

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

NATALIA PAIS FORNARI

**Mulheres na liderança do mercado de turismo de São Paulo**

São Paulo  
2021

NATALIA PAIS FORNARI

**Mulheres na liderança do mercado de turismo de São Paulo**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Turismo.

Área de Concentração: Desenvolvimento do Turismo – Linha: Conhecimento e Tendências

Orientador: Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godói Trigo

São Paulo  
2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Artes, Ciências e Humanidades,  
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)  
Brenda Fontes Malheiros de Castro CRB 8-7012; Sandra Tokarevicz CRB 8-4936

Pais Fornari, Natalia

Mulheres na liderança do mercado de turismo de  
São Paulo / Natalia Pais Fornari; orientador,  
Luiz Gonzaga Godoi Trigo. -- São Paulo, 2021.  
55 p.

Dissertacao (Mestrado em Ciencias) - Programa de  
Pós-Graduação em Turismo, Escola de Artes, Ciências e  
Humanidades, Universidade de São Paulo, 2021.  
Versão corrigida

1. Relações de Gênero. 2. Mulheres. 3. Turismo.  
4. Liderança. 5. São Paulo. I. Trigo, Luiz Gonzaga  
Godoi, orient. II. Título.

**Nome:** FORNARI, Natalia Pais.

**Título:** Mulheres na liderança do mercado de turismo de São Paulo.

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Turismo.

Área de Concentração: Desenvolvimento do Turismo – Linha: Conhecimento e Tendências.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godói Trigo

Aprovado em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

### **Banca Examinadora**

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

*Para Gloria*

## Agradecimentos

Agradeço meu querido orientador prof. Luiz Gonzaga Godói Trigo, por seu apoio incondicional e lições para a toda vida. Agradeço aos meus estimadíssimos professores do PPGTUR-EACH e IFSP-SPO por toda sua mentoria, carinho e disposição nesta incrível jornada. Agradeço a todas as mulheres líderes que são parte fundamental deste trabalho por sua imensa contribuição, além de todo o aprendizado e troca que tivemos durante o processo de entrevistas. Agradeço a todas e todos amigas e amigos que me apoiaram emocionalmente e seguiram esta jornada comigo, em especial minha queridíssima Denise Rodrigues e meu queridíssimo Luiz Felipe, irmãos de orientação e parceiros de luta. Agradeço à professora Carla Cristina Garcia por sua mentoria e existência: quando eu crescer, quero ser igual a você, em tudo. Agradeço à Isabel Mayer, também por sua existência: cada palavra tua falada ou escrita é um momento em que o eixo da Terra roda um pouquinho mais devagar, e quero agradecer-lhe por todo o teu apoio e carinho comigo até aqui.

Agradeço à minha família: minha mãe Norma Lopes Pais, que me deu caráter e força; minha irmã Thayna Pais Pereira, que me dá alegria e brilho para seguir; Fabio Pais-Fornari, meu parceiro para toda a vida, sempre lendo e relendo todas as bobagens que escrevo; e a minha filha, Gloria Elodia, para a qual eu escrevo este trabalho, meu primeiro e segundo mestrados, todos os meus livros, minha tese de doutorado, o mundo, a galáxia e seus poeminhas, porque te amo hoje e te amo todo santo dia.

Por fim, agradeço todo o suporte financeiro que recebi do PPGTUR durante meus estudos para participação em eventos e congressos. Agradeço enormemente a bolsa CAPES que recebi durante meu primeiro ano, fundamental para o sucesso desta pesquisa. Agradeço à secretaria, à biblioteca e a todas e todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada.

Muito obrigada. Seguimos.

Budapeste  
Natalia

## RESUMO

FORNARI, Natalia Pais. **Mulheres na liderança do mercado de turismo de São Paulo**. 2021. 55 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Versão Original.

O presente trabalho se propõe a compreender as relações de gênero existentes no mercado profissional de turismo em São Paulo, no que diz respeito à inserção das mulheres em cargos de liderança. Nesse sentido, intenta, primordialmente, entender o que é ser mulher em tal posição, quais os processos de subjetivação presentes, bem como os influenciadores da carreira feminina nesse patamar. Para tanto, concentra dados do turismo, das relações de trabalho no turismo e utiliza-se do apoio primordial da epistemologia feminista. Em seu escopo, pauta-se em uma leitura crítica do tema e assume, inicialmente, que há uma ordem de gênero imposta às mulheres, mesmo àquelas que se situam dentro de um olhar essencialista no setor. A metodologia de análise principal é análise de conteúdo. Entrevistas temáticas e em profundidade foram coletadas com dez líderes de diferentes segmentos do turismo em São Paulo, a fim de compreender, em seus discursos, o objetivo desta dissertação. Percebe-se que, na maioria das falas, as mulheres sentem o peso das relações de gênero em sua carreira, refletidas nos padrões de comportamento machistas e sexistas no ambiente de trabalho. Além disso, alude-se às barreiras invisíveis que dificultam sua ascensão profissional e progressão de carreira. Em contrapartida, em determinados segmentos, as relações de gênero não são sentidas da mesma maneira e trazem, em pequenos grupos, olhares destoantes e promissores em relação à inserção da liderança feminina no setor. Tais diferenças devem-se à amplitude de segmentos do mercado de turismo, e aqueles que já tem forte representatividade feminina na liderança, desde o seu início, sentem com menos intensidade os impactos das questões de gênero. As considerações finais desta pesquisa expõem cinco reflexões formuladas a partir da mescla entre as ferramentas teóricas e a análise das entrevistas com tais líderes sobre a inserção e a permanência das mulheres nos cargos de liderança, propondo melhores condições no ambiente de trabalho, na cultura organizacional das empresas e no turismo como um todo e, finalmente, dando passos rumo à igualdade de gênero com mudanças ainda necessárias em torno dessa questão.

**Palavras-chave:** Relações de Gênero. Mulheres. Turismo. Liderança. São Paulo.

## ABSTRACT

FORNARI, Natalia Pais. **Female leadership in the tourism trade of São Paulo**. 2021. 55 p. Dissertation (Master of Science) – School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2021. Original version.

This work aims to understand the gender relations in the tourism professional market in São Paulo, regarding the insertion of women in leadership positions. In this sense, it intends to understand what it is to be a woman in such a position and which processes of subjectivation are present, as well as the influencers of the female career at this level. It gathers data on tourism, on work relations in tourism, and uses the fundamental support of feminist epistemology. In its scope, it is based on a critical reading of the theme and assumes, initially, that there is a gender order imposed on women, even those who are under an essentialist view in the sector, given the femininity associated with service and hospitality. The main methodology is content analysis. Thematic and in-depth interviews were carried out with ten leaders of different segments of tourism in São Paulo. It is noticeable, in most of the speeches, that women feel the weight of gender relations in their careers, reflected in sexist behavior patterns in the work environment. In addition, they allude to the invisible barriers that hinder their professional ascension and career progression. On the other hand, in certain segments, gender relations are not felt in the same way and bring, in small groups, different and promising looks regarding the insertion of female leadership in the sector. Such differences are due to the amplitude of the tourism market segments, and the women that work in the segments that have strong female representation in leadership positions feel less intensely the impacts of gender issues. The final considerations of this research align five reflections formulated from the mixture between theoretical tools and the leaders' interviews about the insertion and permanence of women in leadership positions, proposing better conditions in the work environment, in the organizational culture of companies and in tourism as a whole.

**Keywords:** Gender Relations. Women. Tourism. Leadership. São Paulo.



## Lista de Figuras

<b>Figura 1 - Twitter Gol Linhas Aéreas.....</b>	<b>41</b>
--	-----------

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1: Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabela 3 - Trabalhos produzidos entre 2000 e 2009.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 4 - Trabalhos produzidos entre 2010 e 2020.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 5: Padrões localizados durante a análise das entrevistas .....</b>	<b>34</b>

## Sumário

1	Introdução .....	11
2	Metodologia .....	14
2.1.	Delineamento de Pesquisa .....	14
2.2.	Pesquisa de Campo e Análise dos Dados.....	15
2.3.	Limitações da pesquisa e considerações éticas.....	18
3	Fundamentação Teórica e Discussões Primárias: contextualizando Gênero e Turismo 19	
3.1.	Antes de tudo: para uma leitura acurada do conceito de gênero .....	19
3.2.	Estudos de Gênero e Turismo: leituras possíveis.....	22
4	Aproximação entre gênero e trabalho no Turismo no mercado de São Paulo.....	31
4.1.	Influenciadores da carreira da mulher no turismo e o ser mulher – e líder – no setor. 33	
4.1.1.	<i>Dress code</i> , Assédio, Sexismo e (micro)Machismos.....	35
4.1.2.	O “teto de vidro” ( <i>Glass Ceiling</i> ) e o “Clube do Bolinha” ou <i>The Old-Boy Network</i> .....	38
4.1.3.	Essencialismos: família, feminilidades .....	40
4.1.4.	Desmistificando: O ser sujeito enquanto mulher no turismo .....	44
5	Considerações Finais .....	47
6	Referências .....	51

## 1 Introdução

A opressão feminina, que data dos primórdios da história, o patriarcado, o sexismo, o androcentrismo e as normas impostas pela ordem de gênero limitam progressos e conferem um *status* de inferioridade à mulher em relação ao homem. Diante das opressões sofridas, as mulheres se organizaram no chamado movimento feminista e, apesar da constância desse movimento através do tempo, ele é mais popularmente conhecido por suas ondas.

O “*Livre de la Cité des dames*” (O livro da cidade das mulheres), escrito por volta de 1405 d.C., por Cristina de Pisan, determinou o período pré-moderno do movimento e foi um dos primeiros lampejos da resistência feminina diante das situações opressoras às quais eram subordinadas. Já no período moderno, as ideias de François Poullain de la Barre (1647-1723), no cenário da Revolução Francesa, deram os primeiros passos para aquela que seria a primeira onda do feminismo, defendendo princípios de igualdade e cidadania, seguida por autoras como Olympe de Gouges (1791- França) e Mary Wolstonescraft (1792- Reino Unido). Já no século XIX, com o surgimento da segunda onda – ou sufrágio –, inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente no Reino Unido, grupos de mulheres lutaram pelo direito ao voto, o que reverberou mais tarde ao solo brasileiro.

A terceira onda, até o giro crítico que eclodiria no final dos anos 1980 com o Feminismo Negro (Black Feminism), Chicano (entre Estados Unidos e México) e o Afro-Caribenho e Latino-Americano, veria uma intensa moção – tanto de pesquisa quanto ativista – um momento de importância ímpar no ouvir das vozes negligenciadas até então (GARCIA, 2011). Entre o sufrágio e a terceira onda – no momento histórico do feminismo contemporâneo dos anos 1960 e 1970 e influenciado pelos estudos de Simone de Beauvoir (1970, 1980), que discorrem sobre a rejeição feminina como a “outra” em relação ao homem ou como o “segundo sexo” –, surgem as primeiras ramificações de pesquisa rumo a uma nova categoria de análise para o campo feminista: o gênero.

Aplicado ao Turismo, o gênero é uma ferramenta poderosa para desenlaçar as relações sociais que permeiam a atividade, tanto no âmbito dos produtores e produtoras como para receptores e receptoras, uma vez que uma ordem social de gênero é imposta a ambos os sexos e produz características específicas para um e para o outro. Isso pode ser definido como feminilidades e masculinidades em um âmbito cultural e, em um âmbito mais violento, como machismo e a misoginia (CONNELL & PEARSE, 2015). Trigo (2015) mostra que, com base em uma perspectiva temporal, é possível entender que o preconceito de gênero é histórico e estrutural e, no que tange ao turismo, o machismo é um dos perigos constantes que atinge

diretamente as mulheres, que compõem majoritariamente o setor e metade da população humana.

A complexidade do fenômeno turístico exige que as reflexões voltadas à área se apoiem em diversos campos. O aporte teórico da epistemologia feminista, neste caso específico, e das Ciências Sociais, no geral, se faz presente na transversalização de conhecimentos fundamentais ao turismo, tanto para novas leituras quanto para seu fortalecimento enquanto inter-disciplina acadêmica, entrelaçando conhecimentos de cunho sociocultural, antropológico, político, geográfico, histórico, econômico, filosófico, entre outros. O debate a que se propõe este trabalho visa a dialogar com o ser humano e com uma de suas determinantes sociais – o gênero –, trazendo reflexões baseadas no mercado, na pesquisa, na subjetividade e no discurso inerente à área, com foco no sujeito mulher – em vez de objeto de análise – nesta pesquisa.

Para tanto, intuito deste estudo é analisar as relações de gênero presentes nas carreiras das mulheres líderes no mercado de turismo do estado de São Paulo. A leitura será pautada na epistemologia feminista e em disciplinas das Ciências Sociais como Filosofia, História e estudos de gênero, uma vez que a contribuição de tais referenciais é indispensável para se pensar o lugar da mulher na sociedade e na cultura, bem como a historicidade de tais fatos. Dois motivos levaram à escolha de um recorte para os cargos de liderança. O primeiro baseia-se na disparidade do mercado em geral entre os salários de lideranças masculinas e femininas, que, nos cargos mais altos, aparece de maneira sobressalente: elas ganham cerca de 76% de um salário masculino, ocupando os mesmos cargos que eles e tendo a mesma formação ou, por vezes, sendo ainda melhor qualificadas (IBGE, 2014). O segundo motivo, apoiado pelo *report* da *Onu Mujeres* (2012), se dá pelo baixo alcance dos cargos de liderança por mulheres e, nesse sentido, as atuais líderes figuram como modelos de subversão à ordem de gênero imposta.

