

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

STEPHANIE WEATHERBEE

Financeirização e trabalho no setor hoteleiro:
O processo de trabalho das camareiras na rede Accor

Versão Original

São Paulo
2022

STEPHANIE WEATHERBEE

Financeirização e trabalho no setor hoteleiro:
O processo de trabalho das camareiras na rede Accor

Versão Original

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientadora:
Profa. Dra. Paula Regina Pereira
Marcelino

São Paulo

2022

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.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

Wf Weatherbee, Stephanie
Financeirização e trabalho no setor hoteleiro: O
processo de trabalho das camareiras na rede Accor /
Stephanie Weatherbee; orientador Paula Marcelino -
São Paulo, 2022.
176 f.

Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Filosofia,
Letras e Ciências Humanas da Universidade de São
Paulo. Departamento de Sociologia.

1. . I. Marcelino, Paula, orient. II. Título.

WEATHERBEE, Stephanie

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sociologia.
São Paulo, ()

Aprovada em: __/__/__ -----

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento _____ Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço imensamente a minha família que me apoiou em todo momento no grande desafio de mudar de país e realizar essa longa jornada de pesquisa e estudo da qual esta dissertação é resultado. Agradeço especialmente o meu filho pela paciência e compreensão.

Agradeço à prof.^a Paula Marcelino por me acolher e apoiar nesse processo todo e por mostrar sempre disposição e compreensão frente aos vários desafios enfrentados. Também, por ser uma referência e por todo que aprendi com ela ao longo do processo todo de pesquisa.

Aos professores Alvaro Comin e Nadya Guimarães que além de participar da minha banca de qualificação contribuindo com aportes muito valiosos, acompanharam a minha pesquisa desde a fase de projeto a partir das disciplinas lecionadas por eles que eu realizei. À professora Andréia Galvão por ter aceitado participar na banca examinadora final.

Às várias pessoas que contribuíram com a edição dos meus textos, me proporcionando a oportunidade para aperfeiçoar a escrita em português.

Ao sindicato SINTHORESP, aos seus assessores, dirigentes e equipe do Hotel Leques que se colocou em disposição para assistir na realização da pesquisa de campo. Aos dirigentes da CONTRACS que proporcionaram direção e apoio que foi fundamental para a realização da pesquisa de campo.

Finalmente, as trabalhadoras e trabalhadores que outorgaram um pouco do seu tempo para essa pesquisa, pela confiança e a sinceridade.

Resumo

O texto que segue é resultado de uma pesquisa de natureza exploratória sobre as características do trabalho em empresas financeirizadas. Mais especificamente, estudamos o processo e as condições de trabalho das camareiras empregadas pela rede multinacional Accor nas categorias de hotéis *Economy* e *Midscale* na cidade de São Paulo. Nosso problema inicial de pesquisa consistiu em compreender o processo de trabalho das camareiras e analisar como ele refletia ou não o caráter financeirizado da administração da rede Accor. A pesquisa revelou que Accor exige uma produção elevada das camareiras que pode ser compreendida como um modelo que leva à intensificação do trabalho, no geral, desse grupo profissional. Afirmamos que, embora a financeirização da rede não seja o único elemento que explica a intensificação do trabalho, ela é um elemento decisivo para compreender a capacidade da rede de implementar essa intensificação e estabelecê-la como padrão a ser seguido ou superado, em termos de produtividade, pelas demais empresas do setor. Consideramos que outros fatores, tais como, as trajetórias de emprego das trabalhadoras e as relações sociais de gênero que as condicionam, contribuem para a reprodução do processo de trabalho analisado.

Começamos nossa exploração por uma descrição do processo de financeirização da rede Accor que resultou numa empresa com forte presença de fundos de investimento e, portanto, comandada por interesses financeiros. Em seguida, contextualizamos o que descobrimos sobre o trabalho na rede Accor trabalhando dados quantitativos que traçam algumas características gerais do grupo de trabalhadoras camareiras no Brasil. Também com o intuito de contextualizar nosso caso e entender as determinações do trabalho, discutimos as trajetórias de emprego das trabalhadoras entrevistadas e analisamos a relação dessas trajetórias com as relações sociais de gênero, classe e raça. Finalmente, no último capítulo, apresentamos o processo de trabalho nos hotéis estudados, ressaltando as práticas da empresa que visam aumentar a produtividade. Discutimos a intensificação do trabalho, a relação que ela tem com processos de reestruturação produtiva e o efeito na saúde das trabalhadoras. Também analisamos os mecanismos que permitem o controle de trabalho das camareiras e as formas como elas são coagidas ou levadas a consentir com o processo de trabalho esgotante que evidenciamos. A nossa

investigação ocorreu por meio de leitura de bibliografia pertinente ao tema (sobre a rede Accor, gênero, divisão sexual do trabalho, financeirização, processo de trabalho, entre outros) e por meio da realização de 27 entrevistas com trabalhadoras e gerentes, além de entrevistas com dirigentes do sindicato da categoria em São Paulo.

Palavras-chave: Sociologia do trabalho; Processo de trabalho; Trabalho em hotelaria; Financeirização e trabalho; Gênero e trabalho; Camareiras hoteleiras

Abstract

The text that follows is the result of a research of exploratory nature about work in financialized companies. More specifically, we studied the labor process and the working conditions of room attendants employed by the multinational chain Accor in the Economy and Midscale hotel categories in the city of São Paulo. Our initial research problem was to understand the labor process of room attendants and analyze how it reflected or not the financialized nature of Accor's management. The research revealed that Accor demands a high production from its room attendants, which can be understood as a model that leads to the intensification of the work, in general, of this classification. We state that, although the company's financialization is not the only factor that explains the intensification of work, it is a decisive element in understanding the company's ability to implement this intensification and establish it as a standard to be followed or surpassed, in terms of productivity, by other companies in the hotel industry. We consider that other factors, such as the employment trajectories of female workers and the gender relations that condition them, contribute to the reproduction of the labor process analyzed.

We begin our exploration with a description of the process of financialization of the Accor chain that resulted in a company with a strong presence of investment funds and, therefore, commanded by financial interests. Next, we contextualize what we discovered about the work in Accor by reviewing quantitative data which outline some general characteristics of room attendants in Brazil. To contextualize our case study and understand the determinations of work, we discuss the employment trajectories of the interviewed female workers and analyze the relationship of these trajectories with the gender, class, and race relations. Finally, in the last chapter, we present the labor process in the hotels studied, highlighting company practices aimed at increasing productivity. We discuss work intensification, the relationship it has with processes of productive restructuring, and the effect on the health of female workers. We also analyze the mechanisms that allow the job control room attendants and the ways in which they are coerced or made to consent to the exhausting work process that we evidenced. Our research was carried out by reading pertinent bibliography (about the Accor network,

gender, sexual division of labor, financialization, work process, among others) and by conducting 27 interviews with workers and managers, as well as interviews with leadership from the hotel workers' union in São Paulo.

Keywords: Sociology of work; Labor process; Hotel work; Financialization and work; Gender and work; Hotel room attendants.

Lista de Gráficos e Tabelas

Tabelas

Tabela 1-10 Maiores Acionistas da Marriot International, 2020	38
Tabela 2 - 10 Maiores Acionistas de Accor S.A., 2020	39
Tabela 3 - 10 Maiores Acionistas de Hilton., 2020	40
Tabela 4 - Estrutura de administração, franquia ou propriedade dos apartamentos das empresas Accor, Marriott e Hilton	43
Tabela 5 - Aquisições hoteleiras Marriott, 1984-2019.....	47
Tabela 6 - Aquisições, Parcerias e Compras de Ativos Accor, 1974-2007	48
Tabela 7 - Crescimento em número de apartamentos das 10 maiores empresas mundiais	54
Tabela 8 - Categorias e Marcas Rede Accor – 2021	99
Tabela 9 - Média Diária de Produção por Marca Hoteleira	102

Gráficos

Gráfico 1 - Marcas da empresa Marriott.....	51
Gráfico 2 - Marcas empresa Hilton.....	51
Gráfico 3 - Marcas, Parcerias e Sistema de Distribuição empresa Accor	52
Gráfico 4 - 10 maiores empresas hoteleiras por número de quartos, 2018	53
Gráfico 5 - Pais de origem das 50 maiores redes hoteleiras- 2018	55
Gráfico 6 - Mercado hoteleiro brasileiro em 2011 por número de apartamentos	59
Gráfico 7 - Mercado hoteleiro brasileiro em 2019 por número de apartamentos	59
Gráfico 8 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos, 2011	60
Gráfico 9 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos, 2019	61

Gráfico 10 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos: nacional x multinacional, 2011.....	62
Gráfico 11 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos: nacional vs. multinacional, 2019	62
Gráfico 12 - Faixa etária de camareiras na região metropolitana de São Paulo, 2018 ..	74
Gráfico 13 - Escolaridade de camareiras na região metropolitana de São Paulo, 2018	75
Gráfico 14 - Quantidade de camareiras por tamanho do estabelecimento região metropolitana de São Paulo, 2018	75
Gráfico 15 - Tempo de permanência no emprego, camareiras região metropolitana de São Paulo	76
Gráfico 16 - Remuneração camareiras região metropolitana de São Paulo	78

Lista de Abreviações

ABG – Associação Brasileira de Governantas

CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo

CONTRACS – Confederação Nacional de Trabalhadores de Comércio e Serviços

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FBHA - Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação

FETRHOTEL – Federação Interestadual dos Trabalhadores Hoteleiros de São Paulo e Mato Grosso do Sul

FS – Força Sindical

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JLL – Jones Lang La Salle

NHS – National Health Services

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PEA – População Economicamente Ativa

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PPR – Programa de Participação em Resultados

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SINTHORESP - Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis e Restaurantes em São Paulo

UNITE HERE – Union of Needletrades, Industrial, and Textile Workers, Hotel Employees Restaurant Employees Union

UITA – União Internacional de Trabalhadores da Alimentação, Agricultura, Hotéis, Restaurantes, Tabaco e Afins.

WTTC – World Travel and Tourism Council ou Conselho Mundial de Viagens e Turismo em português

Sumário

Introdução	13
<i>Justificativa</i>	13
<i>Hipóteses e Teses</i>	19
<i>Processo de pesquisa e metodologia.....</i>	21
<i>Estrutura dos Capítulos.....</i>	25
Capítulo 1: A Hotelaria no Neoliberalismo	26
1.1 <i>O hotel como um ativo financeiro</i>	27
1.2 <i>Centralização e mundialização do setor hoteleiro</i>	44
Capítulo 2: Camareiras no Brasil	69
2.1 <i>Organização do trabalho no hotel</i>	69
2.2 <i>Perfil socioeconômico das camareiras</i>	72
2.3 <i>Mercado de trabalho, gênero e raça.....</i>	79
Capítulo 3: Camareiras da Accor	97
3.1. <i>Processo de trabalho na rede Accor</i>	98
3.1.1. <i>Padronização e Metas de Produtividade</i>	98
3.1.2 <i>Equipes Enxutas e Polivalência.....</i>	107
3.1.3 <i>Banco de Horas</i>	112
3.2 <i>Reestruturação e intensificação</i>	116
3.3 <i>Esgotamento, dor e doença: os efeitos da intensificação do trabalho</i>	120
3.4 <i>Controle do trabalho.....</i>	131
3.5 <i>Discurso empresarial e o papel das governantas</i>	138
3.6 <i>O papel do sindicato.....</i>	148
Considerações Finais	156
Apêndice 1: Tabela de Entrevistas de Trabalhadores.....	160
Apêndice 2: Roteiro de Entrevista	163
Bibliografia	166

Introdução

Na cidade de São Paulo, aproximadamente oito mil trabalhadoras e trabalhadores são responsáveis pela reprodução diária do mercado hoteleiro. Essas oito mil pessoas, são camareiras, em sua maioria mulheres negras e pardas segundo os dados colhidos na nossa pesquisa de campo. Seis dias por semana e mais de oito horas por dia essas mulheres arrumam milhares de quartos para receber hóspedes que provavelmente sequer verão aquelas que tornaram sua estadia no hotel possível. Com o seu trabalho, elas viabilizam não só o conforto do consumidor; também são fundamentais para a acumulação de lucro de um setor em crescimento que, nas últimas décadas, tem se tornado um importante ativo financeiro para enriquecimento dos seus investidores. Invisíveis, mas imprescindíveis, as camareiras são o foco desta pesquisa. Nosso problema de pesquisa consiste em compreender de que maneira a financeirização do setor e da empresa objeto desse estudo têm impactado as condições de trabalho da categoria camareira. Para isso, estudamos o trabalho na rede Accor, a maior empresa hoteleira no Brasil, uma multinacional que, tal como outras redes internacionais, vem passando por um intenso processo de financeirização. Estudamos especificamente os hotéis *Economy* e *Midscale* da rede Accor, categorias hoteleiras de maior peso econômico em São Paulo e, também, as que melhor representam o mercado hoteleiro na cidade, dominado por hotelaria de negócios e não de lazer. Estudamos o desenvolvimento da rede Accor especificamente a partir dos anos 2000 quando avaliamos que começou o processo de financeirização. A pesquisa de campo foi realizada entre agosto de 2019 e março de 2021.

Justificativa

Nosso estudo sobre o setor hoteleiro e a categoria de camareira no contexto do neoliberalismo busca contribuir para a compreensão das formas como a financeirização econômica transforma o trabalho. Entendemos a financeirização como processo de retomada tanto da política macroeconômica como da direção dos empreendimentos pelo

setor financeiro. Este processo tem como resultado a preferência por operações de geração de lucro realizadas no mercado financeiro. No caso da hoteleira, a financeirização transforma os hotéis em ativos financeiros que podem ser fontes de lucro tanto como um serviço de hospedagem, como também um bem imobiliário sujeito a especulação. A financeirização, como estratégia de acumulação que busca retomar taxas altas de lucro, tem sido analisada principalmente em relação ao desenvolvimento econômico (HUDSON, 2015; ARRIGHI, 2010; DURAND, 2017), ao papel do Estado (CHESNAIS, 1996; PAULANI, 2009) e à instabilidade que provoca no mercado financeiro (HUDSON, 2015; DUMÉNIL; LEVY, 2014; CHESNAIS, 2019). Porém, a forma como a financeirização transforma a gestão empresarial e suas consequências sobre o processo de trabalho, ainda é pouco estudada.

Duménil e Lévy (2006) entendem que o período de gestão neoliberal das empresas é marcado pelo surgimento de uma nova classe, fruto da fusão entre o alto escalão da gestão empresarial e o setor financeiro. Para os autores, os gestores que agiam em função de um compromisso entre capital e trabalho durante o período pós-Segunda Guerra mudam de lugar durante o neoliberalismo. Essa nova gestão, ou classe gerencial, emerge para mediar a relação entre a burguesia (protagonizada pelo setor financeiro) e o proletariado, e tem a tarefa de impor uma nova disciplina ao trabalho. As estratégias adotadas por essa classe híbrida — parte proprietários de capital financeiro, parte gestores — favorecerá os mecanismos financeiros e agirá em prol do enriquecimento do alto escalão do setor financeiro. A abordagem de Duménil e Lévy (2010) é fundamental para a nossa compreensão do papel da financeirização na gestão do trabalho, já que identifica a finança como um agente econômico e político que atua para atingir seus objetivos e interesses. Tais objetivos podem ser resumidos como a concentração de renda financeira, a partir das instituições financeiras, e a formação de uma hegemonia financeira. Na gestão empresarial, a hegemonia financeira coloca os interesses dos acionistas em primeiro plano, impactando fortemente as decisões gerenciais e organizativas da empresa.

Estudos realizados nos Estados Unidos, Europa e Japão apontam o impacto da financeirização na gestão do trabalho e na capacidade de resistência dos trabalhadores frente as estratégias empresariais. Há evidências de que a primazia do acionista privilegia

estratégias de lucratividade no mercado financeiro que estão associadas a reduções da permanência no emprego, instabilidade empregatícia e, de maneira geral, maior vulnerabilidade da força de trabalho a flutuações no mercado (GOSPEL; PENDLETON, 2006). Empresas com proprietários do setor financeiro aplicam políticas de gestão que privilegiam pequenos núcleos da força de trabalho com remunerações elevadas e estímulos à formação profissional, enquanto o restante é submetido a contratos flexíveis (PERRAUDIN; PETIT; RÉBERIOUX, 2008). A gestão é coagida pelos interesses financeiros que dominam a direção da empresa a adotar medidas como baixo investimento na capacitação técnica dos trabalhadores, prejudicando a longevidade da empresa (THOMPSON, 2003). Segundo Thompson (2003), a gestão do trabalho é disciplinada nos anos 1980 para se encaixar dentro das expectativas dos investidores, num contexto de concorrência acirrada que ameaça permanentemente a fuga do capital em direção a empreitadas mais lucrativas. Segundo ele, “Os mercados de capital deixaram de ser meros mediadores entre atores econômicos, e passaram a ser reguladores do comportamento das firmas [...]” (THOMPSON, 2003, pg. 366). Além disso, um estudo realizado por Darcillon (2015) mostra que a financeirização também está associada a uma redução do poder de barganha dos trabalhadores e a um enfraquecimento das proteções trabalhistas. Ao analisar 16 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Darcillon identifica uma relação entre o aumento dos índices de financeirização dentro das firmas e marcadores específicos, tais como decréscimo da densidade sindical e redução da cobertura das convenções coletivas, que assinalam um enfraquecimento da capacidade de negociação dos trabalhadores (DARCILLON, 2015).

Embora não assumamos a tese da existência de uma nova classe social — o que demandaria uma pesquisa específica — a questão da gestão neoliberal das empresas, tal como apontam Duménil e Lévy, é uma chave analítica importante para a compreensão das transformações no setor hoteleiro. Como demonstraremos ao longo da dissertação, esse setor, e a rede Accor em particular, passaram por um processo intenso de financeirização acompanhado pelo surgimento de uma nova gestão. Assim, estudar o trabalho em uma empresa desse setor nos permite analisar a relação que a nova gestão financeira pode ter com as condições de trabalho que evidenciamos. Talvez a gestão e a

organização do trabalho no setor hoteleiro possam indicar algumas tendências mais gerais do trabalho sob o neoliberalismo.

Num primeiro momento, a obra seminal de Harry Braverman *Trabalho e Capital Monopolista* (1998) sobre o caráter autoritário do taylorismo inspirou esta pesquisa. A partir de uma abordagem marxista, Braverman analisa o processo de alienação do trabalhador em relação aos meios de produção no regime fordista e constata o papel fundamental do controle dos trabalhadores nas estratégias de gestão do capital. Assim, Braverman traz para o centro do debate sobre o trabalho o tema do controle e dos mecanismos aplicados para garanti-lo, identificando as formas específicas do taylorismo atingir este objetivo. Para o autor, o processo de trabalho e os métodos de gestão aplicados para efetuar-lo estão vinculados ao modo de acumulação e às suas especificidades. Portanto, Braverman enxerga uma conexão importante entre as características específicas do capitalismo monopólico, o processo de trabalho fordista e a capacidade do capital de impor os métodos tayloristas. Foram essas reflexões que nos levaram a indagar sobre o que seria o processo de trabalho e as estratégias de gestão e de controle de trabalho que acompanham a fase financeirizada do capitalismo.

