam, ficam atrás dos homens”.

Por isso, é importante que na indústria turística exista uma preocupação com a igualdade de género, devido ao elevado número de colaboradoras, e ao facto de a

qualidade do trabalho não ser a mesma para ambos os géneros. Isto levou a que a UNWTO e UN Women, criassem, em 2011, um plano que passava pela promoção das trabalhadoras do setor, em busca da igualdade, através de campanhas realizadas globalmente, e que pretendiam alertar para o papel da mulher e o seu contributo para o setor. Apesar disso, e nove anos depois, Carrasco-Santos et al. (2020) defendem que a situação de desigualdade justifica que o setor sofra algumas alterações de modo a ser mais igualitário. Ou seja, ainda existe muito caminho para ser percorrido.

De acordo com a UNWTO e UN Women (2011), existem sete princípios de *empowerment* das mulheres, dentro de cinco áreas - comunidade, educação e treino, emprego, empreendedorismo, e liderança -, considerando a indústria turística:

- i. Estabelecer liderança corporativa de *high-level* para a igualdade de género;
- ii. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho – respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação;
- iii. Assegurar a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores mulheres e homens;
- iv. Promover a educação, treino e desenvolvimento pessoal para todas as mulheres;
- v. Implementar o desenvolvimento da *enterprise*, cadeia de valor e práticas de marketing que “empoderem” as mulheres;
- vi. Promover a igualdade através de iniciativas da comunidade e *advocacy*;
- vii. Medir e publicar relatórios do progresso efetuado para atingir a igualdade de género.

É um facto de que uma grande parte das mulheres é afetada pela discriminação, sendo que a mesma, muitas vezes, até ocorre de modo não intencional por parte da pessoa que se pronuncia, de tão enraizados que certos ideais possuem na sociedade (Carvalho et al., 2019). As mulheres mais impactadas são as que sofrem ainda de racismo e outros casos de xenofobia, e que consequentemente acabam por ter os trabalhos mais associados à falta de condições (Nações Unidas, 2019; Baum et al., 2016).

E o setor turístico não é exceção, existindo ainda discriminação em vários níveis (Mitra & Sankar, 2021), sendo até caracterizado por empregar bastantes imigrantes e minorias, que, muitas vezes, não encontram emprego noutros setores económicos (Ariza-Montes, Arjona-Fuentes, Law & Han, 2017; UNWTO e UN Women, 2011). Até porque, no

turismo, uma percentagem considerável das mulheres possui empregos precários e de baixas competências (UNWTO 2019), e muitas destas competências são facilmente aprendidas (Muñoz-Bullón, 2009), não constituindo por isso grande fator distintivo.

Assim, os cargos que as mulheres ocupam na indústria turística caracterizam-se muitas vezes com condições instáveis, por serem de pouca duração e com um salário bastante reduzido, para além de se tratar de trabalho intensivo (Alarcón & Mullor, 2018). Desse modo, e como referem Santero-Sanchez et al. (2015) e Carrasco-Santos et al. (2020)- este último abordando, mais concretamente, o setor da hotelaria -, as mulheres possuem menos representação nas áreas turísticas com melhores ordenados, apesar de se encontrarem em maior número na indústria turística, não sendo tão comum ver uma mulher como CEO ou gerente como é encontrar um homem a desempenhar esses cargos. Portanto, as mulheres têm maior predominância nos cargos de menor responsabilidade, como rececionistas e empregadas domésticas. Isto deve-se, em parte, aos estereótipos ainda presentes no setor, visto que os trabalhos em questão são muitas vezes de cozinha e limpeza (Mihailescu & Rinaldi, 2021), que podem não “ser reconhecidos como qualificações, mas como habilidades femininas ‘naturais’” (Alarcón & Mullor, 2018).

As razões pelas diferenças nos cargos das mulheres e dos homens, no turismo, devem-se às barreiras existentes para o género feminino, sendo as mais notáveis as horas de trabalho e a falta de flexibilidade, assim como questões que envolvem a carência de benefícios para os filhos, designadamente em termos de creches. Em relação a aspetos mais difíceis de observar, encontram-se a cultura organizacional das diversas empresas e o modo como tratam as mulheres, em comparação com os homens, em termos da sociedade atual (Equality in Tourism, 2018). A OIT (1999) destaca a globalização e as crises económicas como catalisadores da diferença entre cargos desempenhados entre os homens e as mulheres. No entanto, e como referem Mello et al. (2009), a globalização, nomeadamente o lado mais tecnológico da mesma, também possui o lado mais positivo de reduzir as disparidades entre homens e mulheres, através da alteração de certas culturas organizacionais, que permitem um maior desenvolvimento da mulher como profissional.

Adicionalmente, e como referem Marinakou (2014) e Mello et al. (2009), as mulheres, antes de decidirem começar a sua vida familiar, ponderam sobre as consequências que isso terá para a sua vida profissional, visto que esse aspeto pode ser considerado por parte

dos seus superiores quando surgem oportunidades na carreira, atrasando ou retrocedendo o seu progresso em prol do género masculino. Além disso, e como indicam Carrasco-Santos et al. (2020), quanto mais responsabilidade possuir a mulher no emprego- através de cargos administrativos- mais horas tem de trabalhar e mais viagens de negócios necessita de fazer, limitando o tempo familiar. Isso pode fazer com que a mulher procure empregos temporários ou de horário reduzido para se dedicar mais à família.

Até porque, a mulher, enquanto mãe, tem vários desafios no mercado de trabalho, designadamente em termos familiares (obrigação de fazer o seu papel de mãe), profissionais (“dedicação e experiência”), económicos (a aposta no género feminino ainda não é tão rentável como no género masculino), e psicológicos (diferença entre o que se quer e o que se precisa), como referem Carrasco-Santos et al. (2020). Em contrapartida, o género masculino tem mais facilidade de comprometimento com o seu emprego e menos “preocupações” com a vida pessoal e familiar (Deiana & Fabbri, 2020). Porém, a mulher trabalhadora com elevada responsabilidade obtém resultados, visto que, na indústria turística, uma maior percentagem de mulheres na administração leva ao aumento do desempenho da organização, devido, em parte, ao seu espírito inovador (Fernández-Torres et al., 2021). Contudo, existe ainda pouca quota parte de mulheres nesta área, até porque se a mulher “se comportar como uma mulher”, não chega a cargos de liderança, pois a ideia que a sociedade tem do género feminino não envolve as características de um líder (Carrasco-Santos et al., 2020). Apesar disso, o número de mulheres em cargos de liderança no setor turístico tem vindo a aumentar (Marinakou, 2014), e estão reunidas as condições para mais surgirem, o que pode ser inspirador para as restantes colaboradoras das organizações (UNWTO & UN Women, 2011).

Além disso, existe a necessidade de ser criada e adaptada legislação relativamente ao assédio sexual no local de trabalho, tópico no qual as mulheres estão mais sujeitas a sofrer discriminação, designadamente por se encontrarem em cargos de menor responsabilidade (Reguera & García-Izquierdo, 2021). Como indicam estes autores, devem ser efetuados mais esforços para que exista mais consciencialização no trabalho, de modo que os casos de assédio deixem de acontecer, ou sejam, pelo menos, reduzidos.

Até porque a exploração no turismo, sobretudo nos estabelecimentos hoteleiros, é uma realidade devido a empregar muitas minorias e mulheres, assim como pelo facto de ter

cadeias de abastecimento que envolvem inúmeros fornecedores em variadas áreas (que faz com que se perca o rastreio de alguns processos na sua totalidade e seja mais difícil o controlo) e por existirem elevados *franchises* pelo mundo, que também dificultam a vigilância (Minderoo Foundation's Walk Free Initiative, 2019). Como mencionam a UNWTO e UN Women (2011), a exploração no turismo pode surgir de várias maneiras, nomeadamente devido a questões salariais, à falta de condições de trabalho, e ao assédio. O próprio ambiente envolvente do setor turístico, e mais em particular da hotelaria, é propício ao assédio sexual e à exploração também na forma como o mesmo é publicitado, sobretudo quando se fala de turismo de sol e praia e turismo de noite.

Como refere a Minderoo Foundation's Walk Free Initiative (2019), empregos como os de limpeza, normalmente ocupados por mulheres, nos estabelecimentos hoteleiros, acabam por ser facilmente afetados pela exploração. Já em áreas turísticas mais noturnas, como os casinos, as colaboradoras são muitas vezes alvo de assédio sexual, quer por clientes, quer por colegas (Morgan & Pritchard, 2019), sendo o mesmo referido por Ariza-Montes et al. (2017), que destaca ainda o consumo de álcool que leva ao aumento de probabilidades de alguma situação de assédio acontecer. Já Pritchard (2014) menciona também os uniformes, particularmente nos estabelecimentos mais noturnos, como uma forma de tornar a indústria mais propícia à sexualização.

Todas estas questões relacionadas com o tipo de emprego que a mulher tem no setor turístico impactam a sua saúde mental, assim como a física, particularmente quando se trata de trabalho precário (Vargas-Jiménez, Castro-Castañeda, Agulló Tomás & Medina Centeno, 2020). Acresce, como referem Morgan e Pritchard (2019) que “a hospitalidade é considerada exigente, stressante, e fisicamente exaustiva.”

