



TETO DE VIDRO EM ORGANIZAÇÕES DE TURISMO – REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS DA CARREIRA FEMININA

TECHO DE VIDRIO EN ORGANIZACIONES DE TURISMO- REFLEXIONES SOBRE LOS DESAFÍOS DE LA CARRERA FEMENINA

GLASS CEILING IN TOURISM ORGANIZATIONS – THOUGHTS ABOUT THE CHALLENGES OF THE FEMALE CAREER

Louise de Lira Roedel Botelho¹

Luciana Scherer²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Louise de Lira Roedel Botelho y Luciana Scherer (2017): “Teto de vidro em organizações de turismo – Reflexões sobre os desafios da carreira feminina.”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/reflexoes-carreira-feminina.html>

RESUMO

A figura feminina tem perpassado por diferentes transformações e a sua entrada no mercado de trabalho configura novas lideranças e formas de desenvolvimento de carreiras. Quando se aborda questões sobre a atuação profissional de mulheres, muitas questões parecem surgir sobre os desafios e questões a serem consideradas para o crescimento profissional. No ambiente organizacional - tradicionalmente masculino - muitas mulheres enfrentam barreiras para ascenderem em suas carreiras, situação que não passa às margens das organizações do turismo. Desse fenômeno emerge o Teto de Vidro, que surgiu como uma metáfora jornalística em 1986, e aos poucos progrediu como uma teoria que versa sobre a carreira feminina. O fenômeno do Teto de Vidro é conhecido como uma fina e transparente barreira de caráter sociocultural, enfrentada pelas mulheres em suas trajetórias profissionais tanto em organizações públicas como privadas. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo, de natureza qualitativa, é lançar uma discussão sobre o referido fenômeno, ilustrado pelas experiências relatadas por 8 mulheres que atuam em cargos gerenciais em organizações ligadas ao turismo brasileiro. Cada uma das mulheres entrevistadas pode relatar episódios significativos que marcaram suas vidas profissionais. As principais reflexões que surgem, na percepção das próprias mulheres parecem condizentes com a teoria: a sensação de diferenças de oportunidades de crescimento profissional oferecidas para homens e mulheres, diferença entre o número de homens e mulheres em níveis hierárquicos mais altos, as observações sobre jeitos e atitudes femininas, algumas observações que beiram o assédio e as problemáticas experimentadas na gravidez e na licença maternidade.

PALAVRA-CHAVE: Teto de Vidro. Carreira Feminina no Turismo. Mulheres.

¹ Pós Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), Mestre e Doutora pelo mesmo programa. Administradora (UNIVALI). Docente na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Mail: loiusebotelho@uffs.edu.br

² Doutoranda no Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade do Noroeste do Rio Grande do Sul - Unijuí. Mestra em Ciências Sociais. Bacharel em Turismo e em Administração. Docente na Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões (URI). Mail: lucianascherer@yahoo.com.br

RESUMEN

La figura femenina ha atravesado por diferentes transformaciones y su entrada en el mercado de trabajo configura nuevos liderazgos y formas de desarrollo de carreras. Cuando se abordan cuestiones sobre la actuación de mujeres en el mercado de trabajo, muchas cuestiones parecen surgir sobre los desafíos y cuestiones a ser consideradas para el crecimiento profesional. En el ambiente organizacional - tradicionalmente masculino - muchas mujeres enfrentan barreras para ascender en sus carreras, situación que no pasa a los márgenes de las organizaciones del turismo. De ese fenómeno emerge el Techo de Vidrio, que surgió como una metáfora periodística en 1986, y poco a poco progresó como una teoría que versa sobre la carrera femenina. El fenómeno del Techo de Vidrio es conocido como una fina y transparente barrera de carácter sociocultural, enfrentada por las mujeres en sus trayectorias profesionales tanto en organizaciones públicas como privadas. En este sentido, el objetivo del presente estudio, de naturaleza cualitativa, es lanzar una discusión sobre el referido fenómeno, ilustrado por las experiencias relatadas por 8 mujeres que actúan en cargos gerenciales en organizaciones ligadas al turismo brasileño. Cada una de las mujeres entrevistadas puede reportar episodios significativos que marcaron sus vidas profesionales. Las principales reflexiones que surgen, en la percepción de las propias mujeres, parecen concordantes con la teoría: la sensación de diferencias de oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas para hombres y mujeres, diferencia entre el número de hombres y mujeres en niveles jerárquicos más altos, las observaciones sobre formas y actitudes femeninas, algunas observaciones que bordean el acoso y las problemáticas experimentadas en el embarazo y la maternidad.

PALABRA CLAVE: *Techo de vidrio. Carrera Femenina en el Turismo. Mujeres*

ABSTRACT

The female figure has undergone different transformations and its entry into the labor market configures new leaderships and forms of career development. When addressing issues about the professional performance of women, many issues seem to arise about the challenges and issues to be considered for professional growth. In the organizational environment - traditionally male - many women face barriers to ascend their careers, a situation that does not pass on the margins of tourism organizations. From this phenomenon emerges the Glass Ceiling, which emerged as a journalistic metaphor in 1986, and gradually progressed as a theory about the female career. The phenomenon of Glass Ceiling is known as a thin and transparent barrier of sociocultural character, faced by women in their professional trajectories in public and private organizations. In this sense, the objective of the present qualitative study is to launch a discussion about this phenomenon, illustrated by the experiences reported by 8 women who work in managerial positions in organizations related to Brazilian tourism. Each of the women interviewed can report significant episodes that have marked their professional lives. The main reflections that arise in the perception of the women themselves seem to be consistent with the theory: The sense of differences in opportunities for professional growth offered to men and women, difference between the number of men and women in higher hierarchical levels, the observations on female ways and attitudes, some observations about harassment and problems experienced during pregnancy and maternity leave.

KEY – WORDS: Ceiling glass. Female Career in Tourism. Women.

INTRODUÇÃO

Quando se fala em carreira feminina, muitos questionamentos surgem, principalmente, no tocante aos desafios das experiências profissionais que as mulheres vivem ao atuar em seus espaços de trabalho e relacionar-se entre ambientes predominantemente masculinos como é o mundo corporativo. Para muitas mulheres, ascender na carreira implica na superação de desafios, superexposição e a sobreposição de barreiras encontradas em suas jornadas profissionais.