No entanto, a aproximação com o nosso objeto específico criou a necessidade de considerar outros debates em relação ao controle do trabalho, pois apesar de algumas características do taylorismo ainda estarem vigentes no trabalho das camareiras, o controle do trabalho se dá de outras formas que não são as enfatizadas por Braverman. No caso das camareiras, principalmente, não podemos falar de um processo de desqualificação e separação das tarefas de concepção e execução, tema que aprofundaremos no terceiro capítulo.

Em 1979, Michael Burawoy, a partir de um estudo de caso numa fábrica de motores e incorporando uma abordagem gramsciana, traz novas reflexões ao debate sobre o controle do trabalho. Segundo ele, o controle do trabalho e a ausência de resistência à exploração da força do trabalho não é fruto unicamente do constrangimento sofrido pelos trabalhadores a partir da divisão do trabalho que é central no capitalismo. As estratégias da gestão também podem buscar controlar o trabalho a partir do consentimento dos trabalhadores, alcançando a sua participação na extração de mais-valia ao obscurecer o caráter explorador dessa extração. Burawoy procura explicar não

só o papel do regime gerencial na realização bem-sucedida da extração de mais-valia, mas também busca entender como este processo contribui para a reprodução do capitalismo como modo de produção.

A pesquisa de campo que realizamos evidenciou a existência de um processo de trabalho intenso e esgotante que, em muitos casos, resulta em lesões e doenças musculoesqueléticas. Essa realidade nos obrigou a explorar as estratégias de gestão aplicadas na rede Accor para controlar o trabalho das camareiras, buscando compreender se as trabalhadoras eram coagidas ou se, de fato, consentiam com o ritmo intenso e acelerado da produção no hotel. Acreditamos que, da mesma maneira que outros campos de estudo -, como o de Lemos (2019), sobre os trabalhadores da rede Walmart -, têm apontado, a participação das camareiras no processo de trabalho se constitui a partir de elementos tanto de coerção como de consentimento. Na descrição do comportamento dos operários na fábrica da Allied Corporation, Burawoy (1979) aponta para uma participação ativa e entusiasmada que, segundo ele, é o resultado dos “jogos” organizados pela gestão para motivar a iniciativa e engajamento da força de trabalho. Assim, entendemos o consentimento não só como a ausência de resistência, mas como uma postura engajada num processo que, como afirma o autor, beneficia a empresa muito mais do que o trabalhador.

Nas entrevistas com as camareiras, evidenciamos posições perante o ritmo de trabalho que não contestavam a exploração e que, de certa forma, evidenciavam o consentimento. Entretanto, o que mais nos chamou a atenção foram alguns depoimentos que, além de demonstrar a aceitação do regime de trabalho esgotante, revelavam uma identificação pessoal com o trabalho e com a empresa. Ao descobrir que as trabalhadoras avaliavam positivamente tanto a empresa como o trabalho na hotelaria, consideramos o papel do discurso empresarial e as análises feitas por Boltanski e Chiappello (2018) a respeito. Os autores franceses, a partir de uma análise weberiana dos tipos ideais, estudam a literatura empresarial com o intuito de compreender as justificativas ideológicas construídas para evitar as contestações contra o capitalismo a partir da década do 1990, quando começa a se evidenciar um desgaste progressivo das condições da classe trabalhadora. A preocupação dos autores é desvendar as ideias que o capitalismo busca difundir para garantir a participação dos trabalhadores no sistema

capitalista num contexto de crescente desigualdade e exploração do trabalho. Embora consideremos que a literatura empresarial demostre as ideias que o capitalismo busca promover e não comprove que elas são abraçadas, de fato, pela classe trabalhadora, encontramos evidências da incorporação do discurso empresarial identificados por Boltanski e Chiappello (2018) nas entrevistas que realizamos com integrantes da chefia da rede Accor. Para entender se o discurso empresarial reproduzido pela gestão da rede Accor contribui para o consentimento das camareiras, analisamos a valorização, por parte das camareiras, tanto da empresa como da chefia que comanda as operações no dia a dia. Acreditamos que a divulgação dos ideais e valores da empresa são promovidos pela chefia entre as trabalhadoras e contribuem para controle de trabalho e para a implementação e sucesso do processo de trabalho que evidenciamos.

Apesar da importância das ações da empresa e da centralidade que estas têm no nosso estudo, consideramos que as estratégias empresariais são só uma parte da articulação complexa que efetiva a participação das camareiras no processo de trabalho que iremos descrever. Como Beaud e Pialoux (2009), consideramos importante levar em conta fatores que não são determinados pelas políticas de gestão da rede Accor, mas que se articulam de maneira complexa com as ações dentro da firma para garantir a exploração da força de trabalho. Assim, embora nosso estudo não possa se aprofundar nas outras dimensões da vida das trabalhadoras, ressaltamos o papel que as relações de gênero, o mercado de trabalho e a ausência de resistência coletiva da categoria desempenham na efetivação e reprodução do regime de trabalho das camareiras. Afinal, a dominação das trabalhadoras que analisamos não se constrói unicamente dentro do hotel e não pode ser compreendida somente como fruto da financeirização da empresa. Inclusive, por se tratar de uma categoria quase exclusivamente feminina, é necessário analisar as relações sociais de gênero, entendendo que o que se vivencia dentro do hotel não é o resultado apenas das ações empresa, e sim o resultado de relações sociais complexas. Consideramos que classe e raça também são categorias necessárias para entender a experiência das camareiras seja no hotel, no mercado de trabalho ou na família.. Esse debate é importante para discutir uma categoria que é quase exclusivamente feminina. Analisamos as relações de gênero, entendendo que as distinções entre os sexos são fundamentalmente sociais, e contribuem para a divisão

sexual do trabalho que explica o porquê de a categoria de camareira ser dominada por mulheres.

Hipóteses e Teses

A ideia desta pesquisa surgiu durante minha militância no sindicato norte-americano de trabalhadores de hotéis, restaurantes e casinos, UNITE HERE. De 2007 a 2015 atuei como funcionária do sindicato em Los Angeles acompanhando os processos de negociação coletiva e observei sinais do que se tornaria um novo desafio para a categoria hoteleira. Tratava-se da entrada do capital financeiro no setor e, particularmente, de uma nova estrutura de gestão e propriedade — que inclui multinacionais, empresas operadoras e empreiteiras —, o que mudou o cenário de negociação do sindicato. Os hotéis começaram a passar de uma empresa para outra rapidamente, criando grandes desafios para o processo de negociação coletiva e para a conquista duradoura de benefícios trabalhistas. Além disso, o sindicato se viu obrigado a negociar com grandes conglomerados financeiros para os quais a hotelaria era só uma pequena fatia de todo o seu portfólio de ativos. Essas mudanças criaram vários desafios, já que as antigas estratégias de pressão do sindicato não tinham o mesmo impacto nas empresas financeiras.

A partir da experiência no sindicato e o conhecimento que já possuíamos sobre a categoria hoteleira, nossa hipótese principal apontava para a existência de um processo de intensificação do trabalho das camareiras. Como hipótese secundária, considerávamos que este processo ainda estava em curso devido à configuração do mercado hoteleiro no Brasil. À diferença dos mercados hoteleiros estadunidense e europeu, em que as grandes empresas multinacionais dominam, no Brasil, a hotelaria nacional e independente é maior. Essa configuração está em processo de mudança pois as empresas multinacionais, e principalmente a rede Accor, ocupam a cada ano uma fatia maior do mercado hoteleiro nacional. Assim, por ser uma empresa multinacional e diferenciada – devido à financeirização – num mercado ainda dominado por empresas nacionais e independentes, acreditávamos que a implantação do processo de trabalho intensificado, evidente no contexto estadunidense, ainda estava em curso, constituindo

uma mudança recente. Em relação a essa segunda hipótese, levantamos uma terceira hipótese que diz respeito à resistência à intensificação do trabalho que esperávamos encontrar. Levantamos como hipótese a possibilidade de as trabalhadoras relatarem de forma negativa a experiência de trabalho na rede Accor devido ao caráter intenso do trabalho e partindo de possíveis comparações com outros empregos, tanto no setor hoteleiro como fora deste.

Após a realização da pesquisa de campo, da análise dos dados e da revisão bibliográfica, chegamos a algumas conclusões. A gestão dos hotéis da rede Accor é fortemente influenciada pelos investidores e pelas demandas de lucratividade do setor financeiro. Como apresentaremos no capítulo 1, a rede Accor passou por um intenso processo de financeirização que teve como resultado a dominação das firmas financeiras no quadro de proprietários da rede. A empresa outorga aos investidores um amplo acesso a informações sobre o empreendimento e permite a participação deles na definição das estratégias de gestão. Como apresentaremos ainda no capítulo 1, nos hotéis onde realizamos entrevistas havia relatos frequentes sobre a importância dos investidores e a prestação de contas prestada a eles regularmente.

Sobre o processo de trabalho das camareiras, que apresentamos no capítulo 3, descobrimos que a empresa aplica uma série de práticas de organização e controle do trabalho que garantem uma produção elevada. Destacamos, entre essas práticas, a gestão por objetivos ou metas, a partir da qual as camareiras são cobradas por um número elevado de apartamentos a serem arrumados diariamente. A partir do estudo de caso na rede Accor, não foi possível afirmar se este padrão de produtividade é exclusivo da Accor ou se ele aparece em hotéis da categoria *Economy* ou *Midscale* de outras empresas hoteleiras. Porém, nossa consulta de materiais de empresas de consultoria do setor hoteleiro e entrevistas com profissionais do setor parecem indicar que a Accor pode ser responsável pela introdução de um padrão de produtividade elevado que tem impactado o resto da hotelaria *Economy*. Levantamos a tese de que essa capacidade de implantar um padrão de produtividade elevado, dentro da empresa e no setor, está vinculado ao caráter financeirizado da empresa, argumento que apresentaremos no capítulo 3.

As teses até aqui apresentadas são consistentes com as hipóteses que levantamos ao começo da pesquisa. No entanto, descobrimos que não há evidências de resistência à intensificação do trabalho das camareiras e que existe uma avaliação positiva das camareiras em relação ao trabalho na rede Accor e na hotelaria de maneira geral. A maioria das camareiras entrevistadas consideram que esse é o melhor emprego que já tiveram. A apreciação positiva feita pelas camareiras contradiz a nossa terceira hipótese e nos levou a explorar alguns motivos que poderiam explicar essa realidade.

Concluimos que as camareiras valorizam o emprego atual no contexto das trajetórias de emprego que possuem, tema que exploramos no capítulo 2. A experiência no mercado de trabalho é condicionada por relações de sexo, classe e raça que, em uma articulação complexa, definem os tipos de empregos possíveis para as mulheres que trabalham como camareiras. Somado a essa realidade, acreditamos que a própria rede Accor mobiliza um discurso empresarial que se materializa nas relações construídas no hotel entre trabalhadores e chefia e que contribui para a avaliação positiva das camareiras. Finalmente, a ausência de respostas coletivas para a carga intensa de trabalho, evidenciada na escassez de resistência organizada a partir do sindicato da categoria, também explica a valorização do emprego na rede Accor por parte das camareiras.

Processo de pesquisa e metodologia

Esta pesquisa consiste num estudo de caso de caráter exploratório. Os estudos de caso têm sido importantes na sociologia do trabalho para visibilizar realidades específicas, as quais contribuem para um melhor entendimento sobre o campo dos estudos sobre o trabalho. O estudo de caso de Arlie Hochschild (2012) sobre comissárias de bordo e cobradores de dívidas revelou a centralidade do trabalho emocional¹ no desempenho dessas categorias. Elizabeth Souza-Lobo (2011) no estudo de caso sobre o trabalho feminino na fábrica Thomas Edison desvendou as formas específicas como se

¹ Hochschild define o trabalho emocional como o ato de supressão ou evocação de sentimento ou emoção que é cobrado de trabalhadores como parte do desempenho produtivo ou na prestação de serviços (HOCHSCHILD, 1979)

manifestava e justificava a divisão sexual do trabalho no setor industrial. O já citado estudo de Burawoy (1979) sobre jogos de desempenho que motivavam os operários na fábrica da Allied Corporation expôs o consentimento como forma de controle de trabalho. Assim, entendemos o estudo de caso como uma investigação em profundidade que permite analisar um fenômeno social único nas suas múltiplas determinações (FEAGIN; ORUM; SJOBERG, 1991, p. 2). É um estudo que, frequentemente, usa várias fontes de dados e que procura ser detalhado. O estudo de caso é uma instância de um fenômeno maior — no nosso caso, o trabalho no neoliberalismo — que permite aprofundar o conhecimento com base no caso específico de uma categoria — aqui, a das camareiras. Entendemos que se bem realizado, um estudo de caso pode permitir algum nível de generalização das suas conclusões, o que significa que, com esta pesquisa, talvez possamos encontrar tendências sobre os processos de trabalho de categorias profissionais do setor de serviços em uma conjuntura de neoliberalismo e financeirização. Algumas tendências que podemos identificar são a intensificação do ritmo de trabalho a partir da implantação de metas de produtividade e enxugamento das equipes do trabalho. Outra tendência seria a normalização de uma expectativa de produtividade elevada que é explicitamente vinculada a necessidade de render resultados aos investidores, considerados peças fundamentais para a sobrevivência do empreendimento. O papel dos investidores como fonte de pressão por produtividade é um fator interessante pois embora são colocados como motivo da cobrança por produtividade, também são apresentados como externos à gestão. Esta relação está potencialmente presente em outras firmas e setores que tem passado por um processo de financeirização, tal como a rede Accor.

A pesquisa de campo consistiu na realização de 27 entrevistas semiestruturadas com trabalhadores do setor hoteleiro. Das 27, 21 entrevistas foram realizadas com trabalhadores da rede Accor nas marcas Ibis, Mercure e Novotel, categorias *Economy* e *Midscale*. Foram treze entrevistas com camareiras, três com supervisoras (das quais duas começaram como camareiras na Accor), duas com governantas (chefias de camareiras), uma com um gerente geral, e duas com trabalhadores de alimentos e bebidas. Também realizamos duas entrevistas com trabalhadores do setor corporativo da rede Accor, um da área de reservas e outro do setor de tecnologia e informática. Realizamos também quatro

entrevistas com trabalhadoras de outras empresas, uma governanta, duas camareiras e uma antiga trabalhadora na área de reservas. Embora essas entrevistas não permitam uma comparação empírica com o que foi observado na rede Accor, elas serviram para determinar se o que evidenciamos destoava muito da realidade no resto do setor. Também é importante ressaltar, que salvo três exceções, todas as camareiras, supervisoras e governantas entrevistadas trabalharam em outros hotéis da rede Accor ou de outras empresas antes do emprego que possuíam no momento da entrevista, o que permitiu um olhar para o restante do setor. Adicionalmente, realizamos uma visita ao setor de governança do Hotel Leques, uma propriedade do Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis e Restaurantes em São Paulo (SINTHORESP), para conhecer o processo de trabalho nesse hotel. Realizamos entrevistas semiestruturadas com três dirigentes da Confederação Nacional de Trabalhadores de Comércio e Serviços (CONTRACS), com um dirigente da Federação Interestadual dos Trabalhadores Hoteleiros de São Paulo e Mato Grosso do Sul (FETRHOTEL) e com três dirigentes e três funcionários do SINTHORESP. Por fim, entrevistamos a fundadora e presidenta da Associação Brasileira de Governantas (ABG)², Maria José Dantas, já que essa é uma organização especializada na formação e capacitação de trabalhadoras para o setor da hotelaria que analisamos nesta pesquisa.

Aplicamos um roteiro de pesquisa que procurou descobrir: as trajetórias de emprego das trabalhadoras e a forma como chegaram ao hotel; o processo cotidiano de trabalho e as metas de produtividade; os recursos da gestão (prêmios ou punições) utilizados para garantir o cumprimento das metas; a avaliação que as trabalhadoras fazem sobre o próprio trabalho e a relação que este tem com as tarefas domésticas que a maioria delas realizam em casa. Para nossa pesquisa foi importante não simplesmente descobrir as metas de produção das camareiras, o número de apartamentos que elas arrumavam por dia, mas como elas racionalizavam esse padrão de produção e como explicavam a sua permanência nesse setor.

Enfrentamos dois desafios na realização da pesquisa de campo que impediram a realização de um maior número de entrevistas com camareiras. O primeiro desafio foi a

² 'Governanta' é o título da categoria que cumpre a função de supervisionar o trabalho das camareiras e que se faz responsável pelo departamento de arrumação de apartamentos dentro de um hotel.

dificuldade de encontrar camareiras dispostas a serem entrevistadas devido ao temor de serem “descobertas” pela empresa ou de estarem divulgando informações que poderiam prejudicá-las em seu emprego. Não conseguimos asseverar o motivo do medo que percebemos das camareiras que se recusaram a ser entrevistadas. Porém consideramos que poderia ser evidência de práticas antisíndicas ou assédio moral dentro da empresa. Esse desafio já era esperado, pois a experiência que possuímos com essa categoria é precisamente de que há uma resistência em discutir o trabalho e, principalmente, questões relacionadas à empresa. Procuramos contornar esse desafio sem recorrer à Accor, pois avaliamos que, se as entrevistas com camareiras fossem organizadas pela empresa, isso geraria um viés considerável; sobretudo em relação à avaliação que as camareiras fariam sobre a rede Accor. Assim, recorremos ao sindicato da categoria para facilitar o estabelecimento dos contatos iniciais. Descobrimos, contudo, que o sindicato não possuía contatos diretos com camareiras da empresa escolhida em nosso recorte. Esse fato também explica a realização de entrevistas com camareiras de outras empresas. A partir de uma camareira de outro hotel, não da Accor, começamos a construção da rede de contatos que nos levou a camareiras da Accor. Nossa rede continha 28 contatos de camareiras e supervisoras da rede Accor, das quais 16 aceitaram conceder entrevista. Para ampliar essa rede, realizamos entrevistas com governantas e solicitamos entrevistas com gerentes de vários hotéis, a despeito da decisão inicial de não recorrer às empresas. Contatamos mais de uma dezena de gerentes, mas só um aceitou fazer a entrevista e nos permitiu entrevistar uma das camareiras do hotel no qual era responsável. Para proteger as camareiras e manter o sigilo, todos os nomes das trabalhadoras entrevistadas foram trocados por pseudônimos.

O segundo desafio foi relacionado à pandemia do Covid-19. O setor turístico foi um dos mais impactados pelo novo coronavírus, senão o mais. Em abril de 2020, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (World Travel and Tourism Council – WTTC) estimou uma perda de aproximadamente um milhão de empregos por dia a nível mundial e calculou que, até o final do mesmo ano de 2020, o setor perderia 2.3 trilhões de dólares (SEMPLE 2020). Já a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA) informou que 40,6% das empresas da área fecharam as portas. A Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo (CNC), por sua vez, contabilizou perda de

R\$121,97 bilhões desde início da pandemia até julho de 2020. Ela calculou que 275 mil postos formais de trabalho no setor de turismo deixaram de existir até então, e a expectativa é que o faturamento do setor só verá recuperação em 2023 (SCHAPOCHNIK, 2020).