Por fim, com a importante missão de trazer uma leitura crítica deste tema para o Turismo, no decorrer da pesquisa, intenta-se: desconstruir o significado ambíguo que se apossou do conceito de gênero em relação às mulheres; contribuir com direcionamentos importantes para combater preconceitos e estereótipos; e desmistificar o feminino essencial presente no setor. Dispomo-nos, sobretudo, a entender como as mulheres líderes percebem seu espaço e os cerceamentos a elas impostos, buscando um mercado em que homens e mulheres não se digladiem na arena reprodutiva das relações sociais, ambos marcados pelas circunstâncias de gênero. Os conflitos milenares instaurados nessas relações, hoje mais do que em outros tempos, vêm demonstrando sua fragilidade e perversidade e limitam um desenvolvimento completo, sadio e sustentável da área, majoritariamente ocupada por mulheres.

Na obra “As Palavras e as Coisas” (1999), Foucault teoriza a existência de saberes possíveis e saberes não possíveis em determinados momentos históricos, devido aos elementos presentes naquele período que cerceiam o pensamento, conduzindo-o de uma forma e não de outra. As representações humanas variam de tempos em tempos; coisas e assuntos podem ser trabalhados em momentos precisos, transgredindo o período anterior em que não se falava ou era proibido falar – e até mesmo pensar – sobre. Essa noção histórico-discursiva de não fixidez pode ser interligada ao não assentamento de uma única definição de gênero, pois a história produz, em seus interlocutores, mudanças, paradigmas e a quebra destes últimos. Por isso, é preciso revisita-la com certa frequência, a fim de compreender questões outrora suprimidas, relegadas ou esquecidas, mas de alta relevância na contemporaneidade. Tal relação ilustra o porquê de se falar tanto de gênero atualmente: existe uma porta temporal aberta, principalmente pelas ferramentas produzidas ao longo dos anos que a antecederam, para a criação das chaves de leitura essenciais à discussão em foco.

Nesse movimento, que produz novos debates e aglutina assuntos com diferentes práticas, o modo mais lógico de aproveitar esse espaço-tempo é, sem dúvidas, produzir sobre ele, para ele e com ele, a fim de revolucionar e/ou modificar conceitos obsoletos, que não congregam o todo ou que, por determinações temporais, não puderam ser discutidos de forma mais profunda. Portanto, neste último ponto, há um desafio: assim como Krippendorf (2001) nos ofereceu 23 teses de humanização das viagens, hoje traduzidas perfeitamente como um Código de Ética do Turismo, este trabalho enseja oferecer cinco reflexões possíveis para a humanização – opondo-se à generificação – das relações entre mulheres e turismo, a partir de uma mescla entre teorias e a base empírica do presente trabalho; em outras palavras, entre as vozes das líderes que colaboraram para esta pesquisa e a interlocução acadêmica que tece as vias deste encontro academia-mercado.

Para tanto, este primeiro capítulo introdutório é seguido pela discussão metodológica no capítulo 2. O debate teórico trava-se no capítulo 3 e é seguido pela análise de dados e resultados no capítulo 4. As considerações finais se encontram na seção 5 e, por fim, apresentam-se as referências bibliográficas.

## 2 Metodologia

Este capítulo trata da fundamentação metodológica da presente pesquisa. Detalha seu caráter qualitativo-exploratório, apresentando seu delineamento com problema de pesquisa, objetivos, escolhas metodológicas e trabalho de campo, bem como suas interlocuções teóricas, seus fatores limitadores e questões éticas.

### 2.1. Delineamento de Pesquisa

Por tratar-se de um projeto de caráter qualitativo-exploratório, este trabalho é composto de duas chaves de leitura complementares: a primeira, acadêmica, vale-se de uma epistemologia traçada com base nos estudos de gênero e sua relação com o Turismo; a segunda, mercadológica, conta com entrevistas realizadas com as líderes que atuam no trade. Por combinar uma base fundamentalmente teórica com os discursos encontrados no dia a dia do setor, delineou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como as mulheres do *trade* turístico de São Paulo percebem a construção social de seu sujeito **mulher** em cargos de liderança? Diante disso, delimitou-se como objetivo geral compreender como as **questões** de gênero são sentidas pelas mulheres em cargos de liderança no turismo e quais são os efeitos disso no desenvolvimento feminino no setor. De modo complementar, os objetivos específicos deste estudo são:

**Tabela 1: Objetivos Específicos**

1. Compreender os fatores limitadores da carreira feminina no setor;
2. Colaborar com o preenchimento de lacunas existentes na literatura de estudos de Gênero no Turismo;
3. Apresentar, a partir do embasamento teórico e com os dados empíricos colhidos, a voz das líderes entrevistadas e suas questões mais pertinentes ao setor.

Fonte: Elaboração própria (2021).

O texto é redigido em duas grandes seções. A primeira, que compreende o capítulo 3, dispõe-se a trazer um olhar crítico sobre o conceito de gênero para o centro do debate, valendo-

se de um levantamento bibliográfico sobre estudos de gênero, trabalho e turismo já produzidos na área, bem como do apoio essencial da epistemologia feminista, uma vez que a literatura brasileira em turismo ainda opera de forma a positivar essencialismos como fator determinante ao papel da mulher no turismo. Por isso, a aplicação dessa leitura crítica do gênero visa a desmistificar tal crença. Esta primeira grande parte está dividida em:

- a. Contextualização dos temas abordados na dissertação;
- b. Base conceitual de Gênero em sua discussão crítica;
- c. Levantamento bibliográfico de pesquisas sobre Gênero e Turismo na academia brasileira.

A segunda seção, que compreende o capítulo 4, analisa 10 entrevistas coletadas com mulheres líderes de turismo de São Paulo – ou sujeitos da pesquisa – utilizando-se do método de Análise de Conteúdo. Esta seção abarca:

- d. Discussão sobre gênero e trabalho, alinhados às especificidades do setor turístico;
- e. Análise das entrevistas divididas em subtemas, com interlocução dos estudos de gênero e detalhamento pertinente aos estudos de Turismo;
- f. Considerações finais (capítulo 5), com reflexões diretas das vozes das líderes no Turismo de São Paulo.

## 2.2. Pesquisa de Campo e Análise dos Dados

A partir de entrevistas temáticas e em profundidade, foram entrevistadas 10 líderes de diferentes segmentos do *trade* de turismo da cidade de São Paulo. A escolha das líderes foi ao encontro da combinação total ou parcial dos seguintes critérios estabelecidos *a priori*:

- a. **Atuação** profissional na cidade ou no estado de **São Paulo**.
- b. **Cargo** que ocupa: presidência/sociedade, diretoria, gerência, coordenação.
- c. **Segmento** da empresa no turismo, dando preferência à maior diversidade possível.
- d. **Momento da carreira**: Se em fase inicial, contínua ou consolidada – dando preferência para diferentes momentos da carreira, a fim de compor diferentes visões.



Os segmentos alcançados variaram entre Hospitalidade, Agenciamento, Organização Internacional, Comercial, Vendas, Lazer, Planejamento e Academia. Em um primeiro momento, foram realizadas entrevistas para o “pré-campo”, a fim de testar as questões formuladas e o andamento processual das informações adquiridas. As entrevistas realizadas nesse pré-campo duraram em média 1h30min, sendo o menor tempo o de 1h e o maior tempo o de 2h15min. O pré-campo constou de 4 entrevistas realizadas no primeiro semestre de 2018, somadas às outras 6 entrevistas realizadas no segundo semestre de 2018, compondo a pesquisa de campo total de 10 líderes entrevistadas entre janeiro e setembro de 2018.

Marcadores interseccionais como raça, classe, orientação sexual, identidade de gênero, entre outros foram observados durante as entrevistas. Considerando esses aspectos, entrevistaram-se líderes de atuação exclusiva no *trade*, acadêmicas e de papéis ambivalentes academia-mercado, a fim de trazer diferentes pontos de vista e experiências para compreender relações de gênero no turismo, tanto na academia quanto no mercado. As transcrições foram iniciadas em *software* de análises qualitativas (MAXQDA), no entanto optou-se por não utilizar ferramenta intermediária para a conclusão das transcrições e análises. Isso se deu de maneira orgânica em relação aos objetivos deste trabalho, no qual o discurso por si se torna o local e a chave de interpretação, sem a necessidade de um olhar de quantificação de temas e rótulos estabelecidos, como se dá na proposta de *softwares* de análise qualitativos e/ou quantitativos.

Como argumento geral, intentou-se perceber a subjetividade das líderes em relação ao tema de gênero e o modo como elas entendem seu lugar subjetivo sobre ser mulher em cargos de liderança. A subjetividade, nesse sentido, opera como fator principal do discurso dessas mulheres, colhido intencionalmente por segmento, a fim de compreender quais similaridades de gênero são acumuladas pelo turismo no geral, bem como em que aspectos ele destoa, de setor a setor. O embate produzido e justificado pela dinâmica complexa e, em certos momentos, anacrônica em discussões sobre relações de gênero fundamenta uma discussão na qual as ordens estruturais são fundamentais para o entendimento histórico e holístico de determinados padrões de gênero – como as desigualdades generacionais persistentes, funções do patriarcado, hierarquias e inferiorização da mulher, etc.

Por se tratar de entrevista temática e em profundidade, dois eixos temáticos foram os impulsionadores das questões apresentadas às líderes: **1) Mulheres; 2) Trabalho**. Cada questão, formulada da maneira mais ampla possível, teve como intenção conceder à entrevistada liberdade e tempo necessários para discorrer sobre o que considerasse mais relevante nesses dois eixos. As perguntas foram as que seguem, nesta ordem:

1. Falar sobre a sua trajetória como mulher atuando profissionalmente na área de turismo, até seu primeiro cargo de liderança.
2. Falar sobre a sua experiência como liderança feminina na área do turismo.
3. Para você, o que é ser mulher no turismo?
4. O que você mudaria hoje para o futuro das mulheres no turismo? Como vê essa atuação nos próximos anos?

As questões **1** e **2** visam a perceber tanto os padrões como o que destoa na carreira destas líderes, conectando os principais influenciadores da teoria aplicada neste trabalho, antes e durante o alcance de posições de liderança. A questão **3**, ligada à subjetividade das líderes, objetiva descobrir, a partir das lentes de cada uma, o que significa ser o sujeito mulher na área, de forma mais ampla. Intencionalmente, essa questão foi alocada após as perguntas sobre a carreira afim de que a reconstrução anterior de suas trajetórias pudesse lhes servir de subsídio para uma resposta baseada em suas próprias experiências e subjetividade. A questão **4** foi elaborada com o intuito de colaborar para as diretrizes a serem formuladas ao fim da pesquisa visando à igualdade de gênero no mercado de trabalho em turismo e principalmente no que diz respeito à ocupação de cargos de liderança por mulheres.

A exposição das análises dá-se no formato de agrupamento das questões mais relevantes para uma pesquisa refinada a partir das lentes de gênero dentro do Turismo. Com isso, pretende-se condensar os principais resultados de maneira lógica, organizada e sem repetições. Para tanto, apresentam-se trechos das entrevistas (anonimizadas), entrelaçando-os com análises diretas e/ou uma leitura acadêmica de conceitos consolidados da área administrativa e psicossocial dos influenciadores de gênero mais comuns no mercado de trabalho, além da base fundamental da epistemologia feminista e de estudos de gênero, alocados em uma pesquisa em Turismo. Neste trabalho, portanto, teoria e resultados se retroalimentam, a fim de amarrar suas pontas de forma acurada.

No capítulo final, as análises condensadas em forma de reflexões possíveis que ensejam contribuir para a busca por melhores condições laborais às mulheres no turismo e para a luta por igualdade de gênero nos cargos de liderança, ainda pouco ocupados por elas no cenário paulista(no).

### 2.3. Limitações da pesquisa e considerações éticas

Esta pesquisa foi iniciada em 2018 e terminou em 2021, passando por inúmeras situações que atravancaram – e atrasaram – seu pleno desenvolvimento. Com a ausência da pesquisadora no Brasil, devido a um programa de mestrado internacional<sup>1</sup>, somada aos efeitos da pandemia de covid-19, à necessidade de adaptação ao novo modo de vida, bem como à produção e à pesquisa sob os impactos sociais, físicos e mentais gerados pelo surto provocado pelo coronavírus, os resultados aqui apresentados se estenderam por dois anos subsequentes – a finalização deste projeto estava prevista para 2019 – e houve a necessidade de revisão e atualização sistemática deste estudo. O corpo analítico do presente trabalho compõe-se de entrevistas conduzidas em 2018, no entanto, com o intervalo abrupto ocorrido no período de duração da pandemia, o fechamento desta pesquisa se tornou possível apenas em 2021, com o devido acompanhamento para a pertinência e atualidade dos resultados aqui apresentados.

No que tange à questão ética, os resultados foram analisados e apresentados de forma **anônima em todo o corpo deste documento**, e quaisquer especificidades sobre as líderes entrevistadas, bem como suas identidades foram omitidas. As transcrições das entrevistas também se resguardam com a pesquisadora, em livre acordo com as entrevistadas, a fim de garantir o **total** anonimato das respostas e dar relevância apenas ao conteúdo analisado. O instrumento “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” foi utilizado e assinado em duas vias, como garantia para as entrevistadas e para a pesquisadora.

---

<sup>1</sup> A pesquisadora recebeu o título de Mestre em Artes em Estudos de Mulheres e Gênero pelas Universidades de York (Reino Unido) e Universidade Central Européia (Áustria e Hungria), no programa Erasmus Mundus, com bolsa recebida pela Comissão Européia, em estada internacional entre 2018 e 2021.