A existência de barreiras sócio-culturais que dificultam ou impedem a ascensão profissional, em nada têm haver com o grau de competência exigido aos cargos gerenciais. Essas barreiras estão mais voltadas à natureza da sociedade do que a competência dos indivíduos, e esse estudo parte do

pressuposto de que isso tem uma relação impactante não só na vida das mulheres, mas também em toda a sociedade e no processo de desenvolvimento local e regional. O fenômeno conhecido como Teto de Vidro é a mais conhecida barreira encontrada pelas mulheres em suas trajetórias ascensionais, sendo objeto de muitos estudos internacionais.

Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é lançar uma discussão sobre o Teto de Vidro, abordando-o como um fenômeno real para as mulheres gestoras em organizações- públicas e privadas - ligadas ao turismo brasileiro. O recorte voltado para as organizações do turismo é sustentado pelo fato de que com a implantação do Ministério do Turismo, tem-se um amadurecimento desse setor no Brasil, propiciando dessa forma, carreiras em entidades do Conselho Nacional de Turismo, bem como diversos fóruns, entidades e organizações públicas e privadas voltadas especificamente ao desenvolvimento desse setor na economia. Até poucos anos atrás, a nossa publicidade oficial de turismo no Brasil, como os cartões postais exibia mulheres seminuas usando biquínis fio-dental nas praias cariocas ou fantasias de carnaval, e esse era o contexto da mulher no turismo. No encontro da negação dessa realidade, surge Declaração de Berlim para Transformação do Turismo (2017), lançada em 2017 na Internationale Tourismus-Börse, uma das feiras mais importantes do turismo mundial, com objetivos acerca da valorização da mulher no turismo e a Equality in Tourism (2017), uma organização independente e sem fins lucrativos que se dedica a garantir que as mulheres tenham uma voz igualitária e compartilhem dos benefícios do turismo globalmente. O que se investiga então, são perspectivas da carreira feminina em cargos gerenciais de organizações do turismo, focando em suas experiências e percepções focadas no fato de serem mulheres atuantes no turismo.

Para tanto, são apresentados os resultados de uma pesquisa empírica de cunho fenomenológico sobre o tema. Os dados extraídos dessa pesquisa foram obtidos a partir das percepções das próprias de mulheres executivas que possuem um papel importante nas suas organizações, mas que passaram por experiências onde identificam-se questões e dificuldades pautadas pelo fato de serem mulheres.

Esse artigo está dividido em três seções, além da introdução e das considerações finais: primeiramente descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa empírica. São abordados, na segunda seção, conceitos que norteiam as discussões sobre o fenômeno do Teto de Vidro, bem como os motivos que levaram a sua origem e o crescente interesse por parte da literatura internacional, estimulando novos estudos e conduzindo pesquisadores a dar uma maior atenção para tal problemática no entendimento das organizações e do desenvolvimento. Na seção seguinte, encontram-se os resultados da pesquisa realizada com 8 mulheres, onde é possível visualizar extratos das falas das entrevistadas sobre a problemática apresentada.

Percebe-se, nesse contexto de atuação de gestoras, que no mundo do trabalho ainda se verifica a existência de um descompasso entre o discurso que prega a igualdade entre homens e mulheres e as práticas cotidianas nas organizações. Há mudanças que apontam novos valores e conceitos, incluindo a redução das barreiras que impedem o acesso das mulheres a cargos gerenciais, mas algumas dissimetrias no setor empresarial permanecem (CORSINI; FILHO, 2004).

Assim, espera-se com este trabalho, possa contribuir para futuras pesquisas sobre o fenômeno do Teto de Vidro no Brasil, pois no cenário dos estudos científicos sobre tal temática ainda possui uma longa caminhada a ser trilhada.

1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que guiaram a investigação empírica realizada neste trabalho. Dessa forma, primeiro, demonstra-se os pressupostos epistemológicos e ontológicos que nortearam o estudo, bem como, a abordagem e estratégia de pesquisa, amostra e os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados encontrados.

Os pressupostos epistemológicos adotados neste trabalho assumem as características interpretativas de pesquisa qualitativa que, conforme sugerido por Merriam (1998) são adequadas à pesquisa de cunho social, dentro de uma perspectiva humanista, e são aqueles que nortearam a busca de conhecimento transitivo sobre o fenômeno: aquilo que já é conhecido, discutido, destacado e publicado acerca do fenômeno do Teto de Vidro e suas repercussões na vida e na carreira profissional de mulheres que atuam em organizações do turismo brasileiro.

Os pressupostos ontológicos estão alicerçados em Triviños (1987), para quem a escolha do método deve considerar a natureza do conhecimento que se deseja obter, pois as características do método empregado devem se adequar à compreensão do conhecimento que esclarece o problema de pesquisa. Dessa forma, a proposta humanista de pesquisa fundamenta-se na idéia de que o conhecimento da realidade social exige as atividades de interpretação e compreensão do fenômeno (MORAES, 2000), ou seja, é preciso ir ao encontro dos fenômenos, buscar as percepções, as vivências e os posicionamentos dos atores para que se tenha algum conhecimento da realidade.

Quanto à abordagem de pesquisa, foi utilizada a pesquisa qualitativa por estar de acordo com os pressupostos ontológicos e epistemológicos já citados. Conforme observa Minayo (1994) as questões na pesquisa qualitativa são muito particulares. Abrangem um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

Na estratégia de pesquisa, este trabalho baseou-se no modelo de estudos de caso, já que a proposição é investigar o fenômeno do Teto de Vidro a partir das experiências profissionais relatadas pelas mulheres entrevistadas. Merriam (1998) argumenta que no estudo de caso o interesse está no processo e não nos resultados. Corroborando com esse conceito, Gil (2002) posiciona que o estudo de caso baseia-se no estudo profundo de poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento. Assim, a amostra é constituída por 8 mulheres gestoras atuantes em organizações – públicas ou privadas – do turismo brasileiro. Importante posicionar que, pelo fato do Teto de Vidro ser uma temática que pode gerar repercussão negativa nas trajetórias profissionais das mulheres, opta-se, nesse trabalho, pela não divulgação e identificação de nomes e organizações em que as pesquisadas atuam.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas narrativas semi-estruturadas, proposta por Seidman (1997), corroborada por Jovechelovitch, (2000 p. 221) que afirma que:

As entrevistas narrativas são um instrumento valioso na investigação dos fenômenos. Elas são entrevistas em profundidade, que apresentam um campo aberto ao entrevistado, desprovido de uma estrutura prévia. Seu objetivo principal é aprender a versão particular que sujeitos constroem em relação ao objeto. Elas se preocupam menos com uma descrição precisa dos fatos e mais com forma como o entrevistado conta os fatos e organiza seu discurso enquanto narrativa.