O fechamento dos hotéis implicou em um enxugamento do pessoal trabalhando ativamente, o que dificultou a construção da rede de contatos. A maioria das trabalhadoras entrevistadas estava trabalhando, mas algumas tinham sido demitidas ou estavam afastadas. Incorporamos algumas perguntas no roteiro relacionadas à situação da pandemia e às mudanças no trabalho geradas pelo novo cenário. Porém, não foi possível readequar totalmente a pesquisa para analisar de forma detalhada os impactos que a pandemia teve nas diversas questões relativas ao trabalho das camareiras.

Estrutura dos Capítulos

A dissertação que o leitor tem em mãos, portanto, é o resultado desse estudo. Em três capítulos, procuramos descrever as condições de trabalho e analisar como elas têm relação com dinâmicas ligadas à transformação da empresa Accor para um modelo financeirizado. No capítulo 1, fazemos uma análise da financeirização do setor hoteleiro mundial, focando na rede Accor e explorando os efeitos deste processo no mercado hoteleiro brasileiro. No capítulo 2, procuramos contextualizar o que descobrimos sobre o trabalho na rede Accor consultando dados quantitativos que traçam algumas características gerais desse grupo de trabalhadoras no Brasil. Também com o intuito de contextualizar nosso trabalho, discutimos as trajetórias de emprego das trabalhadoras entrevistadas e analisamos a relação dessas trajetórias com as relações de gênero, classe e raça. Finalmente, no capítulo 3 apresentamos o processo de trabalho nos hotéis que estudamos, ressaltando as práticas da empresa que visam aumentar a produtividade. Discutimos a intensificação do trabalho, a relação que ela tem com processos de reestruturação do trabalho e o efeito na saúde das trabalhadoras. Por último, analisamos os mecanismos que permitem o controle de trabalho das camareiras e as formas como elas são coagidas ou levadas a consentir o processo de trabalho esgotante que evidenciamos.

Capítulo 1: A Hotelaria no Neoliberalismo

As estratégias de acumulação adotadas pelas classes dominantes sob o capitalismo passaram por importantes transformações a partir dos anos 1970, quando ele enfrentou uma crise estrutural de lucratividade. Esse conjunto de estratégias é denominado neoliberalismo, uma fase do capitalismo que se distingue daquela do período pós-guerra. Essa fase surge graças a fatores tanto econômicos quanto políticos (CHESNAIS, 2019; HARVEY, 1989; HARVEY, 2005) e, segundo Duménil e Lévy (2014), o neoliberalismo é uma estratégia do setor financeiro da classe capitalista para reforçar sua hegemonia e se expandir mundialmente. Essas estratégias, portanto, visam uma redistribuição de riqueza que favoreça o setor financeiro. Bellamy Foster (2019) define o neoliberalismo como um projeto político e ideológico da classe dominante, que tem como principal objetivo encaixar o Estado nas relações de mercado para, assim, criar um “capitalismo absoluto”. Harvey (2006) acrescenta que a agenda neoliberal passa pela “destruição criativa” de estruturas institucionais, poderes, divisões do trabalho, relações sociais, garantias de bem-estar e modos de viver. O projeto neoliberal professa submissão absoluta aos mecanismos do mercado; isso, contudo, só ocorre no nível do discurso (HARVEY, 2005; 2006).

Procuramos demonstrar que o conjunto de estratégias de acumulação que foram adotadas pelo setor hoteleiro configuram uma gestão empresarial diferenciada, típica do neoliberalismo, pois comandada pelos interesses obtidos no mercado financeiro. Compreender a financeirização da hotelaria, revela este setor como um objeto privilegiado para a análise sobre o efeito da financeirização nos processos de trabalho.

Nossa exposição neste capítulo focará no caso da rede Accor, objeto da nossa pesquisa. Porém, olharemos também para outras redes hoteleiras a maneira de salientar que o processo de financeirização da rede Accor não é único no setor e sim faz parte de uma tendência setorial. Escolhemos duas redes, a Marriott por ser a maior empresa hoteleira do mundo, e a Hilton por ter passado por um processo específico de financeirização, diferente da Accor, que seria sua venda a um fundo de capital privado.

1.1 O hotel como um ativo financeiro

É impossível compreender o funcionamento das empresas hoteleiras na atualidade sem considerar o efeito que a financeirização econômica teve sobre esse e inúmeros outros setores. A financeirização pode ser resumida como acumulação derivada de operações e ações realizadas no mercado financeiro. O surgimento ou ampliação desse modo de acumulação é acompanhado por uma série de fenômenos, não necessariamente novos, mas que tiveram seu papel no processo de acumulação realçado durante o último período. Destacamos a aparição de *activist shareholders* ou ativistas de bolsa de valores, que se articulam para valorizar os ativos das empresas no mercado financeiro, e a hegemonia dos chamados “*money managers*” ou gestores financeiros que procuram gerar lucro a través de estratégias no mercado financeiro. Outros elementos dessa acumulação financeira seriam a criação de múltiplos instrumentos financeiros que permitem novas formas de realizar transações financeiras, e a liberalização das movimentações financeiras e de capital através de fronteiras nacionais. O resultado desse conjunto de transformações é a primazia dos interesses financeiros no plano econômico e político, o que gera impacto determinante no modo de acumulação como um todo e, conseqüentemente, no trabalho.

A fase financeira do capitalismo resulta do projeto de retomada de lucratividade e de hegemonia do alto escalão da classe capitalista frente ao esgotamento do modelo fordista de acumulação (HARVEY, 2005). O novo liberalismo — daí o prefixo “neo” —, inaugurado durante os anos 1970, é fruto do desenvolvimento de subdivisões na burguesia, que resultaram em uma “classe burguesa menos ligada às empresas individuais” (DUMÉNIL; LÉVY 2014, p. 22). Assim, a separação entre produtividade e lucratividade é elemento determinante da financeirização. Para Hudson (2015), esse é um modo de acumulação parasítico, no qual as instituições financeiras sugam capital e apostam em estratégias financeiras que geram capital fictício. Com isso, elas comprometem as inversões no desenvolvimento das capacidades produtivas das empresas. Os gestores financeiros das posições de comando elaboram estratégias orientadas à valorização de ações, adotando operações de inflação de ativos financeiros (*asset price inflation*), limitando a administração das empresas a horizontes cada vez mais

curtos e abandonando qualquer ação que não gere lucros no curto prazo. Esse processo, denominado de *stockholder activism*, tem tomado conta das direções de inúmeras empresas em todos os setores econômicos em razão de sua capacidade de premiar tanto gestores como acionistas com margens de lucro antes inimagináveis.

Em termos globais, a hotelaria estadunidense é a mais desenvolvida e a que tem mais representantes na lista das maiores redes hoteleiras. Por conta de seu alcance e poder, os processos de transformação que o setor hoteleiro estadunidense passou durante os anos 1980 e 1990 tiveram efeitos de escala mundial.

Segundo Tufts (2014), a hotelaria norte-americana começa a sofrer o processo de financeirização a partir da crise de investimento imobiliário dos anos 1990. Na década anterior, houve um período de forte investimento no desenvolvimento urbano e no mercado imobiliário. A recessão resulta do esgotamento das fontes de capital para desenvolvimento da hotelaria. Para enfrentar essa crise, as redes hoteleiras começam um processo de separação da operação de hotéis do investimento imobiliário especulativo e da posse de hotéis, dividindo o setor em três tipos de atores: a rede hoteleira, que é dona das marcas e controla as plataformas de distribuição de reservas; a empresa operadora que, por meio de contratos com a rede, utiliza o nome e as plataformas de distribuição, e que é responsável pela gestão do hotel; e o proprietário da estrutura física do hotel. Dessa maneira, as grandes redes hoteleiras passam a dedicar seu capital e seus esforços ao desenvolvimento das diferentes marcas que possuem; e a operação de hotéis é transferida a outras empresas, por meio de contratos de franquia. Enquanto isso, as propriedades físicas dos hotéis se tornam alvo de especulação imobiliária por parte de empreiteiras, bilionários, fundos de investimento etc. Já em 2007, 75% dos hotéis nos Estados Unidos operavam como franquias e as estruturas físicas eram propriedade de outros atores, os quais não tinham relação direta com a gestão do hotel (WICKFORD, 2017).

Além de abrir fronteiras para o capital, o processo de desregulamentação e liberalização financeira possibilitou a criação de inúmeros instrumentos financeiros que permitem a realização de estratégias de acumulação visando lucros em curto prazo. A introdução desses novos instrumentos tem ampliado a especulação em níveis sem precedentes, o que torna a especulação imobiliária uma opção mais lucrativa do que as

inversões produtivas, aquelas que buscam ampliar a capacidade ou lucratividade da produção tais como investimento em maquinária ou insumos. Chesnais (2019) destaca que, embora a acumulação derivada da especulação não crie mais-valia, ela envolve apropriação e exploração da força de trabalho. Os pagamentos de juros de dívidas hipotecárias, de aluguel de imóveis (que contempla também os juros destinados às instituições financeiras), e o uso de dinheiro público para *bailouts* — auxílios para o setor financeiro — são todos exemplos de transferências de renda da classe trabalhadora ao capital e de apropriação de mais-valia pelo setor financeiro (CHESNAIS, 2019, p. 75).

É fundamental salientar a importância dos fundos de capital privado (*private equity funds*), já que esses instrumentos de investimento são o exemplo mais inegável da imposição da agenda financeira no seio das empresas do setor de serviços. Os fundos de capital privado entram em cena a partir dos anos 1980 como consequência da desregulamentação que permite o investimento de fundos (como os de pensão), que antigamente não podiam levar a cabo atividades na bolsa. Os fundos de capital privado são firmas que reúnem fundos de vários tipos (pensão, soberanos, de investimento) e que podem investir fora do mercado público, em empresas privadas. Tais firmas se especializam em compras alavancadas, que seriam compras financiadas com dívidas, aproveitando o endividamento das empresas adquiridas para reduzir a quantidade de capital necessário à compra. É claro que a intenção dos fundos de capital privado não é manter posse das empresas compradas, mas vendê-las após valorização. Assim, uma característica marcante dos fundos de capital privado, que as diferencia de outros instrumentos financeiros, é seu envolvimento na gestão das empresas adquiridas, uma vez que seu objetivo é valorizar a empresa o máximo possível antes da venda. Segundo artigo publicado pela revista Bloomberg:

[...] o seu modelo de negócios tem colocado os fundos de capital privado na frente da financeirização da economia — qualquer empreendimento que toca é colocado sob pressão para valorizar para investidores distantes. Rapidamente. (SIGLUZZO; BUTLER; BAKER, 2019, s/p).

Heinz, Del Monte, Burger King, Hertz, e Hilton, como logo veremos, são exemplos de empresas que foram adquiridas por fundos de capital privado.

Após a recessão vivida pelo setor hoteleiro nos anos 2000, os fundos de capital privado aproveitaram a desvalorização dos hotéis para comprá-los. As aquisições

incluiram tanto propriedades físicas de hotéis individuais como grandes empresas de hotelaria, conforme veremos no caso do Hilton e outros. Essa tendência de aquisição de hotéis e empresas hoteleiras vem aumentando desde então. Só em 2018, os fundos de capital privado responderam por 37% do total de aquisições de propriedades de hotelaria nos Estados Unidos (HUNTER, 2019).

Chesnais (2019) destaca que a acumulação financeira precisa de uma acumulação industrial ou material prévia. Isso pode ser identificado no caso das três redes que analisaremos: elas já contavam com acumulação considerável quando migraram para as estratégias financeiras. Veremos que estratégias do tipo só são possíveis para hotéis que já possuam acumulação prévia na forma de marcas e propriedades hoteleiras.

Na rede Accor, o processo de financeirização começou em 2005, após investimento de 1 bilhão³ da Colony Capital, uma das maiores empresas de capital privado focada no mercado imobiliário. Nesse momento, a Accor já era a maior rede hoteleira na Europa, contando com várias marcas, propriedades e outras companhias de serviços e alimentação no seu portfólio. Em seguida, em 2006, essa rede começa a vender as ações de três de suas empresas: Compass (serviços de alimentação), Carlson Wagonlit Travel (hotelaria) e Club Mediteranee (hotelaria).⁴ Isso marca o princípio de um processo de alienação e venda de ativos e propriedades que se acelera posteriormente. Essa estratégia destinada a liberar capital e dar liquidez aos ativos da companhia se intensifica a partir de 2009, quando a Colony Capital junto ao Eurazeo (outro fundo de capital privado) aumentam o investimento na rede Accor em 30%, estabelecendo, assim, controle sobre a empresa.⁵ O processo inaugurado pelo comando das firmas financeiras busca valorizar os ativos da rede a curto prazo — em tempo para a retirada lucrativa do

³ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents/default-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf>. Acesso em: 5 fev 2020.

⁴ Idem.

⁵ INTERNATIONAL UNION OF FOOD, AGRICULTURAL, HOTE, RESTAURANT, CATERING, TOBACCO AND ALLIED WORKERS. **The IUF's Private Equity Buyout Watch: Demerging Accor - Less Than the Sum of the Parts?** IUF, 2010. Disponível em: <http://www.iufdocuments.org/buyoutwatch/2010/05/demerging_accor_less_than_the.html>. Acesso em: 21 ago. 2018.

investimento feito em 2018, quando ambos os fundos venderam suas parcelas a fundos institucionais, destacadamente, fundos soberanos⁶. Os fundos soberanos são fundos de estados nacionais investidos no mercado financeiro. Os fundos soberanos da China, Qatar,⁷ Singapura e Arábia Saudita são exemplos de fundos que possuem investimento no setor hoteleiro.⁸ Para atingir a valorização almejada, a Accor foi dividida em duas empresas: HotelServices, que se dedica a desenvolver as marcas da Accor e operar hotéis; e AccorInvest, que será proprietária dos hotéis e se dedicará a investimentos especulativos no mercado imobiliário. A separação foi oficializada em 2014, sete anos após a rede vender de maneira acelerada seus hotéis, tornando-se operadora e não mais proprietária dos mesmos. Subsequentemente, a partir de 2017 a Accor começa a vender sua parte da AccorInvest, uma sub empresa da Accor que investe em propriedades imobiliárias, a ponto de, em 2018, já não possuir a maior parte dessa entidade⁹. Nos documentos aos investidores, a venda da AccorInvest é justificada da seguinte maneira:

Com a venda de aproximadamente 64.8% da AccorInvest em 2018, a Accor reduziu significativamente o número de seus ativos, bem como a dívida contraída para financiá-los. Agora, a Accor tem pouquíssimo investimento imobiliário e se beneficia de uma estrutura de custo enxuta derivada de um modelo otimizado a base de taxas. Isso reduz a exposição do Grupo aos altos e baixos do ciclo de negócios [...]. A venda da AccorInvest tem permitido à Accor fortalecer sua estrutura financeira enquanto continua realizando aquisições, desenvolvimento

⁶ O controle exercido pelas firmas financeiras Colony e Eurazeo não se estabelece com facilidade — a Accor tem quatro diretores executivos entre 2005 e 2013, quando finalmente consegue colocar Sebastien Bazin, da Colony Capital, na posição de CEO. Segundo nota da revista Exame, “A intensa troca de diretores executivos na Accor se deve a brigas entre os acionistas da companhia(...). Donos de 21% da empresa e de quatro cadeiras no conselho diretor os representantes das companhias de *private equity* Eurazeo e Colony Capital querem que a empresa venda seus hotéis e aumente os investimentos em contratos de administração e franquias”. Fonte: GUIMARÃES, Saulo. Accor anuncia o quarto diretor executivo em oito anos. **Exame**, 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/accor-anuncia-o-quarto-diretor-executivo-em-8-anos/>>. Acesso em: 8 jul 2020.

⁷ ACCOR: Shareholders Board Members Managers and Company Profile. **MarketScreener**. Disponível em: <https://www.marketscreener.com/ACCOR-4602/company/>. Acesso em: 15 jun 2020.

⁸ CHONG, Florence. GIC, Saudi's PIF acquire majority stake in AccorInvest. **News IPE**, 28/02/2018. Disponível em: <<https://www.ipe.com/news/gic-saudis-pif-acquire-majority-stake-in-accorinvest/realassets.ipe.com/news/gic-saudis-pif-acquire-majority-stake-in-accorinvest/10023412.fullarticle>>. Acesso em 21 ago 2018.

⁹ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf>. Acesso em: 5 fev 2020.

orgânico e diversificação com grande potencial para geração de valor (Accor Registration Document, 2018, p. 32. Tradução própria).

Sobre o modelo leve em ativos (*asset-light*), adotado pela empresa desde o investimento de fundos financeiros, a Accor afirma:

O novo modelo de negócios da Accor tem lhe proporcionado grande número de mecanismos para geração de valor, que aumentam de maneira significativa a sua agilidade e potencial. Com base em seus principais ativos — as suas marcas, o sistema de distribuição, e os programas de fidelidade, sem esquecer a experiência no desenvolvimento e gestão de hotéis — o Grupo busca aumentar o desempenho financeiro e não-financeiro de forma sustentável (Accor Registration Document, 2018, p. 22. Tradução própria).

Assim, segundo a empresa, a venda de seus ativos permitiu o investimento no desenvolvimento das marcas, na aquisição de outras empresas de papel estratégico e a expansão em países de economia emergente, processo que requer capitalização elevada. Segundo analistas, essa estratégia está vinculada à valorização acelerada de ativos por meio do aumento de liquidez, o que garante investimentos lucrativos de curto prazo para os fundos de capital privado.¹⁰

Em entrevistas realizadas com gestores de hotéis da Accor em São Paulo e com funcionários do setor corporativo da empresa, constatamos a existência de um processo de financeirização ainda em curso. Samuel, funcionário do setor corporativo na área do TI que entrevistamos, comenta sobre a relação da empresa com os investidores:

Acho que o objetivo principal da Accor, pelo menos o que a gente tem analisado nesses últimos tempos, é fazer com que a empresa seja mais rentável para os investidores a partir de uma estrutura mais leve e mais autônoma, que consiga se autogerir com mais eficiência (Samuel, funcionário Accor Corporate São Paulo).

Edwin, gerente geral de um Hotel Ibis que entrevistamos, também revelou a forte presença dos investidores na gestão do hotel, informação que foi confirmada por quase todas as camareiras entrevistadas. Segundo as camareiras, nas reuniões com a gestão, elas eram informadas sobre a quantidade de investidores no hotel, e sobre os pontos principais que eram discutidos nas reuniões regulares com eles. Descobrimos que cada

¹⁰ INTERNATIONAL UNION OF FOOD, AGRICULTURAL, HOTE, RESTAURANT, CATERING, TOBACCO AND ALLIED WORKERS. **The IUF's Private Equity Buyout Watch: Demerging Accor - Less Than the Sum of the Parts?** [s.l.]: IUF, 2010. Disponível em: <http://www.iufdocuments.org/buyoutwatch/2010/05/demerging_accor_less_than_the.html>. Acesso em: 21 ago. 2018.

hotel conta com vários investidores, em alguns casos, um por apartamento de hotel. Segundo Edwin, os investidores são fundamentais para o funcionamento do hotel pois sem o capital investido, não existiria o hotel. Ele comenta:

O papel dos investidores, na verdade, depende muito de contrato, né? Então, você tem um contrato da administração, franquia, filial, tem vários tipos de contrato, e sem os acionistas o hotel não existiria. Então, é um *stakeholder* chave aí para o funcionamento e as operações de uma multinacional de qualquer empreendimento. Então, no final das contas, isso aqui é um negócio e a gente precisa distribuir dividendos a eles. Então, é papel chave. (Edwin, gerente Hotel Ibis).