### 3 Fundamentação Teórica e Discussões Primárias: contextualizando Gênero e Turismo

Neste capítulo, situam-se, teórica e epistemologicamente, as principais chaves de debate e leitura entre relações de gênero e Turismo desta pesquisa, delineando os caminhos apresentados nas seções e subseções que seguem. Ademais, delimita-se a fundamentação teórica em torno de pesquisas realizadas sobre gênero e turismo, bem como a base conceitual ofertada pelas disciplinas de estudos feministas e estudos de gênero, com um giro para o eixo mercadológico, e não apenas acadêmico, ao tratar do Turismo enquanto pesquisa e atividade econômica de grande importância globalmente.

#### 3.1. Antes de tudo: para uma leitura acurada do conceito de gênero

A leitura do conceito de gênero merece contextualização e fundamentação de seus diversos significados, direções e temas. A intenção desta subseção é colaborar para uma leitura acurada de gênero enquanto ferramenta de pesquisa, bem como seu entendimento enquanto conceito não fixo e que apresenta tanto forma quanto conteúdo, capazes de criar e contribuir com análises de relevo acerca de temas não apenas voltados às demandas de mulheres, mas também a toda uma estrutura social concernente às interações do ser humano em sua vasta complexidade. Nesse sentido, espera-se trabalhar em um sistema de cooperação com as autoras e autores do Turismo que se debruçam sobre o tema em questão, de modo que futuros estudos se solidifiquem em direção a um aprimoramento dos debates, a partir de uma base sólida de conhecimento dos importantes significados do termo gênero.

Para iniciar essa discussão, importa notar que o conceito de gênero manifestou-se como aliado para a rejeição do determinismo biológico no qual a sociedade se apoiava até então, a fim de controlar a ordem social vigente, que mantinha as mulheres em uma condição de subordinação e dominação/exploração. Nicholson (2000) aponta que, nos fins dos anos 1960, as diferenças entre homens e mulheres ainda eram fortemente associadas ao sexo, ou seja, de fundamentação biológica, e as discussões das feministas desse período eram voltadas a minar a força de tal noção. É a partir dos anos 1970 que o conceito gênero irrompe, principalmente com o objetivo de complementar o conceito de sexo, em vez de substituí-lo. Nesse período destaca-se o artigo “The traffic in Women” da antropóloga Gayle Rubin (1975), que formula o “sistema

sexo/gênero”.<sup>2</sup> No entanto, a possibilidade de utilizar os dois termos simultaneamente – em vez da forma dicotômica sexo (natureza) e gênero (cultura) – já se apresenta, para a época, como uma sofisticada forma de leitura do Gênero (NICHOLSON, 2000; SAFFIOTI, 2009).

Nicholson (1994), seguindo a linha de Rubin (1975), postula sua importante contribuição nas reflexões acerca do termo de gênero na elucidação de um corpo social; ou seja, o corpo aparece conforme a interpretação da sociedade e só é o que é a partir de suas relações com ela. Nesse sentido, o gênero é aquele que diferencia, nas construções sociais, os corpos masculinos e femininos. Nota-se então uma disposição de Nicholson de aproximar o conceito de gênero ao tema corpo, distintamente da conceituação de Rubin (1975) que o faz em um sistema sexo/gênero.

Partindo para outra leitura e aplicação do conceito, referencia-se Joan Scott (1995 [1986]). De forma geral, esta é a autora que aparece com mais frequência como interlocução do conceito em estudos de diversos campos do conhecimento, incluindo-se nessa esfera o Turismo. Para Scott, gênero é uma categoria útil de análise histórica e social. A autora parte de uma crítica sobre o uso meramente descritivo do termo e que, a partir de então, deveria deixar esse *status* de descrição para se expressar como meio primário que viabiliza as relações de poder; uma forma de organização da sociedade através do seu uso simbólico, para além da diferença sexual. Contudo, existem diversas ponderações acerca da formulação de Scott, sobretudo com relação às ambiguidades e reduções do conceito. A de Saffioti (2009, p. 18) parece tão assertiva quanto direta: “Sem dúvida, é notável a contribuição de SCOTT. Todavia, dada a ambiguidade que perpassa seu texto [...] seria mais interessante discutir suas ideias do que colocá-la em um pedestal”.

A propósito, Heleieth Saffioti (2009), em seu denso escrito “*Ontogênese e filogênese do gênero: ordem patriarcal de gênero e a violência masculina contra mulheres propõe*”, ainda que “(sem) muita segurança para fazer certas afirmações” (*ibid.*, p. 2) afirma que

[...] o gênero é socialmente construído. Todavia, nem mesmo sobre isto o acordo é tão profundo. O gênero é socialmente construído, desde que se considere o substrato material – O CORPO – sobre o qual a sociedade atua.” (*ibid.*, p.1).

Orientada pelo materialismo histórico de Marx, a autora travou debates sólidos sobre a mulher no capitalismo, sendo reconhecida como pioneira nesta temática (CONNELL & PEARSE, 2015). Sua afirmação sobre o conceito gênero advém do meio material no qual o

---

<sup>2</sup> Nas palavras de Nicholson (2000, p.11), o sistema sexo/gênero seria a partir do “biológico [...] assumido como a base sobre a qual os significados culturais são constituídos”.

corpo se faz presente, propondo uma leitura similar à de Rubin no sentido da não dualidade dos termos. No entanto, a ênfase da leitura de Saffioti sobre o gênero é a unidade do ser – sexo, gênero; mente, corpo –, o ser social que se inscreve na história, indissociável entre seu corpo e psique, conforme a sociedade atua sobre eles..

A partir dessas leituras, há que se respeitar a temporalidade de cada obra, os debates que elas suscitaram e as suas contribuições à construção do saber acerca do tema, e sobretudo compreender seus significados e possibilidades de aplicação. É de maneira bastante positiva que se deve compreender o gênero não como fixo e rígido, mas como uma categoria mediada pelo tempo, por fatores políticos, econômicos, históricos, entre outros e que revisita seus sentidos, acrescentando-se de contextos e associando-se a outras discussões e alinhando-se a outras temáticas. Dessa forma, o conceito permanece como importante ferramenta para desvendar desde estruturas de poder até as entrelinhas de diversas áreas às quais seja aplicado – desde que, é claro, de maneira correta, e não vaga – ao mesmo tempo que se sofisticada, a fim de adequar-se às novas e diferentes demandas de seu tempo. Para utilizar tal conceito de forma acurada, é necessário refletir sobre o propósito e o contexto para os quais tais interlocuções são capazes de contribuir. Com isso, evita-se que ele não se torne apenas um mero instrumento acadêmico esvaziado de seu significado ou, como ocorre muitas vezes, utilizado de modo a parecer um simples sinônimo para a palavra *mulheres*.

Em contrapartida, nota-se uma absorção do conceito pelos estudiosos, ou seja, a sua aceitação como academicamente sólido, mais aceitável e mais científico do que outros conceitos feministas, considerados mais “ativistas”. Esta seria uma querela fundamental entre tempo *versus* imediatismo: é o que divide o possível à pesquisa desvendar e o que é mais factível aos movimentos das ruas contestar. Contudo, esse dualismo também é passível de críticas – como todo dualismo é – pois os estudos feministas e os estudos de gênero não são os mesmos: ambos tomam a forma de uma interrupção da hegemonia de produção do conhecimento, antes majoritariamente masculino, para um que passa a considerar a perspectiva das mulheres e a criação de outras epistemologias. Mesmo assim, ainda se encontra menos resistência acadêmica a trabalhar com o conceito de gênero do que com outros que remetam propriamente a mulheres, ou ao feminismo. Esse binarismo contribui para o uso inexato do gênero como sinônimo de mulheres, bem como para um entendimento muito específico das questões feministas, visto que gênero é apenas um eixo dentro de uma epistemologia ainda mais poderosa e profunda.

### 3.2. Estudos de Gênero e Turismo: leituras possíveis

Uma vez assentada a especificidade de se trabalhar com o conceito de gênero, um olhar voltado aos estudos de Turismo já realizados sobre o tema pode contribuir para a visualização de caminhos trilhados e também delacunas e tendências. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico nas plataformas Google Scholar, Biblioteca de Teses USP, Directory of open access journals e Periódicos Capes, além de consultas a fontes como livros, jornais científicos e revistas científicas, a fim de identificar os trabalhos já produzidos nessa temática. Usaram-se, como parâmetro, as seguintes combinações de palavras-chave: Turismo e Mulheres; Turismo e Gênero; Turismo e Mulher; Hotelaria e Gênero. Após essa coleta primária, que gerou pouco mais de 100 resultados, optou-se por considerar apenas as produções de autoras/es brasileiras/os, publicadas a partir dos anos 2000, ou seja, não muito recuadas no tempo.

Os trabalhos foram agrupados em duas diferentes tabelas: a primeira expõe as pesquisas realizadas entre os anos 2000 e 2009, contando com 31 itens. Já na segunda, constam 50 investigações produzidas entre 2010 e 2020<sup>3</sup>. O tipo de publicação varia entre livros completos e capítulos de livro, monografias de especialização e conclusão de curso, dissertações e teses, artigos publicados em revistas e jornais, trabalhos apresentados em eventos científicos, bem como estudos institucionais. O primeiro trabalho de cada nível encontra-se marcado em negrito, para melhor localização.

**Tabela 2 - Trabalhos produzidos entre 2000 e 2009**

<b>Autora/ Autor</b>	<b>Nível</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
A. Piscitelli	Artigo	2002	Exotismo e autenticidade: relatos de viajantes à procura de sexo
R.F. Caetano	Artigo	2003	A construção da imagem da mulher brasileira como atrativo turístico
A. Piscitelli	Artigo	2005	Viagens e sexo on-line: a Internet na geografia do turismo sexual

---

<sup>3</sup> A produção de trabalhos relacionados a gênero e Turismo revelou-se em *boom* de 2018 em diante. Para os fins desta pesquisa, optou-se por limitar a tabela 2 ao máximo de 50 entradas por ordem dos resultados obtidos no levantamento bibliográfico. Contudo, diversas produções têm sido realizada sobre os temas, com proeminência de estudos voltados ao trabalho feminino e estudos de caso e, em menor escala, trabalhos de eixo notadamente epistemológico.

F. M. Motta	Artigo	2006	Raça, gênero, classe e estupro: exclusões e violências nas relações entre nativos e turistas em Florianópolis
T. A. Silva	Artigo	2007	Turismo sexual, prostituição e gênero: uma discussão teórica
A. Piscitelli	Artigo	2007	Sexo tropical em um país europeu: migração de brasileiras para a Itália no marco do turismo sexual internacional
R. C. di Ciommo	Artigo	2007	Turismo, Gênero e pesquisa participativa na reserva extrativista marinha do Corumbau
N. Wyse; M. Leitão	Artigo	2007	Turismo solidário e a valorização da mulher
L.V. S. Rocha	Artigo	2008	A vulnerabilidade às DST em região com intensa prostituição e turismo sexual de Natal/RN
L. Rossetto Ferreira	Artigo	2008	O Turismo Sexual e a Comunicação - um olhar hermenêutico sobre as relações entre visitantes e visitadas
A. Piscitelli	<b>Trabalho Apresentado</b>	2001	Visões imperiais: gênero e sexualidade no contexto do turismo sexual internacional em Fortaleza
F. C. Feijó	<b>Trabalho Apresentado</b>	2002	A imagem internacional do turismo sexual no Brasil - o prostiturismo e o marketing turístico FC Feijó
L. Longaray	<b>Trabalho Apresentado</b>	2004	A imagem da mulher brasileira: o surgimento de um produto turístico
A. Piscitelli	<b>Trabalho Apresentado</b>	2005	Gênero e Racialização no Contexto de Relações Transnacionais: comentários a partir de uma leitura das relações presentes no turismo sexual em Fortaleza
A. Piscitelli	<b>Trabalho Apresentado</b>	2006	Gênero, turismo, desigualdades
M. S. Gomes	<b>Trabalho Apresentado</b>	2008	Dimensões simbólicas do turismo sexual
R. Lunardi; J. A. J. Almeida; M. de Souza	<b>Trabalho Apresentado</b>	2008	Turismo rural e diversificação do espaço rural: reflexos do trabalho da mulher na atividade turística na região dos Campos de Cima da Serra, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil
A. Piscitelli	Capítulo de Livro	2001	Gringos nos trópicos: gênero e nacionalidade no marco do turismo sexual em Fortaleza
A. Piscitelli	Capítulo de Livro	2006	Estigma e trabalho sexual: comentários a partir de leituras sobre turismo sexual
M. J. S. Leite	<b>Documento Institucional</b>	2000	Gênero e Turismo Sexual: Experiências brasileiras no exterior e de casos no Brasil: Serviço de Prevenção



A. Piscitelli	<b>Documento Institucional</b>	2002	Entre a prostituição e os namoros de verão: gênero e sexualidade no contexto do turismo sexual internacional em Fortaleza
M. C. Fochi	Monografia	2005	Relações de Trabalho e Relações de Gênero na Hotelaria
V. S. Nogueira	<b>Dissertação</b>	2004	A venda nova das imigrantes: relações de gênero e práticas sociais do agroturismo
M. H. Ferreira	<b>Dissertação</b>	2005	E se o gringo for negão? Raça, gênero e sexualidade no Rio de Janeiro: a experiência dos turistas negros norte-americanos
A. L. W. Bisol	<b>Dissertação</b>	2005	Representações de gênero na publicidade turística
R. Lunardi	<b>Dissertação</b>	2006	Turismo rural: a contribuição da mulher
R. Bellenzani	<b>Dissertação</b>	2008	Sexualidade entre jovens das comunidades anfitriãs de turismo: desafios para a prevenção das DST/HIV e o Programa Saúde da Família
D. L. S. França	<b>Dissertação</b>	2008	Turismo e dinâmica demográfica: reflexos da atividade turística no comportamento reprodutivo da mulher no município de Salinópolis
P. Thomé	<b>Dissertação</b>	2008	A mulher e o pantanal: uma relação de trabalho e identidade
M. S. Gomes	<b>Dissertação</b>	2009	Marketing Turístico e Violência contra as Mulheres: (des) (re)construções do Brasil como Paraíso de Mulatas

Fonte: Elaboração própria. (2021)

Neste período, a produção demonstra um grande enfoque no Turismo Sexual e discussões correlatas, como a violência contra a mulher, o risco de contração de doenças sexualmente transmissíveis, a construção do imaginário turístico brasileiro a partir da objetificação da mulher – e neste tópico destaca-se uma intersecção com o tema da racialização –, bem como a construção da mulher como produto turístico. Em menor número, nota-se que, a partir de 2006, embora timidamente e sem expressividade de produção, se comparada às pesquisas sobre os temas relacionados à problemática do Turismo Sexual, despontam pesquisas que focalizam as mulheres e o trabalho em turismo, configurando um novo eixo de pesquisa. Aqui é importante importante frisar que o debate sobre o Turismo Sexual está longe de ser esgotado e que se faz necessário um acompanhamento contínuo da questão, bem como a luta para sua erradicação, pois trata-se de um modelo vil, de exploração/dominação das mulheres expostas à atividade turística, principalmente quando se analisa a questão de forma interseccional. Assim, é imprescindível que os esforços sejam concentrados, com seriedade e

responsabilidade, tanto pelos/as pesquisadores/as quanto pelos órgãos superiores de Turismo no país.