Dessa forma, as entrevistas surgiram como a oportunidade de descobrir indícios e explorar dimensões importantes e nem sempre abordadas na busca de questões gerais das experiências de mulheres gestoras, de modo a dar-lhes liberdade para expor suas experiências e idéias sobre o assunto pesquisado.

Cabe destacar aqui que, embora o modelo de entrevista de Seidman (1997) seja baseado na linha filosófica da fenomenologia, o presente estudo não se caracteriza como um estudo fenomenológico. Ele classifica-se como uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 1998), embora se façam uso de elementos da fenomenologia, sendo assim de cunho fenomenológico.

Para a análise dos dados, os pesquisadores estabeleceram fases. Na primeira fase, os pesquisadores realizaram uma primeira leitura sobre os achados. Em seguida, foi realizada uma nova leitura com o objetivo de encontrar categorias analíticas a serem exploradas com mais afinco posteriormente. Na segunda, os pesquisadores criaram as categorias analíticas de acordo com os pressupostos da pesquisa e na terceira fase, os pesquisadores articularam os achados empíricos com a literatura existente na área. Por fim, construiu-se o texto final com os resultados encontrados baseados nos relatos das experiências das 8 mulheres entrevistadas nesse estudo.

2. O TETO DE VIDRO E AS CARREIRAS FEMININAS – DE METÁFORA À TEORIA

A ideia do Teto de Vidro surgiu como uma metáfora jornalística, cujo objetivo era chamar atenção para os desafios e problemas enfrentados pelas mulheres nas organizações. Com o passar dos anos, tal metáfora ganha visibilidade e torna-se objeto de pesquisas acadêmicas e organizacionais preocupadas com a investigação do papel da mulher na ocupação de espaços na sociedade. Segundo Leffler (2002) a metáfora foi estendida para o léxico do contexto de carreiras, governamental e empresarial.

O termo tem origem 1986, ocasião em que jornalistas do *Wall Street Journal*, de Nova Iorque (EUA), interessa-se por analisar questões sobre a carreira feminina em organizações naquele país (JOHNSON, 2003). O motivo que levou a tal investigação foi a constatação de que na década de oitenta, pela segunda vez, as mulheres massivamente entraram no mercado de trabalho. A única diferença é que nessa segunda vez, as mulheres foram para o mercado de trabalho muito mais por opção do que pela necessidade de um período entre e pós-guerra.

Com um número significativo de mulheres nas organizações, logo, imaginava-se a proporção entre homens e mulheres estaria equilibrada entre os distintos níveis hierárquicos organizacionais. Para surpresa dos jornalistas, essa percepção não era condizente com a realidade encontrada nos organogramas das organizações americanas. Assim, surge um novo questionamento para tal investigação: Qual o motivo, para que, mesmo que as mulheres venham conquistando seu espaço no mercado de trabalho, ainda são poucas aquelas que galgam espaços de liderança e poder nas organizações (FLETCHER, 2004)?

O artigo *The Glass Ceiling: Why Women can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs* de Hymowitz e Schellhardt (1986), trouxe uma resposta evidente. Os dois pesquisadores, ao analisarem o mundo corporativo, descobriram que o acesso das mulheres em direção ao topo de suas carreiras estava diretamente ligado não só a cultura da sociedade, mas também, fortemente representada pela cultura corporativa de suas organizações. Nesse sentido, o termo Teto de Vidro passou a representar uma barreira tão fina e transparente, mas suficientemente forte, mas não explícita que visa afastar as mulheres de cargos da alta cúpula gerencial nas organizações (ROCHA, 2005; JOHNSON, 2003; BOTELHO, 2008; MADALOZZO, 2011; SANTOS, TANURE; CARVALHO NETO, 2014) ou mesmo até mesmo menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações (VAZ, 2013). Assim, chega-se a conclusão que O Teto de Vidro é um fenômeno presente na vida de mulheres que atuam em ambientes organizacionais, com a sua denominação da discriminação vertical em que se verifica uma limitação à ascensão feminina aos cargos de maior remuneração (BERNARDI; NEVES, 2015) e que não permite uma igualdade genuína entre homens e mulheres (DWORKIN, 2012). Para Powell (1988), o fenômeno das barreiras invisíveis (tetos de vidro) existentes nas organizações, cuja intenção é dificultar ou impedir a ascensão profissional da mulher a postos no alto comando, devem ser foco de estudos, para que se entenda, divulgue e reverta tal situação. Autoras como Bateson (1990) e Adair (1994) colocam que alcançar o sucesso na carreira feminina é um objetivo mais complexo e variado se comparado ao sexo oposto, pois as mulheres sofrem influências de várias frentes como: emprego e estabilidade, conflitos entre maternidade, a relação família x carreira, dupla jornada de trabalho, entre outros ligados a relação entre homens x mulheres e a forma como mulheres são estabelecidas nas sociedades.

O'Brien (2005) traz outra questão importante para esse contexto: a de que o termo carreira deve ser dividido conforme o sexo dos indivíduos, ideia corroborada por (BERNARDI; NEVES, 2015) na constatação de que a divisão social dos espaços masculinos e femininos é assimétrica e hierarquizada. Para eles, existe uma grande diferença em termos ascensionais para homens e mulheres. Nesse sentido a carreira feminina deve ser compreendida de forma diferente da carreira masculina, pois as mulheres que galgam seus espaços nas hierarquias organizacionais deparam-se com inúmeras intempéries. Como o progresso das carreiras femininas é influenciado por diferentes realidades (O'NEIL, 2003), as realidades femininas estão baseadas nas mudanças e influências que as mulheres experimentam no decorrer de suas carreiras, o que leva a reflexão de suas escolhas durante este processo. O autor coloca que a carreira feminina é fortemente influenciada por três campos de força: as realidades organizacionais, sociais e individuais. Nas realidades organizacionais a cultura corporativa é o principal fator de influência. As realidades sociais são representadas pelos valores da sociedade, do grupo, as crenças usos e costumes. E, por último, as realidades individuais referem-se à subjetividade do indivíduo, sua capacidade de reflexão e auto-análise, suas escolhas e aprendizagens.