Edwin mantém uma relação direta com os investidores, por meio de reuniões mensais com um conselho de investidores e assembleias com todos com uma periodicidade menor. Segundo Edwin e Karla, uma supervisora de governança de um Hotel Ibis que também entrevistamos, os investidores têm acesso a todas as informações relacionadas a gestão cotidiana do hotel. Edwin explica:

Existe aqui no prédio um conselho de três pessoas, são três investidores. E entre o conselho e eu tem um *asset*, que cuida dos interesses dos investidores pra mim. Presta serviço para os investidores junto a mim, então o *asset* é quem faz as cobranças, tal, mas eu tenho contato com o conselho, com os demais investidores, somente em dias de assembleia (Edwin, gerente Hotel Ibis).

Karla informou que todos os assuntos relacionados ao hotel são discutidos na assembleia com investidores (até a marca dos enxovais) e descreve a relação com eles como “tranquila”. Claramente, essa é uma relação pautada pelos interesses de maximizar os lucros do hotel para render maiores retornos aos investidores. Samuel afirma que em 2019 a empresa bateu pela primeira vez em cinco anos as metas de lucros tanto regionais como globais. Ao cumprir com essa meta, a empresa reagiu aumentando a meta consideravelmente, o que, na opinião de Samuel, depende de conseguir cortar custos, tanto fixos como variáveis, e otimizar processos, inclusa a digitalização de processos e operações tanto internos como em relação ao serviço ao cliente. No momento da entrevista, Samuel estava trabalhando para desenvolver um sistema de check-in digital que iria digitalizar o processo de forma a permitir uma redução dos funcionários em recepção, ou deslocá-los para outras áreas do hotel.

Dado que as propriedades físicas deixam de ser o principal ativo da empresa, para cimentar sua reputação como uma rede de operação de hotéis forte, Accor investiu em

três componentes: as marcas hoteleiras, o sistema de distribuição e os programas de fidelidade. Esses são, hoje, os principais ativos da empresa. As marcas são conceitos em hotelaria com características específicas e são diferenciadas por meio das categorias, *Economy*, *Midscale* e *Luxury/Upscale*. Por exemplo, Ibis é uma das marcas *Economy* da Accor, já Mercure é *Midscale*, enquanto Sofitel é *Luxury*. Essas marcas de hotéis funcionam como qualquer outra marca de produto, isto é, com intuito de atrair consumidores e criar fidelidade. O sistema de distribuição, por sua vez, é o conjunto de mecanismos pelos quais a empresa atrai clientes e realiza reservas. O sistema inclui tanto o site de reservas da própria empresa como o de outras, especializadas em reservas para públicos específicos, como viajantes de negócios. Finalmente, os programas de fidelidade são cadastros de filiação oferecidas aos clientes, com a intenção de torná-los hóspedes frequentes. Esses programas oferecem descontos, promoções e acesso a serviços parceiros (como *tours* de viagens, serviços de aluguel de carros etc.). Por criar expectativa de renda garantida, tais programas são estratégias fundamentais para as empresas hoteleiras.

Diferentemente da rede Accor, a rede Hilton foi comprada por um fundo de capital privado, configurando uma das dez maiores compras alavancadas por capital privado da história. As compras alavancadas são financiadas com empréstimos que usam tanto os ativos da empresa comprada como os da empresa que realiza a compra como colateral. Essas compras têm a vantagem de reduzir o financiamento, pois os juros que acompanham a dívida reduzem o imposto de renda da empresa, o que não ocorre quando a compra é financiada com capital próprio. Essa estratégia de aquisição é muito utilizada pelos fundos de capital privado.

A rede Hilton foi comprada em 2007 pela Blackstone — uma das maiores firmas de capital privado do mundo — pelo valor de 26 bilhões de dólares (NEVES, 2005). Fundada em 1985, a Blackstone tem estratégia fortemente baseada em investimentos no mercado imobiliário. Antes da compra da Hilton, a empresa já contava com um portfólio de investimentos no setor hoteleiro que somava 17 bilhões de dólares e mais de 100.000 apartamentos de hotel (NEVES, 2015). No momento da compra, a Hilton contava com relativamente poucos hotéis fora dos Estados Unidos. Além disso, ainda de acordo com o modelo antigo do setor hoteleiro, preservava a posse dos hotéis que ela mesma

administrava. A estratégia adotada pela Blackstone, porém, objetivava uma expansão a nível mundial que seria financiada pela venda das propriedades da rede Hilton, pela adoção do modelo de venda de franquias e pela administração sem posse.

A nova administração procurou investir no desenvolvimento das marcas Hilton, impulsionando o crescimento por meio delas. Como resultado, em 2014, sete anos depois da compra da Blackstone, a Hilton aumentou sua oferta de quartos em 42% e adicionou 171 hotéis ao seu portfólio, muitos dos quais fora dos Estados Unidos. Redirecionando a Hilton de um modelo de propriedade e administração para um modelo de franquia, a Blackstone conduziu com sucesso a rede hoteleira em direção ao modelo leve em ativos, o preferido do setor financeiro. Em 2013, a Hilton foi valorizada em 33 bilhões de dólares, o que representa uma valorização exitosa de sete bilhões pelo fundo Blackstone, que venderia aos poucos as ações da rede hoteleira a partir de 2014. A compra alavancada da rede Hilton é considerada uma das empreitadas mais lucrativas já realizada por fundos de capital privado (TAN, 2018). Similarmente ao que ocorreu com a rede Accor em 2017, a Blackstone vendeu a participação majoritária da rede Hilton a um conglomerado Chinês¹¹, o HNA group¹², que hoje possui 29% das ações da Hilton sob sua filial, Sunhonor Capital¹³.

As inversões de fundos de capital privado têm se tornado tendência no setor. Antes da compra alavancada da Hilton, firmas de capital privado já haviam realizado aquisições no setor hoteleiro. Destacamos as compras da empresa Candense Fairmont Hotels and Resorts (2007); o fundo de investimento imobiliário com propriedades hoteleiras CNL Hotels and Resorts (2006); o grupo francês Société du Louvre (2005); a empresa

¹¹ BIURHER, Yurii. Sunhonor Capital Investment Management – Overview. **aiHit**. Disponível em: <https://www.aihitdata.com/company/025099C3/sunhonor-capital-investment-management/overview>. Acesso em: 13 mai 2020.

¹² HNA group possui um amplo portfólio de investimentos no setor turístico. Em 2015 este mesmo conglomerado comprou o 23% da empresa aérea Azul. Disponível em: SALOMÃO, Karin. Quem é o chinês HNA Group, que comprou 23% da Azul. **Exame**, 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/quem-e-o-chines-hna-group-que-comprou-23-da-azul/>>. Acesso em: 13 mai 2020.

¹³Hilton Worldwide Holdings “Company”. Disponível em: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/HILTON-WORLDWIDE-HOLDINGS-33339322/company/>. Acesso em 5 jul 2020.

estadunidense La Quinta Corporation (2004); a empresa estadunidense Boca Resorts (2005); e Extended Stay America, também dos Estados Unidos (2006) (NEVES, 2015). O ano de 2007, porém, é o marco da entrada mais agressiva de fundos de capital privado no setor hoteleiro. Nesse ano, o valor total registrado dessas aquisições somou 27.5 bilhões de dólares, comparado com 3.9 bilhões em 2006, caracterizando um aumento de 600%.

Consistente com a avaliação de Chesnais (2019) sobre a maneira como o capital rompe barreiras iminentes para evitar crises, as estratégias financeirizadas adotadas pelas empresas hoteleiras são tentativas de evitar a crise enfrentada pelo setor hoteleiro nos anos 1990. Esse mesmo autor assinala que a separação entre produtividade e lucratividade financeira não pode ser confundida com uma segmentação entre os setores financeiros e os setores produtivos do capital. Na verdade, atualmente, esses dois setores aparentemente separados têm se fundido para formar conglomerados altamente centralizados, que reúnem tanto bancos internacionais como empresas transnacionais industriais e de serviços. Enquanto Hudson (2015) interpreta a fase financeira como dominação do setor financeiro sobre setores produtivos, Chesnais (2019) argumenta que a interpenetração entre ambos os setores do capital e o tamanho e poder de mega multinacionais, como a Walmart, contradiz a interpretação que supõe dominação do setor financeiro sobre o industrial. Ele considera, inclusive, que esses setores compartilham interesses, já que é o lucro, não a produção, o principal objetivo do capital. A configuração do setor hoteleiro confirma a tese de Chesnais. Empresas como Accor não têm sofrido uma submissão em relação às firmas financeiras e, sim, têm construído uma parceria vantajosa para a empresa hoteleira. A partir do processo de financeirização Accor tem conseguido reunir o capital necessário para crescer de forma acelerada em mercados como Brasil. O caso da rede Hilton também evidencia uma expansão a novos mercados e desenvolvimento acelerado que foi potencializado após a compra alavancada realizada por Blackstone. Os autores concordam que essa fase privilegia a lucratividade independente da produção, e que as operações favorecem a apropriação de mais-valia em detrimento de sua criação, o que resulta na inauguração de uma nova fase de capitalismo rentista (CHESNAIS, 2019; HUDSON, 2015).

Verificamos esse processo de fusão entre firmas financeiras e empresas de produção ou serviços no exemplo da criação, pela rede Accor, de uma empresa dedicada a atividades especulativas no mercado imobiliário. O projeto AccorInvest¹⁴, que se constitui como uma empresa separada da AccorHotels, está precisamente desenhado para maximizar as atividades de investimento da Accor. A própria empresa descreve a AccorInvest como um projeto para valorizar seu portfólio por meio de aquisições, construções de hotéis e implementação de uma estratégia “assertiva” de conversão de ativos que consiste em construir, adquirir e renovar propriedades hoteleiras que poderiam ser vendidas ou operadas pela própria Accor.¹⁵ Contudo, o exemplo mais contundente da interpenetração de capital produtivo e financeiro se encontra na composição de acionistas, que podemos observar nas três empresas em análise (ver Tabelas 1, 2 e 3).

As tabelas abaixo mostram os dez maiores acionistas das empresas Marriott, Hilton e Accor. Em todas elas quase todos os maiores acionistas são empresas de fundos de investimento. Somente a Marriott, na qual a família Marriott ainda retém uma porção de 7,76% das ações, não é caracterizada por uma dominação total de fundos de investimento entre os primeiros dez acionistas. A rede Accor tem entre seus principais acionistas fundos soberanos, tais como Qatar Investment Authority que tem 10.9% das ações da rede Accor. Já a Hilton tem um terço das suas ações nas mãos da Sunhonor Capital Co., um fundo de investimento chinês com vários investimentos no setor hoteleiro.

¹⁴ O nome original de AccorInvest era HotelInvest.

¹⁵ **AccorHotels initiates project to turn HotelInvest into a subsidiary to accelerate its transformation and growth.** Accor Newroom. Disponível em: <<https://press.accor.com/accorhotels-initiates-project-to-turn-hotelinvest-into-a-subsiary-to-accelerate-its-transformation-and-growth/>>. Acesso em: 13 mai 2020.

Tabela 1-10 Maiores Acionistas da Marriot International, 2020

Nome	Porcentagem
John Marriott	7.76%
The Vanguard Group	6.15%
Capital Research & Management Co.	4.8%
Richard Marriott	4.1%
SSgA Funds Management	3.5%
David Sheets Marriott	3.1%
Putnam LLC	3.0%
T. Rowe Price Associates, Inc.	3.0%
Massachusetts Financial Services Co.	2.9%
Eagle Capital Management LLC	2.9%

Fonte: Marketscreener¹⁶

Nota: Elaboração própria

Enquanto na Empresa Marriott membros da família ainda são acionistas, a empresa Accor têm unicamente participação de fundos de investimento nos maiores acionistas. Em comparação com a Marriott, os dez principais acionistas da Accor possuem maiores fatias da empresa, portanto, os ativos da Accor estão concentrados em menos atores.

Da mesma forma que a empresa Accor, a Hilton só tem fundos de investimento entre os maiores acionistas da empresa. Destacamos que a Hilton possui um fundo em particular, Sunhonor Capital, que retém quase um terço dos ativos da empresa.

¹⁶Marriot International Company. **Marketscreener.** Disponível em: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/MARRIOTT-INTERNATIONAL--14633490/company/>. Acesso em: 5 jul 2020.

Tabela 2 - 10 Maiores Acionistas de Accor S.A., 2020

Nome	Porcentagem
Shanghai State-Owned Assets Supervision & Administration	11,6%
Qatar Investment Authority (Investment Management)	10.9%
Harris Associates LP	6.40%
Kingdom Holding Co. (Investment Management)	6.09%
Franklin Mutual Advisers LLC	3.02%
Huazhu Group Limited	2.76%
Capital Research & Management Co.	2.39%
The Vanguard Group	2.10%
Norges Bank Investment Management	1.55%
Teachers Advisors LLC	1.53%

Fonte: Marketscreener¹⁷

Nota: Elaboração própria

A forte presença de fundos de investimento nas grandes redes hoteleiras corrobora a afirmação de Duménil e Levy (2006) sobre a entrada de novos atores na gestão das empresas. Segundo os autores, esse processo levaria ao surgimento de uma nova classe social, a gerencial. Se há ou não uma nova classe social e se ela é a nova classe dominante, tal como defendem os autores, não é uma discussão que nos cabe fazer. Contudo, retemos deles a ideia de que a hegemonia estabelecida pelas instituições financeiras é evidente na adoção de modelos de acumulação financeira no seio das empresas hoteleiras.

¹⁷ Accor S.A. "Company". Disponível em: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/ACCOR-4602/company/>. Marketscreener. Acesso em: 5 jul 2020.

Tabela 3 - 10 Maiores Acionistas de Hilton., 2020

Nome	Porcentagem
Sunhonor Capital Co. Ltd. Co. Ltd	29.7%
T. Rowe Price Associates Inc.	9.22%
The Vanguard Group	7.55%
Wellington Management Co. LLP	5.61%
Harris Associates LP	5.02%
SSgA Funds Management Inc.	4.17%
Capital Research & Management & Co.	4.07%
Pershing Square Capital Management LP	3.80%
Principal Global Investors LLC	3.21%
Capital Research & Management Co. (Global Investors)	2.62%

Fonte: Marketscreener¹⁸

Nota: Elaboração própria

Tanto a rede Accor como a Hilton são exemplos de transição para um modelo financeiro que lucra com a especulação. As estratégias para geração de lucro já não focam somente o desenvolvimento da empresa e das marcas, elas também apostam fortemente na especulação no mercado imobiliário. Ambas as redes realizam compras e vendas de propriedades hoteleiras para gerar lucro e valorizar seus ativos. A venda do hotel Waldorf Astoria, localizado em Nova York, por exemplo, destacou-se por se tratar de um hotel de grande renome na hotelaria de luxo (BAGLI, 2014). O Waldorf Astoria, a despeito disso, foi uma entre as muitas propriedades vendidas pela Hilton para capitalizar a empresa e financiar sua expansão, além de valorizar seus ativos na bolsa de valores (NEVES, 2015). Já a Accor conta com a já citada estratégia de especulação no mercado imobiliário por meio do AccorInvest, criado em 2014 para separar as atividades

¹⁸ Hilton Worldwide Holdings “Company”. Disponível em: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/HILTON-WORLDWIDE-HOLDINGS-33339322/company/>. Marketscreener. Acesso em 5 jul 2020.

exclusivamente especulativas do negócio de desenvolvimento e gestão de hotéis¹⁹. A separação só foi efetivada após a implementação de uma gestão por parte de empresas financeiras dentro da rede Accor.

Outro exemplo de estratégias direcionadas à acumulação no mercado financeiro são os programas de compra e venda dos próprios ativos (*share buy-back program*) aplicados por Hilton, Accor e Marriott. Segundo Hudson (2015), essa estratégia é realizada por gestores financeiros para criar uma breve escassez de ativos da firma, fazendo com que eles se valorizem. Assim, a empresa utiliza os lucros não em investimento na firma, mas na compra dos próprios ativos para, depois, revendê-los por um valor elevado. Isso constitui uma operação de lucratividade realizada no mercado financeiro e que não tem relação nenhuma com a produtividade ou desenvolvimento da empresa. As operações de compra e venda dos próprios ativos foram legalizadas nos Estados Unidos em 1982. Desde 2004 a Marriott International vem realizando recompras dos próprios ativos na bolsa, quase anualmente, totalizando um gasto de 25.2 bilhões de dólares.²⁰

As estratégias de lucratividade adotadas são tanto domésticas como globais, de maneira que a liberdade de deslocamento do capital é elemento fundamental do novo período (DUMÉNIL; LÉVY, 2014; HARVEY, 1989; 2005). Como veremos, essa movimentação de capital, principalmente no formato de Investimento Externo Direto (IED), redesenhará os processos de produção e padrões de consumo no mundo inteiro. A mundialização financeira, contudo, só é possível com a liberalização e desregulamentação financeira, ligada à introdução de novas tecnologias em transporte e comunicação (CHESNAIS, 1996; HARVEY, 2005).

Como veremos na discussão sobre concentração empresarial e formação de enormes multinacionais no setor hoteleiro, o crescimento das três empresas em questão dependeu fundamentalmente de aquisições. É importante ressaltar que, no caso das três

¹⁹ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018, p.49. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf>. Acesso em: 5 fev 2020.

²⁰ Marriott Corporate History. **Marriott International**. Disponível em: <<https://marriott.gcs-web.com/static-files/3b2157ac-3a64-4292-9e32-f058339d63eb>>. Acesso em: 13 mai 2020.

empresas, a capacidade de expansão territorial no planeta e de aumento do portfólio de cada uma em nível internacional dependeu da possibilidade de capitalização viabilizada pelos modelos leves em ativos. Ao vender e liquidar os portfólios de propriedades, as redes conseguem realizar as compras necessárias à estratégia expansionista. Durante o período em que a Hilton foi controlada pela Blackstone, a oferta de apartamentos no mundo aumentou 37%, isto é, 678 mil novos apartamentos. Quando vendida pela Blackstone, a maioria de seus hotéis em construção estava fora dos Estados Unidos, principalmente na China. Em 2018, a Accor já era a rede hoteleira com maior presença na região Ásia-Pacífico (exceto na China), registrando crescimento, ainda, em todas as demais regiões do mundo consideradas alvo para expansão. Segundo a própria Accor, a “reestruturação proprietária”, ou seja, sua conversão ao modelo leve em ativos, seria a responsável pela expansão atingida no período de 2014-2018.²¹

Com a adoção de modelos leve em ativos, as grandes redes hoteleiras passam a possuir menos propriedades físicas. Seu lucro vem, principalmente, de contratos de franquia ou de operação. No modelo de franquia a empresa aluga as próprias marcas, o sistema de distribuição e o acesso ao programa de fidelidade da empresa por uma comissão. A Tabela 4 mostra o resultado da reestruturação que as três empresas efetuaram. Como vemos nessa tabela, nas três redes, menos de 10% dos apartamentos são propriedade da empresa. A maioria deles é administrada pela rede por meio de um contrato com proprietários diversos, ou utiliza as marcas e sistemas de distribuição da rede como franquia. Esse esquema leva ao surgimento de empresas operadoras, dedicadas exclusivamente a administrar hotéis, subcontratadas pelas empresas globais por contratos de franquia. Dessa forma, um hotel pode incluir a participação de até três atores: 1) o proprietário, que pode inclusive ser um fundo de investimento; 2) a empresa que é dona da marca e dos canais de distribuição, que também é quem garante as reservas; e 3) a empresa operadora que administra o hotel. A principal transformação que vemos nesse sentido, e que a Tabela 4 nos mostra, é que as grandes empresas não são mais proprietárias da grande maioria dos apartamentos dos quais retiram seus lucros.