Contudo, como já dito, percebe-se o começo de outra trajetória nas pesquisas da área, saindo da discussão de um sujeito mais passivo para a entrada de um sujeito ativo, presente em outros tópicos de estudo do Turismo, não apenas relacionado ao sexo. Aqui a relação que se tenta trazer é a do giro nas pesquisas em Turismo sobre mulheres, notando seu papel nas diversas frentes do turismo e, principalmente, o trabalho delas. Desse modo, coloca-se a mulher em outros centros de debates do turismo, além do já exposto pela exploração do Turismo Sexual: um lugar em que elas podem, ativamente, fazer parte da história e da epistemologia da área como produtoras de vivências e conhecimento.

Este olhar se apresenta com mais intensidade nos estudos dispostos na tabela 2, confirmando a tendência acima mencionada.

**Tabela 3 - Trabalhos produzidos entre 2010 e 2020**

<b>Autora/ Autor</b>	<b>Produção</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
A. P. F. L. Souza; L. N. Martins; G. Guimarães	Artigo	2010	A afirmação do trabalho feminino na trajetória histórico-cultural de Vila Boa de Goiás: uma perspectiva para o planejamento turístico
A. Piscitelli	Artigo	2010	Gringas ricas: Viagens sexuais de mulheres europeias no Nordeste do BR
A. Piscitelli	Artigo	2010	Sexo tropical: comentários sobre gênero e raça em alguns textos da mídia brasileira
T. Blanchette	Artigo	2011	Fariseus e gringos bons: masculinidade e turismo sexual em Copacabana
M. S. Gomes	Artigo	2011	Mulheres brasileiras em Portugal e imaginários sociais: uma revisão crítica da literatura
C. Gabrielli	Artigo	2011	Intersecções entre o mercado turístico e o mercado do sexo em Salvador, BA
D. S. Costa <i>et al.</i>	Artigo	2011	A mulher no trabalho: a situação de funcionárias da hotelaria de João Pessoa PB
D. S. Salvador	Artigo	2012	Gênero e Turismo: a liderança feminina no setor hoteleiro
P. F. Nascimento	Artigo	2013	Turismo rural nas montanhas capixabas: Como vivem e trabalham mulheres e homens em um campo em transformação

M. A. de Matos <i>et al.</i>	Artigo	2013	Vulnerabilidade às Doenças Sexualmente Transmissíveis em mulheres que comercializam sexo em rota de prostituição e turismo sexual na Região Central do Brasil.
E. C. B. Gomes <i>et al.</i>	Artigo	2013	O papel do movimento de mulheres das Ilhas de Belém (MMIB) na busca por um turismo responsável (ecoturismo) para a Ilha de Cotijuba, Belém (PA)
A. C. Maciel <i>et al.</i>	Artigo	2014	Jovens executivas: um estudo sobre sua autopercepção em relação à carreira
J. G. Carvalho	Artigo	2014	Programa Mulheres Mil em Arraial do Cabo: extensão e inclusão com base na sustentabilidade
M. Faveri	Artigo	2014	“Welcome to Floripa” – a Copa do Mundo na Ilha da Magia: apologia ao turismo sexual
R. Lunardi; M. de Souza; F. Perurena	Artigo	2015	O trabalho de homens e mulheres no Turismo Rural em São José dos Ausentes: o leve e o pesado
R. Lunardi; M. de Souza; F. Perurena	Artigo	2015	Participação e decisão no turismo rural: uma análise a partir da perspectiva de gênero
D. C. Duarte; P. D. Cunha	Artigo	2015	Mercado de trabalho e mulheres deficientes: um estudo exploratório sobre a empregabilidade no setor hoteleiro de Brasília DF
D. C. Duarte; A. D. J. Pereira	Artigo	2018	O papel da mulher no turismo rural: um estudo no circuito Rajadinha de Planaltina (DF)
L. A. T. Feitosa <i>et al.</i>	Artigo	2015	Gestão da diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro
L. A. de Moraes; C. R. Alves; L. M. de Queiroz	Artigo	2016	Ethos literário da mulher brasileira e o turismo sexual
F. F. Oliveira; J. R. Reis	Artigo	2017	Representações e identidades femininas: práticas de turismo criativo no Sarau Imperial
C. R. Bonalume; H. F. Isayama	Artigo	2018	As mulheres na pesquisa: O lazer do Brasileiro
J. R. Oliveira	Artigo	2018	Trabalho e produção associada ao turismo: tensões e rupturas no processo de construção da identidade de mulheres na comunidade rural de Chã de Jardim

I. V. Perrotta	Artigo	2018	O corpo carioca no imaginário turístico do Rio de Janeiro
R. M. Teixeira; T. Andreassi; L. C. S. Bonfim	Artigo	2018	Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de viagens
M. R. da Silva Melo; D. L. N. de Jesus	Artigo	2018	Empreendedorismo feminino: desafios e oportunidades no cenário turístico de Campo Grande (MS)
A. H. Maia; J. L. C. Gomes	Artigo	2020	Turismo e memória: práticas e saberes no Assentamento Serra Verde – Barra do Garças (MT)
T. E. F. Bicalho; E. H. G. Maia; R. Quirino	Artigo	2020	Carreira profissional de homens e mulheres no setor de turismo: intersecção de profissão, carreira e divisão sexual do trabalho
C. E. Silveira; J. Medaglia	Artigo	2020	Distância entre cargos e salários de homens e mulheres: influência do gênero no mercado de trabalho do turismo
D. C. Duarte	Artigo	2020	A empregabilidade de mulheres deficientes na hotelaria de Brasília
G. P. F. S. Melo; I. C. M. Soeiro	Artigo	2020	A mulher e o deslocamento turístico no mundo contemporâneo: uma contribuição teórico-metodológica aos estudos de turismo
L. E. C. A. Luíndia; A. Corradi	<b>Trabalho apresentado</b>	2011	O consumo da mulher na Publicidade Turística destinada ao exterior
C. F. S. Araújo	<b>Trabalho apresentado</b>	2015	A dupla jornada de mulheres inseridas no mercado de trabalho turístico em Aracaju-SE
L. B. Ferreira; A. S. Silva; D. L. B. da Silva	<b>Trabalho apresentado</b>	2016	A Problemática da Inserção das Mulheres nos Cargos de Gerência dos Hotéis de São Luís do Maranhão.
V. S. Nogueira	<b>Trabalho apresentado</b>	2016	O agroturismo como forma de inserção da mulher rural no mercado de trabalho: um estudo de caso sobre o município de Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo
S. M. Cobello; T. M. U. Lenk	<b>Trabalho apresentado</b>	2016	O papel secundário da mulher na atividade vitivinícola e o protagonismo no turismo enogastronômico atual

V. Zanchi	<b>Trabalho apresentado</b>	2019	Agricultura familiar no Vale do Rio Pardo (RS): reflexões sobre o saber-fazer das mulheres
P. F. Nascimento	Capítulo de livro	2013	Turismo rural nas montanhas capixabas: relações de gênero e autonomia feminina
A. Piscitelli; G. O. Assis; J. M. N. Olivar	<b>Livro (Org.)</b>	2011	Gênero, sexo amor e dinheiro: mobilidades transnacionais envolvendo o Brasil
K. A. Alves	<b>Livro (Org.)</b>	2016	Turismo, Gênero e Trabalho
F. Antonioli	Monografia	2011	Estrangeiras no Brasil: gênero no marco do turismo internacional
T. Andrioli	<b>Dissertação</b>	2010	Por detrás do balcão: buscando os efeitos do turismo na vida de algumas anfitriãs de Parati e Colônia do Sacramento
F. B. da Silva	<b>Dissertação</b>	2011	Turismo e Lazer sexual na cidade de São Paulo
F. L. A. Antonioli	<b>Dissertação</b>	2015	Viagens no feminino: gênero, turismo e transnacionalidade
A. Spezia	<b>Dissertação</b>	2018	Assédio moral contra mulheres: um estudo sobre as ações afirmativas para sua prevenção à luz dos fundamentos da Política Nacional de Turismo
C. U. F. dos Reis	<b>Dissertação</b>	2020	O trabalho de cozinheiras, cozinheiros e chefs em cozinhas profissionais: reflexões a partir da perspectiva de gênero
G. F. Camargo	<b>Dissertação</b>	2021	Condições de trabalho das camareiras de hotéis de alto padrão em São Paulo
R. Lunardi	Tese	2012	Mudanças nas relações de trabalho e gênero no turismo rural
D. S. Fontoura	Tese	2014	Envelhecimento e mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português: uma perspectiva de gênero

Fonte: Elaboração própria. (2021)

Neste período, como já dito, nota-se um “boom” de estudos sobre gênero e Turismo, com uma pequena proporção de discussões de tema “sexo”, em comparação com o período anterior, e uma guinada nas pesquisas relacionadas a trabalho, liderança feminina, autonomia (notadamente no âmbito do turismo rural). Além disso, observa-se o despontar de debates sobre

as masculinidades, a mulher como consumidora dos produtos do turismo, a mulher e as tecnologias voltadas ao turismo e outros assuntos menos investigados pela academia. Também há duas teses de doutorado demonstrando que os trabalhos na área apontam para uma maior profundidade e aceitação da academia como importante produção do conhecimento científico em Turismo.

Nos estudos que versam sobre o eixo do trabalho, notaram-se alguns padrões. Inicialmente observa-se que parte das autoras e dos autores desbrava, de maneira mais acurada, os significados do conceito de gênero, demonstrando prévio conhecimento de sua não rigidez no tempo e escolhendo a interlocução que mais cabe na discussão proposta. Em contrapartida, há produções que pouco se pautam no assentamento das interlocuções que não contemplam toda a especificidade do termo ou que promovem um esvaziamento de seu significado, figurando como um simples sinônimo de um estudo que envolve mulheres.

Nota-se também, em alguns casos, uma naturalização de estereótipos de gênero advindo não só dos sujeitos das pesquisas, mas também das/dos pesquisadoras/es, como demonstra o exemplo a seguir:

Em relação à diferenciação entre homens e mulheres na hotelaria, constatou-se que o segmento está dominado por profissionais femininas, porém não por uma diferenciação do gênero, e sim por uma **questão de mérito** e por haver uma maior demanda de **atividades características do universo feminino**, tais como a capacidade de **acolher**, “**ter jogo de cintura**” para lidar com os clientes e ser **flexível** em **exercer diversas funções ao mesmo tempo**. (VIEIRA; COSTA, 2016, p. 41, grifos meus).

Os termos grifados fazem uma clara naturalização de características ditas femininas, generificadas pela estrutura social na qual homens e mulheres estão inseridos. Elas são, então, reproduzidas como justificativa para os resultados obtidos, observando-se tanto uma lógica liberal aplicada ao trabalho – como o “mérito” – quanto atribuições de características que seriam “natas” das mulheres ou propriamente *femininas*, a partir do uso de termos como “acolher”, ter “jogo de cintura”, ser “flexível” e “exercer diversas funções ao mesmo tempo”, em relação direta com o que as autoras chamam, sem um olhar crítico, de “universo feminino”. Ora, se o universo feminino é uma construção social, é preciso racionalizar os termos e entendê-los em seus contextos de legitimação do uso da linguagem, ou seja, até o momento em que ele se torna também uma repetição de estereótipos de gênero aplicados à mulher. Nesse sentido, Kergoat (2009, p.68) afirma que problematizações acerca da divisão sexual do trabalho não devem se remeter a um pensamento determinista, e sim “trazer à tona os fenômenos da reprodução social, [o que] implica estudar ao mesmo tempo seus deslocamentos e rupturas [...] [como] questionar a própria existência dessa divisão”.

Assim, entender o turismo do ponto de vista de gênero – em pesquisas sobre seu fenômeno social e enquanto atividade econômica de destaque global – se torna imperativo para a realização de análises críticas e fundamentadas, principalmente em relação às suas especificidades e inserção de mão de obra em um sistema que é generificado. Se lida de maneira crítica, a subjugação do feminino em detrimento ao masculino não seria pertinente a um sistema que, sem grandes esforços, poderia justificar a alocação de mulheres em jornadas de trabalho reprodutivo não remunerado<sup>4</sup> recebendo salários menores e aumentando o acúmulo de capital? É preciso destacar que hierarquias e naturalizações não são um dado natural, mas sim construtos sociais, como explicitados no capítulo anterior.