Foram, portanto, definidas prioridades para atuar no turismo, de modo a combater a desigualdade de género, que passam, muitos delas, pela criação de políticas e regras que contribuam para uma maior igualdade, designadamente:

- A diminuição da diferença salarial em diversos cargos (podendo mesmo chegar aos 15% em algumas áreas, como referem Mitra e Sankar, 2021- e com o WT&TC, 2018, a indicar que a disparidade pode ir de 10 a 15%), como indicam a UNWTO (2022a) e Fernández-Torres et al. (2021).

- A criação de políticas que protejam as mulheres de assédio, quer em termos de colaboradoras, como as próprias turistas (UNWTO, 2022a).
- O combate de estereótipos- ainda muito presentes na área (UNWTO, 2022a).
- A atribuição de cargos de maior responsabilidade para as mulheres, através de posições de liderança (UNWTO, 2022a, e Equality in Tourism, 2018).
- A criação de programas de treino adaptados ao género feminino (UNWTO, 2022a), e interligados com as políticas existentes (Equality in Tourism, 2018).
- A criação de incentivos taxativos a organizações que apostem no *empowerment* de mulheres (Fernández-Torres et al., 2021).
- A facilitação do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Fernández-Torres et al., 2021 e Marinakou, 2014)- este fator foi também destacado por Carrasco-Santos et al. (2020), mencionando, porém, que devido a questões de flexibilidade (por causa de viagens de negócios e da carga horária que a indústria impõe), se torna um setor difícil para alcançar este mesmo equilíbrio. Todavia, e como indicam Mello et al. (2009) e Segovia-Pérez et al. (2019), as videoconferências e outras possibilidades de trabalhar a partir de casa podem ser aspetos chave para que sejam implementadas mudanças.
- A formulação de legislação que impeça as empresas de anunciar que vão criar planos para a igualdade de género, para depois não avançarem com os mesmos (Carrasco-Santos et al., 2020).
- A redução do número de horas a colaboradores que tiveram recentemente um filho (Costa et al., 2017).
- A formação de associações de mulheres, de modo a existir uma rede de apoio para o género feminino, na qual a partilha de experiências muda ou fortalece mentalidades (Freund e Hernandez-Maskivkier, 2021).
- A melhoria das condições dos trabalhos mais precários, e a redução da insegurança em relação ao emprego, designadamente devido à duração dos contratos (Santero-Sanchez et al., 2015).

Estas prioridades do turismo revelam que as diferenças existentes entre ambos os géneros envolvem questões económicas, mas também socioculturais (Zhang & Zhang,

2020). E, por isso, são precisas novas regulamentações que protejam a mulher e procurem a igualdade (Fernández-Torres et al., 2021). Até porque, e como concluiu a UNWTO, no relatório de 2019, as ações específicas efetuadas para promover a igualdade das mulheres têm obtido um desempenho favorável na indústria. Também políticas macroeconómicas, relacionadas com género, a nível nacional entre os diversos países, quando bem aplicadas, possuem as consequências pretendidas de aumentar o *empowerment* feminino no turismo, assim como a aposta em estratégias com base nos ideais da igualdade. Ou seja, é possível referir que existem mudanças visíveis no modo como as mulheres são tratadas, nomeadamente pela criação de leis que procuram implementar maior igualdade de género, assim como a existência de mais mulheres em cargos de maior responsabilidade (Nações Unidas, 2022b).

Porém, e considerando que a pandemia da COVID-19 veio tornar ainda mais evidentes as desigualdades existentes entre ambos os géneros, sobretudo no setor turístico, eliminando progressos anteriormente realizados (UNWTO, 2019), e sendo que estudos indicam que a COVID-19, em termos de desemprego, atingiu mais a população feminina (Mihailescu & Rinaldi, 2021). Também um estudo da McKinsey & Company (2021), refere, por exemplo, que o *burnout* derivado da COVID-19 está a afetar mais as trabalhadoras do que o género masculino.

Contudo, isso também pode ser sinal de novas oportunidades para redefinir certos aspetos, como o *Gender Balance* (UNWTO, 2020), o qual envolve a criação de mais oportunidades de progresso de carreira, de modo que existam mais mulheres em cargos de liderança (Equileap, 2022). O plano passa, então, por reformular os planos já existentes e incorporar o tópico da igualdade de género, assim como criar ações especialmente para mulheres, que lhe permitam ter mais direitos. Por isso, o objetivo passa por alterar “normas, valores culturais, estruturas de poder, e as raízes das desigualdades e discriminação” (UNWTO, 2022b).

Assim sendo, e como forma de conclusão deste capítulo, é importante destacar os principais fatores do ODS 5 no turismo na Tabela I:



**Tabela I: Principais tópicos abordados e os seus autores**

<b>Tópicos</b>	<b>Autores</b>
<b>Cargos de chefia</b>	Equality in Tourism (2018); Fernández-Torres et al. (2021); Marinakou (2014); McKinsey & Company (2021); UNWTO & UN Women (2011); World Bank Group (2017)
<b>Discriminação</b>	Baum et al. (2016); Carvalho et al. (2019); Mitra & Sankar (2021); Nações Unidas (2019); UNWTO (2019)
<b>Exploração e assédio</b>	Ariza-Montes et al. (2017); Minderero Foundation's Walk Free Initiative (2019); Morgan & Pritchard (2019); Pritchard (2014); Reguera & Garcia-Izquierdo (2021); UNWTO & UN Women (2011)
<b>Nível salarial</b>	Equality in Tourism (2018); Equileap (2022); Freund & Hernandez-Maskivkier (2021); Nassani et al. (2019); OIT (1999); (OIT, 2016)
<b>Trabalho precário</b>	Mihailescu & Rinaldi (2021); Alarcón & Mullor (2018); Muñoz-Bullón (2009); UNWTO (2019)

Fonte: Elaboração própria.

Como a Tabela I mostra, o tópico da igualdade de género encontra-se presente na literatura devido a contributos de diversos autores, nos mais variados temas. Assim, e considerando o mercado de trabalho e o modo de operar das empresas, o foco do estudo empírico passa pelos tópicos dos cargos de chefia, conselhos de administração, discriminação, exploração e assédio, nível salarial, regulamentação e trabalho precário.

### 3. METODOLOGIA

A igualdade de género tem sido um tópico abordado de modo constante no século XXI, visto que se trata de um problema que abrange, de maneira direta ou indireta, todas as mulheres a nível mundial. E o turismo é uma indústria que tem potencial para abrir o caminho a culturas organizacionais que envolvam ativamente a mulher, através de regulamentos e políticas (Hutchings et al., 2020).

Apesar da relevância do tema, a igualdade de género no setor turístico ainda é uma lacuna na literatura existente, uma vez que existem poucos estudos que abordem a relação

entre as mulheres e o seu papel na indústria turística, sobretudo considerando os grandes nomes da hotelaria mundiais.

Assim, o estudo em questão é elaborado através uma análise de conteúdo, na qual é pesquisada a igualdade, ou desigualdade, de género no setor turístico. Para realizar a análise de conteúdos, foi efetuada uma pesquisa através das palavras “women”, “female” e “gender”, de modo a poder limitar os relatórios das grandes cadeias mundiais ao tema.

Para estabelecer critérios para a escolha das cadeias hoteleiras a serem estudadas, foram analisados somente grupos que, segundo dados do Hospitality ON (2022) eram reconhecidos como os maiores do mundo. Os dez grupos turísticos mencionados como os de maior dimensão eram: *Marriott International*, *Jin Jiang*, *Hilton Worldwide*, *IHG Hotels & Resorts*, *Wyndham Hotels & Resorts*, *Accor*, *Huazhu*, *Choice Hotels*, *BTH Hotels* e *Oyo*. Todavia, o *Jin Jang*, o *Huazhu* e o *Oyo* não possuíam dados suficientes, acerca de questões de género, quer nos seus relatórios gerais de atividade, quer nos seus relatórios de responsabilidade social (e similares que abordem as dimensões da sustentabilidade- ambiental, económica e social) e, por isso, não foram objeto de estudo, o que reduziu a amostra.

Na Tabela II encontra-se um resumo de apresentação acerca das cadeias hoteleiras estudadas, considerando os dados do ano civil de 2021:

**Tabela II: Informação agregada de apresentação das cadeias hoteleiras**

<b>Grupo Hoteleiro</b>	<b>Características dos grupos hoteleiros</b>
<i>Accor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em 110 países (nos cinco continentes).</li> <li>• 5.298 hotéis no total / 777.714 quartos</li> <li>• 232.000 trabalhadores.</li> <li>• Mais de € 2.2 biliões de receita.</li> <li>• Mais de 40 marcas, destacando a <i>ibis</i>, <i>Mercure</i>, e <i>Sofitel</i>.</li> </ul>
<i>Banyan Tree Holdings</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em 23 países (em quatro continentes).</li> <li>• 55 hotéis no total / 7.970 quartos.</li> <li>• 6.621 trabalhadores.</li> <li>• Cerca de € 155.361 milhões de receita.</li> <li>• 10 marcas, destacando a <i>Banyan Tree</i>.</li> </ul>
<i>Choice Hotels</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em quase 40 países.</li> <li>• Mais de 7.100 hotéis / mais de 600.000 quartos.</li> <li>• 14 marcas destacando a <i>Cambria Hotels</i>, e <i>Comfort</i>.</li> </ul>
<i>Hilton Worldwide</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais de 122 países.</li> <li>• 6.837 hotéis / 1.074.791 quartos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 365.748 trabalhadores.</li> <li>• 18 marcas, destacando a <i>Hilton</i>, e <i>Double Tree</i>.</li> </ul>
<b><i>IHG Hotels &amp; Resorts</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em mais de 100 países.</li> <li>• 6.000 hotéis / 880.327 quartos.</li> <li>• 4.679 trabalhadores.</li> <li>• Cerca de € 2.726 milhões de receita.</li> <li>• 17 marcas, destacando o <i>InterContinental Hotels &amp; Resorts</i>, e <i>Holiday Inn</i>.</li> </ul>
<b><i>Marriott International</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em 139 países.</li> <li>• 8.000 hotéis.</li> <li>• 30 marcas, destacando o <i>The Ritz-Carlton</i>, o <i>Marriott Hotels</i>, e o <i>Sheraton</i>.</li> </ul>
<b><i>Wyndham Hotels &amp; Resorts</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente em cerca de 95 países.</li> <li>• Cerca de 9.000 hotéis / mais de 810.000 quartos.</li> <li>• 22 marcas, destacando a <i>Ramada by Wyndham</i>, e <i>Trypt by Wyndham</i>.</li> </ul>

**Fonte:** Accor (2022), Banyan Tree Holdings (2022b), Choice Hotels (2022), Hilton Worldwide (2022b), IHG Hotels & Resorts (2022a, 2022b), Marriott International (2022b), Wyndham Hotels & Resorts (2022).