²¹ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018, p. 67. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf> Acesso em: 5 fev 2020.

Tabela 4 - Estrutura de administração, franquia ou propriedade dos apartamentos das empresas Accor, Marriott e Hilton

Empresa	% de aptos. administrados pela rede	% de aptos. em contrato de franquia	% de aptos. que são propriedade da rede
Accor	60%	33%	7%
Marriott	42%	55%	1%
Hilton	23%	75%	2%

Fonte: Accor Registration Document 2018²², Marriot Investment Report 2018²³; Hilton Investor Report 2019²⁴

Nota: Elaboração Própria

Em síntese, o resultado da financeirização das empresas hoteleiras é a separação entre gestão dos hotéis, desenvolvimento das marcas hoteleiras e sistemas de distribuição, e propriedade das estruturas físicas dos hotéis. A forte presença das firmas financeiras nas empresas hoteleiras lhes tem conferido a capacidade para efetuar essa separação a maneira de liberar capital e realizar lucros a curto prazo. Essa liberação de capital também tem contribuído para acelerar a capacidade de desenvolvimento das próprias redes, reunindo capital necessário para construção de hotéis e expansão a novos mercados. Assim, a financeirização dos hotéis, além de gerar lucros para os seus investidores, tem contribuído para crescer e fortalecer a força de mercado das empresas hoteleiras que passaram por essa transformação ao modelo financeirizado. A continuação analisaremos precisamente esse crescimento das grandes redes que resultou na centralização do setor hoteleiro num menor número de empresas, e a expansão das mesmas a novos mercados internacionais. É importante ressaltar que a

²² Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018, p. 18. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf>. Acesso em: 5 fev 2020.

²³Marriot. Marriot International Inc., Annual Investor Report 2018. **Marriot**, 2018. Disponível em: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/8799734e-b9e0-4e53-b194-7bd24a381118>. Acesso em: 19 ago 2020.

²⁴ Hilton. Hilton 2019 Annual Report. **Hilton**, 2019. Disponível em: <http://www.corporatereport.com/hilton/2019/ar/>. Acesso em: 19 ago 2020.

financeirização possui íntima ligação com a centralização, pois a capitalização necessária para realizar aquisições em grande escala é possibilitada pelas operações realizadas no mercado financeiro, como já foi discutido.

1.2 Centralização e mundialização do setor hoteleiro

Sem dúvida, a fase neoliberal do capitalismo é de aguda desigualdade e de concentração extrema de riqueza nas mãos de poucos²⁵. Nesse período se formaram grandes monopólios comerciais. Walmart e Carrefour são os mais conhecidos, mas a concentração se aplica a todos os setores. Embora os monopólios não sejam uma novidade do período recente, destacam-se o tamanho e extensão geográfico das multinacionais atuais.

Harvey (1989) ressalta que as transformações produtivas do modelo neoliberal — racionalização, reestruturação e intensificação da produção facilitadas pela introdução de novas tecnologias e correspondendo à lógica de produção flexível — tendem a aumentar o nível de monopolização. Klein (2008), assim como Harvey (2005), afirma que as políticas neoliberais não cumprem a função de revitalizar a acumulação e o aproveitamento do capital, mas redistribuem a riqueza no topo, o que resulta nos níveis de concentração atualmente evidentes em todo o mundo. Vejamos o que são esses processos no setor que estudamos.

Wallerstein (2007) afirma que, para o vendedor ou empresário, o monopólio sempre é preferencial, mas que a formação de monopólios é muito difícil. Os quase-monopólios são mais comuns. Esse é justamente o caso na hotelaria. Nenhum mercado é dominado integralmente por uma empresa. Embora no caso da hotelaria não podemos

²⁵ Dados de 2012 da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) revelam que os 10% mais ricos do mundo controlam 50% da riqueza (KEELEY, Brian. *Income Inequality: The Gap between Rich and Poor. OECD Insights*. OECD Publishing. Paris, 2015). Segundo Duménil & Lévy (2006) a taxa da renda total recebida pelo 1% passou de 8% nos 1970's à 18% no começo dos 2000's. No caso específico do Brasil, um relatório publicado pelas Nações Unidas aponta que o 1% mais rico concentra 28,3% da renda total do país. Isso coloca o Brasil como o segundo país do mundo com maior concentração de renda, atrás do Catar (Human Development Report 2019: Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century. **United Nations Development Programme**. New York, 2018).

afirmar que existe um monopólio e nem quase-monopólios, é inegável que as grandes redes multinacionais mostram um crescimento que as torna gigantes ao lado da hotelaria independente. Ao discutir a hotelaria independente fazemos referência aos empreendimentos que não fazem parte de uma rede, seja nacional ou multinacional. Embora essa categoria seja heterogênea pois é constituída tanto por grandes hotéis como por pequenas pousadas, avaliamos que na comparação com hotelaria de rede, os hotéis independentes apresentam características similares. À diferença das grandes redes a hotelaria independente não possui as ferramentas de reserva e publicidade, as relações com fontes de investimento em grande escala, a rede de fornecedores ou a capacidade para montar programas de fidelidade como a hotelaria em rede. Esses fatores são relevantes à nossa discussão sobre a centralização do setor hoteleiro pois entendemos esse como um processo que cria grandes brechas entre a hotelaria independente e a hotelaria em rede.

A formação acelerada de monopólios ou de grandes redes na fase atual do capitalismo vincula-se à financeirização por vários motivos. Primeiramente, a liberalização de fluxos financeiros e a desregulamentação do mercado financeiro têm resultado em um sistema financeiro em escala mundial (CHESNAIS, 1996 e 2019). Adicionalmente, a mundialização financeira não só permite fusões e aquisições transnacionais, mas as ocasiona, graças a sua aguda tendência de provocar crises. Se, por um lado, as crises da fase neoliberal não geram mudanças estruturais para evitar futuras crises, por outro, elas frequentemente provocam processos de fusões e aquisições que resultam em grandes monopólios ou maiores níveis de concentração (DUMÉNIL; LÉVY, 2014).

No caso do setor hoteleiro, um fator determinante da tendência a fusões e aquisições é a necessidade de atingir escala e escopo para concorrer no mercado. A construção de hotéis requer investimentos elevados de capital e de planejamento antecipado. Para acelerar esse processo e lograr uma expansão mais rápida, as redes hoteleiras têm se satisfeito com aquisições de hotéis individuais, de outras redes hoteleiras, de plataformas de reservas de viagens, de marcas hoteleiras e, mais recentemente, de plataformas de aluguel temporário de imóveis. Segundo Ricardo Mader

Rodrigues, Diretor Administrativo de Serviços de Consultoria e Gestão de Ativos da empresa de consultoria investimento imobiliário em hotéis, Jones Lang La Salle,

[...] fusão é uma necessidade para sobreviver às mudanças na indústria, obviamente existe uma influência da situação econômica, mas principalmente está seguindo uma tendência mundial de consolidação das redes hoteleiras. A Indústria está mudando rapidamente com o avanço da tecnologia, principalmente na área de distribuição. Muito se fala do impacto do Airbnb na indústria, mas é consenso que o maior concorrente das redes hoteleiras são as OTA's. (agências de viagens online) (MADER, 2017, apud MOURA, 2017).

Assim, segundo Mader Rodrigues, as fusões permitem ampliar rapidamente a oferta de apartamentos, expandir a rede de reservas, valorizar os programas de fidelidade (empresas com maior oferta de apartamentos oferecem programas de fidelidade mais atrativos) e captar vários mercados com marcas de hotéis de categorias que vão da mais econômica à mais luxuosa (MOURA, 2017). Conjuntamente, esses fatores fortalecem as empresas maiores e internacionais na negociação de comissões com os franqueadores, que tendem a ser empresas menores e nacionais.

Desde 2017, a Marriott International ocupa a posição de maior empresa hoteleira do mundo com uma vantagem extraordinária sobre a concorrência. Isso se deve à aquisição, nesse mesmo ano, da Starwood, que já era uma das maiores empresas hoteleiras em escala mundial. Essa aquisição, sem dúvida, foi a compra mais importante da Marriott, mas de maneira nenhuma a única. A ascensão da empresa é caracterizada por um processo intenso de aquisições ao longo de várias décadas. A Tabela 5 mostra algumas das aquisições mais importantes realizadas pela Marriott no setor hoteleiro. De 1984 a 2019, ela adquiriu 14 empresas do ramo hoteleiro. A compra da Starwood foi a maior delas. Ela foi finalizada em 2016 pela cifra de 12,2 bilhões de dólares, pagos majoritariamente na forma de ações da própria Marriott²⁶.

Tal como a Marriott, a ascensão da empresa Accor também foi marcada por aquisições. Fundada em 1967, a Accor realiza sua primeira aquisição em 1974 e segue nessa trajetória. A Tabela 6 mostra algumas das aquisições mais importantes realizadas pela Accor de 1975 até 2007. Durante esse período, e por meio dessas aquisições, a Accor se tornou a maior empresa de hotéis na Europa. Em 1990, com a aquisição da rede

²⁶ Marriott International, Inc. 2018 Annual Report. [s.l.]: **Marriott International**, [s.d.]. Disponível em: <>. Acesso em: 21 ago 2018.

econômica Motel 6, ela se tornou líder mundial em posse de hotéis e administração direta — porém, se forem considerados hotéis franqueados, ela não lidera. Na tabela podemos ver também que, a partir de 1993, a Accor começou a investir em outros grupos hoteleiros com compras de ativos. Consistente com a adoção do modelo leve em ativos, a partir de 2006, a estratégia de expansão da rede Accor passa a não depender mais de aquisições, mas sim de contratos de franquia ou de operação. Inclusive, a partir desse período a Accor começou a vender propriedades e marcas adquiridas anteriormente e a investir em compras de ações de empresas consideradas estratégicas para sua expansão em novos mercados. É assim que Accor passou a ter interesses em Huazhu Group Ltd., Risma e Reef Casino Trust.

Tabela 5 - Aquisições hoteleiras Marriott, 1984-2019

Aquisição	Ano	Origem
American Resorts Group	1984	EUA
Residence Inn Company	1987	EUA
Ritz-Carlton	1995	EUA
Renaissance Hotel Group	1997	EUA
ExecuStay	1999	EUA
Whitbread PLC (parceria, não aquisição)	2005	Reino Unido
CTF Holdings (aquisição de 32 hotéis do portfólio da empresa de holding CTF)	2005	EUA
Paris Rive Gauche Hotel and Conference Center	2006	França
Gaylord Hotel	2012	EUA
Protea Hotel Group	2014	África do Sul
Starwood	2015	EUA
Delta Hotels & Resorts	2015	Canada
Elegant Hotel Group	2019	Barbados
W New York- Union Square	2019	EUA

Fonte: Marriott Investor Relations²⁷

Nota: Elaboração Propria

²⁷ Marriot. Marriot Investor Relations. **Marriot**. Disponível em: <<https://marriott.gcs-web.com/static-files/3b2157ac-3a64-4292-9e32-f058339d63eb>>. Acesso em: 1 mai 2020.

Por conta da interpenetração entre capitais de diferentes nacionalidades, a financeirização também acelera a concentração, especificamente por meio do entrelaçamento entre bancos internacionais altamente concentrados e empresas transnacionais industriais e de serviços (CHESNAIS, 1989; 2019). Esse processo será elucidado pelo exemplo de cadeias hoteleiras que, hoje, estão intimamente ligadas a firmas financeiras, tornando difícil discernir a divisão entre ambas.

Tabela 6 - Aquisições, Parcerias e Compras de Ativos Accor, 1974-2007

Ano	Transação	Empresa
1974	Aquisição	Courtepaille
1975	Aquisição	Mercure
1980	Aquisição	Sofitel (43 hotéis)
1982	Aquisição	Jacques Borel International (serviço de alimentação)
1985	Aquisição	Lenôtre (boutiques, restaurantes gourmet e academia de culinária)
1989	Parceria	Groupe Lucien (para a construção de complexos de casinos)
1990	Aquisição	Motel 6 (550 propriedades)
1993	Compra de ativos	Pannonia (24 hotéis na Hungria)
1994	Parceria	Carlson Wagonlit Travel- empresa de serviços de viagens de negócios
1997	Compra de ativos	SPIC (renomeado Accor Casinos)
1998	Parcerias	Air France, French National Railways, American Express, Credit Lyonnais, Dannone, France Telecom e outras
1999	Aquisição	Red Roof Inn
2000	Compra de ativos	Go Voyages
2001	Parceria	Zenith Hotel International e Beijing Tourism Group- para ampliar presença no mercado chinês
2002	Compra de ativos	Dorint AG (empresa alemã de hotelaria com 87 hotéis)
2004	Compra de ativos	Club Méditerranée
2007	Aquisição	Kadeos Prepay Technologies e Surf Gold

Fonte: Accor Registration Document 2018²⁸

Nota: Elaboração Propria

²⁸Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf> Acesso em: 5 fev 2020.

Há vários fundos de investimento que concentram ações do setor hoteleiro, destacadamente, o Vanguard Group, presente nos dez maiores acionistas das nove maiores empresas do setor hoteleiro em nível mundial²⁹. Também vale destacar que há interpenetração entre as próprias empresas hoteleiras. A Jin Jiang International, empresa hoteleira de origem chinesa, possui ações da rede Accor, que, por sua vez, possui ações da Huazhu Group, a décima maior empresa de hotelaria no mundo.

Em conjunto, nove empresas hoteleiras (Marriot, Jin Jiang, Hilton, InterContinental, Accor, Huazhu, Choice e BTG) somam 6.911.785 apartamentos³⁰, 37 milhões em vendas líquidas no 2019³¹, e aproximadamente 308.307 trabalhadores³². Os fundos de investimento Vanguard, SSgA, Capital Research & Management, T Rowe & Price e Harris Associates, detém participação e exercem influência sobre essa enorme parcela do setor hoteleiro, sendo que Vanguard detém participação nas nove empresas. Assim, existe um núcleo que reúne tanto empresas de hotelaria como fundos de investimento que concentra uma fatia importante do mercado hoteleiro mundial, o que, por sua vez, comprova o papel importante das firmas financeiras na concentração do setor.

O resultado da política de aquisições facilitada e financiada pelas estratégias financeiras é a formação de grandes conglomerados turísticos, que vão muito além de simples redes de hotéis. Cada empresa possui uma ampla rede de marcas, que permite acesso a todos os mercados da hotelaria, desde os mais econômicos até os mais luxuosos. Além das marcas, elas também possuem programas de fidelidade e sistemas de distribuição.

²⁹ A empresa Oyo Hotels esta dentre as dez maiores empresas hoteleiras do mundo. Com origem na Índia, não foi possível localizar informações sobre esta empresa e, portanto, não podemos verificar ou não a presença de investidores financeiros na composição da empresa.

³⁰ HOTELS 325: Jin Jiang becomes global No. 2 hotel group, OYO ranks 8th. **China Travel News**, 2019. Disponível em: <<https://www.chinatravelnews.com/article/130901>>. Acesso em: 19 ago 2020.

³¹ Números computados em base a consultas no site financeiro www.marketscreener.com, um site de consulta sobre empresas de capital aberto. As nove empresas que aparecem no gráfico foram pesquisadas nas categoria de “Financials” e “Company” para recolher dados sobre as vendas líquidas, número de trabalhadores e maiores acionistas. Subsequentemente os dados retirados do site Marketscreener serão referenciados unicamente colocando o nome “Marketscreener”.

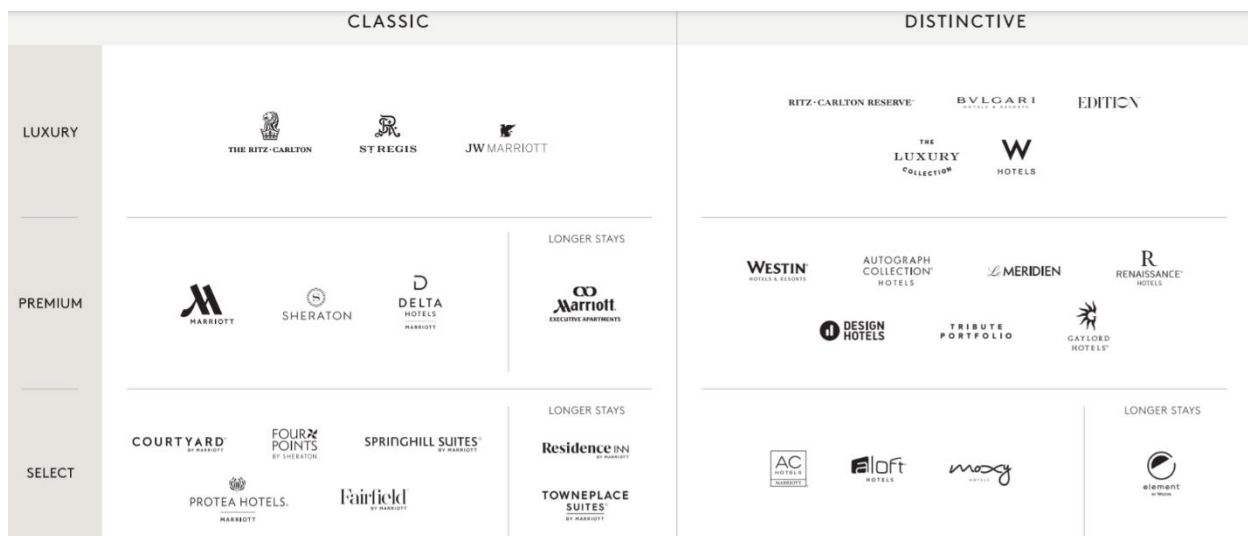
³² Idem.

O Gráfico 1 mostra o portfólio de marcas de hotéis que pertencem a empresa Marriott. Cada marca de hotel corresponde a uma categoria diferente do mercado. Algumas marcas foram originalmente desenvolvidas pela própria Marriott, enquanto outras foram adquiridas de outras empresas. Além das marcas, Marriott conta com um dos maiores programas de fidelidade do mundo. Sobre o sistema de distribuição, para concorrer com as agências de reservas online (Trivago, Expedia etc.), a Marriott criou a função “*Look no Further. Best Rate Guaranteed*”, marca registrada da empresa. Ela também tem investido no desenvolvimento do site Marriott.com para atrair clientes e contornar as agências de reservas online. Além do site, a Marriott possui 22 centros de reserva. A empresa também está presente no setor de tempos compartilhados (*timeshares*) — propriedades de férias, com vários donos que dividem seu uso —, desde 1984. Finalmente, para concorrer com o aplicativo de aluguel temporário de imóveis (Airbnb), em 2019, a Marriott lançou “Marriott Homes & Villas”, que oferece aluguel de imóveis “premium” e de luxo.³³

O gráfico 2 mostra as marcas hoteleiras da empresa Hilton, que também incluem hotéis de categorias diversas. No caso da Hilton, além de dispor das marcas presentes no gráfico, a empresa tem estabelecido parcerias que realçam o valor de seu programa de fidelidade, “Hilton Honors”. As empresas parceiras incluem o aplicativo de transporte Lyft; a maior empresa de entretenimento do mundo, Live Nation; e o cartão de crédito American Express.