Para finalizar esta seção, Guimarães e Silva (2015) recordam que o setor turístico é fundamentalmente composto pelo consumo de serviços, e a integração massiva da mulher na área se encaixa neste viés: o serviço enquanto atividade que, muitas vezes, não requer formação específica; também confluindo na relação entre salários mais baixos e pouca possibilidade de ascensão na área. Em contrapartida, ao atingir cargos de liderança, mulheres com alta qualificação – tanto profissional como educacional – sentem outros efeitos da segregação e das barreiras invisíveis de gênero, estereótipos associados e dificuldade de pertencimento – entre outros aspectos – como explora o capítulo a seguir.

---

<sup>4</sup> Trabalho produtivo no feminismo marxista, segundo Kergoat (2009), pode ser conceituado como o trabalho remunerado, com valor monetário. Do lado oposto, está o reprodutivo – ou doméstico – sem remuneração, como a criação dos filhos e o cuidado da casa. A divisão sexual do trabalho responsável por alocar homens no trabalho produtivo e as mulheres no reprodutivo, em uma base social historicamente construída acerca dos papéis de cada sexo na organização da sociedade moderna.

#### 4 Aproximação entre gênero e trabalho no Turismo no mercado de São Paulo

Este capítulo analítico navega pelas entrevistas coletadas com as líderes que compõe este trabalho, e se propõe a entender os diálogos entre as mulheres que ultrapassaram o teto de vidro e se encontram sob outros tetos que existem no mercado, mas que se mostram apenas quando estas alcançam uma posição de liderança. Nesse sentido, buscou-se demonstrar as nuances do que se entende pelo ser sujeito da questão, ou o “ser mulher em um cargo de liderança em um mercado tão competitivo como o paulista(no)”, marcado por empresas familiares e de chefias passadas de geração a geração de pais para filhos – um claro limitador de inserção e ascensão profissional em ambos os lados, como um espaço de lugares marcados – nas claras leituras das relações sociais de gênero que permeiam o trabalho de mulheres na área.

Aos mais românticos (ou ingênuos), o setor de turismo pode parecer paradisíaco: a ideia de viajar pelo mundo e conhecê-lo ao mesmo tempo que se trabalha é certamente o tipo de oásis imaginário no qual muitas pessoas sonhariam estar. Os números do setor também brilham: sozinho, é responsável por 10.2% do PIB global e, em 2016, chegou à marca de 292 milhões de empregos gerados, o equivalente a 1 em cada 10 postos de trabalho no mundo (WTTC, 2016). Só em São Paulo, foram contabilizados 455 mil empregos em 2016, e a movimentação turística gerou R\$ 11,4 bilhões neste mesmo ano (SPTURIS, 2017). No entanto, para além de números e oásis, o turismo não escapa à ordem de gênero e confere diversos paradoxos à força de trabalho feminina que nele se emprega.

As conclusões principais do “Informe mundial sobre as mulheres no turismo 2010-2012”, publicado pela ONU Mujeres (2012),<sup>5</sup> embora redigido de maneira a ilustrar mais pontos positivos do que negativos, vê suas entrelinhas repletas de ambiguidades e reprodução de estereótipos. O estudo aponta que, na América Latina, as mulheres têm alta empregabilidade na área, mas, ao mesmo tempo, apenas 36,6% delas ocupam cargos que demandam qualificação profissional. Ademais, demonstra uma menor representatividade feminina nos cargos de liderança mundiais do turismo: apenas uma em cinco mulheres ocupa um cargo de diretoria em escritórios nacionais, e apenas uma em quatro associações da indústria do turismo é gerida por uma mulher. Sobre a realidade brasileira, uma publicação do Ministério do Turismo, em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (MTUR/IPEA) (2013) informa que

---

<sup>5</sup> Pesquisa mais recente realizada pela ONU Mulheres. Um novo *report* está previsto para 2021-2022.



a média salarial de homens em empregos formais no turismo era 43% superior à remuneração das mulheres. Quanto mais se associam as condições de trabalho impostas pelo gênero, mais se percebe um padrão: desigualdade e, até mesmo, precariedade. Além disso, outros desafios caracterizam essas relações paradoxais: os estereótipos de gênero empregados às mulheres, a reprodução do trabalho doméstico em equipamentos de turismo, a dupla ou tripla jornada de trabalho e o turismo sexual, apenas para citar alguns.

Nas próximas subseções, divididas por grandes temas, as análises realizadas a partir das entrevistas coletadas servem de base para compreender de maneira tanto acadêmica quanto prática alguns dos padrões mais proeminentes localizados nos discursos das líderes. No eixo acadêmico e em conformidade com a importância da escolha de uma interlocução do conceito de gênero, que depende do contexto e da questão a ser trabalhada, optou-se pelo conceito formulado por Connell e Pearse (2015) por apresentar uma visão mais coerente com a proposta deste estudo. O conceito formulado pelas autoras pauta-se por uma perspectiva consonante às questões e ao contexto político dos chamados países do Sul Global, tornando-se, desse modo, a base da discussão da presente pesquisa, tanto em seu eixo feminista quanto discursivo e social.

Não há uma base biológica fixa para o processo social do gênero. Em vez disso, o que há é uma arena em que os corpos são trazidos para os processos sociais, em que nossa conduta social faz alguma coisa sobre diferenças reprodutivas. (...) O gênero é a estrutura de relações sociais que se centra sobre a arena reprodutiva e o conjunto de práticas que trazem as distinções reprodutivas sobre os corpos para o seio dos processos sociais (CONNELL & PEARSE, 2015, p. 48).

A escolha de tal definição se pautou na necessidade de retirar o termo gênero de uma conotação ou explicação biológica, uma vez que é necessário e urgente desmistificar o senso comum de diferenças entre homens e mulheres, baseadas em suas particularidades corporais, reprodutivas e sexuais – ainda tão presente no discurso do Turismo – e que desconsidera o fator das relações sociais que essas definições provocam. De forma precisa, Gomes (2013) retrata que a diferença é “inerente ao ser humano enquanto indivíduo e ser social, [mas] tem sido utilizada para justificar o preconceito, a discriminação e a desigualdade”. Além disso, a definição de Connell e Pearse (2015) salienta o gênero enquanto relação social, produzindo padrões interligados diretamente a uma ordem de gênero. Ademais, destaca que essa ordem se refere a arranjos mais gerais do gênero a partir do reconhecimento de que, ao contrário do que se imagina, os fatos relacionados ao tema não acontecem de maneira isolada e/ou aleatória: eles formam um padrão cognoscível quando vistos como parte de tais arranjos, formatando uma ordem de gênero nas sociedades contemporâneas (CONNELL & PEARSE, 2015).

#### 4.1. Influenciadores da carreira da mulher no turismo e o ser mulher – e líder – no setor

Neste momento, subdivide-se a análise em temas usuais em pesquisas sobre relações de gênero: desde conceitos já consolidados, como o teto de vidro, *Old-Boy-Network* e síndrome da impostora/abelha-rainha, até uma mescla de temas aderentes, bem como padrões localizados no discurso, como questões relacionadas à feminilidade, *dress-code*, família, assédio, sexismo, machismo, entre outros, que se anunciam e se sobrepõem/complementam.

Para iniciar a discussão, a seguinte tabela lista os tópicos de maior ocorrência nos discursos analisados, detalhados nas subseções que seguem. Conforme a análise percorria os pontos levantados nesses discursos, notou-se que diversos fatores mencionados mesclam-se entre si como influenciadores gerais de dinâmicas maiores. Por exemplo, podem-se citar família, assédio, micromachismos e o “clube do bolinha” que, somados, potencializam barreiras invisíveis como o teto de vidro, tornando a condição das mulheres no setor um fenômeno complexo, perpassado pelas diversas dinâmicas internas da área, aliadas a um padrão de gênero maior, passível de repetição se não questionado e que, em última instância, leva um *status quo* que se mantém sem mudanças para as mulheres que atuam no setor. Portanto, optou-se por detalhar a análise de maneira centrada e em grupos conceituais, em vez de seguir item por item, conduzindo aos achados que provocam reflexões diretas acerca do problema de pesquisa e dos objetivos desta dissertação. As análises fundamentam-se na base teórica levantada nos capítulos anteriores e, como chave de leitura desta seção, observam-se trechos das entrevistas realizadas em combinação com reflexões analíticas, sempre ligadas à interlocução de gênero de Connel e Pearse (2015), que segue como argumento desta pesquisa.

**Tabela 4: Padrões localizados durante a análise das entrevistas**

<b>1</b>	Dificuldade em lidar com homens que estão há muito tempo nos mesmos cargos e/ou na mesma empresa.
<b>2</b>	Dificuldade de ascensão profissional em empresas com maioria masculina, especialmente se em cargos de chefia.
<b>3</b>	Falta de credibilidade e autonomia conferida a elas em comparação com profissionais do sexo masculino.
<b>4</b>	Constante necessidade de se impor e de provar sua eficiência em comparação com o mesmo trabalho realizado por um profissional do sexo masculino – tanto nos estágios iniciais da carreira, quanto na carreira já consolidada.
<b>5</b>	Interpretação errônea de simpatia por parte de colegas de trabalho do sexo masculino, interpretando livremente gestos e ações corriqueiras – um sorriso, um bom dia – como um sinal de “algo mais”.
<b>6</b>	Assédio – por parte de colegas de trabalho da mesma empresa; por hóspedes (quando em hotelaria e/ou governança); por operadores/fornecedores/clientes (quando em eventos); e <i>stalking</i> durante <i>famtours</i> : toques físicos inapropriados, convites inapropriados, abraços muito longos que invadem limites físicos, necessidade de se impor corporalmente para ter seu espaço e seu corpo respeitados e preservados, assédio sexual e moral.
<b>7</b>	Família como impeditivo de ascensão na carreira – especialmente quando uma promoção demanda agenda mais flexível e/ou viagens.
<b>8</b>	<i>Dress code</i> : vestuário, cabelo, maquiagem, padrões corporais e nível de atração física – que figuram como requerimentos e também como limitadores de sucesso profissional.
<b>9</b>	Comentários, piadas e circunstâncias incômodas, sexistas e machistas durante participação em eventos e reuniões.
<b>10</b>	Necessidade de se “endurecer” para conquistar respeito ao ocupar posições de liderança. Estigma ao redor de mulheres em cargos de liderança por serem duronas, logo vistas como menos femininas.

Fonte: Elaboração própria (2021).

#### 4.1.1. *Dress code*, Assédio, Sexismo e (micro)Machismos

*Dress code*, sexismo, machismo e assédio não são temas novos quando o assunto é pesquisa sobre relações de gênero. Um vasto corpo teórico sobre o tema anuncia-se e progride, conforme as dinâmicas de gênero são expostas e escrutinadas sob os olhares dos movimentos feministas e dos/as acadêmico/as de gênero nas mais diversas áreas – desde estudos sociológicos à Psicologia, Administração e estudos culturais. No Turismo, tais temas são contemplados na academia internacional, no entanto nota-se pouco corpo teórico em língua portuguesa, e ainda menos no Brasil.

Uma das grandes pesquisas realizadas em torno do tema e que servirá como pano argumentativo nas análises vindouras foi realizada pelo grupo de estudos Gender and Tourism (Gênero e Turismo) – ou GENTOUR – da Universidade de Aveiro em Portugal, com casos e análises tanto brasileiras como portuguesas. Esse suporte teórico auxilia no desenvolvimento da base argumentativa analítica que se constrói em torno da mulher líder em São Paulo – um mercado grande, complexo e com suas próprias especificidades. Desloca-se, então, um eixo teórico para uma base local, mantendo-se conceitos e, ao mesmo tempo, alinhando-os com a realidade latino-americana, brasileira, e paulista(na).

Em relação aos tópicos desta seção, Trigo (2015) conduz reflexões histórico-filosóficas sobre a prevalência do machismo, sexismo e outros preconceitos direcionados à mulher, com um olhar predominantemente voltado ao Turismo. O autor reflete que

[...]no caso de gênero, medidas contra o preconceito serão mais eficazes se houver a compreensão da sociedade de que a exclusão feminina não é um fenômeno regional ou atual, mas uma prática consagrada durante séculos, fundamentada apenas em crenças ou opiniões que nada tem de científico ou razoável, mas sim escoradas na opressão e no desejo de controle de um gênero por outro, ou seja, das mulheres pelos homens (*ibid.*, p.38).

Essa reflexão é chave de leitura indispensável para o entendimento discursivo de preconceitos e subjetividades, pautados em essencialismos e hierarquias ou ordens sociais masculinas sobrepostas às mulheres, repassadas de geração em geração em discursos biologizantes, segregantes e excludentes, seja no Turismo, seja em outros setores econômicos ou da sociedade como um todo.

Quando afunilado para o turismo em São Paulo, nota-se que aspectos desse pensamento filosófico, bem como as nuances desse mercado, se sobrepõem e se entrelaçam em um espaço de estigma no dia a dia das mulheres que conduzem a área. Um dos padrões mais destacados

pelas líderes entrevistadas diz respeito à imagem-performance de feminilidade esperada, bem como observações acerca de *dress code* e o assédio, machismos e sexismo ligados a eles. Por exemplo, setores do turismo que demandam trato com o público ou com clientes e fornecedores internos automaticamente associam uma imagem de feminilidade ligada à mulher. Uma das líderes narra que “tem que estar sempre maquiada, sempre de salto, sempre bonita...”. Em outra entrevista, a líder pondera sobre a cor do cabelo: “Não pode embranquecer. Tem uma pressão de manter um certo padrão de jovialidade, de beleza”, de maneira que é esperada uma expressão de feminilidade constante das mulheres no setor. Outra líder, de maneira similar, reflete: “Quando eu assumi meu primeiro cargo de liderança eu comecei a usar salto alto. Sabe? Para passar uma imagem mais forte, mais adequada àquele momento”.