Os anos de 2017, 2019 e 2021 foram escolhidos para o estudo, de modo a poder avaliar-se as cadeias hoteleiras ao longo de um período de cinco anos, que englobasse os impactos que a pandemia teve para os grupos hoteleiros, e ademais, considerando que a igualdade de género se trata de um tópico que, só nos últimos anos, tem crescido em termos literários.

Este estudo é, então, realizado através de análise de conteúdo por meio de artigos científicos baseado nas investigações de Curtó-Pagès, Ortega-Rivera, Castellón-Durán e Jané-Llopis (2021), Khaliq, Madan, Puri e Parimoo (2021), Kirsty Haywood e Boihang (2021), e Rosati e Farinha (2019) que utilizaram relatórios de organizações a nível mundial para efetuar a sua investigação empírica acerca dos ODS, analisando de que modo as empresas contribuíram para atingir os objetivos da Agenda 2030. Assim, considerando os artigos científicos que estes autores elaboraram, esta investigação utiliza a mesma técnica de análise dos relatórios empresariais- neste caso dos maiores grupos hoteleiros existentes- de modo a compreender a informação que possuíam acerca da igualdade de género. Assim, como referido, esta investigação foi efetuada com base nos relatórios gerais e nos relatórios de responsabilidade social das sete cadeias hoteleiras, tratando dados quantificados acerca da presença de mulheres nas empresas- em termos percentuais- e de dados qualificados, procurando analisar conteúdos, tendo por consideração os principais tópicos abordados no capítulo da revisão da literatura.

Assim, na Tabela III encontra-se um resumo do processo metodológico do presente estudo.

**Tabela III: Metodologia relativa ao estudo em questão**

1º	Definição do tema
2º	Escolha do formato de pesquisa e eleição de artigos científicos
3º	Elaboração da revisão de literatura
4º	Escolha do modelo de análise – análise de conteúdos
5º	Elaboração do estudo empírico
6º	Análise dos resultados
7º	Apresentação das conclusões

Fonte: Elaboração própria.

#### 4. ESTUDO EMPÍRICO

Os grupos hoteleiros publicam anualmente relatórios que compilam os dados acerca da atividade dos seus estabelecimentos, onde indicam os progressos efetuados e as áreas que necessitam de focalização. E, apesar da maioria das informações ser acerca da componente financeira, também costumam ser abordados tópicos relacionados com outros aspetos, nomeadamente, a procura da igualdade de género. Estas informações encontram-se presentes nesses relatórios mais gerais de atividade ou em relatórios específicos de responsabilidade social *ou* similares.

Assim, o estudo empírico foi realizado com base na análise dos relatórios publicados pelas grandes cadeias hoteleiras mundiais que abordam o tema da igualdade de género, destacando os aspetos relacionados com os cargos das mulheres da indústria, a discriminação pela qual as mesmas passam, as disparidades salariais e a regulamentação que tem sido criada para combater a desigualdade de género.

De notar, porém, que os relatórios das empresas em relação a certo ano podem ser publicados no ano em questão, assim como no ano seguinte, visto que depende quando encerra o ano civil das mesmas. Por esse motivo, existem cadeias hoteleiras cujo relatório acerca do ano de 2017 é publicado no mesmo ano, enquanto em outras, o relatório relativo a 2017 é publicado em 2018.

Adicionalmente, e apesar da maioria das cadeias hoteleiras estudadas possuir informações acerca das suas trabalhadoras nos relatórios anuais e/ou nos relatórios de

responsabilidade social (ESG), a pesquisa nem sempre é linear e, para encontrar dados relativos a 2021, por alguns relatórios dos anos fiscais ainda não se encontrarem publicados, é necessário recorrer a outros relatórios, como é o caso do “Global Diversity, Equity & Inclusion” do Marriott International, e o “2021 Form 10-K” do Hilton. Além disso, é ainda importante mencionar que estes relatórios sofrem de alterações relativas ao seu título, encontrando-se relatórios de conteúdo similar (variando somente os anos), mas com diferentes nomes, como é observado no grupo Accor, na Tabela IV.

Para além disso, é ainda importante destacar que o grupo Choice Hotels apenas possui relatórios de responsabilidade social a partir de 2019, não havendo, por isso, dados referentes a 2017, sendo que o mesmo ocorre com o grupo Wyndham Hotels & Resorts.

Assim, a Tabela IV apresenta informação acerca dos relatórios dos quais foi recolhida informação para a elaboração deste estudo, relativos aos anos civil de 2017, 2019 e 2021.

**Tabela IV: Relatórios Anuais e de Responsabilidade Social**

<b>Grupo Hoteleiro</b>	<b>Documentos analisados acerca das cadeias hoteleiras estudadas</b>
<i>Accor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration Document and Annual Financial Report 2017</li> <li>• 2019 Universal Registration Document- Annual Financial Report. Integrated Report</li> <li>• 2021 Universal Registration Document- Annual Financial Report. Integrated Report</li> </ul>
<i>Banyan Tree Holdings</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Report 2017</li> <li>• Sustainability Report 2017</li> <li>• Sustainability Report Year 2019</li> <li>• Sustainability Report 2021</li> </ul>
<i>Choice Hotels</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019 Environmental Social Governance Report</li> <li>• 2021 Environmental Social Governance Report</li> </ul>
<i>Hilton Worldwide</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 Corporate Responsibility Report</li> <li>• Hilton 2019 Corporate Responsibility Report</li> <li>• 2021 Form 10-K</li> <li>• Hilton 2021 Environmental, Social and Governance Report</li> </ul>
<i>IHG Hotels &amp; Resorts</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 Responsible Business – Our Performance</li> <li>• Annual Report and Form 20-F 2019</li> <li>• Annual Report and Form 20-F 2021</li> <li>• Responsible Business Report 2021</li> </ul>
<i>Marriott International</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 Serve 360 Report</li> <li>• 2020 Serve 360 Report</li> <li>• Global Diversity, Equity &amp; Inclusion</li> </ul>

<b>Wyndham Hotels &amp; Resorts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020 Social Responsibility Report</li> <li>• 2022 Environmental, Social, and Governance (ESG) Report</li> </ul>
---	--

**Fonte:** Accor (2018, 2020, 2022), Banyan Tree Holdings (2017b, 2020, 2022b), Choice Hotels (2020, 2022), Hilton Worldwide (2018, 2020, 2022a), IHG Hotels & Resorts (2018, 2020, 2022a), Marriott International (2018, 2020, 2022a), Wyndham Hotels & Resorts (2020, 2022).

#### 4.1 Resultados Quantitativos

A Tabela V indica a percentagem das mulheres nos grandes grupos hoteleiros mundiais, com a percentagem total de trabalhadoras, a de mulheres em cargos de liderança a de colaboradoras nos cargos de administração, nos anos 2017, 2019 e 2021.

**Tabela V: Percentagem de mulheres nos grandes grupos hoteleiros mundiais**

	<b>Datas</b>	<b>Trabalhadoras no total da empresa</b>	<b>Trabalhadoras nos cargos de liderança</b>	<b>Trabalhadoras nos cargos de administração</b>
<b>Accor</b>	2017	44%	43%	50%
	2019	43%	42%	44%
	2021	42%	41%	40%
<b>Banyan Tree Holdings</b>	2017	43%	47%	20%
	2019	42%	40%	-----
	2021	44%	39%	-----
<b>Choice Hotels</b>	2017	-----	-----	-----
	2019	46%	34%	30%
	2021	43%	40%	30%
<b>Hilton Worldwide</b>	2017	50%	45%	50%
	2019	53%	43%	50%
	2021	44%	39%	50%
<b>IHG Hotels &amp; Resorts</b>	2017	58%	28%	40%
	2019	55%	25%	36%
	2021	58%	38%	41%
<b>Marriott International</b>	2017	51%	50%	29%
	2019	53%	44%	42%
	2021	53%	57%	45%
<b>Wyndham Hotels &amp; Resorts</b>	2017	-----	-----	-----
	2019	62%	28%	25%
	2021	58%	30%	25%

**Fonte:** Accor (2018, 2020, 2022), Banyan Tree Holdings (2017b, 2020, 2022b), Choice Hotels (2020, 2022), Hilton Worldwide (2018, 2020, 2022a), IHG Hotels & Resorts (2018, 2020, 2022a), Marriott International (2018, 2020, 2022a), Wyndham Hotels & Resorts (2020, 2022).