A literatura sobre carreira feminina e o fenômeno Teto de Vidro aponta essencialmente para as influências sociais, a segregação ocupacional por gênero e os papéis e estereótipos vivenciados

pelas mulheres repercutem de forma pejorativa em sua trajetória profissional, já que a sociedade espera da mulher valores e profissões diferentes daquelas esperadas pela população masculina (BOTELHO, 2008; BERNARDI; NEVES, 2015) sendo possível inclusive dividir as profissões entre aquelas que são tipicamente femininas ou masculinas, como por exemplo: as profissões tipicamente femininas são a docência e a enfermagem, enquanto as masculinas estão no mundo corporativo (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999). Nas influências organizacionais, estão a discriminação sexual e barreiras invisíveis, a mobilidade e oportunidades de promoção e a cultura organizacional. Todas essas são vistas por Botelho (2008) como fontes ditadoras das posições femininas em cargos gerenciais. Nas influências relacionais, Botelho (2008) comenta que tais influências dizem respeito à forma como as mulheres lidam com seus pares, superiores e subordinados nas organizações. Por último, ela expõe as influências pessoais, sendo: a motivação, conflito entre carreira e família, questão entre maternidade e estabilidade no emprego, dupla jornada de trabalho, escolhas pessoais e nível educacional.

Com isso, infere-se que a ascensão profissional feminina é um caminho bem mais tortuoso do que se imagina (BOTELHO; MORAES, 2008), e as influências pessoais, como as escolhas proferidas pelas mulheres determinam suas trajetórias profissionais, pois, cabe a elas, a decisão de enfrentar (ou não) os desafios colocados. Steil (1997), Vaz (2013) e Bernardi e Neves (2015) corroboram com essas ideias ao argumentar que a dificuldade de ascensão na carreira feminina está muito ligada a aspectos sócio-culturais não muito perceptíveis, relacionados ao gênero e não às competências, capacidades e habilidades da mulher.

Com tudo isso, posiciona-se que, de uma metáfora, o fenômeno tornado uma teoria traz importantes questões sobre o universo feminino. No Brasil, existem poucos estudos sobre esse corpo de conhecimento, sendo mais desenvolvidos estudos internacionais (BOTELHO, 2008). Tal metáfora/teoria pode ser encontrada em discursos sobre Responsabilidade Social nas organizações, como, no caso, em trabalhos desenvolvidos em institutos de pesquisas (ETHOS, 2004), razão pela qual se acredita que estudos sobre essa temática podem contribuir para o conhecimento das questões femininas e as carreiras das mulheres.

3. TETO DE VIDRO - UM FENÔMENO PRESENTE NAS CARREIRAS FEMININAS DO TURISMO

O cenário escolhido para esta pesquisa foram organizações públicas e privadas com atuação no turismo brasileiro. Dessa forma, buscou-se, nesse tipo de organização, mulheres que tivessem interesse em descrever suas experiências profissionais e pessoais. Conforme já exposto nos procedimentos metodológicos, os nomes das mulheres entrevistadas e as organizações nas quais atuam não serão identificados, já que os posicionamentos relacionados com o fenômeno estudado podem gerar repercussão negativa nas trajetórias dessas profissionais. Falar sobre Teto de Vidro é bastante delicado e complexo. Tanto o pesquisador quanto o pesquisado devem ter cautela na abordagem e no enfoque dado a pesquisa. A idéia desta seção é contar alguns dos principais fatos vivenciados por essas mulheres, de forma a ilustrar o fenômeno, mostrando que mais que uma metáfora ou uma teoria, é um fenômeno da realidade.

Prehn (1999) argumenta que na prática, apesar das inegáveis conquistas proporcionadas pelo movimento feminista, a ascensão feminina no ambiente dos negócios ainda continua encontrando várias limitações.

As ideias mais significativas foram as que relatavam a sensação de discriminação pelo fato de ser mulher, a dúvida quanto às capacidades gerenciais e de liderança, as angústias enfrentadas na gravidez e no afastamento de licença maternidade e os jeitos e atitudes femininas. Esse último nota-se que vem carregado de algumas conotações que caracterizam situações desconfortáveis, negativas, relatadas como quase um assédio, na visão das entrevistadas. A quantidade de homens em relação às mulheres foi mencionado muito mais em função das questões de ascensão do que em quantidade, propriamente dito.

Em relação a sensação de **discriminação pelo fato de ser mulher, a entrevistada 01** relata que:

Eu tinha um cargo de relativa importância no contexto do turismo nacional. Após 3 anos, o meu superior hierárquico foi promovido, e o caminho natural é que eu fosse conduzida para esse cargo superior. Afinal, eu era – sem modéstia – a figura central daquela área, e umas das principais de toda organização: eu conduzia os maiores projetos, eu tinha contato com toda a equipe, interna e externa. Os resultados da organização como um todo, passavam muito pelos resultados dos projetos que eu conduzia. Era como se eu fizesse a produção, e a partir daí, as outras áreas definiam seu escopo. Muito do que ocorria, era após as definições que eu encaminhava – com a minha equipe, claro! Obviamente que estou falando sob o meu ponto de vista, mas eu tenho muita segurança e certeza do meu papel que eu desempenhava. Pois bem, com a saída do meu superior, ele me chamou e disse: tu é a candidata natural, te prepara que eu vou lançar o teu nome para me substituir. A minha surpresa é que o meu nome foi questionado, sob o argumento de que talvez seria mais adequado para um homem, em função da importância do cargo e também do tamanho da equipe a ser gerenciada. Após um mês de discussões e negociações, eu recebi a notícia que trariam um colega de outra unidade para assumir aquele cargo. Eu admito que a escolha não foi uma má escolha, a pessoa – ou o homem – era muito competente. Mas a minha mágoa é que a disputa não foi entre dois profissionais competentes, mas foi entre um homem e uma mulher. E o sob essa orientação, o homem foi escolhido. **Entrevista 01**

Outra entrevistada conta que o tratamento diferenciado foi dado em certa ocasião em que os superiores acreditavam que, pelo fato de uma mulher ser responsável por uma ação envolvendo uma ação de abrangência internacional, o controle sobre ela deveria ser maior, já que a mesma poderia não ter a mesma seriedade ou responsabilidade que um homem teria:

Um episódio marcou minha experiência no sentido de viver a diferença entre o tratamento dispensado a uma mulher. Eu trabalhava em uma organização que gerenciava algumas das principais feiras internacionais de promoção turismo do Brasil no Exterior. Em uma reunião de planejamento e encaminhamentos de ações realizadas no início do ano, o presidente da estabeleceu que essas feiras deveriam ser acompanhadas pelos gerentes na forma de rodízio, em cada feira, um dos gerentes seria responsável pelo acompanhamento e avaliação *in loco* de tudo que era pertinente ao processo de organização, atendimento aos cooperados, vendas, acompanhamento durante a feira, pós-vendas, etc. Ele acreditava que esse rodízio oxigenaria os processos, já que com mais pessoas envolvidas, mais ideias poderiam surgir. O próprio presidente participou da elaboração do

calendário de ações, onde ele mesmo destacou cada gerente para cada ação. Éramos 4 gerentes, eu a única mulher. A minha escala foi elaborada para a quarta feira do ano (veja que eu fui a última de todos), no mês de maio, na Alemanha. Em meados de abril, antes da emissão dos bilhetes, o presidente determinou que eu deveria apresentar um plano de ação de tudo que eu pretendia realizar e tudo deveria estar atrelado a resultados quantificáveis. Isso colocado de forma ríspida e seca. Eu não teria problemas quanto a realização desse plano de ação, nem mesmo sobre a apresentação dos resultados esperados. Mas minha reação imediata foi questionar o motivo pelo qual somente eu teria que realizar essa ação. Por que os 3 gerentes homens que fizeram a ação tiveram um tratamento tão diferenciado em relação ao meu? A resposta do meu superior foi: “eu preciso ter certeza que a sua viagem não será de passeios e compras”. Que ofensa! E eu lá precisava disso. Se eu quisesse viajar para passear e fazer compras eu faria nas minhas férias, com meus recursos. Saber que a equipe cogitava tamanha falta de profissionalismo, somente pelo fato de eu ser mulher foi algo muito desgastante na minha relação profissional com aquela equipe. Ninguém me falou isso, mas a sensação que eu tive era de que aquilo era um julgamento generalizado, não só da chefia, como também dos colegas. Como se todos ali acreditassem que uma mulher fosse irresponsável e um homem responsável. Ora isso é machismo. Pior é preconceito puro e descarado. **Entrevista 04**

No campo prático do caminho profissional feminino, em sentido figurado, não é uma via de mão rápida, já que é exigido um investimento intelectual e psicológico muito maior do que comparadas aos homens que buscam o mesmo cargo (BERTIOL E TONELLI, 1991). A discriminação nesse caminho, baseada no simples fato de o candidato que visa uma vaga ou uma promoção ser uma mulher foi que merece destaque nesse contexto explorado por Bertiol e Tonelli (1991), relatados, com ênfase por algumas entrevistadas.

Além das duas anteriores, uma delas relata o fato de ter sido preterida, declaradamente pelo fato de ser mulher, recém casada e ainda não possuir filhos, um conjunto de características que, para os superiores uma gravidez e afastamento para licença maternidade eram iminentes, o que afetaria os resultados que a empresa esperava do novo ocupante do cargo:

Alguns acham que o machismo na sociedade é velado. Eu acho que é declarado. Eu já senti isso claramente: quando surgiu a possibilidade de uma promoção a superintendente, eu, mulher e o outro gerente, homem, declaramos interesse. Era um cargo importante, e eu já tinha coordenado um projeto premiado na Organização Mundial do Turismo – mas claro, quem foi receber o premio foi meu chefe, que nem lembrou de mencionar a minha existência, e ainda foi acompanhado do outro gerente - homem. Eu não era menos competente, nem menos dedicada, nem menos nada. Mas eu era mulher. Aí os que decidiram promover o homem, colocaram claramente que eu era uma ótima profissional, mas que era mulher, não tinha filhos, mas tinha marido e, segundo eles, logo eu teria que me dividir entre ser mãe e ser profissional. Então, o homem – que também era casado e mas já tinha filhos - tinha mais chance de dar os resultados. Pedi demissão. Não pelo fato de ter perdido a promoção. Mas pelo motivo. **Entrevistada 02**

Lipovetsky (2000) atribui esse tipo de fato relatado ao estereótipo feminino construído e fortalecido em relação à comparação aos homens ao longo do tempo. Essa construção julga as mulheres como mais emocionais, menos ambiciosas e mal adaptadas as estruturas organizacionais,

menos capazes de trabalhar em equipe e menos envolvida na empresa. Esse é um exemplo clássico do resultado que um estereótipo de uma construção social causa na sociedade: uma crença quase atávica de que homens são reconhecidos como mais capazes de comandar, liderar e dar resultados para as organizações.

Sobre a **quantidade de homens em relação às mulheres em cargos de nível mais alto nas organizações**, para a Entrevistada 03, a relação homem x mulher é visível em todos os ambientes:

Conforme fui ascendendo na carreira, o número de mulheres que ocupavam o mesmo nível diminuía. Por períodos eu era a única mulher dentre os diretores, a única na mesa de reuniões. Em algumas reuniões do Conselho Nacional do Turismo, eu passava o olho pelas figuras representando as entidades, e a maioria, sempre, em todas as reuniões era homens. Embora a gente vê muitas mulheres ocupando cargos no turismo, quando se fala dos mais altos, os presidentes, diretores, são, na maioria homens. Procura um foto onde aparecem os representantes do trade turismo. Tem mulher? Sim. Tem homem? Muito mais... **Entrevista 03**

As entrevistadas 07 e 05 também relatam situações que caracterizam essa maioria masculina em cargos de comando:

Uma vez a equipe diretora da organização realizou uma viagem técnica, logo no início do período em que eu fui promovida para gerentes de projetos, para Portugal e Espanha. Era uma viagem de Benchmarking, para visitar e conhecer as melhores práticas dos destinos turísticos e das organizações desses destinos. Foram 21 dias de viagem, e a comitiva era formada por 12 pessoas, 11 homens e 1 mulher, eu. Isso me marcou bastante, eu pensava muito na situação, principalmente quando via as fotos, analisando o relatório técnico: porque tanta disparidade na quantidade de homens e mulheres nos cargos diretivos? Falta de capacidade não é. Falta de estudo e formação também não. **Entrevista 07**

Eu trabalhei em todos os níveis da gestão pública – municipal, estadual e federal. E agora estou atuando em uma organização privada. Sempre tivemos muitas mulheres nas equipes. Acho que no turismo temos muitas mulheres atuando. Mas os altos níveis, geralmente pertencem aos homens. Conforme a gente vai olhando para o topo da hierarquia, a gente vê mais homens que mulheres. Faz um exercício rápido, analisa a secretaria de turismo de Porto Alegre, a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul e o Ministério do Turismo. Sim, já tivemos mulheres no comando de todos esses órgãos de turismo, mas podemos ir além e perguntar: quantos homens e quantas mulheres comandaram? Não sei, mas acho que tivemos 1 mulher secretaria municipal em POA, há uns 15 anos; 1 mulher secretária de estado no RS e 1 ministra. É pouco, né? Tem equidade? Claro que não! **Entrevista 05**