Nesse sentido, questões ligadas à performance associada ao gênero têm ocupado de maneira vasta e profunda discussões acadêmicas contemporâneas – tanto em estudos de gênero quanto em estudos *queer*; além de debates sobre feminilidades e masculinidades (HIMMEL; HEARN; CONNELL, 2004; PAECHTER, 2007; CONNELL, 2020 ). Judith Butler (1988; 1990; 2010; 2021), pioneira nos estudos acerca da performance, seguindo uma linha foucaultiana sobre a (des)construção do sujeito, entrelaça tal construção-desconstrução que começa no sexo biológico indicado ao nascer, mesclada à performance de gênero associada a esse sexo, criando padrões sobre o ser feminino e o ser masculino – ou uma trajetória heteronormativa ligada ao discurso e ao pensamento coletivos, assinalados a cada sexo. No caso do padrão discursivo de feminilidade mencionado nas entrevistas, existe um critério a ser preenchido para a expressão de gênero como tal, sendo a expressão heteronormativa de beleza, jovialidade e de atração para que aquela mulher seja vista como adequada e/ou competente para determinado cargo.

No entanto, à medida que a ascensão na carreira ocorre, uma das líderes relata que “hoje em dia como diretora eu tenho um pouco mais de liberdade para usar ou deixar de usar a roupa que eu quiser”. Apesar disso, esta mesma líder pondera que, em setores como vendas ou eventos, essa liberdade ainda é parcial. Uma das líderes também sinaliza que a exigência de certo padrão de vestimenta para a mulher é uma forma de agressão diária, pois expõe fundamentalmente a necessidade de firmar uma imagem atraente, e não apenas competente profissionalmente. Ao mesmo tempo, demanda que a mulher passe mais tempo se preocupando com vestuário, cabelo, corpo e maquiagem – e também gastando mais o seu salário com isso. Esses padrões diários de beleza, considerados como necessários ao dia a dia das mulheres, tornam-se uma pressão extra na carreira e nas futuras oportunidades dentro do mercado.

Concomitantemente, essa também é uma via perigosa para relações de poder e assédio moral e sexual, cultivadas a partir de jogos de poder e sedução, bem como de beleza ou nível de atração física, sempre expostos ao olhar masculino: “Sair de uma posição em que você é uma bonequinha bonita para uma pessoa competente... você tem que ficar se provando dia após dia” relata uma das líderes. “Associa-se o estigma de que você chegou lá porque é bonitinha, porque saiu com o chefe, e não porque você é competente”, e esse fator estigmatizante leva a outros caminhos mais obscuros. Uma das líderes relata:

quando eu fui mais e mais pra vendas eu tinha que me esquivar desse estereótipo (em relação a sua beleza e atração física) porque isso atrai esse tipo de tentativa sexual; para eles é como se você estivesse de porta aberta para qualquer investida, de qualquer pessoa porque você é um rostinho bonito [...] e então a responsabilidade também cai sobre você, porque você não pode dar muito mole e por outro lado você tem que se provar competente mais e mais e mais em relação aos homens dentro da empresa.

Essa mesma líder continua:

Há claramente um interesse sexual por trás [...] e como não há o interesse sexual por trás dos homens profissionais como há pelas mulheres, os homens não precisam se provar tanto quanto nós. Você só vai ver o que é possível ver dentro do ambiente profissional: o profissionalismo da pessoa.

Nessas reflexões e circunstâncias, evidenciam-se com clareza a ordem social e a arena reprodutiva das relações de gênero, travadas no âmbito profissional, tal como preconizam Connel e Pearse (2015). O corpo feminino, no centro destes processos sociais, amplamente e erroneamente associado à diferenças biológicas, é conduzido a práticas ordenativas e a performances esperadas: ao passo que, para os homens, sua capacidade e competência serão questionadas pelo trabalho realizado, para as mulheres, esses mesmos fatores serão questionados por seu nível de atração física, idade, beleza e adequação a uma performance de gênero atribuída à expressão de feminilidade, amistosidade e virtuosidade (CONNEL & PEARSE, 2015; BUTLER, 1990; 2010; 2020a; 2020b).

Portanto, essas barreiras invisíveis e políticas, bem como as arenas pelas quais as mulheres se esquivam e circulam no ambiente de trabalho tornam-se segundos, terceiros, quartos fatores que se somam ao peso da jornada de trabalho excessiva – sendo o turismo um setor que opera 7x1, combinado à usual dupla jornada feminina, por exemplo –, cultivam um peso de gênero e moldam a experiência da mulher em sua carreira, determinando, entre outros

fatores, seu senso de pertencimento àquele local de trabalho e seu próprio valor enquanto sujeito de si, sob o olhar generificado e sexualizado do outro.

#### 4.1.2. O “teto de vidro” (*Glass Ceiling*) e o “Clube do Bolinha” ou *The Old-Boy Network*

“E uma coisa comum que eu vi em todas as empresas que eu passei é que a parte de baixo são mulheres. Então você sempre tem mulheres na base: as consultoras, no máximo vai até supervisão ou gerência; mas dali pra cima não tem mais. Dali pra cima são homens”, diz uma das líderes e, com essa citação, abre-se esta subseção acerca do teto de vidro e do Clube do Bolinha, dois conceitos da administração, que descrevem barreiras invisíveis na progressão de carreira das mulheres.

O primeiro diz respeito aos tetos e paredes invisíveis na carreira feminina, sendo o teto a ascensão vertical, e as paredes (labirinto da liderança), a ascensão horizontal. O conceito surge em 1993 (EUA), usado primariamente nos jornais de Wall Street e posteriormente absorvido pela academia. As principais autoras que tratam da questão são: Carli e Eagly (2001), Ridgeway (2001), Townsend (1997) e Oakley (2000). Um estudo do GENTOUR, direcionado ao teto de vidro no turismo afirma que como resultado do teto de vidro (de maneira mais geral), mulheres estão em desvantagem de representação em todos os níveis de gestão e não alcançam estes níveis facilmente, evidenciando a falha no mercado de trabalho de usar, própria e de maneira assertiva, toda sua força de trabalho disponível”. (COSTA *et al.*, 2015, p.12).

Já o Clube do Bolinha, trata das redes de contato masculinas que marginalizam as mulheres de assuntos de cunho mais elevado e fornecem um canal de privilégios para ascensão masculina ao qual as mulheres não têm acesso, sendo permanentemente excluídas e/ou ignoradas. Entre os principais autores que estudam esse fenômeno, destacam-se Lalanne e Seabright (2011) e Burke (1997). Exemplos dessas situações foram listados nos tópicos de 1 a 4 da tabela de número cinco. No decorrer das análises, notou-se a dificuldade em lidar e ascender com profissionais do sexo masculino que estão há muitos anos em cargos de chefia, por diversos fatores.

Entre estes fatores, o mais destacado é o poder e, em medida similar, o modo como redes de conexão e poder tendem a privilegiar, tanto em nomeações quanto em indicações, homens pertencentes ao mesmo grupo de contatos (*networking*) e relacionamento profissional. Similarmente, o mesmo estudo do GENTOUR aponta que “com a concentração masculina em posições executivas e mulheres limitadas a posições juniores ou de serviço, resulta-se no fato

de que as mulheres tem um papel menos central dentro de redes de comunicação informal, mentoria, relações interpessoais e networking” (COSTA *et al.*, 2015, p.13)

Um caso interessante e notável nesse sentido pode ser analisado por meio de uma entrevista concedida pelo presidente do SETETUR (Sindicato da Categoria Profissional dos Empregados em Empresas de Turismo no Estado de São Paulo), Luiz Vecchia, aos Cadernos SESC de Cidadania<sup>6</sup> (2017). O presidente afirma que

“(...) não há diferenças salariais entre homens e mulheres no setor. ‘Hoje em dia há um termo de igualdade, em que se ocupa os mesmos cargos, as mesmas hierarquias e os mesmos salários, tanto para direção quanto para vendas.’ (...) Na visão do presidente, o SETETUR (...) não deve atuar no sentido de promover igualdade de gênero. ‘Não vejo necessidade de atuarmos nessa frente, pois existe uma liberdade de escolha patronal’. Para Vecchia, a suposta igualdade ‘veio normalmente’. **O sindicato, porém, não dispõe de dados estatísticos para basear essas conclusões** (CADERNOS SESC DE CIDADANIA, 2017, p.29, grifo meu)

Frases como “igualdade veio normalmente” e a existência de “uma liberdade patronal” excluem fatores maiores como as redes de *networking* e poder que informam as supostas escolhas “de liberdade patronal” para a ocupação de cargos de chefia, além de ignorar a existência de dois fatores proeminentes no turismo: o teto de vidro e a desigualdade salarial por gênero. As afirmações do presidente – que, de acordo com a matéria, está há 20 anos na direção do Sindicato, ou seja, há duas décadas o órgão é comandado por um representante do sexo masculino<sup>7</sup> – desconsideram qualquer perspectiva de gênero e reafirmam uma posição apoiada no senso comum e em um pretense cenário de desigualdades já superadas, o que é facilmente desmistificado por meio de um olhar atento aos números do setor, parcialmente demonstrados na introdução deste capítulo.

Outro fator visível para as líderes é a credibilidade (dis)associada às mulheres em relação aos homens. Uma das líderes observa:

Vou continuar sendo encarada como mulher (e logo, como inferior), porque por exemplo, em uma reunião onde a maioria for homem você não vai ser ouvida por mais que você se imponha, porque é uma questão de mundo, que ainda tem que mudar. É mais difícil por ser mulher,

---

<sup>6</sup> Esta edição do Cadernos SESC de Cidadania refere-se ao Ciclo “Ética no Turismo”, que ocorre anualmente para debater questões relacionadas a um desenvolvimento sustentável e ético da atividade no país e no mundo. No ano de 2016, houve enfoque especial nas questões de gênero e trouxe novamente diversos debates, palestras e cursos de curta duração sobre o essa temática.

<sup>7</sup> No site oficial do SETETUR, os três cargos de diretoria, a saber: presidência, vice-presidência e tesouraria são ocupados apenas por homens.



precisa falar duas, três vezes para a coisa acontecer, mas quando um homem fala uma vez só a coisa acontece.

Tais situações, que ocorrem diariamente na prática profissional da mulher, contribuem para um senso de não pertencimento e para o descrédito em relação ao próprio trabalho, oriundos das repetidas vezes em que falta de credibilidade e relações de poder se sobrepõem ao trabalho realizado e às aspirações profissionais.

Com isso, é importante notar que o Clube do Bolinha, no sentido aqui empregado, se desdobra em outros obstáculos para a ascensão e o estabelecimento profissional no setor: ideias inovadoras e criativas nem sempre serão levadas em consideração, e relações de poder se estabelecem entre hierarquias geracionais. Uma das líderes comenta, por exemplo, que, ao lidar com chefias estabelecidas há anos na mesma empresa e que “não necessariamente acompanharam a evolução do mercado, não necessariamente estão prontas para continuar a desenvolver o mercado”, há diversos desafios para obter credibilidade, ser levada a sério como profissional, expor planos e ideias, bem como progredir – tanto no desejo de fortalecer e desenvolver o turismo, quanto na progressão da própria carreira ao propor inovações e releituras de um mercado que se prova complexo, dinâmico e em constante movimento.

#### 4.1.3. Essencialismos: família, feminilidades

“Não sou mãe, nunca tive tempo! (rindo)” diz uma das líderes durante a entrevista. **Família** torna-se um tópico de grande influência em diversos aspectos da progressão na carreira feminina e especialmente no chamado teto de vidro (cf. a subseção 4.1.4)). Ademais, alia-se a um estigma generacional e cultural de que filhos e casamento são tarefas de mulheres (privadas) enquanto a vida social e produtiva são tarefas dos homens (públicas) (HIRATA, 2009).

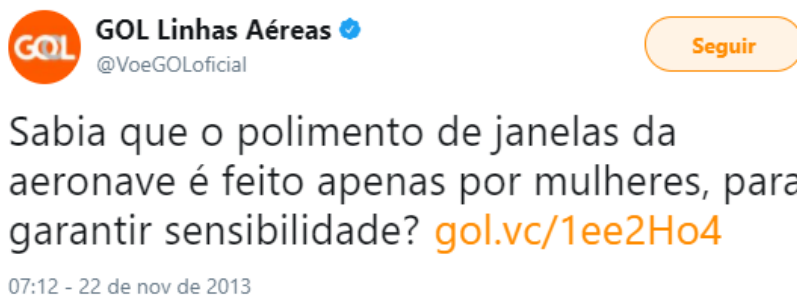
Esta também não é uma discussão nova nos estudos feministas; pelo contrário, prova-se, geração após geração, que o tema ainda é proeminente e muitas vezes determinante não só na carreira da mulher, mas também no modo como sua vida será planejada e vivida. A necessidade de se dedicar de forma redobrada para manter-se em cargos de decisão, além do desejo de progredir na carreira, na maioria das vezes, cancelam ou pausam o plano de construir família ou apenas de ser mãe, uma vez que o pensamento coletivo acerca do tema ainda se concentra na divisão público/privado, recaindo sobre a mulher o peso de realizar as duas jornadas e/ou de não ser vista como uma boa opção para cargos de liderança pelo fato de ter filhos.