Como se pode observar na Tabela V, existem valores sobre os quais não foi possível obter qualquer informação, como no ano de 2017 na cadeia Choice Hotels e do Wyndham Hotels & Resorts. Adicionalmente, no grupo Banyan Tree Holdings, em 2019 e 2021, não existiam dados disponíveis acerca das trabalhadoras nos Conselhos de Administração.

Tendo em consideração que esta análise é feita apenas por um período de cinco anos, apenas podemos concluir acerca das alterações no período, no qual não se registam mudanças significativas. O emprego total no feminino é maioritário em três cadeias, em todos os anos considerados e minoritário em três outras. Na última das cadeias há uma inversão ao longo do período. Em relação à percentagem geral das mulheres nas diversas organizações estudadas, os valores encontram-se muito equilibrados. Todavia, com destaque para os acima de 50% no Hilton Worldwide (em 2017 e 2019), e no IHG Hotels & Resorts, Marriott International e, sobretudo, no Wyndham Hotels & Resorts (nos dois anos para os quais há informação). Ou seja, mais de metade da força laboral destas organizações era do género feminino. É ainda exequível constatar que as percentagens mais baixas para o género feminino se encontram na cadeia hoteleira Accor (no ano 2021) e na Banyan Tree Holdings, em 2019.

Quanto aos cargos de liderança, os valores mais elevados encontram-se no Marriott International (destacando os 57% de mulheres em 2021), assim como no Accor, Banyan Tree Holdings e Hilton Worldwide. Em contrapartida, os valores mais baixos registam-se na cadeia Wyndham Hotels & Resorts (28% em 2019 e 30% em 2021) e no IHG Hotels & Resorts (sobretudo 28% em 2017 e 25% em 2019).

Por fim, em relação às trabalhadoras em cargos de administração, pode-se destacar a cadeia Hilton Worldwide, pela sua consistência na igualdade entre géneros nos três anos analisados (50% do Conselho de Administração da cadeia Hilton é composto pelo género feminino), assim como os valores mais baixos do Wyndham Hotels & Resorts (somente 25% em 2019 e 2021) e do Choice Hotels (somente 30% em 2019 e 2021).

Na generalidade das cadeias estudadas é superior o número de trabalhadoras ao serviço comparativamente com o número de mulheres em cargos de chefia e também relativamente ao número de mulheres nos Conselhos de Administração. Apenas em duas situações o número de mulheres em cargos de chefia supera percentualmente o número

global de funcionárias. Observa-se, porém, que o número de mulheres nos Conselhos de administração supera em cinco situações a percentagem de mulheres ao serviço.

Na Tabela V é possível observar que ainda existe progresso para acontecer em termos de igualdade de género, particularmente nas vagas ocupadas por mulheres em cargos de administração, visto que é onde as percentagens se encontram mais baixas. E, mesmo que em termos percentuais as mulheres se encontrem na maioria nos cargos globais das empresas, isso não se traduz numa maior percentagem de mulheres nos cargos de maior responsabilidade. Quando se analisa comparativamente o número de mulheres em cargos e chefia e o número de mulheres nos Conselhos de Administração, embora com variações de cadeia para cadeia, os resultados equivalem-se.

#### ***4.2 Resultados Qualitativos***

Nesta secção são avaliadas as dimensões consideradas na Tabela I, ou seja, os tópicos - cargos de chefia, conselhos de administração, discriminação, exploração e assédio, nível salarial, regulamentação, e trabalho precário - para as sete cadeias hoteleiras. É realizada através da análise de conteúdos, na qual o intuito passa por analisar os relatórios das cadeias hoteleiras em questão. Nos subcapítulos subsequentes irá ser avaliada a informação presente nos relatórios em duas dimensões: posicionamentos e iniciativas.

##### **4.2.1 Cargos de chefia**

Como mencionado no CIRNUEO (2018), nos *targets* do ODS 5, a progressão de carreira do género feminino é essencial na busca pela igualdade de género, e, para tal, é necessário que a mulher possua oportunidades para chegar a cargos de liderança.

Assim, e considerando o tópico “cargos de chefia”, a pesquisa nos relatórios é feita considerando as palavras “leadership”, assim como “women”, “female” e “gender”.

As principais menções (POSICIONAMENTOS) e ações (INICIATIVAS) referidas pelos grupos hoteleiros nos seus relatórios encontram-se sintetizadas na Tabela VI.



**Tabela VI: Tópico ‘Cargos de chefia’ nos relatórios das cadeias hoteleiras**

	<b>Documentos das cadeias hoteleiras estudadas analisados</b>
<i>Accor</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacados <i>targets</i> do ODS 5, nomeadamente a importância de as oportunidades serem equilibradas, para homens e mulheres, em termos de cargos de liderança, referindo o seu compromisso para com a procura de maior igualdade de oportunidades para estes cargos.</li> <li>• Realçada a aposta no recrutamento interno, como forma de reconhecimento e recompensa dos seus colaboradores.</li> </ul>
<i>Choice Hotels</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura que as suas colaboradoras tenham mais oportunidades em cargos de liderança.</li> </ul>
<i>Hilton Worldwide</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencionada a importância de fornecer oportunidades de progressão de carreira iguais para ambos os géneros, e permitindo às mulheres desenvolver a sua capacidade de liderança.</li> <li>• Referem que a cadeia procura atingir igualdade em termos dos cargos de liderança para mulheres e homens.</li> </ul>
<i>IHG Hotels &amp; Resorts</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta de atingir o equilíbrio de género nos cargos de liderança até 2030.</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaque dos seus programas, que passam por capacitar mais mulheres a progredir na carreira, especialmente como diretoras gerais e na área das operações.</li> </ul>
<i>Marriott International</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo passa por haver igualdade de género nos cargos de liderança até ao ano de 2025.</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menção do programa “Marriott’s Women’s Leadership Development Initiative”, que além de existir para capacitar as mulheres a progredir na carreira, incentiva a mentoria e ensina a criar o equilíbrio vida-trabalho.</li> </ul>
<i>Wyndham Hotels &amp; Resorts</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa refere a importância de providenciar oportunidades de carreira às suas trabalhadoras.</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa menciona a sua iniciativa “Castell Leadership Program”, formando através de workshops, treino e oportunidades de network, com o objetivo de proporcionar oportunidades de carreira às suas trabalhadoras.</li> </ul>

**Fonte:** Accor (2018, 2020, 2022), Choice Hotels (2020, 2022), Hilton Worldwide (2018, 2022b), IHG Hotels & Resorts (2020, 2022a, 2022b), Marriott International (2018), Wyndham Hotels & Resorts (2020).

### 4.2.2 Discriminação

Também referido no ODS 5 encontra-se o tópico da discriminação, quando indicado que o objetivo é “Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e raparigas, em todo o mundo” (CIRNUEO, 2018).

Relativamente a este tópico, a pesquisa nos documentos referidos foi efetuada através das palavras “discrimination”, assim como “women”, “female” e “gender”.

A Tabela VII indica as informações reunidas dos relatórios das maiores cadeias hoteleiras mundiais, relativas à discriminação, considerando os posicionamentos e iniciativas das empresas.

**Tabela VII: Tópico ‘Discriminação’ nos relatórios das cadeias hoteleiras**

	Documentos das cadeias hoteleiras estudadas analisados
<i>Accor</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de terminar com a discriminação - por género, raça, etnia, orientação sexual.</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencialização dos seus trabalhadores relativamente ao que consiste a discriminação, de modo a diminuir a sua ocorrência.</li> <li>• Em França, o grupo colocou em prática iniciativas específicas para diminuir a discriminação, através de sessões de consciencialização para os membros, da criação de um local- no <i>website</i>- que permita fazer denúncias de discriminação, e da elaboração de um curso online, de modo a formar as pessoas neste domínio. Todavia, de notar que as ações tomadas relativas à discriminação são ajustadas ao país em concreto.</li> </ul>
<i>Banyan Tree Holdings</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaca que em termos de recrutamento, ninguém é discriminado devido ao seu género, raça, orientação sexual, entre outros.</li> </ul>
<i>Hilton Worldwide</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura da eliminação da discriminação para com as mulheres.</li> </ul>
<i>IHG Hotels &amp; Resorts</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura da eliminação da discriminação para com as mulheres.</li> </ul>

Fonte: Accor (2018, 2020, 2022), Banyan Tree Holdings (2020), Hilton Worldwide (2018), IHG Hotels & Resorts (2022a, 2022b).

### 4.2.3 Exploração e assédio

Sobre a exploração e assédio, o objetivo destacado é a necessidade de eliminar todas as formas de violência contra o género feminino, especialmente o tráfico e exploração sexual (CIRNUEO, 2018).

Assim, e relativamente ao tópico da exploração e assédio, a busca nos documentos passou pelas palavras-chave “exploitation” e “harassment”, adicionalmente às palavras “women”, “female” e “gender”.

Na Tabela VIII encontram-se os dados acerca do tópico exploração e assédio relativos aos anos 2017, 2019 e 2021, considerando os posicionamentos e as iniciativas.