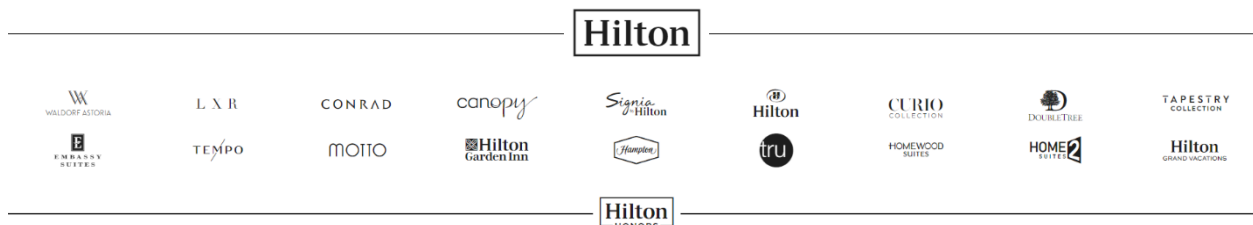
³³ Marriott. Marriott International Launches Home Rentals. In: Over 100 Markets. **Marriott International Newscenter**. Disponível em: <<https://news.marriott.com/news/2019/04/29/marriott-international-launches-home-rentals-in-over-100-markets>>. Acesso em: 1 jun 2020.

Gráfico 1 - Marcas da empresa Marriott



Fonte: Site Marriott³⁴

Gráfico 2 - Marcas empresa Hilton



Fonte: Site Hilton³⁵

Finalmente, o Gráfico 3 mostra de forma mais completa o “ecossistema” construído pelas empresas hoteleiras. Nesse gráfico aparecem não só as marcas da Accor, mas também as redes, aplicativos de reserva e parceiros diversos que ajudam a valorizar o programa de fidelidade da empresa. Como é possível ver, abaixo do subtítulo “*Beyond Hotels*” aparecem várias plataformas de reserva de hospedagem, de eventos e restaurantes que são de propriedade da Accor ou de empresas com as quais ela mantém parceria. Já no subtítulo “*Top Tier Partners*” aparecem empresas do setor turístico

³⁴ Disponível em: <<https://hotel-development.marriott.com/wp-content/uploads/2020/04/Portfolio-Matrix-April-2020.pdf>>. Acesso em:

³⁵ Disponível em: <<https://www.hilton.com/en/corporate/>>. Acesso em:

(companhias aéreas, locadoras de carros, empresas de entretenimento), nas quais os membros do programa de fidelidade da Accor podem receber descontos ou promoções.

Gráfico 3 - Marcas, Parcerias e Sistema de Distribuição empresa Accor

The Group's ecosystem



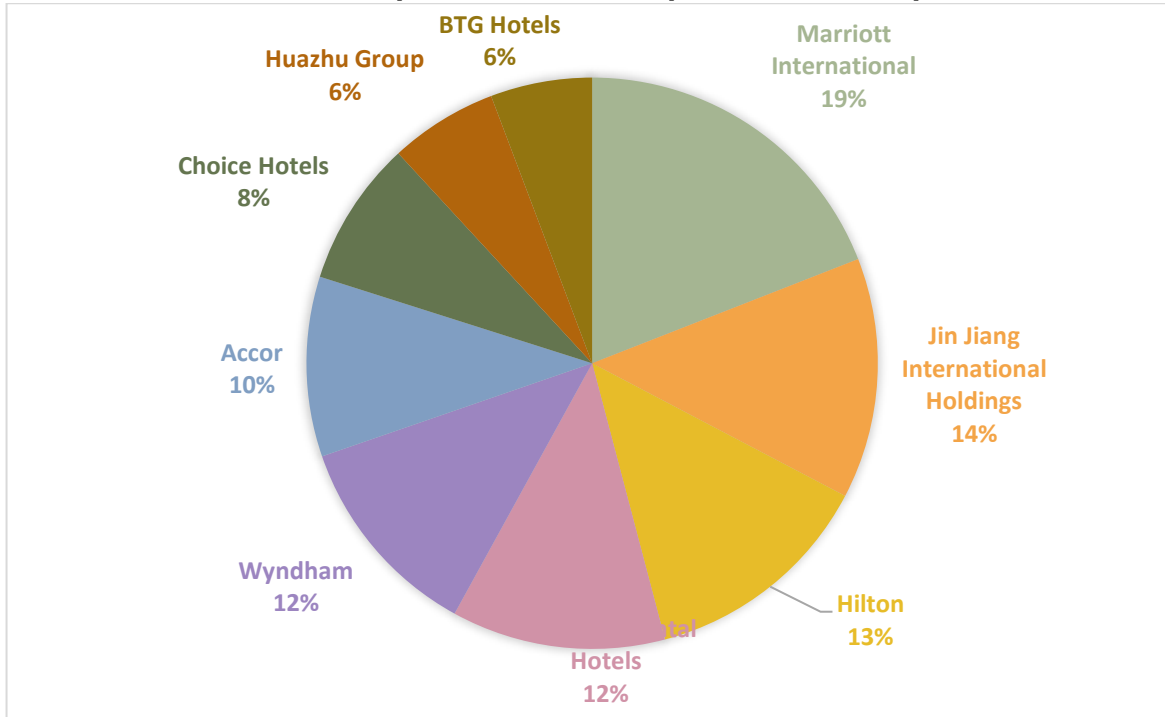
Fonte: Accor Registration Document 2018³⁶

O que vemos, portanto, é a formação de conglomerados complexos de turismo, com alta capacidade de penetrar novos mercados e com vantagens enormes na concorrência com hotéis independentes. Isso gera um efeito tipo bola de neve, pois o maior conglomerado tem mais poder para continuar se expandindo. Empresas de hotelaria que contam com redes de distribuição próprias, amplo portfólio de marcas e programas de fidelidade cotizados são mais atrativas para franqueadores.

O resultado é a concentração desenhada no gráfico 4 que mostra como a Marriott International, por si só, é do tamanho das três menores entre as dez maiores redes em nível mundial enquanto Accor é a sexta maior rede.

³⁶ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf> Acesso em: 5 fev 2020.

Gráfico 4 - 10 maiores empresas hoteleiras por número de quartos, 2018



Fonte: China Travel News³⁷

Nota: Elaboração própria

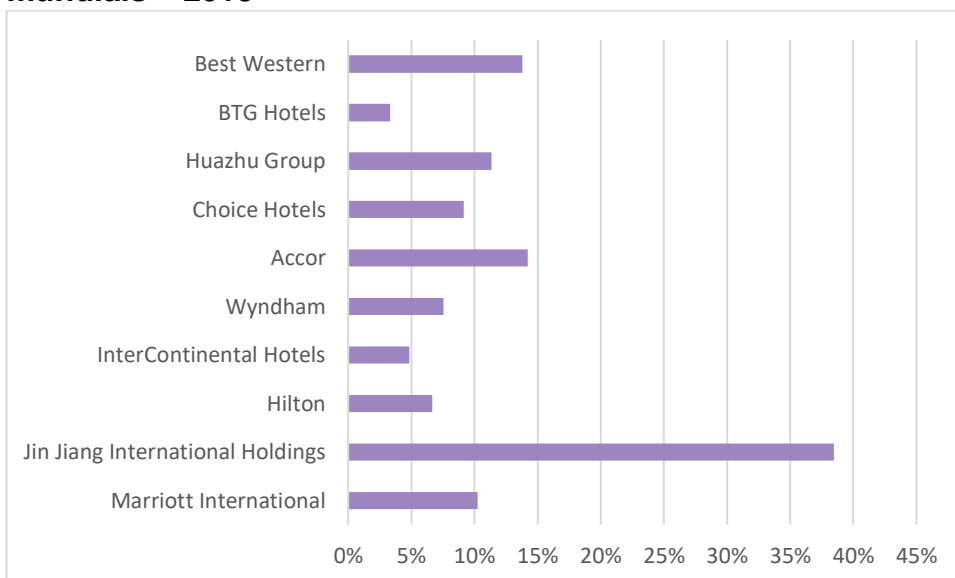
A tabela 7 mostra o crescimento impressionante das 10 maiores redes a nível mundial. A Marriott passou de uma valorização de 12.07 bilhões no mercado, em 2008, a 45.3 bilhões, em 2019; a valorização da Wyndham passou de 3.94 bilhões para 11.147 bilhões; a da Intercontinental, de 4.52 para 12.32 bilhões. Em um período de 10 anos, a Marriott quase quadruplicou o seu tamanho. O crescimento das dez maiores empresas em um período de apenas um ano aponta para a tendência à concentração e consolidação que caracteriza o setor. Esse crescimento não se explica pelo mero crescimento geral do setor turístico. O turismo como um todo cresceu 3% em proporção ao PIB mundial, em comparação com o crescimento de 1.2% da economia³⁸. Segundo a

³⁷ HOTELS 325: Jin Jiang becomes global No. 2 hotel group, OYO ranks 8th. **China Travel News**, 2019. Disponível em: <<https://www.chinatravelnews.com/article/130901>>. Acesso em: 19 ago 2020.

³⁸ The Economic Impact of Travel & Tourism, [s.l.]: **World Travel & Tourism Council**, 2019.

própria Accor, o setor turístico entrou em uma fase forte de consolidação liderada por redes Norte-Americanas, Chinesas e Europeias³⁹.

Tabela 7 - Crescimento em número de apartamentos das 10 maiores empresas mundiais – 2018



Fonte: China Travel News⁴⁰

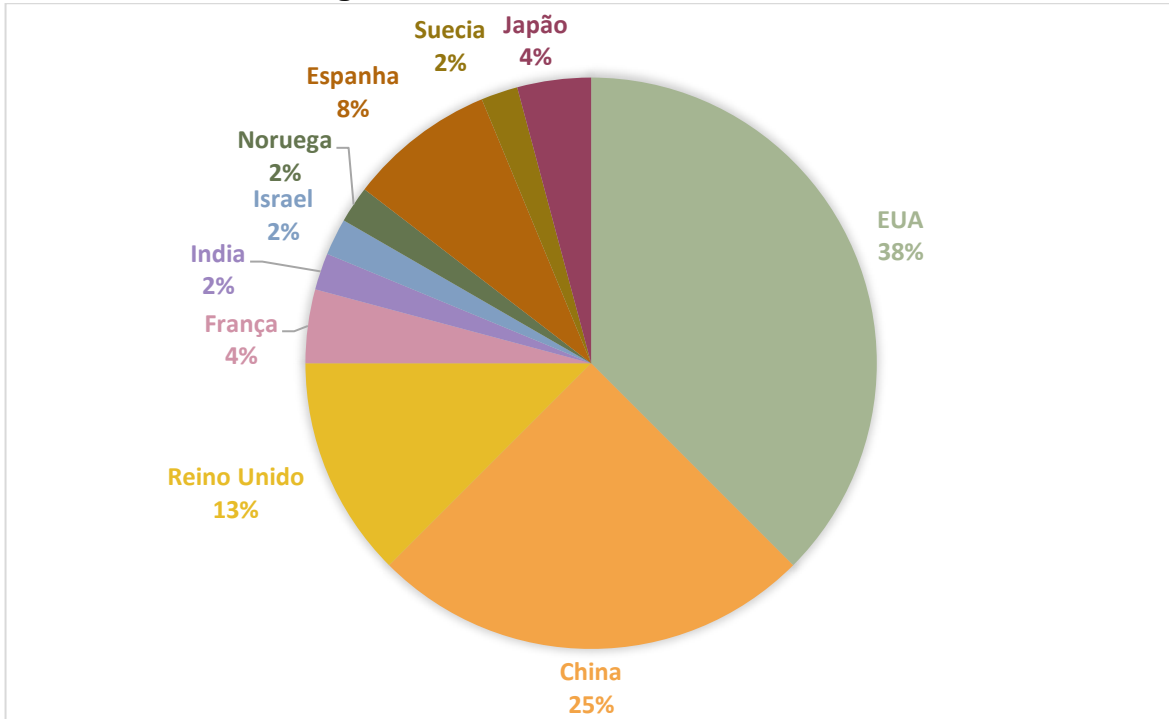
Nota: Elaboração própria

A concentração do setor hoteleiro também tem um caráter geográfico pois 38% das 50 maiores empresas são dos Estados Unidos, 25% são da China e 13% do Reino Unido. Assim, mais de 50% das maiores empresas hoteleiras provêm de unicamente três países. Nesse mesmo ranking não há nenhuma empresa hoteleira da América Latina.

³⁹ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf>. Acesso em: 5 fev 2020.

⁴⁰ HOTELS 325: Jin Jiang becomes global No. 2 hotel group, OYO ranks 8th - ChinaTravelNews. **China Travel News**, 2019. Disponível em: <<https://www.chinatravelnews.com/article/130901>>. Acesso em: 19 ago 2020.

Gráfico 5 - País de origem das 50 maiores redes hoteleiras - 2018



Fonte: China Travel News⁴¹

Nota: Elaboração própria

Assim, a centralização empresarial está relacionada à mobilidade do capital sem fronteiras, que acontece a partir da desregulamentação econômica que caracteriza o neoliberalismo. Portanto, é possível afirmar que as políticas neoliberais contribuíram para a formação das enormes empresas que aqui destacamos. Estas empresas, possuem um tamanho desproporcionalmente maior em relação à concorrência em mercados como o brasileiro, o que será demonstrado adiante. A mobilidade de capitais também está relacionada à penetração de empresas multinacionais em mercados nacionais, já que ela permite a ampliação de investimento externo direto (IED). Isso facilita aquisições e fusões, controle de recursos, acesso a mercados distantes e formação de cadeias produtivas que exploram força de trabalho barata. A liberalização de fluxos de capital também torna possível somar capitais de várias nações, sejam eles bancários ou industriais, para criar enormes firmas capazes de centralizar um setor no mundo inteiro.

⁴¹ Idem.

O capitalismo sempre possuiu uma dinâmica mundial. Segundo Wallerstein (2007, p. 16), ele opera por meio de “sistemas-mundo”, que traspassam barreiras nacionais para formar “zonas integradas de atividade” com instituições e normas próprias. Mas isso não significa que não houve uma mudança qualitativa no período recente.

A discussão sobre a configuração internacional da economia tem adotado diferentes terminologias – que respondem a concepções e interpretações diferentes – para caracterizar a economia mundial. Chesnais (1996) destaca que o termo “globalização” aparece nos anos 1980 na imprensa e publicações financeiras da língua inglesa. Devido à proeminência da língua inglesa, ela consegue se estabelecer a principal terminologia para descrever as dinâmicas econômicas que passaremos a discutir aqui. Segundo Chesnais, a palavra “global”, por ter um caráter relativamente ambíguo, contribui para a hegemonia de uma noção equivocada da formação de um mundo sem fronteiras. Para esse autor, o termo “globalização” está associado a uma postura em prol da liberalização de capitais em escala mundial. Porém, existem críticos da globalização como processo, como Robinson (2019), que fazem uso do termo. A concepção de Robinson enfatiza o surgimento de uma nova classe dominante transnacional e nega o caráter nacional e especificamente estado-unidense dos agentes econômicos no plano internacional. Dessa forma, pareceria que, como Chesnais indica, o termo “global” carrega uma ambiguidade que permite ocultar os atores nacionais. Devido a isso adotamos o termo “mundialização”, pois, de acordo com Chesnais, o debate que acompanha este termo enfatiza que “se a economia se mundializou, seria importante construir depressa instituições políticas mundiais capazes de dominar o seu movimento” (CHESNAIS, 1996, p. 24). Ou seja, a discussão sobre mundialização que fazemos aqui procura tanto visibilizar a origem nacional dos atores econômicos envolvidos, como discutir o processo que as empresas lideram como possíveis a partir das ações e políticas específicas tanto das empresas como dos Estados.

A mundialização empresarial está vinculada ao processo mais amplo de mundialização, que consiste na formação de mercados globais financeiros e de bens e serviços, e, portanto, há uma crescente interdependência econômica entre firmas e países. Esse processo se desencadeia a partir da desregulamentação e liberalização financeira que começa nos Estados Unidos e na Inglaterra nos anos 1980 (CASTELLS,

2000; ROBINSON, 2019; HARVEY, 2005). Resultado da liberalização e desregulamentação financeira, o crescimento do IED permitirá a formação e expansão de empresas multinacionais (CASTELLS, 2000). Chesnais (2019) destaca que os métodos contemporâneos de internacionalização do capital produtivo são diferentes daqueles discutidos pelas teorias clássicas de V.I. Lenin, Rosa Luxemburgo, e Rudolf Hilferding. O processo atual começa com o estabelecimento de filiais de uma corporação em um país estrangeiro. Com base nessas filiais, estabelecem-se cadeias de produção desarticuladas, por meio de filiais terceirizadas ou subcontratadas. Esse segundo estágio de integração vertical emerge após a liberalização das movimentações de capital. Isso permite a evolução de multinacionais organizadas em redes integradas através de fronteiras e compostas por múltiplas filiais (CHESNAIS, 2019, p. 138-40).

No primeiro período de sua ascensão, o investimento externo direto (IED) é destinado principalmente aos países desenvolvidos (CHESNAIS, 1996). No final dos anos 1980 ele começa a chegar aos países em desenvolvimento e, durante os vinte anos seguintes, a tendência que favorecia as economias centrais é revertida. Em 2010, mais da metade do IED foi destinado às economias em desenvolvimento e em transição (SUWANDI, 2019).