Embora essa não fosse uma questão presente no roteiro das entrevistas, o tópico se mostrava entre uma menção e outra, com relatos de decisões acerca de tornar -se mãe em alguns anos ou da decisão (já) tomada de não ter filhos. Costa *et al.* (2015) observam que o conflito entre carreira e família se torna evidente quando lido sob uma lente de gênero, com lideranças femininas do turismo optando por adiar planos familiares em detrimento de planos profissionais, uma vez que sua percepção sobre o tema se mostra como um limitador de suas possibilidades de evoluir na carreira. Em entrevista, uma das líderes verbaliza que a nuance familiar é mais perceptível quando se trata da contratação para cargos mais elevados. Nessa situação, também se observa uma grande diferença de gênero:

É nesse ponto que começam as primeiras diferenças entre homem e mulher no mercado, te perguntam como que você, tendo filho e família, vai ser uma líder? Para ser uma líder, você não pode ter ninguém, você não pode pensar em ter filho (...) Bom, se acontecer de eu ser mãe, o pai vai ter a mesma responsabilidade que eu, se a criança ficar doente ele também vai ter que levar no médico, buscar na escola, não necessariamente só eu, sabe? Mas isso não é levado a sério, porque esse é um papel definido para a mulher (socialmente).

Tal associação determina o papel da mulher na sociedade, e nota-se a necessidade de dar um passo adiante em relação a essa noção essencialista. Na mesma linha, a naturalização dos papéis sociais definidos pelo gênero em questões como família também ocorre em outros tópicos, tais como as características definidas como femininas e a performance de gênero que atribui à mulher aspectos que se repetem discursivamente. Um caso ocorrido em 2013 e que gerou intenso debate nas redes sociais foi um *tweet* da companhia de aviação civil Gol Linhas Aéreas, reproduzido a seguir:

**Figura 1 - Twitter Gol Linhas Aéreas**





Fonte: Twitter Oficial Gol Linhas Aéreas (2018).

Com a afirmação de que a limpeza feita exclusivamente por mulheres garante “sensibilidade” às janelas da aeronave, observam-se duas problemáticas discursivas: a primeira em relação à essencialização de uma característica dita feminina (sensibilidade); e a segunda em relação à duradoura associação da mulher com o serviço. Em oposição a esse discurso, uma das principais respostas ao *tweet* da companhia se dirigiu a outra empresa – a Azul Linhas Aéreas –, amplamente reconhecida por suas políticas de promoção de igualdade de gênero. Os comentários machistas e sexistas de um *blog* especializado em dicas de viagem que seguem o debate demonstram o machismo e o sexismo institucionais que permeiam o mercado de turismo – fato observado amplamente nas entrevistas realizadas – e abertos publicamente a partir da referida postagem.

Este tipo de essencialismo viaja de uma ponta a outra no espectro de feminilidades. No entanto, o discurso que determina o ser sujeito mulher em cargos de liderança é amplamente paradoxal. No outro lado desta linha, o segmento do luxo conta com representatividade

feminina desde sua gênese, o que a líder desse setor considera uma condição favorável aos traços ditos femininos:

[...] Ah, o luxo é feminino (risos) [...] Por estar na área do luxo em São Paulo, eu acho que é uma área em que a presença da mulher é muito consolidada e respeitada. Acho que foi o espaço galgado por figuras femininas super importantes, que a gente tem no mercado, e eu vejo isso tanto no mercado nacional como no internacional. Eu vejo donas de agência que são super ativas e eu acho isso super interessante, cada vez que eu vou para uma feira lá fora eu fico impressionada com senhoras de já os seus 80 super ativas, viajando e vendendo o seu negócio. [...] O mercado do luxo te dá esse espaço, você acaba tendo um trabalho muito mais gratificante no turismo, não é mecânico, braçal, operacional e então você se encanta diariamente com aquilo que você faz. Então eu acho que isso combina com a mulher, o olhar feminino no luxo é imprescindível, não dá, é uma diferença gritante, o requinte, a sofisticação do olhar feminino, na delicadeza do detalhe mesmo do material bem feito, de uma viagem mais bem detalhada, coisa que o homem na sua perspectiva mais objetiva não tem. Entende? Então eu acho que é por causa disso que a mulher no mercado do luxo ela acaba avançando e brilhando com mais facilidade que nos outros setores, mas nem é facilidade, tem muito trabalho por trás, muito envolvimento também.

Nesse setor em específico, as notadas “habilidades” femininas são consideradas vantagens relação à objetividade masculina. No entanto, até mesmo essa questão deve ser compreendida não como um dado natural da mulher enquanto ser biológico, que nasce naturalmente delicada, mas como o treinamento cultural<sup>8</sup> advindo das construções sociais sobre o ser mulher (GARCIA, 2011). De qualquer forma, respeitando-se as diferenças entre os modos de agir e pensar de homens e mulheres, o “requinte e sofisticação” atribuídos às mulheres, de “diferença gritante” em relação aos homens, transformam o segmento em um espaço mais propício para o desenvolvimento da carreira feminina no turismo, em que há maior representatividade e liderança feminina, em um ambiente de trabalho no qual o discurso já se inicia com a frase “o luxo é feminino”.

---

<sup>8</sup> O termo “Treinamento Cultural”, tal qual o aplico aqui, foi interpretado pela professora Dra. Carla Cristina Garcia durante explanações enquanto professora do departamento Psicossocial da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) acerca da naturalização de que as mulheres são capazes de realizar mais de uma atividade por vez. Para Carla, isto advém de um treinamento secular no qual as mulheres se veem compelidas, a título de exemplo, “a costurar o botão da camisa ao mesmo tempo em que assiste a novela, ouve o barulho do pino da panela de pressão e está pensando no que comprar para a casa no dia seguinte”, não sendo este um hábito natural, mas sim uma pressão advinda dos afazeres reprodutivos do ambiente doméstico, repetido por anos a fio, criando esse “treinamento cultural” da multiplicidade de tarefas que é passado para as mulheres através das gerações.

Em contrapartida, uma das líderes pondera sobre um tema correlato: “A mulher precisa se endurecer para conquistar seu lugar”; ao mesmo tempo que o discurso também impõe que isso não aconteça: “A mulher não pode ter uma atitude mais agressiva, não pode. Ela tem que ser doce e fofo. Para o cara não, o cara é de negócios, para o cara é assim mesmo”. Nessa mesma linha, uma das líderes reflete: “Se posicionar e ter um equilíbrio em poder ser o que você é sem performar, ser a mulher que você quer ser – se mais feminina tudo bem, mais durona tudo bem também”, demonstrando discursivamente o meio-termo entre os dois fins do mesmo espectro.

Nesse sentido, atributos como sofisticação, requinte, docilidade, atenção a detalhes e sensibilidade, bem como o endurecimento da figura feminina para tornar-se mais crível quando em cargos de liderança – no luxo e fora dele – se entranham em uma rede de ambiguidades. Diante disso, é fundamental que o raciocínio acadêmico e o mercadológico se elevem para além de afirmações infundadas e/ou essencializadas, já que posicionalidades e ambivalências – tanto essencialistas quanto ordenativas – não devem ser generalizadas como características de determinado sexo em detrimento do outro, pois esta também é uma forma de dividir e colocar obrigações, modelos e padrões a homens e mulheres. Se a intenção é a de não contribuir para a reprodução dos estereótipos e a não generificação, cabe certificar-se de considerar todas as leituras cabíveis e ponderar as de forma crítica sobre os resultados dos estudos empreendidos, das leituras comportamentais e dos discursos direcionados às mulheres, antes de inscrever hipóteses e estigmas baseados nos mesmos padrões de gênero contra os quais se luta.

#### 4.1.4. Desmistificando: O ser sujeito enquanto mulher no turismo

Nesta última subseção analítica, explora-se, em particular, um eixo das entrevistas realizadas: o entendimento subjetivo do ser sujeito enquanto mulher, que culmina com as reflexões sobre sua própria liderança. Seu eixo gira em torno da pergunta: “Para você, o que é ser mulher no turismo?”.

Um dos pontos mais proeminentes do entendimento do ser sujeito mulher no turismo liga-se ao ponto vital latino-americano: a violência de gênero. Uma das líderes responde de maneira franca e direta: “O que muda entre o que você enquanto homem vive e eu enquanto mulher vivo é que uma mulher tem medo de andar na rua. Isso afeta nosso modo de se relacionar, de coexistir, os lugares que podemos ir, o que fazemos. Muda tudo”. As limitações impostas em uma ordem maior interferem negativamente – e de maneira determinante, muitas vezes – na subjetividade da mulher enquanto tal e como líder.

Outro ponto observado é a manutenção das dinâmicas entre a base e a gerência. Trata-se de linhas tênues, tais como o alto índice de mulheres no setor de governança – considerado um espaço feminilizado e de serviço –, ao mesmo tempo que as gerências e representações empresariais do turismo, de modo geral, se dão em um espectro muito mais masculino e moldam a percepção subjetiva do que é ser mulher na área. Uma das líderes pondera:

Estou ganhando bem? Estou. Mas estou me sentindo menos como uma líder e mais como uma panfleteira, porque não posso tomar decisões, não posso criar um plano estratégico, não me é dada essa credibilidade e autonomia que eu preciso em relação à minha carreira e ao setor que eu cuido.

Esta reflexão demonstra que, mesmo quando essas mulheres alcançam determinados espaços, a associação entre masculino-liderança e feminino-serviço desmonta, no plano discursivo e de ação, possibilidades de elas se entenderem como líderes e – consequentemente ou retroalimentando-se – de seguirem um caminho e uma carreira de satisfação e pertencimento.

Outra reflexão interessante se dá quando a formação e a carreira em Turismo são colocadas em xeque:

A mulher acho que ainda é vista no Turismo como ‘ah ela não tem capacidade para outra coisa então ela vai para o Turismo, ela vai trabalhar do Turismo’. Não, é? Porque aí é uma profissão *light* e que ela pode continuar lá empurrando o carrinho de bebê dela e nas horas vagas ela trabalha um pouquinho né... porque se você quiser ser alguma coisa você tem que ser mais forte, tem que se dedicar.

Nota-se, nesse ponto, a desvalorização da profissão do/a turismólogo/a como eixo para esta percepção: “Digo isso por conta da falta de interesse, de respeito e de valorização da profissão do/a turismólogo/a”.

Por fim, um aspecto interessante é levantado por uma das líderes em relação à mudança ocorrida no turismo, no setor de luxo, para a venda de viagens como ‘experiência’. Se, antes, o luxo se mostrava a partir da aparência e poder aquisitivo, demandando que as mulheres à frente dele também reafirmassem essa aparência por meio de sua exposição (vestuário, cabelo, maquiagem, padrão corporal etc) – “mostrar a imagem da empresa, como você enquanto o cartão de visita da empresa” –, a transição para o turismo de experiência faz com que a aparência da mulher passe a segundo plano. Isso porque, segundo as palavras desta líder: “a autenticidade tem mais peso do que a marca de sapato que você está usando”. Este é um exemplo importante, em que se nota a fruição entre a imagem da mulher com a venda do turismo: o corpo feminino e o padrão social de gênero relacionado à esta existência ditarão

também seu sucesso e seu pertencimento ao setor. Quando o giro se conduz para a autenticidade *versus* aparência, a mulher-sujeito também transiciona: ela pode retomar ou criar uma nova exposição de si, que vá compelir tanto sua carreira quanto a relação consigo mesma sobre as opções e escolhas em torno do vestir-se e apresentar-se – em seu trabalho, e ao mundo.

As complexidades e nuances da percepção subjetiva do ser mulher e líder no turismo mostraram-se ambivalentes durante o processo discursivo examinado. Temas latentes, como a necessidade de ‘se provar’ constantemente e de trabalhar ‘o dobro’ para alcançar os mesmos resultados de carreira que seus colegas de trabalho do sexo masculino, são considerados grandes impeditivos profissionais, ao mesmo tempo que a própria formação em turismo, tida como fator frustrante, molda seus processos subjetivos enquanto possível boa gestora e profissional. A afirmação recorrente de que a formação em turismo forma a mulher para o serviço (ver considerações finais), e não para cargos de tomada de decisão espelha uma relação tanto de frustração quanto de necessidade de fortalecimento do setor, por meio de uma base educacional adequada, compreendendo o ser sujeito mulher e líder não como essencialmente para serviço ou posições de base, mas como uma combinação de fatores sociais, culturais, políticos e de gênero, influenciando direta ou indiretamente suas carreiras, prospecções e percepções de si.

## 5 Considerações Finais

Este espaço de considerações finais divide-se em duas partes: na primeira, registra-se uma breve reflexão analítica da pesquisadora enquanto mulher, turismóloga e acadêmica, destacando-se reflexões sobre os achados da pesquisa. Na segunda, apresenta-se a voz das líderes entrevistadas, deslocando-se a posição de interlocutora acadêmica da pesquisadora para o deixar-se ouvir as vozes do mercado.

### Parte I

Algumas considerações se fazem necessárias para resumir pontos de destaque desta pesquisa:

**A.** De acordo com as entrevistas analisadas, pode-se atribuir o descrédito profissional dado às mulheres em uma relação direta ao patriarcado e uma intensa inferiorização da mulher em relação ao homem; com percepções machistas e sexistas presentes na consciência coletiva e nas ordens sociais de gênero, culminando com uma hierarquização e inferiorização do trabalho realizado por mulheres.

**B.** Desta forma, o descrédito em comparação ao mesmo trabalho realizado por um profissional do sexo masculino se materializa não só culturalmente a partir do sentido de inferiorização da mulher, mas também por meio de comentários sexistas e de pré-julgamentos baseados na divisão sexual do trabalho, em conjunto com as relações sociais de gênero e com os micromachismos, assumidos principalmente no formato de piadas ou “é só uma brincadeira”.

**C.** O corpo feminino se mostra como uma questão muito presente, seja no âmbito do feminino essencial, seja nos estereótipos intrínsecos à condição de gênero, em avanços morais ou sexuais, na feminilidade ou na maternidade.

**D.** As limitações e barreiras (in)visíveis aqui apresentadas não são um fenômeno exclusivo do setor de turismo, mas sim um reflexo social oriundo de ordens gerais em que a sociedade capitalista e patriarcal está inserida.