**Tabela VIII: Tópico ‘Exploração e assédio’ nos relatórios das cadeias hoteleiras**

	<b>Documentos das cadeias hoteleiras estudadas analisados</b>
<i>Accor</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo eliminar a exploração e o assédio- um risco constante no turismo.</li> <li>• Refere que, no turismo, os números o fenómeno é preocupante, aludindo que 89% dos colaboradores foram vítimas de assédio sexual no seu trabalho, enquanto 85% menciona que já observou assédio relativamente a outros trabalhadores. Além disso, 60% dos colaboradores dizem que “não confiaria no seu gerente, no caso de uma queixa de assédio sexual”.</li> <li>• O grupo destaca os impactos que a pandemia da COVID-19 teve nas mulheres, referindo que os relatos de violência doméstica aumentaram significativamente.</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A cadeia hoteleira refere que está a investir num plano que permita aos seus colaboradores denunciarem se forem alvos de assédio - implementado em alguns países em 2019.</li> </ul>
<i>Banyan Tree Holdings</i>	<p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um código de conduta a ser aplicado.</li> </ul>
<i>Hilton Worldwide</i>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo entende que a exploração sexual é um problema para a hotelaria, devido a traficantes utilizarem a indústria turística para atuarem</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para impedir a exploração sexual, a cadeia possui ações de formação anuais, de modo a ensinar os seus trabalhadores a identificar os sinais de perigo.</li> <li>• Todos os hotéis da cadeia nos Estados Unidos recebem formação acerca de como combater o assédio sexual.</li> <li>• Em 2013, a empresa criou, juntamente com a Vital Voices, um programa que procura combater a exploração de tráfico humano.</li> </ul>
<i>IHG Hotels &amp; Resorts</i>	<p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um código de conduta a ser aplicado.</li> </ul>
<i>Marriott International</i>	<p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui formação online e presencial acerca da prevenção do assédio sexual</li> </ul>
<i>Wyndham Hotels &amp; Resorts</i>	<p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos Estados Unidos foi implementado um plano de formação para prevenir e combater o assédio sexual.</li> </ul>

**Fonte:** Accor (2018, 2020, 2022), Banyan Tree Holdings (2018b, 2022), Choice Hotels (2020, 2022), Hilton Worldwide (2020), IHG Hotels & Resorts (2022a), Marriott International (2020), Wyndham Hotels & Resorts (2020).

#### 4.2.4 Nível salarial

Sobre a diminuição da disparidade salarial, a sua referência no ODS 5 é subtil, de algum modo indireta, quando se estabelece que se devem “realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais no acesso aos recursos económicos” (CIRNUEO, 2018).

Em relação a nível salarial, as palavras-chaves usadas na análise dos relatórios foram “wage” e “salaries”, e “women”, “female” e “gender”.

Menções de questões salariais entre géneros nos relatórios gerais de atividade ou relatórios de responsabilidade social, destacas na Tabela IX, considerando os posicionamentos e iniciativas das sete cadeias hoteleiras estudadas.

**Tabela IX: Tópico ‘Nível salarial’ nos relatórios das cadeias hoteleiras**

	<b>Documentos das cadeias hoteleiras estudadas analisados</b>
<b>Accor</b>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de que a disparidade salarial seja reduzida para todos os cargos</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação num estudo do “HeForShe” que constatou que a sua disparidade salarial era de 4% entre os gerentes, sendo que o motivo dessa disparidade foi investigado.</li> </ul>
<b>Banyan Tree Holdings</b>	<p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2021, foi efetuado um estudo que constatou que as mulheres recebiam 0,97 dólares americanos por cada dólar recebido pelos homens.</li> </ul>
<b>Choice Hotels</b>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um dos objetivos passa por diminuir a diferença salarial entre homens e mulheres.</li> </ul>
<b>Hilton Worldwide</b>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento com terminar a disparidade salarial até ao fim de 2027.</li> </ul>
<b>Wyndham Hotels &amp; Resorts</b>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência de que a igualdade salarial já se encontra em 100% nos cargos executivos, e 95% nos restantes cargos, sendo um objetivo que até 2025, essa igualdade seja alcançada em todos os níveis, algo que, no entender da empresa, está a ocorrer mais depressa que o projetado.</li> </ul>

**Fonte:** Accor (2018, 2022), Banyan Tree Holding (2022a), Choice Hotels (2020, 2022), Hilton Worldwide (2022a, 2022b), Wyndham Hotels & Resorts (2020).

#### 4.2.5 Trabalho precário

Por fim, em relação ao trabalho precário, o ODS 5 menciona a relevância de emancipar as mulheres, dando-lhes ferramentas para prosperar na sua vida pessoal e profissional, e tratando-as com o respeito que merecem (CIRNUEO, 2018), o que nem sempre acontece, sobretudo no turismo.

Considerando o trabalho precário, as palavras-chave elegida passaram por “working conditions”, assim como “women”, “female” e “gender”.

Já a Tabela X indica a menção realizada pelas cadeias hoteleiras ao tópico do trabalho precário, ao longo dos anos estudados.

**Tabela X: Tópico ‘Trabalho precário’ nos relatórios das cadeias hoteleiras**

	<b>Documentos das cadeias hoteleiras estudadas analisados</b>
<b>Accor</b>	<p><b>POSICIONAMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditam ser necessário melhorar as condições às quais todos os seus trabalhadores estão sujeitos, de modo a aumentar a sua satisfação e performance.</li> <li>• O grupo pretende estabelecer uma visão a longo prazo e avaliar os impactos, na vida dos trabalhadores, das alterações do contexto sociodemográfico e geopolítico.</li> </ul> <p><b>INICIATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O plano passa, entre outros aspetos, por tornar os locais de trabalho mais seguros, e alterar os horários de trabalho que limitam o equilíbrio vida-trabalho</li> </ul>

Fonte: Accor (2018, 2020, 2022).

Assim é possível observar que as sete cadeias hoteleiras em estudo têm menções aos cinco tópicos nos seus relatórios, apesar de existir uma lacuna na maioria delas em alguns dos temas. Aliás, somente o grupo Accor é que possui informações relativamente a todas as áreas temáticas abordadas.

Ademais, é ainda importante destacar que, apesar de haver muitas menções a posicionamentos por parte das organizações nos seus próprios relatórios, existem poucas iniciativas mencionadas que contribuía para a procura de maior igualdade de género.

## **5. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A igualdade de género no setor turístico é um tema bastante amplo, que envolve diversas variáveis, desde a trabalhadora no nível mais baixo da carreira hierárquica às mulheres com cargos no conselho de administração das organizações. E, uma vez que o turismo é uma indústria que emprega inúmeras mulheres, é relevante ter em conta o peso do género feminino e quais as condições a que o mesmo é sujeito.

Considerando os relatórios mais gerais de atividade e os relatórios específicos de responsabilidade social ou similares, e a análise de conteúdo efetuada aos mesmos, é

possível retirar algumas constatações acerca das cadeias hoteleiras, utilizando como fontes os documentos mencionados na Tabela IV.

Relativamente à percentagem total de mulheres a trabalhar nos grandes grupos hoteleiros presentes na Tabela V, nas cadeias Accor, Banyan Tree, e Choice Hotels (em 2019 e 2021) os valores eram constantes, a rondar os 42-46% de trabalhadoras nos seus quadros. Porém, os valores mais significativos foram encontrados nos 58%, do IHG em 2017 e 2021, e 62%, do Wyndham em 2019. Ou seja, considerando que o valor mais baixo encontrado na Tabela V é 42% (Accor em 2021, e Banyan Tree em 2019), pode-se referir que os quadros das empresas em questão já são compostos por mulheres em percentagens consideráveis, sendo que as trabalhadoras são até a maioria em alguns casos (Hilton em 2019, IHG nos 3 anos, Marriott nos 3 anos, e Wyndham em 2019 e 2021). Assim, e como corroborado pela UNWTO (2022a), as grandes cadeias hoteleiras mundiais têm um elevado número de mulheres nos seus quadros.

Já em relação aos cargos de liderança das sete cadeias hoteleiras estudadas, os valores já diferem mais entre si. Os valores percentuais mais comumente encontrados na Tabela V rondam os 40%, entre Accor, Banyan Tree, Choice Hotels e Hilton. Pela positiva, deve-se destacar o Marriott com valores percentuais elevados de mulheres líderes, sobretudo considerando os restantes grupos. Já o IHG Hotels & Resorts, apesar de ser dos que emprega mais mulheres em termos percentuais, só possui entre 25% (em 2019) e 38% (em 2021) de líderes do género feminino, assim como o Wyndham Hotels & Resorts, com somente 28% (em 2019) e 30% (em 2021). Este aspeto é corroborado principalmente por Carrasco-Santos et al., (2020) que mencionam que não é pelas mulheres na hotelaria se encontrarem em maior número que o género masculino, que estão mais representadas em cargos de liderança.

Já uma análise mais qualitativa referente aos cargos de liderança (Tabela VI) indica que os principais grupos hoteleiros têm dado oportunidades ao género feminino de progredir na carreira, com os grupos Accor (2018, 2020, 2022), Hilton Worldwide (2022a, 2022b), IHG Hotels & Resorts (2022a), e Marriott International (2018) a referirem que pretendem que exista igualdade de oportunidades em cargos de liderança para homens e mulheres. Ademais, e para capacitar as mulheres a serem líderes, os grupos Marriott International (2018) e Wyndham Hotels & Resorts (2020) mencionam que

fatores como a mentoria, formação e ensino do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional fazem parte dos seus programas (“Marriott’s Women’s Leadership Development Initiative” e “Castell Leadership Program” respetivamente) que pretendem capacitar a mulher a ter um cargo de maior responsabilidade. Sendo que o objetivo de o género feminino ter a oportunidade de ocupar cargos de liderança é um dos *targets* do ODS 5 (CIRNUEO, 2018), incluindo no setor turístico.