As observações sobre os **jeitos e atitudes que marcam o estilo feminino e masculino**, e a maneira como são vistos e tratados no contexto empresarial foram aspectos bastante explorados pela percepção das entrevistadas:

Eu sou uma executiva. Trabalho muito. Estudo muito. Viajo muito. Mas sou mulher acima de tudo. E não abro mão do feminino. O que os homens vêem como futilidade, eu vejo como parte do meu ser, do meu bem estar. Eu não preciso estar mal arrumada, sem maquiagem, cabelo feio para ser mais

competente. Muito pelo contrário, eu acho que é muito mais agradável conviver com uma pessoa arrumada, caprichosa e que se cuida. Já aconteceu – odeio essa história, porque sou indignada até hoje com isso – de um superior me chamar atenção sobre o batom vermelho. Foi em uma visita ao gabinete do Ministro do Turismo, para o qual, junto com sua equipe íamos apresentar um projeto importante. Meu presidente disse: acho que esse teu batom vermelho é muito provocante. Ele não vai prestar atenção no projeto. Acho que podia deixar para usar esse batom vermelho quando formos apresentar um projeto fraco, daí ele não presta atenção no que vamos apresentar. Mas hoje o projeto é bom, ele pode prestar atenção nas ideias mais que no teu batom. **Entrevista 04**

Quando se é mulher, e topa o desafio de crescer, faz parte conviver com muitos homens. E homem tem jeito de homem, e mulher tem jeito de mulher. E às vezes, os homens não respeitam mulheres, principalmente do meu perfil: baixinha, loira e vaidosa. Aí eu confesso que a maneira que eu encontrei para me posicionar e intimidar os homens pode ser considerada meio grosseira: se tivesse que falar palavrão eu falava, eu gritava e falava “nome feio”, “desbocava” mais que os homens. Eu fazia isso para intimidar mesmo, para não ser vista como delicada, fraca ou mulherzinha. **Entrevista 08**

O que pode ser verificado nas falas das entrevistadas, é que nessas manifestações sobre o os jeitos e atitudes que marcam o estilo feminino, há alguma conotação de **assédio**, algo em maior ou menor grau sobre a maneira como os homens vêem as mulheres nas suas atuações profissionais – o batom vermelho que chama mais atenção que o projeto, pode claramente ser carregado desse sentido. Mas no relato da entrevistada 06, essas manifestações são mais claras:

Em uma reunião com a equipe denominada Frente Parlamentar do Turismo, na Câmara dos Deputados, após uma explanação sobre os impactos do Turismo de Eventos na economia nacional, um assessor parlamentar, fez uma gracinha do tipo: com essas pernas, você poderia ir longe... Essa foi a ocasião de maior autocontrole da minha vida. Eu não podia reagir como queria, pois estava em jogo uma captação de verbas importante, e se eu tomasse qualquer atitude inadequada, meses de trabalho poderiam ser perdidos. Dei um sorriso, levantei e fui conversar com outra pessoa, como se não tivesse entendido. Olha só, eu não estava de mini-saia, de roupa com decote, algo sensual ou inadequado, estava com uma saia abaixo do joelho, com uma camisa fechada, eu não sei onde aquela pessoa imaginou “com essas pernas”. Mas faz parte dos nossos desafios, onde existem homens com atitudes misóginas, teremos essas ideias ridículas. **Entrevista 06**

Nas falas da entrevistada 02, sobre o fato de ter sido preterida pelo fato de ser mulher, já surgem outras manifestações importantes sobre questões da carreira feminina: **relação entre a atuação profissional, casamento e maternidade, e os aspectos relativos a gravidez e a licença maternidade**. Nesse sentido, as falas, de certa forma, carregam alguns ressentimentos significativos, que marcam as suas vidas profissionais e pessoais.

A entrevistada 7 relata um episódio durante a gravidez que ilustra bem essa realidade vivida por algumas mulheres:

Quando eu engravidei, eu estava à frente de alguns projetos importantes. O principal era a organização de um congresso nacional que consistia na mobilização de toda a cadeia produtiva do turismo de negócios, eventos e

gerenciamento de destinos turísticos. Tinha ações e parceiros fora da minha cidade e tinha que viajar bastante. Em momento algum eu deixei de cumprir qualquer compromisso: pegava avião, fazia reuniões, organizava tudo. Um dia, ao sair junto ao meu superior para uma reunião externa, o motorista sugeriu que eu esperasse na entrada do prédio para que ele pegasse o carro e viesse até mim, para que eu não caminhasse até o carro no estacionamento. A reação do meu chefe foi indescritível. Ele olhou para minha barriga, olhou para o motorista e disse: “Ela não nos chamou para fazer filho, agora nós temos que fazer mimos para ela?”. Aquilo, mesmo em tom de brincadeira me soou tão desrespeitoso e tão inadequado para se falar para uma mulher grávida. Minha vontade era sair correndo, largar tudo e curtir a gravidez de forma calma e serena. Mas segurei firme e continuei trabalhando até o último dia da gestação. **Entrevista 07**

A entrevistada 06 relata a experiência no período da licença maternidade:

A minha gravidez foi tranquila. Minha angústia aconteceu durante o afastamento da licença maternidade. Existiam rumores de que com a minha saída, eu deixaria de ser útil, que outros ocupariam meu espaço. Alguns colegas acredito que bem intencionados, mas ingênuos sobre as suas atitudes de me colocarem as suas percepções, faziam questão de me ligar para contar o que acontecia na empresa, e algumas vezes deixavam entender que provavelmente eu seria desligada logo ao voltar. Isso foi péssimo. Eu fiquei angustiada e magoada. Triste mesmo. É uma pressão pela qual não precisaríamos passar. **Entrevistada 06**

Eu sou muito satisfeita com a minha carreira. Acho que a minha carreira é marcada por promoções: atuei em vários níveis da esfera pública – comecei no municipal, fui para estadual, atuei no federal, e agora atuo no exterior, representado destinos brasileiros junto a imprensa e operadores. Mas uma coisa eu tenho que admitir, acho que o fato de eu não ter marido e filho ajuda bastante. Não sei se eu teria toda essa liberdade de mudança para ascensão se eu tivesse que avaliar se meu marido poderia me acompanhar, se meus filhos teriam boa adaptação nos novos lugares. São coisas que eu não preciso me preocupar, as minhas atenções são para a carreira. **Entrevistada 05**

O estudo de Botelho (2008) demonstra que a maternidade ainda é a principal inimiga da ascensão feminina. Para a autora, tal problema repercute como um manifesto cultural, onde o papel da mulher está muitas vezes alinhavado a casa e a família, e isso obviamente tem reflexos em todas as questões pertinentes a gestão, desenvolvimento local e regional. Porém, ainda é possível encontrar em alguns doutrinadores do direito trabalhista, a percepção de que as diferenças entre homens e mulheres só poderiam ser admitidas considerando-se a condição física da mulher em posições que requerem o emprego da força muscular, por exemplo, e a maternidade (BARROS, 2005; DELGADO, 2010).