**E.** Paradoxalmente, nota-se que há um caminho a ser percorrido no turismo que só se forma e se fundamenta de acordo com as decisões tomadas, hoje, por quem está no topo. Isso causa grande impacto na “dança das cadeiras” do turismo de amanhã. **Mas quem está nesse topo?** Que caminho pode ser percorrido, então? Essas perguntas iniciam novos debates, tanto para acadêmicos do Turismo como para pesquisas em linha dos estudos feministas, do trabalho, e de gênero.



## Parte II

Esta segunda parte concerne aos temas abordados pelas líderes, considerados grandes chaves para o futuro da carreira de mulheres no turismo: a mudança enquanto sociedade; a mudança de uma mentalidade machista e patriarcal para uma consciência mais aberta e progressista; o aumento no número de mulheres e homens refletindo sobre o assunto, as implicações da ordem social de gênero e das relações de gênero e sobre o futuro político do país e seus desdobramentos em tópicos relacionados ao progresso da mulher. De maneira mais específica e ligada ao mercado, foram agrupados os temas que recorrentes nos discursos das líderes, que desemboca nos pontos detalhados a seguir.

**a. Valorizar a fortalecer a formação inicial em Turismo, incentivando uma continuidade formativa tanto no Turismo quanto fora dele, que abarque áreas relacionadas**

É necessária uma valorização dos cursos superiores em Turismo, seu delineamento enquanto área profissional e estratégica, e não apenas operacional, além do fortalecimento de sua grade curricular. Em razão de suas especificidades enquanto produto e experiência, uma formação robusta na área pode garantir aprimoramento e capacitação primária dentro do *trade* e não fora dele. Áreas relacionadas, então, seguiriam à formação inicial em Turismo para desenvolver, em nível de pós-graduação, novas aplicações – bem como uma oxigenação – para o setor. A formação em Hotelaria foi a mais citada, por exemplo, por ser muito focada em serviço. Com a maioria de estudantes feminina, as mulheres que se formam em Hotelaria entram no mercado de turismo para trabalhar com **serviço**, ao passo que, para os cargos mais privilegiados, são escolhidos candidatos advindos da Administração, do Marketing etc. O mesmo se verifica em maior ou menor medida, em outros cursos dentro do Turismo. Torna-se, portanto, imperativo capacitar seus estudantes para posições além do serviço, combinando a formação com um olhar crítico e sociológico da atividade para seu pleno desenvolvimento enquanto fenômeno social e econômico.

**b. Esforçar-se conscientemente para mudança. Deve criar-se condições para a base subir.**

“Deve haver um esforço consciente para tentar mudar, porque senão não vai mudar”, diz uma das líderes, adamantemente. Ações como estabelecer o mesmo número de vagas para homens e mulheres em processos seletivos destinados a cargos de liderança e criar regras de igualdade podem iniciar uma mudança importante no setor. Ademais, deve-se buscar entender as dinâmicas da empresa e as áreas em que há déficit e uma desigualdade, bem como preparar, capacitar e aprimorar as pessoas que já estão na empresa para ocuparem uma posição de liderança. Do mesmo modo, devem-se criar oportunidades dentro da empresa para que haja ascensão tanto vertical quanto horizontal das mulheres que já ocupam cargos de base, mas que podem ocupar cargos de tomada de decisão. Além disso, é preciso criar oportunidades para que as pessoas aprendam novas habilidades de liderança, com programas específicos de treinamento. Outra possibilidade são treinamentos com conjuntos de mulheres trabalhando em equipe para condução de sistemas de assertividade, estratégia, desenvolvimento pessoal e de carreira, aliados a políticas de incentivo das empresas. Políticas mais adequadas à maternidade, a fim de equiparar os pais, também foram mencionadas como forma de prevenir que a função familiar seja vista como algo exclusivamente da mulher, mas sim em conjunto.

**c. Confrontar estereótipos e construções sociais de que mulheres são para o serviço e homens para os números**

Uma formação voltada para o operacional pode ser reflexo de um estereótipo associado ao papel da mulher no serviço, na hospitalidade e no acolher. De acordo com uma das líderes, “Como as mulheres são ‘voltadas’ para o serviço, e a maioria dos estudantes de cursos de Hotelaria e Turismo são mulheres, e por não se ocupar tanto da parte de Exatas, o curso acaba sendo desenhado para ser palatável”. Isso posto, ela continua: “A mulher se forma e entra no atendimento porque ela foi formada para atendimento, não para estratégia, não para tomada de decisão, não para lidar com números. E então ela não sobe”. Por essa razão, cursos balanceados seriam os que mesclam, em boa medida, serviço e administração.

Em contrapartida, é necessário haver uma mudança de mentalidade em relação a essas mesmas construções sociais que estigmatizam as mulheres, considerando-as inaptas a cargos de tomada de decisão. Nesse sentido, é preciso incentivar a competência e capacidade femininas de assumir cargos de liderança. No âmbito dessa mudança, destaca-se o tema

familiar, no sentido de que a mulher não conseguirá cumprir suas obrigações se tiver um filho. É imprescindível, portanto, compreender que, na sociedade, filhos e família são obrigações mútuas entre os pais, e não apenas da mulher. Aqui, mudanças de mentalidade são a chave para o enfrentamento de estigmas e barreiras (in)visíveis que se justapõem aos desejos e contradições das figuras femininas que compõem o *trade*.

**d. Oferecer espaço para discussão no ambiente de trabalho. Adotar medidas contra assédio e afins**

Deve-se oferecer um ambiente de trabalho que seja confortável e seguro; oferecer espaço para discussão de temas aderentes e ampliar debates que implicarão mudanças no dia a dia das empresas e de seus/suas funcionário/as. Ademais, é necessário adotar uma política interna enquanto empresa contra o assédio. Medidas deste cunho têm o potencial de retirar, em partes, o peso mental na carreira feminina de lidar com assédio e outras formas de abuso; e tornam-se determinantes para a funcionalidade de um espaço de trabalho seguro e motivador. “Quando não existem medidas preventivas ou um programa adequado para esta tratativa, você tem uma funcionária acuada com medo de perder o emprego”, diz uma das líderes. Essas relações horizontais e verticais de poder afetam negativamente a carreira feminina, criando um ambiente de silenciamento e falta de confiança em possibilidades futuras e no desenvolvimento de suas carreiras.

**e. Entender que o poder não é definitivo, e sim transitório.**

Trata-se de desapegar do poder e entender liderança como algo compartilhado e colaborativo. Devem-se focar o pleno desenvolvimento e as oportunidades de carreira e manter-se estável e atento/a quando o poder chegar. Com pessoas mais permeáveis e colaborativas, ao contrário de competitivas, baixar a guarda e ter uma visão mais sustentável de sua posição no setor pode contribuir imensamente para as mudanças e ampla progressão na área.

Mais uma vez, torna-se imperativo valorizar e incentivar o trabalho e a competência das mulheres, ampliar sua visibilidade e celebrar suas vitórias, lembrando-se sempre de que o poder não é definitivo, e sim transitório. Ações conjuntas poderão dar mais resultados do que progressos isolados ou muito pontuais.

## 6 Referências

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo, volume I: Fatos e Mitos**. 4. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo, volume II: A experiência vivida**. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1980.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO/ INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS AVANÇADAS. **Relatório com as estimativas da caracterização da ocupação formal e informal do turismo, com base nos dados da RAIS\* e da PNAD\*\* 2013, para o Brasil e regiões**. Brasília: Ministério do Turismo, 2015. 50 p.

BUTLER, Judith. Gender trouble, feminist theory, and psychoanalytic discourse. **Feminism/postmodernism**, v. 327, 1990.

\_\_\_\_\_. **Imitation and gender insubordination**. Routledge, 2020.

\_\_\_\_\_. Bodies that matter. **The Body**, pp. 62-65. Routledge, 2020.

\_\_\_\_\_. "Bodily inscriptions, performative subversions. *In Routledge International Handbook of Heterosexualities Studies*, p. 48-57. Routledge, 2019.

\_\_\_\_\_. Performative agency. *Journal of cultural economy* 3, 2, 2010), p. 147-161.

\_\_\_\_\_. Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theor *Theatre journal* 40 4, 1988, p. 519-531.

\_\_\_\_\_. **Excitable speech: A politics of the performative**. Routledge, 2021.

CONNELL, Raewyn; & PEARSE, Rebecca. **Gênero: uma perspectiva global**. São Paulo: Versos, 2015.

CONNELL, Raewyn; & RAEWYN, William. **Masculinities**. Routledge, 2020.

COSTA et al. Walking on broken-glass: the changing nature of gendered constraints to career development and performance. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, 2015, p.09-19.

COSTA, Carlos et al. Situação no emprego dos diplomados em turismo em Portugal: Um estudo na perspectiva de género. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 23, p. 155-172, 2015.

ESPAÑA. ONU MUJERES Y ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. **Informe mundial sobre las mujeres en el turismo 2010-2012** - Conclusiones principales. Madrid: Onu Mujeres, 2012. 12 p.

GARCIA, Carla Cristina. **Breve história do Feminismo**. São Paulo: Claridade, 2011.

\_\_\_\_\_. Notas sobre a história dos trabalhos das mulheres na sociedade ocidental: das diferenças as desigualdades laborais de género. **Revista Gestão e Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, p. 123-140, 2019.

GAYLE, Rubin. The Traffic in Women: Notes on the “Political Economy” of Sex. In: RAYNA, R. Reiter (ed.). **Toward an Anthropology of Women**. Monthly Review Press, 1975, p. 157-210.

GOMES, Mariana Selister. Dimensões simbólicas da desigualdade de género: uma análise a partir do trade turístico sergipano. In: ALVES, Kerley dos Santos (Org.). **Turismo, trabalho e género: Uma abordagem interdisciplinar**. Ouro Preto: Editora Rona, 2016. p. 77-93.

GOUGES, Olympe de. Declaração dos direitos da mulher e da cidadã - 1791. **Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.1-5, jun. 2007.

GUIMARÃES, Carla Regina Ferreira Freire; SILVA, Joaquim Ramos. Diferenças de salários, por género, no setor de turismo do Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 23, p. 143-154, 2015.

HIRATA, Helena *et al.* (Org.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2009. 341 p.

IBGE. **Uma análise das condições de vida da população brasileira 2014**. 2014. Disponível em:  
[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinte-seindicsociais2014/default\\_tab\\_xls.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinte-seindicsociais2014/default_tab_xls.shtm). Acesso em: 17 set. 2017.

IBGE. Catálogo da Biblioteca. **Síntese de indicadores sociais : uma análise das condições de vida da população brasileira : 2014**. 2014. Disponível em:  
<https://biblioteca.ibge.gov.br/pt/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=291983>. Acesso em: 17 set. 2017.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009, p. 67-75. .

KIMMEL, Michael S; HEARN, Jeff.; CONNELL, Robert W. (eds.). **Handbook of studies on men and masculinities**. Sage Publications, California, 2004.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: Para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. 3. ed. São Paulo: Aleph, 2001.

LA BARRE, François Poullain de. **Three Cartesian Feminist Treatises: 1647-1723**. Chicago: The University Of Chicago Press, 2002.

MORAES, Maria Lygia Quartim de. Usos e limites da categoria gênero. **Cadernos Pagu**, v.11, p. 99-105, 1998.,

NICHOLSON, Linda. Interpreting gender. **Signs: Journal of Women in Culture and Society**, v. 20, n. 1, p. 79-105, 1994.

\_\_\_\_\_. Interpretando o gênero. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v.8, n.2, p. 9-42, 2000.

ONU. **A UNESCO e o Ano Internacional do Turismo Sustentável**. 2017. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/prizes-and-celebrations/2017-international-year-of-sustainable-tourism/>. Acesso em: 16 set. 2017

PAECHTER, Carrie. **Being boys; being girls: Learning masculinities and femininities: Learning masculinities and femininities**. McGraw-Hill Education (London, UK), 2007.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. Ontogênese e filogênese do gênero: ordem patriarcal de gênero e a violência masculina contra mulheres. **Série Estudos/Ciências Sociais/FLASCO-Brasil**, 2009.

SÃO PAULO. SPTURIS. **São Paulo, Cidade do Mundo: Dados e fatos do setor de negócios, eventos, viagens e turismo na capital paulista**. São Paulo: 2017.

SCOTT, Joan W. Gender: A useful category of historical analysis. **The American historical review**, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, 1986.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, n. 20, v.2, p. 71-100, jul./dez. 1995.

SIMÃO, Pedro Miguel Pinto. A theoretical review on gender disparities and glass effects. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 23, p. 129-142, 2015.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godói. As milenares origens do preconceito de gênero. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, Portugal, v. 1, n. 23, p.37-47, maio 2015.

VIEIRA, Rafaela Costa; COSTA, Helena Araújo. Mulheres em cargo de gerência na hotelaria: uma análise das barreiras para ascensão profissional. In: ALVES, Kerley dos Santos (Org.). **Turismo, trabalho e gênero: Uma abordagem interdisciplinar**. Ouro Preto: Editora Rona, 2016, p. 29-45.

VITURI, Gabriel. Maioria silenciosa: Embora mais numerosas do que os homens no setor de turismo, mulheres ocupam em geral postos menos qualificados e ganham salários mais baixos. **Cadernos Sesc de Cidadania: Ética no Turismo**, 2017, São Paulo, v. 12, n. 8, p.26-31, 2017.

WOLLSTONECRAFT, Mary. A Vindication of the Rights of Woman. 1792. **The Works of Mary Wollstonecraft**, London, v. 5, p. 217, 1992.

WTTC, World Travel & Tourism Council. **Travel & Tourism: Economic Impact 2017 World**. Londres: 2017.