Em relação aos valores percentuais relativos aos conselhos de administração, estes são dos mais baixos apresentados na Tabela V. Pela negativa, o Wyndham que possui 25% de mulheres no conselho de administração em ambos os anos em que existem relatórios- sendo que esta é a cadeia hoteleira que apresenta, em termos percentuais, mais mulheres nos seus cargos, de modo global. Também o Banyan Tree, no único ano em que foi possível obter dados (2017), tem apenas 20% de mulheres nestes cargos. Porém, nem todos os valores são mais negativos, com a cadeia Accor a ter entre 40-50% de mulheres nos conselhos de administração, e o grupo Hilton, que se mantém consistente ao longo dos três anos estudados, com 50% de colaboradoras do género feminino.

Relativamente aos empregos com condições mais precárias, cabe às empresas em estudo melhorar as condições profissionais dos seus trabalhadores, tornando os locais e o ambiente mais seguros, como refere o Marriott International (2018), assim como alterar horários de trabalho, de modo a permitir aos colaboradores possuírem mais tempo para a sua vida pessoal (Accor, 2018, 2020, 2022). Todavia, é importante destacar que, considerando o número de cadeias hoteleiras estudadas, a menção ao tópico do trabalho precário é bastante reduzida (observado na Tabela X), sendo pouco abordados nos relatórios das empresas. E considerando que no turismo existem empregos com salários mais baixos e trabalho muito intensivo (Alarcón & Mullor, 2018), é da responsabilidade das organizações melhorar as suas condições de trabalho.

Quando o tópico é a discriminação (Tabela VII), o objetivo principal mencionado na análise qualitativa é que os grupos pretendem terminar com a discriminação, mas sem menção a medidas concretas. Todavia, o grupo Accor (2018, 2020 e 2022) refere que pretende terminar com a mesma nos seus quadros, sobretudo através da consciencialização dos seus trabalhadores com cursos e outro tipo de treinos. Estes treinos

são importantes uma vez que a discriminação existe, mesmo sem que as pessoas se apercebam que está a ocorrer em certas instâncias (Carvalho et al., 2019).

Já em relação ao tópico da exploração e assédio, presente na Tabela VIII, este passa por uma das prioridades atuais das cadeias hoteleiras em estudo, procurando eliminar estes acontecimentos, sobretudo pela hotelaria ser uma área de risco. Para tal, as cadeias Accor (2018, 2020, 2022), Hilton Worldwide (2020) e Marriott International (2020) delinearão uma estratégia que passa pela consciencialização dos seus colaboradores, com a menção a programas de treino. Estas medidas devem-se ao facto de que as mulheres são mais facilmente alvo de assédio, quer por parte de colegas ou clientes (Morgan & Pritchard, 2019), devido à elevada sexualização do setor (UNWTO & UN Women, 2011).

A nível salarial (Tabela IX), as cadeias hoteleiras estudadas colocam prazos para terminar com a diferença salarial entre géneros, como indicam a Choice Hotels (2020, 2022), Hilton Worldwide (2022a, 2022b) e Wyndham Hotels & Resorts (2020), com esta última a referir que já não possui desigualdade em cargos executivos. Também o grupo Accor (2018) menciona que participou num estudo intitulado de “HeForShe”, no qual analisou o salário dos gerentes. Assim é possível constatar que quando os grupos hoteleiros começam a efetuar estudos para compreender o seu grau de disparidade salarial, esta envolve a análise de cargos superiores, e raramente de cargos de menor responsabilidade, sendo que o ajuste nos salários começa sempre pelo topo. E, considerando que no setor turístico, a diferença salarial entre géneros pode chegar aos 15% (Mitra e Sankar, 2021; Fernández-Torres et al, 2021), é importante combater este problema ainda tão presente.

Assim, e como forma de conclusão deste capítulo, em relação à análise quantitativa, derivada da Tabela V, apesar da análise temporal envolver um período de 5 anos, o último dos demais já influenciado pela pandemia da COVID-19, não é possível retirar ainda dados concretos dos impactos que a mesma teve nos grandes grupos hoteleiros, até porque não existem diferenças significativas entre 2019 e 2021.

Adicionalmente, também não se conseguem observar tendências entre as grandes cadeias mundiais em termos do número geral de trabalhadoras nos seus quadros, assim como mulheres em cargos de chefia, uma vez que cada grupo possui percentagens



bastante diferentes, não existindo uma linha de crescimento ou de decréscimo que seja comum a todas, ou quase todas, as cadeias estudadas.

Todavia, quando se observa a percentagem de mulheres nos cargos de administração, já existe uma tendência maioritariamente masculina, com exceção para o Hilton Worldwide, que tem equilíbrio entre ambos os géneros.

Em relação à análise qualitativa, o destaque vai para os cargos de liderança, sendo a área ligada à igualdade de género mais abordada pelas cadeias hoteleiras estudadas. Além disso, é preciso destacar a criação de programas, por parte dos grupos como o Marriott International e Wyndham Hotel & Resorts, que têm como objetivo tornar as mulheres mais capacitadas no seu emprego, e preparando-as para ocupar cargos de maior responsabilidade. Para tal, cabe aos hotéis criar oportunidades para as mulheres, e reformular as suas políticas, em particular relacionadas com a discriminação e questões remuneratórias, inculcando a igualdade de género como algo global a toda a organização.

Para finalizar, e considerando a análise qualitativa, é possível observar que existem mais menções (posicionamentos) do que ações (iniciativas) referidas nos relatórios estudados, havendo muitas vezes uma menção por parte da empresa da sua visão sobre certo tópico, nomeadamente sobre os cargos de liderança ou discriminação, mas depois pouca referência ao que cada cadeia hoteleira iria colocar em prática de modo a combater esse problema. Somente na temática dos cargos de chefia e da exploração e assédio é que se encontrava um número relevante de ações a serem tomadas por parte das empresas, de modo a combater estes problemas. É então possível constatar que existem poucas soluções apresentadas pelas cadeias hoteleiras, principalmente em termos da discriminação, nível salarial e trabalho precário, nos seus relatórios, de modo a combater problemas que provavelmente existem nas organizações em estudo.

## 6. CONCLUSÕES

Apesar da indústria turística ser um exemplo no que toca ao número de mulheres empregadas (UNWTO, 2022a), aspeto que pode ser observado na análise aos relatórios das sete cadeias hoteleiras estudadas, em termos percentuais, o *empowerment* das mulheres na sua vida profissional é mais do que isso. É preciso que exista qualidade nos cargos desempenhados, particularmente pelo género feminino, o que nem sempre acontece (Alarcón & Mullor, 2018). Para tal, é essencial combater as desigualdades salariais, a discriminação e outros problemas como a falta de oportunidades para as mulheres de exercerem cargos de liderança.

Considerando a pergunta de investigação de se “existe procura pela igualdade de género no turismo, particularmente nas maiores cadeias hoteleiras a nível mundial?” é possível observar que, em relação aos grandes grupos hoteleiros mundiais, o género feminino já tem oportunidades de progressão de carreira, com uma percentagem significativa de mulheres em cargos de liderança. Mesmo assim, os grandes grupos hoteleiros pretendem aumentar a aposta em mulheres, no futuro, como líderes, destacando que procuram atingir igualdade em termos do número de colaboradores em cargos dirigentes e também em termos remuneratórios.

Adicionalmente, as cadeias hoteleiras em questão têm ainda procurado criar programas e outro tipo de formação para prevenir o assédio e exploração, com a consciencialização os seus trabalhadores no tópico da discriminação e da exploração, de modo a alertar para sinais de perigo e ensinar como combater.

Têm, portanto, sido efetuados progressos, particularmente nos sete grupos hoteleiros analisados, existindo a procura por mais justiça para o género feminino. Porém, ainda muito pode ser feito em prol da igualdade de género, nomeadamente em relação aos cargos nos Conselhos de Administração das cadeias hoteleiras estudadas, uma vez que a tendência ainda é predominantemente masculina.

Ademais, é ainda importante atuar sobre a disparidade salarial e sobre o assédio no local de trabalho no turismo, que recai muitas vezes sob o género feminino, e também neste aspeto os grupos analisados apresentam iniciativas. Em síntese, pode assim dizer-se que se observam múltiplas iniciativas por parte das cadeias hoteleiras estudadas com o propósito de procurar uma maior igualdade de género, nas suas atividades. Todavia, ainda

existem diversos assuntos em que mais ações podem ser delineadas, considerando os posicionamentos das empresas em estudo, havendo falta de referência a medidas em concreto que ajudariam a solucionar a questão da igualdade de género, em áreas como o nível salarial e a discriminação.

Também a existência dessas iniciativas é a demonstração de que há ainda trabalho a fazer, no sentido de combater a desigualdade de género no turismo. É, assim, essencial delinear planos de atuação em prol da igualdade de género. Até porque, e como indica o WT&TC (2018), a indústria turística reúne as condições necessárias para ser um exemplo do ODS 5, incentivando o progresso feminino e o *empowerment* de mulheres por todo o mundo.

### ***6.1 Limitações e Investigações Futuras***

Em relação às limitações, estas surgiram maioritariamente no estudo empírico, uma vez que uma abordagem mais quantitativa, através de questionário, é apropriada para o tópico em questão. Mas, a situação em o turismo se encontra, de recuperação após dois anos complicados devido à COVID-19, impossibilitou essa hipótese. Ademais, e no capítulo da revisão de literatura, ainda existe uma lacuna de artigos científicos publicados acerca da igualdade de género no turismo, sobretudo na hotelaria.