O que questiona-se nesse contexto organizacional é que se, e enquanto a maternidade for aceita como fator justificativa para a diferenciação nas oportunidades de carreira entre homens e mulheres, onde os primeiros são privilegiados, a sociedade não será justa e igualitária, e busca-se em Lopes (2005) um contra-argumento sobre essa discriminação em virtude da maternidade, que diz que a inferiorização da mulher sempre se apoiou em discursos pretensamente fundados na natureza, já que a geração do filho é sim inerentemente natural à mulher, mas as responsabilidades quanto a criação, educação e compromissos no dia-a-dia não são, nem devem ser papel exclusivo da mulher.

O ser humano seja homem ou mulher é uma mistura indissociável de biologia e cultura (LOPES, 2005), portanto, a cultura e a sociedade podem apresentar valores que valorizem a igualdade entre gêneros nas organizações.

A partir das análises, posiciona-se que nenhuma outra metáfora cria uma teoria como a do Teto de Vidro tão aderente com a realidade para explicar a essência do que é ser mulher, brasileira e profissional (MOSCHKOVICH, 2013). As grandes questões que se escondem por trás de tal problemática são: Apesar da revolução feminista e da emancipação da mulher em busca da ascensão profissional, qual o motivo para que as mulheres ainda enfrentam problemas com a relação maternidade, com o jeito feminino, com a organização e a produção de riqueza e trabalho para o desenvolvimento? E assim, é certo a mulher arcar com esse tipo de angústia e situação em sua vida profissional? Essas são questões que perpassam não só a vida das mulheres, mas também do desenvolvimento do turismo como um todo, e portanto, devem ser conhecidas e discutidas de forma ampla. Com conhecimento, muda-se a

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange à ascensão profissional, os resultados da pesquisa mostram que a mulher encontra várias barreiras durante sua caminhada. A baixa representatividade feminina nos níveis mais altos das organizações não é um fenômeno isolado, é um fenômeno do cotidiano e que ocorre mundialmente, não estando atrelado exclusivamente a uma única cultura ou costume. O recorte selecionado nessa pesquisa – mulheres que atuam em cargos gerenciais de organizações que atuam no turismo - brasileiro não passa a margem de tal fenômeno. Nesse sentido, não é permitido entender o fenômeno atribuindo simples variáveis (ADAIR, 1994; LIPMANN-BLUMEN, 1999), é necessário entender o contexto onde se desenvolve para que se possa compreender como este problema continua a existir em nossa sociedade (MCDONALD, 2004).

Outra questão que chama a atenção no estudo é a constante dicotomia entre homens e mulheres, nas formas de tratamento, nos jeitos e atitudes, e nos tratamentos dispensados profissionalmente. Isso reflete na própria atuação das mulheres nas organizações, onde se pode denotar dificuldades e relutância corporativa pelo crescimento das mulheres nas carreiras organizacional nos níveis hierárquicos mais elevados. Dessa forma, o fato de menos mulheres atingirem postos mais altos em sua carreira, deve ser entendido por diferentes focos (ETHOS, 2004). Para Johnson (2004) durante o processo de desenvolvimento da atuação, as mulheres se deparam com diversificadas barreiras que tem como objetivo afunilar o número presencial destas figuras no cenário empresarial, o que foi demonstrado por algumas das entrevistas nesta pesquisa em diversos momentos: na diferença entre o número de homens e mulheres nas equipes, na diferença entre os tratamentos dispensados às mulheres, nas percepções de que alguns cargos devem ser destinados a homens e muito fortemente, às barreiras impostas em virtude da gravidez e do afastamento em virtude da licença-maternidade. Alguns casos relatados beiram conotações muito negativas, quase sexuais, que deixam entender que se a mulher destaca-se nesse mercado, é em função de possíveis relacionamentos não profissionais.

O fato de a gravidez ser um impedimento para as mulheres é um fenômeno que pode ser revertido com mudanças práticas nas políticas empresariais: as empresas precisam reinventar-se para que ofereçam estruturas e recursos (como creches e horários mais flexíveis) que permitam que a mulher consiga conciliar sua vida pessoal e profissional e finalmente crescer nas carreiras corporativas, produzindo novos valores, novas riquezas e novos paradigmas de desenvolvimento, nos quais a mulher pode e deve constituir-se não de um agente central, mas de um agente que encontra equilíbrio em relação à atuação entre os homens. Posicionamentos ocorridos com uma das entrevistadas, onde ela coloca como uma variável de seu sucesso profissional o fato de ser solteira e não ter filhos reforça essa percepção.

McDonald (2004) coloca que a mulher no cenário corporativo depara-se com uma segregação vertical (Glass Ceiling – Teto de Vidro) e horizontal (Glass Wall – Parede de Vidro) podendo dificultar a mobilidade da carreira gerencial. Machado (1999) conota que a mulher enfrenta dilemas para conciliar sua vida particular com a profissional, pois é necessário um esforço muito maior por parte das mesmas, para tratar os conflitos entre família e carreira, maternidade e estabilidade, dupla jornada de trabalho. Assim, a mulher que deseja engendrar no mundo dos negócios e galgar postos superiores, precisa passar por crivos organizacionais, cujo objetivo é o afunilamento presencial (BENSIMON, 1995). As barreiras às mulheres em cargos de comando são muito mais profundas do que se possa imaginar e podem acontecer em vários níveis e esferas, dentro e fora das organizações, e seu entendimento é salutar para a carreira profissional atual (BENSIMON, 1995).

Conclui-se então, que entender o fenômeno Teto de Vidro é entender uma parte da história feminina. Nessa história feminina, por mais que se tenha presente o discurso entre a igualdade de gênero, igualdade de oportunidade e de valorizações de seus papéis, a ocupação dos espaços de gestão ainda não ocorrem nas mesmas condições entre os homens e as mulheres. As mulheres ainda enfrentam dificuldades nas organizações, que são originadas pelo fato de serem mulheres. As diferenças, a gravidez e a Licença-Maternidade aparecem muito presentes nas angústias femininas em relação a sua atuação organizacional. A melhor forma de ser fazer mudanças e rupturas é conhecer as histórias que estão por trás dessas mulheres, o que enfrentam, como superam e o que aprendem. É preciso “escancarar” situações-problema, assumir a posição de que questões de igualdade de gênero são também questões de desenvolvimento, não só de carreira, mas também de territórios e de economia. A atuação profissional nos cargos gerenciais de turismo não deve ser julgada pelo fato de ser mulher ou homem, mas em função de capacidade, entrega e resultados.