É claro que essas medidas são adotadas pelos países do capitalismo central para resolver as crises de acumulação que enfrentaram nos anos 1970. A mundialização do capital permite que as empresas escolham entre explorar a força de trabalho barata nos países periféricos ou investir nessas economias, conforme o que for mais lucrativo (CHESNAIS, 1996, p. 28). É dessa forma que o IED se direciona aos projetos “greenfield”, filiais da empresa em países estrangeiros, ou “brownfield”, que envolvem a aquisição e investimento em empresas locais por empresas estrangeiras. Veremos que ambas as estratégias de mundialização das empresas foram adotadas pelas grandes cadeias hoteleiras e resultaram na centralização mundial do setor. A facilidade de cruzar fronteiras exacerba dinâmicas de centralização de capital que precedem o período neoliberal. Historicamente, o controle de recursos, de matéria-prima, ou de mercados permite a formação de monopólios e oligopólios. Assim, as empresas transnacionais de hoje, conforme Chesnais (2019), têm três estratégias principais nas operações em territórios estrangeiros: extrair recursos, acessar novos mercados e construir cadeias de produção

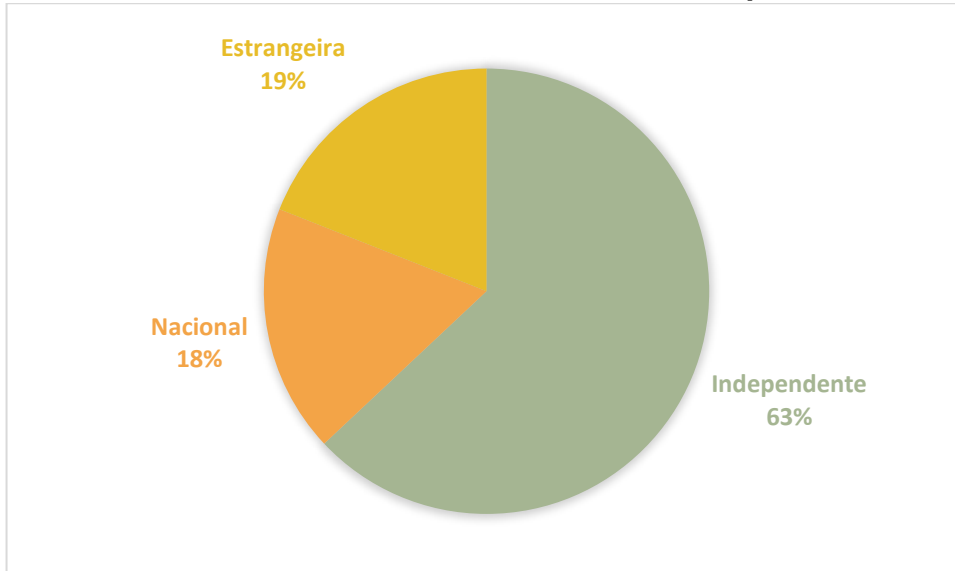
racionalizadas. No caso do setor hoteleiro a estratégia das empresas transnacionais, tais como a rede Accor, corresponde à segunda delas, a saber, acessar novos mercados.

O crescimento e concentração do setor turístico em grandes redes, discutido anteriormente, está diretamente vinculado à mundialização das empresas de hotelaria. As estratégias adotadas têm como objetivo principal a expansão mundial e a penetração em novos mercados internacionais. O setor hoteleiro ainda é dominado por hotéis independentes. A porcentagem de hotéis que pertencem a empresas multinacionais é de 30% do mercado na Europa, 30% na Ásia e no Pacífico; 35% do mercado no Oriente Médio e na África; e 20% do mercado na América do Sul⁴². Ainda assim, o crescimento de redes hoteleiras multinacionais em vários países é inegável. Para analisar este fenômeno, apresentaremos o caso do crescimento das redes hoteleiras multinacionais no Brasil.

Aqui, o mercado hoteleiro se caracteriza pela baixa concentração, com hotéis independentes ocupando mais de 50% da oferta de quartos. Um estudo setorial realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2013) em 2013 mostrou que esse mercado é pulverizado, já que os 20 maiores grupos administram 18,8% das unidades habitacionais hoteleiras, e o líder do mercado só responde por 5,4% da oferta de quartos.

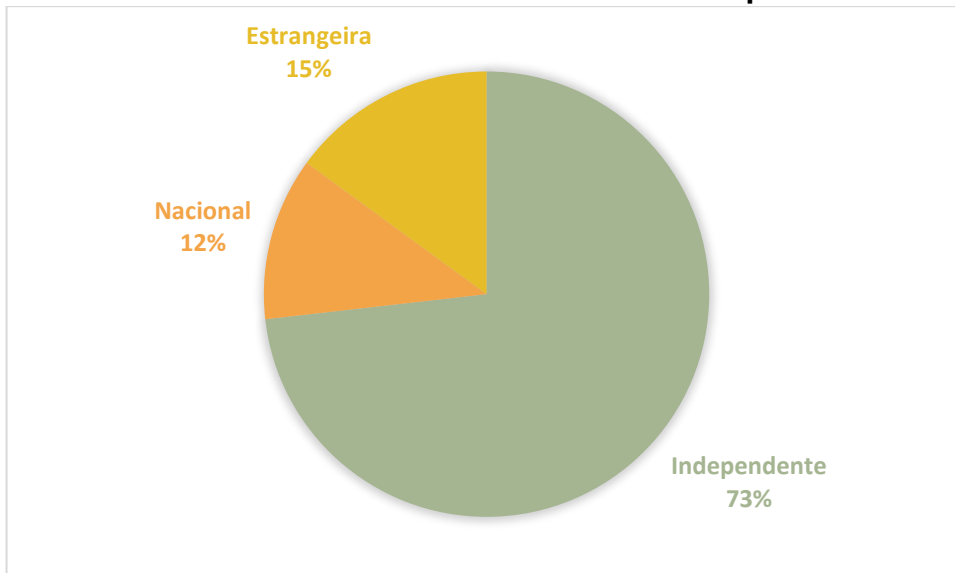
O mercado de hotelaria brasileiro, porém, tem experimentado maior penetração de empresas multinacionais nos últimos anos, destacadamente pela rede Accor. Usando os estudos do mercado realizados anualmente pela firma Jones Lang LaSalle (JLL), elaboramos os gráficos 6 e 7, mostrados abaixo, que evidenciam o crescimento de redes nacionais e estrangeiras. Esses gráficos mostram que, em um período de oito anos, os hotéis independentes no Brasil perderam 10% do mercado. Atualmente, as redes estrangeiras ocupam 19% do mercado, o que se aproxima bastante dos níveis de penetração de empresas estrangeiras no mercado sul-americano, que está em cerca de 20%.

⁴² Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf> Acesso em: 5 fev 2020.

Gráfico 6 - Mercado hoteleiro brasileiro em 2011 por número de apartamentos

Fonte: Jones Lang LaSalle⁴³

Nota: Elaboração própria

Gráfico 7 - Mercado hoteleiro brasileiro em 2019 por número de apartamentos

Fonte: Jones Lang LaSalle⁴⁴

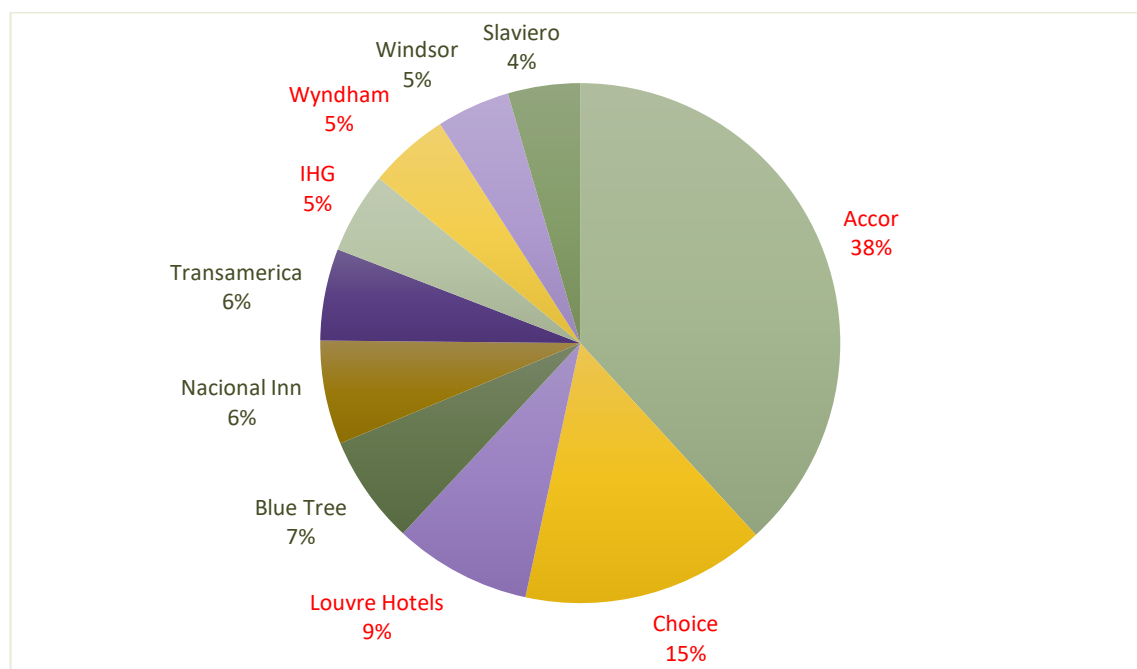
Nota: Elaboração própria

⁴³ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2011**. 2012.

⁴⁴ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2018**. 2019

É relevante também analisar o crescimento das maiores redes de hotelaria do país. O gráfico 8 mostra as dez maiores redes no Brasil nos anos 2011 e 2019. Podemos observar que, embora as redes nacionais sejam maioria entre as dez primeiras, o tamanho das redes multinacionais, particularmente da rede Accor, mostra o domínio delas sobre as demais. Focamos as dez primeiras por serem muito maiores que as demais redes do mercado, o que permite deduzir que elas servem como referência no setor. O gráfico 9 mostra como as redes nacionais têm crescido bastante no período analisado e ocupam uma maior fatia no ranking das 10 maiores. Porém, o crescimento da rede Accor merece destaque: em um período de 8 anos, ela adicionou 29.249 quartos ao seu estoque no Brasil. Assim, em 2019, a Accor representava quase 50% do estoque de quartos das dez maiores redes do país. Comparada às 50 principais redes do Brasil nesse mesmo ano, a Accor representava 28% do estoque de quartos, ao passo que a Nobile, a maior rede nacional, representava só 4%.⁴⁵

Gráfico 8 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos, 2011



Fonte: Jones Lang LaSalle⁴⁶

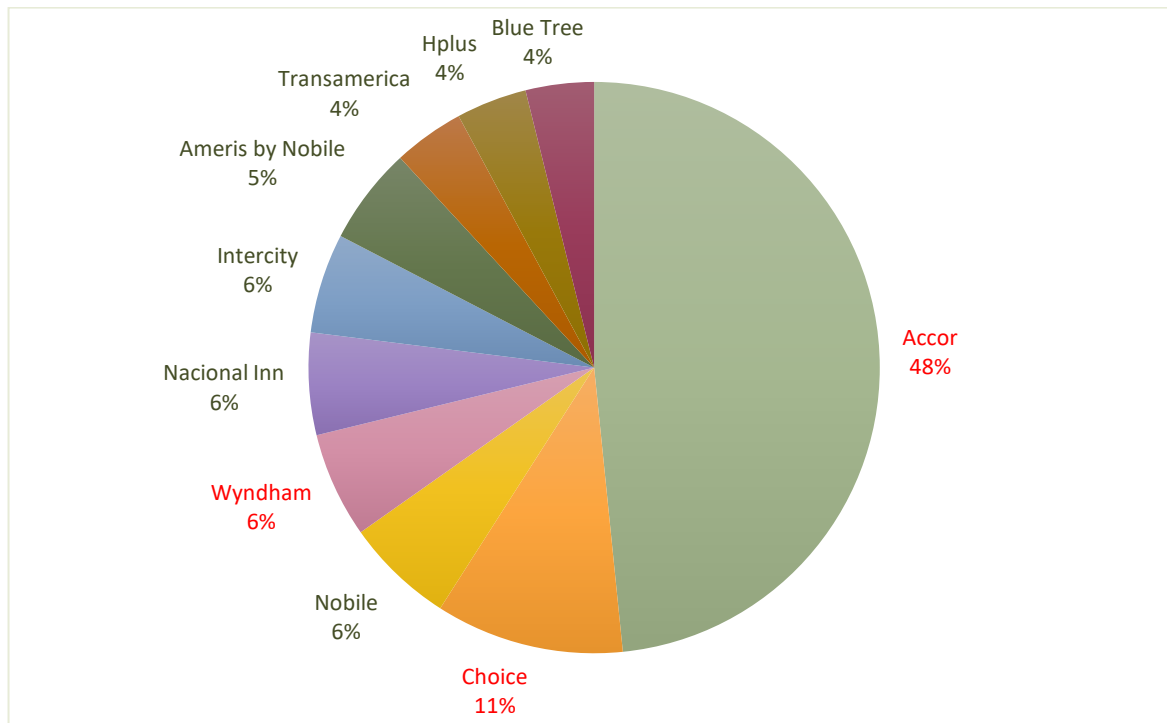
Nota: Os nomes colocados em vermelho são de empresas multinacionais. Elaboração própria

⁴⁵ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2018**. 2019.

⁴⁶ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2011**. 2012

O gráfico 9, mostra as dez maiores redes hoteleiras no Brasil atualmente e confirma que, embora haja crescimento das redes nacionais, a rede Accor é quase dez vezes maior do que a maior rede nacional

Gráfico 9 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos, 2019



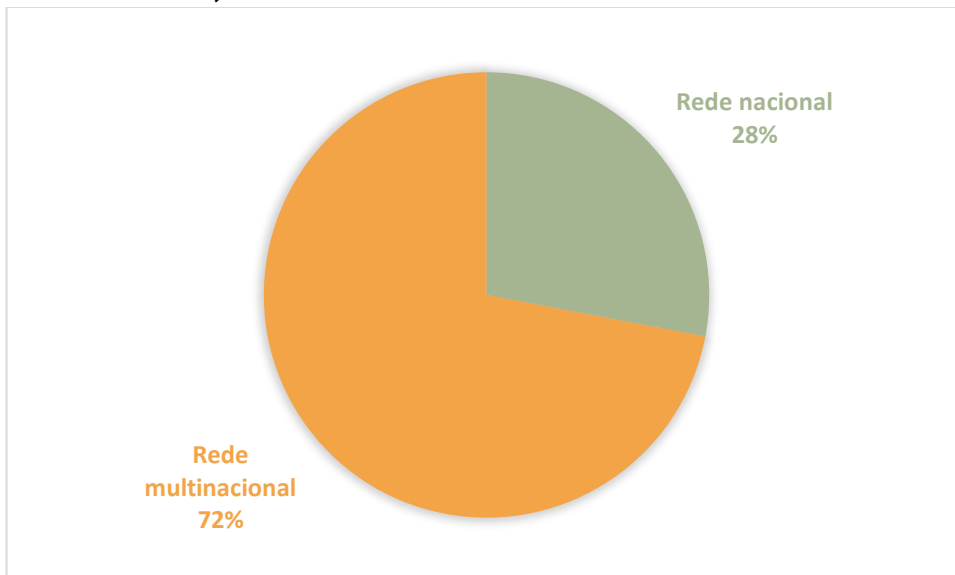
Fonte: Jones Lang LaSalle⁴⁷

Nota: Os nomes colocados em vermelho são de empresas multinacionais. Elaboração própria

Os gráficos 10 e 11 evidenciam que as redes nacionais têm crescimento importante no período analisado. As redes nacionais cresceram um 7% no ranking das dez maiores redes no Brasil considerando número de apartamentos.

⁴⁷ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2018**. 2019

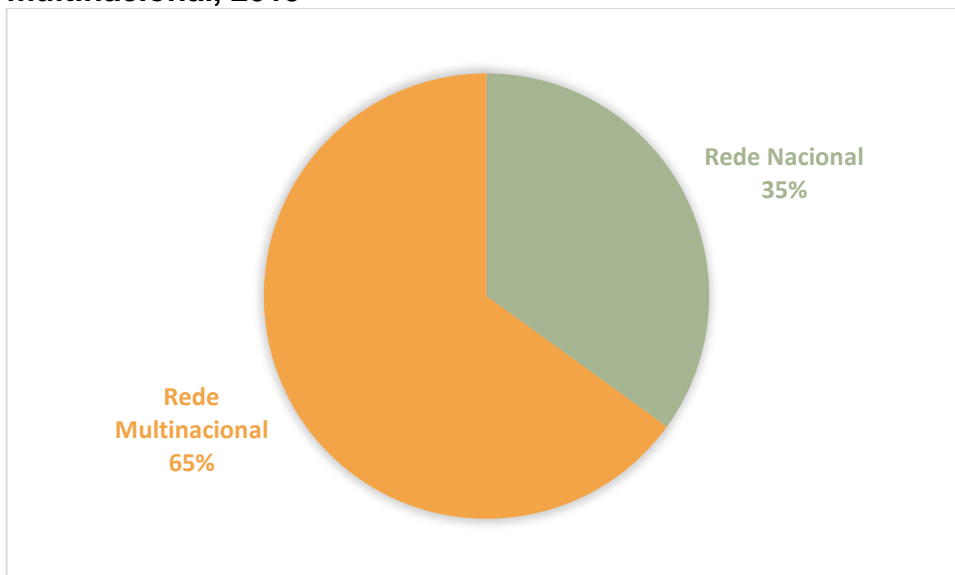
Gráfico 10 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos: nacional x multinacional, 2011



Fonte: Jones Lang LaSalle⁴⁸

Nota: Elaboração própria

Gráfico 11 - Top 10 redes no Brasil por número de apartamentos: nacional vs. multinacional, 2019



Fonte: Jones Lang LaSalle⁴⁹

Nota: Elaboração própria

⁴⁸ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2011**. 2012

⁴⁹ Jones Lang La Salle. **Hotelaria em Números 2018**. 2019

O crescimento das maiores redes nacionais do Brasil no período analisado de 7 anos é impressionante. A Nobile atingiu um crescimento de 80%; a Nacional Inn 37%; a Intercity 75%; a Ameris, que é filial da Nobile, surgiu durante o período; a Hplus e a Transamérica cresceram em 20%. A Nobile — uma rede genuinamente nacional, pois seu capital é brasileiro — foi fundada em 2008, e já conta com propriedades no Chile e no Paraguai (MOURA, 2017; DOMINGUES, 2019). Ela adotou um modelo de expansão que privilegia as conversões de propriedades já construídas.

Em 2018, a Nobile Hotéis fundou a Ameris by Nobile, descrita como uma rede de hotéis independentes, que consiste na oferta de serviço de gestão para hotéis que não fazem parte de uma rede. A rede Ameris pretende ser a maior fonte de crescimento da Nobile (OLIVEIRA, 2018). Dessa maneira vemos como essa empresa brasileira segue a tendência do setor hoteleiro mundial, mostrando preferência por esquemas nos quais ela não é diretamente responsável pelas propriedades.

Além de possuir hotéis próprios e comercializar os serviços de gestão da rede Ameris, a Nobile também é franqueadora de três empresas estrangeiras, a Wyndham, a Red Roof Inn, e a Days Inn, todas empresas estado-unidenses. A rede Intercity também opera hotéis de bandeiras estrangeira, esse é o caso dos hotéis Yoo2, marca britânica com a qual Intercity tem contrato de exclusividade no Brasil (BUENO, 2020).⁵⁰ Enquanto isso, as redes Hplus e Transamérica são empresas mais tradicionais, operando apenas hotéis próprios.⁵¹ A rede Hplus concentra-se em hospedagens de longa estadia, os chamados “flats” ou “apart-hotéis” (OLIVEIRA, 2015). O fato de as maiores redes brasileiras possuírem contratos de franquia com as grandes redes estrangeiras evidencia o poder estabelecido pelas multinacionais nos mercados em que penetram.