Como investigações futuras, uma das possibilidades passa por adaptar o estudo em questão ao contexto português, compreendendo como se encontra a busca da igualdade de género no país, designadamente nos grandes grupos hoteleiros que se encontram em território nacional, ou mesmo somente em relação aos grupos de origem portuguesa.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Accor (2018). *Registration Document and Annual Financial Report 2017* [Em linha]. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/20180330-AH-DDR2017-EN.pdf?la=en> [Acesso em 2022/07/17].
- Accor (2020). *2019 Universal Registration Document- Annual Financial Report Integrated Report* [Em linha]. Disponível em: [https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2019\\_ACCOR\\_URD\\_DEF.pdf](https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2019_ACCOR_URD_DEF.pdf) [Acesso em 2022/07/17].
- Accor (2022). *2021 Universal Registration Document- Annual Financial Report Integrated Report* [Em linha]. Disponível em: [https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/OPT\\_ACCOR\\_DEU\\_2021\\_MEL\\_US\\_300322.pdf](https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/OPT_ACCOR_DEU_2021_MEL_US_300322.pdf) [Acesso em 2022/07/17].
- Alarcón, D. M. & Mullor, E. C. (2018). *Gender Dimensions in Tourism Work* (Contrast Reports nº 4). Barcelona: Informes en Contraste Series. ISBN: 978-84-09-01902-1.
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J., Law, R. & Han, H. (2017). Incidence of Workplace Bullying among Hospitality Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(4). 1116-1132. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0471>.
- Arroio, A. & Régnier, K. (2001). O Novo Mundo do Trabalho: Oportunidades e Desafios para o Presente. *Boletim Técnico do Senac*, 27(2). 34-41 [Em linha]. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/566> [Acesso em 2022/06/25].
- Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Nguyễn Thi Thanh, H., Ramachandran, S., Dropulić Ružic, M. & Siow, M.L. (2016). Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis. *Sustainability*. 8(8):809. <https://doi.org/10.3390/su8080809>.
- Banyan Tree Holdings (2018a). *Annual Report 2017* [Em linha]. Disponível em: [https://investors.banyantree.com/PDF/Annual\\_Reports/2017/BTH\\_AR2017.pdf](https://investors.banyantree.com/PDF/Annual_Reports/2017/BTH_AR2017.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

Banyan Tree Holdings (2018b). *Sustainability Report 2017* [Em linha]. Disponível em: [https://investor.banyantree.com/PDF/Annual\\_Reports/2017/BTH\\_SR2017.pdf](https://investor.banyantree.com/PDF/Annual_Reports/2017/BTH_SR2017.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

Banyan Tree Holdings (2020). *Sustainability Report Year 2019* [Em linha]. Disponível em: [https://investors.banyantree.com/PDF/Annual\\_Reports/2019/BTH\\_SR2019.pdf](https://investors.banyantree.com/PDF/Annual_Reports/2019/BTH_SR2019.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

Banyan Tree Holdings (2022a). *Annual Report 2021* [Em linha]. Disponível em: [https://investor.banyantree.com/PDF/Annual\\_Reports/2021/BTH\\_AR2021.pdf](https://investor.banyantree.com/PDF/Annual_Reports/2021/BTH_AR2021.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

Banyan Tree Holdings (2022b). *Sustainability Report Year 2021* [Em linha]. Disponível em: [https://investors.banyantree.com/PDF/Annual\\_Reports/2021/BTH\\_SR2021.pdf](https://investors.banyantree.com/PDF/Annual_Reports/2021/BTH_SR2021.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

Carrasco-Santos, M.J., Cristófol Rodríguez, C. & Royo Rodríguez, E. (2020). Why is the Spanish Hotel Trade Lagging So Far Behind in Gender Equality? A Sustainability Question. *Sustainability*. 12(11):4423. <https://doi.org/10.3390/su12114423>.

Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N. & Torres, A. (2019). Beyond the Glass Ceiling: Gendering Tourism Management. *Annals of Tourism Research*. 75. 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.022>.

CCIG (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género) (2017). *Relatório Nacional sobre a Implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* [Em linha]. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/2017/07/relatorio-nacional-sobre-a-implementacao-da-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel/>. [Acesso em: 2022/01/17].

Choice Hotels (2020). *2019 Environmental Social Governance Report* [Em linha]. Disponível em: [https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/c/NY\\_SE\\_CHH\\_2019.pdf](https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/c/NY_SE_CHH_2019.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

Choice Hotels (2022). *2021 Environmental Social Governance Report* [Em linha]. Disponível em:

[https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NYSE\\_CHH\\_2021.pdf](https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NYSE_CHH_2021.pdf) [Acesso em 2022/07/17].

CIRNUEO (Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental) (2018). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>. [Acesso: 2022/03/25].

Costa, C., Eva Bakas, F., Breda, Z. & Durão, M. (2017). ‘Emotional’ Female Managers: How Gendered Roles Influence Tourism Management Discourse. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 33. 149-156. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.011>.

Curtó-Pagès, F., Ortega-Rivera, E., Castellón-Durán, M. & Jané-Llopis, E. (2021). Coming in from the Cold: A Longitudinal Analysis of SDG Reporting Practices by Spanish Listed Companies Since the Approval of the 2030 Agenda. *Sustainability*. 12: 1178. <https://doi.org/10.3390/su13031178>.

Deiana, M. & Fabbri, C. (2020). Barriers to the Success of Female Leaders in the Hospitality Industry. *Research in Hospitality Management*. 10(2): 85-89. <https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1869461>.

Equality in Tourism (2018). *Sun, Sand and Ceilings: Women in Tourism and Hospitality Boardrooms 2018* [Em linha]. Disponível em: <https://www.equalityintourism.org/wp-content/uploads/2018/11/SUN-SAND-AND-CEILINGS-new.pdf> [Acesso 2022/08/28].

Equileap (2022). *Gender Equality Global Report & Ranking* [Em linha]. Disponível em: <https://equileap.com/equileap-reports/>. [Acesso em: 2022/04/02].

Fernández-Torres, Y., Gutiérrez-Fernández, M. & Gallego-Sosa, C. (2021). Environmental Performance of the Tourism Sector from a Gender Diversity Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(16):8834. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168834>.

Freund, D. & Hernandez-Maskivker, G. (2021). Women Managers in Tourism: Associations for Building a Sustainable World. *Tourism Management Perspectives*. 38. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100820>.

Hilton Worldwide (2018). *2017 Corporate Responsibility Report* [Em linha]. Disponível: [https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/h/NYSE\\_HLT\\_2017.pdf](https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/h/NYSE_HLT_2017.pdf) [Acesso em 2022/07/18].

Hilton Worldwide (2020). *Hilton 2019 Corporate Responsibility Report* [Em linha]. Disponível em: <https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2020/04/Hilton-2019-CR-Report.pdf> [Acesso em 2022/07/18].

Hilton Worldwide (2022a). *Hilton Worldwide Holdings Inc. - Form 10-K* [Em linha]. Disponível em: <https://sec.report/Document/0001585689-22-000013/> [Acesso em 2022/07/18].

Hilton Worldwide (2022b). *Hilton 2021 Environmental, Social and Governance Report* [Em linha]. Disponível em: <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/3/2022/04/2021-ESG-Report.pdf> [Acesso em 2022/07/18].

Hospitality ON (2022). *2022 World Hotel Group Rankings: behind the apparent calm, there are fundamental movements* [Em linha]. Disponível em: <https://hospitality-on.com/en/developpement/2022-world-hotel-group-rankings-behind-apparent-calm-there-are-fundamental-movements> [Acesso em 2022/07/16].

Hutchings, K., Moyle, C., Chai, A., Garofano, N. & Moore, S. (2020). Segregation of Women in Tourism Employment in the APEC Region. *Tourism Management Perspectives*. 34. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100655>.

IHG Hotels & Resorts (2018). *2017 Responsible Business – Our Performance* [Em linha]. Disponível em: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/Files/our-performance-ihg-010318.ashx> [Acesso em 2022/07/18].

IHG Hotels & Resorts (2020). *Annual Report and Form 20-F 2019* [Em linha]. Disponível em: <https://www.ihgplc.com/en/investors/2019-annual-report> [Acesso em 2022/07/18].

IHG Hotels & Resorts (2022a). *Annual Report and Form 20-F 2021* [Em linha]. Disponível em: <https://www.ihgplc.com/en/investors/annual-report> [Acesso em 2022/07/18].

IHG Hotels & Resorts (2022b). *Responsible Business Report 2021* [Em linha]. Disponível em: <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business> [Acesso em 2022/07/18].

Khalique, F., Madan, P., Puri, G. & Parimoo, D. (2021). Incorporating SDG 8 for Decent Work Practices: A Study of MNC Subsidiaries in India. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 15(5). 99-114. <http://doi.org/10.14453/aabfj.v15i5.7>.