É preciso colocar claramente para a sociedade que a diferença nos tratamentos é real e que deve ser objeto de mudança, pois somente assim, pode-se conhecer um universo organizacional justo, comprometido com a valorização das relações entre gênero e com o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, C.K. **Cracking the glass ceiling: factors influencing women attainment of senior executive positions**. Colorado (USA): School of Occupational and Educational Studies, Colorado State University, 1994.

BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo, Editora LTR, 2005

BATESON, M. C. **Composing a life**. New York: Plume Books, 1990.

BENSIMON, E.M. **Total quality management in the academy: a rebellious reading**. Harvard Educational Review, p. 593-611, 1995.

BERNARDI, R; NEVES, R. C. **As garantias constitucionais à igualdade de gênero e a realidade do “teto de vidro” para a mulher trabalhadora**. Revista do Direito Público. Londrina, v.10, n.2, p.167-186, mai./ago. 2015

BERTIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas (FGV). São Paulo, p. 17-33, out./dez. 1991.

BOTELHO, L; MORAES, L.V.S. **Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL FAZENDO O GÊNERO. 2008, Florianópolis. Anais. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

BOTELHO, L. L. R. **Ascensão Profissional Feminina em Organizações Baseadas em Conhecimento**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2008. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo: FCC, n.110, p.67-104, jul.1999.

CORSINI, L; FILHO, E, A. **Um estudo sobre as representações sociais das mulheres executivas: estilo de comportamento e gestão**. Cadernos de Psicologia social do trabalho, v. 7, p. 67-80, 2004.

DELGADO, M. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo, LTR, 2010.

DWORKIN, R. **A virtude Soberana – a teoria e a prática da igualdade**. Martins Fontes, São Paulo. 2012.

EQUALITY IN TOURISM. Disponível em < <http://equalityintourism.org/> >, Acesso em 16 de junho de 2017.

ETHOS. **O compromisso das empresas com a valorização da mulher**. 2004. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 21 de jan de 2009.

FLETCHER, J. K. **Gender perspectives on work and personal life research**. 2006. Disponível em:<<http://www.popcenter.umd.edu>>. Acesso em 21 de jan de 2009.

FLETCHER, J.K. **The Paradox of Post Heroic Leadership: An Essay on Gender, Power and Transformational Change**. Leadership Quarterly, n. 5, v.15, p.647-661, 2004.

GARDONE – BERGSTROM, C.A. **Profiling women managers: the road to success and lessons learned**. Doctor in philosophy. Capella University, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILLIGAN, C. **In a different voice**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

HYMOWITZ, C; SCHELLHARDT, T.D. **The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs**. Wall Street Journal Section, v. 4, n1, p 4-5, 1986.

JOHNSON, L.M. **A study of women in leadership and the next glass ceiling**. Doctor of manager in organizational leadership. University of Phoenix. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2003.

JONES, S. **The glass ceiling and African American Administrators in higher education**. Doctor of educational. Faculty of school of human service professions. Widener university. MI: Proquest information and learning. (UMI), 1995.

JOVCHELOVITCH, S. **Representações Sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2000

KEALEY, M. **Gender differences in predictors of career success: an examination of professionals in the high technology industry**. Master of management studies. School Business, Carleton University. Ottawa, Ontário. July 16, 1999. Proquest information and learning. (UMI – MQ 48482).

LEFFEL, A.H. **Women in the shadow of the glass ceiling**. Graduate studies of Texas A&M university. (doctor of Philosophy) MI: Proquest information and learning. (UMI), 2002.

LIPMAN-BLUMEN, J. **Gender roles and power**. Englewoods Cliffs NJ: Prentice Hall. 1999.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000

LODEN, M. **Liderança feminina**. São Paulo: Editora Bandeirante, 1998.

MACHADO, H. V. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. In: XXII ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. Anais do XXII Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

MADALOZZO, R. **CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?** Rev. adm. contemp. vol.15 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2011

MOSCHKOVICH, M. B. **Teto de vidro ou paredes de fogo? Um estudo sobre gênero na carreira acadêmica e o caso da Unicamp**. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2013

MCDONALD, I. **Women in management: an historical perspective**. Employee Relations, v. 26. n. 3, p. 307-319, 2004.

MERIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, C. S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MORAES, L. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Ventos**. 2000. 233f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

O'BRIEN, Patricia Anne. **An exploration of the perceptions and experiences of leadership by teachers and their opportunities for leadership development**. Australia: School of leadership, Faculty of Education, Australian Catholic University, 2005.

O'NEIL, D. A. **Working in context: understanding the life-in-career experiences of women**. Weatherheard School of Management. Western Reserve University. 2003.

PALMER, G. A. **Career development of African America in the areas of training and organizational development**. Graduate Faculty of the University of Georgia. Athenas, Georgia. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2001.

POWELL, G.N. **Woman in management**. Sage: Beverly Hills, CA, 1993.

_____. **One more time: do male and female differ?** Academy of Management Executive, v. 4, p. 68-75, 1998.

_____. **The glass ceiling: explaining the good and bad news**. In: Davidson, M and Burke, R (Eds) Women in management: Current Research Issues, Sag London, v. 2, p 236-249. 2000.

PREHN, D. R. **Presença feminina na micro-empresa: da empregada à empresária**. Porto Alegre, 1999. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

ROCHA, C. T. **Gênero em ação, rompendo o teto de vidro: novos contextos da tecnociência**. Florianópolis, 2005. 244 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas.

SANTOS, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. **Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão**. RAD Vol.16, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2014, p.56-75.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in Education and Social Sciences**. 2 ed. New Yourk/Lodon: TeachersCollege Press, 1997.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TAYLOR, P.T. **Senior executive women in the federal government: exploring their views on significant carrier-progression issues**. Doctor in philosophy. Capella university. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2004.

TRANSFORMING TOURISM. **Berlim Declaration**. Berlin, March 2017. Disponível em < www.transforming-tourism.org/fileadmin/baukaesten/sdg/downloads/Berlin_Declaration.pdf > Acesso em 16 de junho de 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.