- Kirsty Haywood, L. & Boihang, M. (2021). Business and the SDGs: Examining the Early Disclosure of the SDGs in Annual Reports. *Development Southern Africa*. 38:2. 175-188. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1818548>.
- Lucas, P., Ludwig, K., Kok, M. & Kruitwagen, S. (2016). Sustainable Development Goals in the Neatherlands. *PBL Netherlands Environmental Assessment Agency* Disponível em: <https://www.pbl.nl/en/publications/sustainable-development-goals-in-the-netherlands-building-blocks-for-environmental-policy-for-2030> [Acesso em 2022/04/18].
- Marinakou, E. (2014). Women in Hotel Management and Leadership: Diamond or Glass? *Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2(1). 18-25. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2014.01.003>.
- Marriott International (2018). *2018 Serve 360 Report* [Em linha]. Disponível em: [http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2018/10/2018\\_Serve\\_360\\_Report.pdf](http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2018/10/2018_Serve_360_Report.pdf) [Acesso em 2022/07/18].
- Marriott International (2020). *2020 Serve 360 Report* [Em linha]. Disponível em: <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2020/12/2020-Serve360-Report.pdf> [Acesso em 2022/07/18].
- Marriott International (2022a). *Global Diversity, Equity & Inclusion* [Em linha]. Disponível em: <https://www.marriott.com/marriottassets/Media/PDF/DEI+Infographic+March+2022+LongVersion.pdf> [Acesso em 2022/07/18].
- Marriott International (2022b). *We Are Marriott International* [Em linha]. Disponível em: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> [Acesso em 2023/01/07].
- McKinsey & Company (2021). *Women in the Workplace 2021* [Em linha]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> [Acesso em 2022/06/25].
- Mello, K., Aparício, I., Oliveira, P. & Calvosa, M. (2009). Desenvolvimento de Carreira: o Papel da Mulher nas Organizações. *Revista Cadernos de Administração*. 2: 130-148 [Em linha]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/356911870\\_DESENVOLVIMENTO\\_PESS](https://www.researchgate.net/publication/356911870_DESENVOLVIMENTO_PESS)



[OAL E PROFISSIONAL DE FUTUROS GESTORES como a Geracao Y encar a as competencias necessarias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional P-Ch Soft Ski](#) [Acesso em 2022/08/05].

Mihailescu, R. & Rinaldi, A. (2021). A Preliminary Evaluation of the Impact that the COVID-19 Pandemic Could Have on Female Employability in the Tourism and Hospitality Sectors in Italy. *Research in Hospitality Management*. 11(2). 165-170. <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.1917085>.

Minderoo Foundation's Walk Free Initiative (2019). *Beyond Compliance in the Hotel Sector: A Review of UK Modern Slavery Act Statements*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.walkfree.org/news/2019/hotel-sector-failing-to-protect-workers-ahead-of-australian-msa-anniversary/>. [Acesso em 2022/04/28].

Mitra, I. & Sankar, M. M. (2021). Navigating the Insight of Gender Disparity Issues in Tourism: A Conceptual Study. *Atna Journal of Tourism Studies*. 15(1). 45-54. <https://doi.org/10.12727/ajts.23.4>.

Morgan, N. & Pritchard, A. (2019). Gender Matters in Hospitality (Invited Paper for "Luminaries's Special Issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*. 76. 38-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.008>.

Muñoz-Bullón, F. (2009). The Gap Between Male and Female Pay in the Spanish Tourism Industry. *Tourism Management*. 30(5). 638-649. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.11.007>.

Nações Unidas (2015). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. [Em linha] Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. [Acesso em 2022/04/28].

Nações Unidas (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Nova Iorque: Nações Unidas. eISBN: 978-92-1-047889-2.

Nações Unidas (2020a). *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women*. UN Women Headquarters [Em linha]. Disponível em: <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-impact-covid-19-women> [Acesso em 2022/05/14].

- Nações Unidas (2020b). *The Sustainable Development Goals Report*. Nova Iorque: Nações Unidas. eISBN: 978-92-1-004960-3.
- Nações Unidas (2022a). *Universal Values: Principle Three: Gender Equality and Women's Empowerment*. Disponível em: <https://unsdg.un.org/2030-agenda/universal-values/gender-equality-and-womens-empowerment>. [Acesso em 2022/04/29].
- Nações Unidas (2022b). *Goal 5: Achieve Gender Equality and Empower All Women and Girls* [Em linha]. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>. [Acesso em 2022/04/28].
- Narayanan, E. (2017). Women in Management: Breaking Barriers on Female Career Advancement in the Hospitality Industry. *Tourism Educator Association of Malaysia*. 14 (1). 1-17 [Em linha]. Disponível em: [https://teamjournalht.files.wordpress.com/2017/09/team-journal\\_14\\_2017\\_article-1\\_elangkovan-narayanan.pdf](https://teamjournalht.files.wordpress.com/2017/09/team-journal_14_2017_article-1_elangkovan-narayanan.pdf) [Acesso em 2022/06/02].
- Nassani, A. A., Mohammed Aldakhil, A., Moinuddin Qazi Abro, M., Islam, T. & Zaman, T. I. K. (2019). The Impact of Tourism and Finance on Women Empowerment. *Journal of Policy Modeling*. 41(2). 234-254. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.12.001>.
- OIT (Organização Internacional do Trabalho) (1999). *Decent Work. International Labour Conference*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho. ISBN: 92-2-110804-X.
- OIT (Organização Internacional do Trabalho) (2016). *Women at Work*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho. eISBN: 978-92-2-130796-9.
- Peña-Sánchez, A.R., Ruiz-Chico, J., Jiménez-Chico, M. & López-Sánchez, J.A. (2020). Tourism and the SDGs: An Analysis of Economic Growth, Decent Employment, and Gender Equality in the European Union (2009-2018). *Sustainability*. 12(13):5480. <https://doi.org/10.3390/su12135480>.
- Pritchard, A. (2014). Gender and Feminist Perspectives in Tourism Research. *The Wiley Blackwell Companion to Tourism*. 25. <https://doi.org/10.1002/9781118474648.ch25>.
- Reguera, C. & García-Izquierdo, A. L. (2021). Women as Victims of Court Rulings: Consequences of Workplace Harassment in the Hospitality Industry in Spain (2000-2016). *Sustainability*. 13(14):7530. <https://doi.org/10.3390/su13147530>.

- Rosati, F. & Faria, L. (2019). Addressing the SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors. *Journal of Cleaner Production*. 215: 1312-1326. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>.
- Santero-Sanchez, R., Segovia-Pérez, M., Castro-Nuñez, B., Figueroa-Domecq, C. & Talón-Ballester, P. (2015). Gender Differences in the Hospitality Industry: A Job Quality Index. *Tourism Management*. 51. 234-246. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.025>.
- Salvador, D. (2012). *Gênero e Turismo: A Liderança Feminina no Setor Hoteleiro*. Tese de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, Universidade de Aveiro.
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L. & Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a Gender Approach in the Hospitality Industry: Female Executives' Perceptions. *International Journal of Hospitality Management*. 76. 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>.
- Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2012). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* [Em linha]. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0815-z> [Acesso em 2022/07/10].
- Tourism for SDGs (s.d.) [Em linha]. Disponível em: <https://tourism4sdgs.org/>. [Acesso em: 2022/03/19].
- UNWTO (Organização Mundial do Turismo) & UN Women (2011). *Global Report on Women in Tourism 2010*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284413737>.
- UNWTO (Organização Mundial do Turismo) (2017). *Tourism Highlights: 2017 Edition*. Madrid: Organização Mundial do Turismo. eISBN: 978-92-844-1902-9.
- UNWTO (Organização Mundial do Turismo) (2019). *Global Report on Women in Tourism – Second Edition*. Organização Mundial do Turismo, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284420384>.
- UNWTO (Organização Mundial do Turismo) (2020). *Gender and Tourism*. [Em linha]. <https://www.unwto.org/gender-and-tourism>. [Acesso em: 2022/04/20].

UNWTO (Organização Mundial do Turismo) (2022a). *Gender-Inclusive Strategy for Tourism Businesses*. Organização Mundial do Turismo, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284423262>.

UNWTO (Organização Mundial do Turismo) (2022b). *Gender Mainstream Guidelines for the Public Sector in Tourism*. Organização Mundial do Turismo, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284423248>.

UNWTO (Organização Mundial do Turismo) (s.d.). *Tourism in the 2030 Agenda* [Em linha]. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>. [Acesso em: 2022/01/16]

Vargas-Jiménez, E., Castro-Castañeda, R., Agulló Tomás, E. & Medina Centeno, R. (2020). Job Insecurity, Family Functionality and Mental Health: A Comparative Study between Male and Female Hospitality Workers. *Behav Sci (Basel)*. 10(10):146. <https://doi.org/10.3390/bs10100146>.

World Bank Group (2017). *World Bank Annual Report 2017* [Em linha]. Washington: World Bank Group. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27986> [Acesso em 2022/05/22].

WT&TC (World Travel & Tourism Council) (2018). *Tourism Provides Jobs Where They're Needed Most*. [Em linha]. Disponível em: <https://worldtraveltourismcouncil.medium.com/tourism-provides-jobs-where-theyre-needed-most-200f11ac2029>. [Acesso em 2022/05/02].

Wyndham Hotels & Resorts (2020). *2020 Social Responsibility Report* [Em linha]. Disponível em: <https://corporate.wyndhamhotels.com/wp-content/uploads/2020/08/GRI-Report-2020-Final.pdf> [Acesso em 2022/07/18].

Wyndham Hotels & Resorts (2022). *2022 Environmental, Social, and Governance (ESG) Report* [Em linha]. Disponível em: [https://s22.q4cdn.com/153757806/files/doc\\_downloads/2022/04/WHR-2022-ESG-Report.pdf](https://s22.q4cdn.com/153757806/files/doc_downloads/2022/04/WHR-2022-ESG-Report.pdf) [Acesso em 2022/07/18].

Zhang, J. & Zhang, Y. (2020). Tourism and Gender Equality: An Asian Perspective. *Annals of Tourism Research*. 85. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103067>.