Além das redes nacionais, o setor também conta com outro tipo de empreendimento: as empresas operadoras ou administradoras, que possuem contratos de franquia com as grandes redes hoteleiras, e aproveitam o renome de suas marcas, seus programas de fidelidade e suas plataformas de reserva. Conforme destacamos, as grandes redes hoteleiras internacionais têm apostado em um crescimento baseado no franqueamento, o que tem resultado no surgimento de grandes operadoras. A maior

⁵¹ Jones Lang La Salle. **Hotalaria em Números 2018**. 2019

operadora brasileira é a Rede Atlântica,⁵² que é quase exclusivamente operadora, pois administra 19.162 quartos, mas possui apenas 1.027. Como administradora, a Rede Atlântica é responsável por três vezes mais que o total de quartos da Nobile. Quer dizer, as operadoras que funcionam como filiais das grandes multinacionais têm maior presença no mercado do que as redes nacionais que não mantêm vínculos com empresas estrangeiras. Ainda, a rede Atlântica é franqueadora de três empresas estrangeiras multinacionais, a Choice, a Wyndham e Jin Jiang. Além disso, essa rede foi comprada em 2014 pelos investidores estrangeiros Quantum Strategic Partners, fundo de investimento privado administrado por Soros Fund Management, e Tao Invest (OSCAR, 2018). Embora a Rede Atlântica seja considerada nacional, ela foi fundada por um empresário estadunidense e conta com participação de vários estrangeiros no conselho da empresa⁵³.

A quarta maior operadora no mercado brasileiro é a rede Atrio, que opera exclusivamente hotéis da rede Accor. A Accor também mantém parceria com a gestora brasileira de fundos de *private equity* imobiliário, HSI. Elas fecharam acordo com a Atrio em 2018, de tal maneira que a HSI seria a proprietária das propriedades físicas e a Atrio administrará os hotéis, enquanto a Accor fornece as bandeiras ou marcas utilizadas por eles. Essa parceria foi responsável pela guinada da empresa Atrio da 15ª posição para a 4ª no ranking das maiores operadoras no Brasil (QUINTÃO, 2018).

A conclusão a que chegamos com base na análise das dez maiores redes nacionais — Accor (estrangeira), Choice (estrangeira), Nobile (nacional), Wyndham (estrangeira), Nacional Inn (nacional), Intercity (nacional), Ameris (nacional), Transamerica (nacional), Hplus (nacional), Blue Tree (nacional) — é que, embora o mercado nacional brasileiro ainda esteja pouco penetrado por multinacionais e as redes nacionais sejam expressivas, o setor como um todo é marcado pela — e tem mudado em função da — presença de empresas multinacionais e das tendências da hotelaria internacional que elas introduzem.

⁵² A maior operadora do mundo é a rede Accor.

⁵³ 10 perguntas para Paul Sistare, CEO da Atlantica Hotels. **Istoé Dinheiro**. São Paulo, 25, abr 2012. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20120425/perguntas-para-paul-sistare-ceo-atlantica-hotels/1691.shtml>>. Acesso em: 24 ago 2019.

Uma característica importante da mundialização, que vai além do crescimento em número de empresas multinacionais, é o poder que essas empresas acumulam na organização das economias em que penetram e na gestão das filiais as quais estão vinculadas. O que verificamos nesse período é que, embora a produção de bens e serviços a nível global tenha se descentralizado, seu controle se mantém centralizado nos países do Norte (ROBINSON, 2019; CASTELLS, 2000; SUWANDI, 2019). A pesquisa sobre as cadeias globais de valor, de Suwandi (2019), enfatiza a dinâmica de poder desigual exercida pelas empresas multinacionais. A autora destaca que as empresas multinacionais têm preferência crescente pelos “*arms-length contracts*”, ou contratos a distância, também chamados “*non-equity model*”. Nesse modelo, as empresas multinacionais subcontratam empresas nos países em que penetram, sem possuir o capital da empresa subcontratada, por isso a denominação “*non-equity*”. A relação entre a empresa multinacional e as empresas nacionais se dá por meio de contratos. Isso permite que as multinacionais estabeleçam relação indireta com os locais de produção ou de prestação de serviços, mantendo, ainda, o controle sobre o processo, graças ao seu poder de estabelecer padrões de produção e preços de compra e venda no mercado internacional.

Avaliamos que as redes hoteleiras multinacionais estabelecem relações parecidas nos mercados nacionais nos quais se inserem. A rede Accor, no Brasil, é desproporcionalmente maior em comparação às demais redes do país. A força de suas marcas (de renome internacional), seus programas de fidelidade (com vantagens atrativas e internacionais) e suas plataformas de reserva criam uma relação que faz com que o crescimento das franqueadoras dependa dela, que, por sua vez, tem todo poder para estabelecer contratos vantajosos para si mesma. Inclusive, parece evidente que a criação da Rede Ameris by Nobile pretende atender à debilidade relativa dos hotéis independentes ante as grandes redes. É importante ressaltar que a expansão das empresas multinacionais nos mercados nacionais também se dá por meio de aquisições, como é possível ver no caso da compra de 26 unidades da Brazil Hospitality Group pela Rede Accor, em 2017 (MOURA, 2017). A capacidade de aquisição de grandes redes nacionais pelas multinacionais possibilita penetrar mercados importantes de maneira agressiva.

Segundo Odair Roque, que foi vice-presidente sênior da Accor América Latina de 1975 até 2013, “quem profissionalizou o mercado hoteleiro brasileiro, formou e capacitou pessoas foi a Accor”. Roque também detalha como a escala do empreendimento da rede Accor no Brasil lhe permitiu consolidar uma rede de fornecedores e estabelecer contratos estáveis com empreiteiras (ALENCAR, 2013).

Repassamos as principais transformações do modo de acumulação que mudaram o setor hoteleiro ao nível mundial e nacional. Demonstramos que o setor hoteleiro e a rede Accor são um setor e uma empresa com traços característicos da financeirização. Devido a isso, é uma empresa onde a geração de lucros extraordinários para satisfazer a demanda dos investidores é a principal prioridade e que os lucros não provêm só da ocupação de apartamentos de hotel, mas são fruto de especulação imobiliária e outras estratégias levadas a cabo no mercado financeiro. Constatamos que, devido ao processo de financeirização, o setor está concentrando em poucas empresas norte-americanas e europeias, com o capital necessário para penetrar mercados estrangeiros, tal como a Accor fez no Brasil. Finalmente, salientamos o poder desproporcional que empresas tal como a rede Accor tem no mercado brasileiro em relação às redes nacionais e hotéis independentes. Esse poder coloca a rede Accor numa posição de líder do mercado a partir da qual pode estabelecer padrões e processos que atingem o setor inteiro. Pretendemos nos próximos dois capítulos aprofundar na situação específica de trabalho das camareiras da rede Accor, a maneira de compreender se a configuração da empresa e seu modelo de gestão até aqui discutidos têm impactado o processo trabalho das camareiras. Antes disso, parece-nos importante abordar o debate sobre os efeitos da financeirização das empresas na força do trabalho a partir da bibliografia consultada.

Sob a ótica do trabalho, vemos como a fase financeira do capitalismo atinge níveis de dominação e controle da força de trabalho que correspondem à separação de produtividade e lucratividade. Para Duménil e Lévy (2014) o auge do modelo financeiro do capitalismo marca a derrota do pacto, que caracterizava o período pós-guerra, entre gestores e trabalhadores. A gestão fecha acordo com a elite financeira, sendo recompensada por adotar estratégias da lógica financeira. Assim, o papel de criar condições de trabalho que garantam paz social e um mínimo de equilíbrio, antes atribuído

ao empresariado de países de economias centrais, termina. A lógica financeira pouco se preocupa com os tipos e a qualidade de emprego que gera.

Analistas têm apontado que as estratégias financeiras requerem uma administração orçamentaria enxuta — os lucros da empresa devem ser aproveitados para investimentos, operações na bolsa, ou aquisições. Segundo a revista *Bloomberg*, “As investigações têm demonstrado que empresas adquiridas por meio de compras alavancadas são mais propensas a reduzir os salários dos trabalhadores e a cortar investimentos” (tradução própria) (TAN, 2018). Uma pesquisa recente mostra que as empresas compradas por fundos de capital privado sofreram uma redução da força de trabalho 13% maior em relação ao grupo de controle. A pesquisa também revela que os trabalhadores nestas empresas sofrem uma redução salarial de 1,7% depois da venda da empresa a fundos de capital privado (ESPINOZA, 2019).

Na operação dos hotéis o resultado das compras por fundos de capital privado são cortes na força de trabalho, reduções de salário e orçamentos limitados para a própria administração do serviço. No caso da Hilton, essa redução se verificou durante o período que esteve sob controle da Blackstone: o número de funcionários dedicados ao desenvolvimento das marcas foi cortado de 3.000 para 300 (NEVES, 2015). Em relação à adoção do modelo leve em ativos da Accor, a União Internacional de Trabalhadores da Alimentação, Agricultura, Hotéis, Restaurantes, Tabaco e Afins (UITA) declara:

A política de poucos ativos significa redução na folha de pagamento e matrícula recusada no Hotel School (Escola de Hotelaria). Números crescentes de empregados da Accor, que construíram a marca da qual seu futuro depende, têm, agora, de se contentar com um futuro incerto, no qual seu emprego depende da venda rápida de seus locais de trabalho (UITA 2018, s/p. Tradução própria).

Tanto a UITA como o sindicato norte-americano da categoria hoteleira, Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, Hotel and Restaurant Employees Union, (UNITE HERE), têm expressado consternação quanto à difícil relação de barganha que se impõe quando quem comanda a gestão de fato é um fundo de investimento com interesses de curto prazo (SILVERSTEIN, 2019). O rápido crescimento dos fundos de capital privado e a acelerada aquisição de empresas tanto públicas como privadas (principalmente no comércio) têm gerado debate sobre o efeito que este tipo de

gestão tem sobre qualidade do trabalho.⁵⁴ Discutindo as estratégias de valorização em tempo recorde dos fundos de capital privado, Rossman e Greenfield (2006, p. 2) comentam:

O efeito combinado dessas mudanças foi encurtar drasticamente os horizontes de planejamento das corporações e a introdução de estratégias de administração para realçar o “valor para o acionista”, ao mesmo tempo em que enfraquece o desempenho econômico real. Essas estratégias incluem reestruturação e corte de custos para reduzir trabalhos e eliminar capacidade produtiva com a intenção de gerar caixa para recompra de ações para impulsionar ainda mais os preços das ações (ROSSMAN; GREENFIELD, 2006, p. 2. Tradução própria).

Vários analistas⁵⁵ comentam sobre o caráter predatório e destrutivo dos fundos de capital privado, notando que eles têm a tendência de sugar as empresas de capital para logo descartá-las novamente na bolsa, uma vez que o lucro almejado se realizou. Há, inclusive, vários casos de grandes empresas de comércio que declararam falência após serem espremidas por fundos de capital privado⁵⁶.

Demonstramos neste capítulo como a financeirização e a decorrente centralização e mundialização de redes como a Accor constituem uma gestão empresarial diferenciada. Nos próximos capítulos analisaremos o trabalho das camareiras na rede Accor, procurando entender melhor como o trabalho está sendo impactado pelas dinâmicas econômicas expostas até aqui. A continuação, discutiremos quem são as camareiras, de modo geral no Brasil (capítulo 2), para depois analisar em profundidade aquelas da rede Accor (capítulo 3).

⁵⁴ Atualmente há aproximadamente 8,000 empresas financiadas por private equity, o dobro do número de empresas listadas no mercado público: SCIGLIUZZO, David; BUTLER, Kelly; BAKEWELL, Sally. Everything Is Private Equity Now. **Bloomberg**. New York, 10 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/features/2019-10-03/how-private-equity-works-and-took-over-everything>.> Acesso em: 12 mai 2020

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Idem.

Capítulo 2: Camareiras no Brasil

No presente capítulo procuramos colocar o foco na rede Accor de lado por um momento para discutir, de maneira geral, quem são as trabalhadoras do setor de hotelaria no Brasil, quem são as camareiras. Identificá-las contribui para nossa compreensão sobre o que tem de específico e diferenciado nas experiências das camareiras na rede Accor em relação a categoria de camareira de maneira geral. Olhar para as camareiras de modo geral nos obriga a analisar outros fatores, além da gestão específica da rede Accor, que contribuem para as suas condições específicas de trabalho. Nesse sentido, iremos destacar o perfil de raça e gênero das camareiras e a relação que ele tem com as oportunidades e desafios que elas enfrentam no mercado de trabalho.

Primeiro, discutiremos a organização do trabalho no hotel para identificar claramente qual o papel específico das camareiras nesse empreendimento. Apresentar a organização do trabalho nos hotéis nos permite depois indicar as diferenças e semelhanças que conseguimos identificar nos hotéis Accor onde realizamos entrevistas. A continuação, apresentaremos um panorama da categoria hoteleira que contempla indicadores socioeconômicos. Na parte final do Capítulo, buscamos fazer uma análise sobre como o perfil de raça e gênero das trabalhadoras condiciona as experiências das camareiras no mercado de trabalho. Para isso, daremos destaque às trajetórias de emprego das trabalhadoras entrevistadas e analisaremos como as mesmas estariam determinadas pelo gênero e raça das camareiras.

2.1 Organização do trabalho no hotel

A maioria das camareiras entrevistadas para esta pesquisa trabalhou em mais de um hotel e para mais de uma rede hoteleira. A partir das informações levantadas nas entrevistas, além da nossa experiência com o setor hoteleiro no sindicato UNITE HERE, podemos afirmar que a organização do trabalho na hotelaria é bastante padronizada, independentemente do hotel e da empresa.

Todo hotel tem pelo menos quatro departamentos: administração, recepção, manutenção e governança. Muitos também contam com um setor de alimentação e

bebidas, ou um restaurante que pode ser gerenciado tanto pela mesma empresa que gerencia o hotel quanto por uma empresa terceira. Dependendo do hotel também podem existir os seguintes departamentos: reservas, segurança e estacionamento. Uma vez que nossa pesquisa foca o trabalho das camareiras, discutiremos unicamente a organização do trabalho no departamento de governança, que é aquele responsável pela arrumação de apartamentos.

Nos hotéis abordados nesta pesquisa, a governança conta com três subsetores: apartamentos (ou quartos), lavanderia (ou rouparia) e áreas sociais. Embora todas as trabalhadoras no setor de governança, não sendo chefia, sejam registradas como “camareiros”, há diferenças entre as tarefas de cada subsetor. A rouparia é responsável pela limpeza e higienização dos enxovais do hotel e esse subsetor, em alguns casos, é terceirizado. As trabalhadoras das áreas sociais são responsáveis pela limpeza de todas as áreas sociais do hotel, excluindo os corredores dos andares onde estão os apartamentos. Dependendo do hotel, as áreas sociais incluem lobby, banheiros, salas da administração, academia, piscina, sauna e spa. Já o subsetor de apartamentos, que conta com o maior número de trabalhadoras na governança, é responsável pela limpeza dos apartamentos. Além da arrumação de apartamentos, as camareiras também são responsáveis pela limpeza dos corredores dos andares, o que também depende do nível de exigência do hotel e da governança.

A governança tem um ou dois cargos de chefia, dependendo da categoria do hotel. Tradicionalmente, há uma “governanta” que cuida de questões administrativas e executivas do setor, tais como: contratação, escalas de trabalho, abastecimento de insumos e relação direta com o hóspede. Além da governanta, há outro cargo denominado de “supervisora”, que não é considerado chefia, e que é responsável por fazer a vistoria e liberação dos quartos, além de prestar apoio na limpeza dos apartamentos e treinar as camareiras.

A jornada típica de uma camareira começa entre 6h e 8h, horário de entrada mais comum para a categoria, e termina entre 14h e 16h. Também há jornadas à tarde e à noite, mas a maioria das camareiras trabalha durante o dia. A jornada começa com a emissão do relatório, documento que detalha as tarefas e os apartamentos que deverão ser arrumados, limpados, e faxinados durante o dia. Após receber o relatório de tarefas,

as camareiras abastecem os carrinhos com produtos de limpeza, “*amenities*” (xampu, sabonete etc.) e enxovais. Em seguida, cada camareira sobe para o andar determinado para começar a limpeza dos apartamentos, atualizando o relatório com o que já foi feito e detalhando os casos nos quais não foi possível fazer o serviço devido ao quarto estar ocupado. O número de andares que as camareiras recebem no relatório geralmente é um, mas, dependendo do tamanho da equipe, uma camareira pode ter apartamentos em mais de um andar sob sua responsabilidade. Também é comum as camareiras serem fixas em determinado andar, o que, segundo elas, ajuda a agilizar o trabalho pois conhecem bem cada apartamento.

Geralmente as camareiras fazem o intervalo de almoço em horários pré-determinados pela governanta. O ideal, segundo a administração, é que todas, ou ao menos a maioria delas, façam o intervalo simultaneamente. Quando elas completam o relatório de tarefas, devem informar a supervisora para que ela faça a vistoria e liberação dos quartos. Em muitos casos, quando uma camareira termina o próprio relatório ela é chamada para assistir outra camareira que ainda não conseguiu completar o relatório. Por fim, se as oito horas e vinte minutos da jornada ainda não foram completadas, as camareiras podem ser chamadas a fazer outras tarefas de faxina como limpeza das paredes.

As camareiras responsáveis pela arrumação de apartamentos podem ser deslocadas para outros subsetores da governança, tais como rouparia e áreas sociais, em alguns casos cumprindo tarefas em mais de um subsetor no mesmo dia. Nas entrevistas não encontramos nenhum caso em que as camareiras eram chamadas a trabalhar em outros departamentos do hotel, mas colhemos relatos sobre trabalhadoras da alimentação serem chamadas a arrumar apartamentos quando a Governança precisava.

Concluimos a partir da pesquisa de campo que a organização do trabalho das camareiras não difere muito de uma empresa a outra, sejam hotéis independentes, de rede nacional ou de rede multinacional. Acreditamos que isso se deve ao fato de que a padronização da organização do trabalho nos hotéis se deu há muitos anos a partir da formação das grandes redes hoteleiras. Em entrevistas com funcionários da Accor Corporate e com o pessoal de gestão dos hotéis descobrimos que um dos diferenciais da

rede Accor é a existência de processos específicos de gestão, sistemas desenvolvidos no nível da rede, e uma ênfase na documentação das operações e na produção de registros com informações detalhadas sobre a operação do hotel, incluso o processo de trabalho. Não identificamos diferenças na organização básica do trabalho da governança que surjam desses processos ou sistemas mencionados. Porém, acreditamos que essa profissionalização da gestão que foi destacada nas entrevistas poderia ser responsável pela padronização do setor. Também, consideramos que essa profissionalização e subsequente padronização não seriam processos exclusivos da rede Accor, mas estariam presentes em todas as grandes redes multinacionais. Entretanto, conforme veremos, se alguma rede contribui decisivamente para a aplicação de padrões internacionais no Brasil, essa rede foi a Accor.

2.2 Perfil socioeconômico das camareiras

Em 2014, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) registrou 376 mil postos de trabalho nos serviços de alojamento a nível nacional. Dados específicos sobre alojamento não foram identificados para a região metropolitana de São Paulo, que é o foco desta pesquisa. Porém, a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD) de 2015 informa que na região metropolitana de São Paulo havia 603.000 trabalhadores no setor de Alojamento e Alimentação, dos quais 415.000 (69%) estavam empregados formalmente.⁵⁷ Especificamente sobre a categoria “camareira”, a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para o ano 2018 informa que, nacionalmente, há 92.487 trabalhadores registrados como “camareiro”, e na capital de São Paulo há 7.861.⁵⁸

Consultamos os bancos de dados PNAD 2015 e RAIS 2018 para analisar a categoria hoteleira e de camareira, procurando situar o nosso objeto dentro do quadro

⁵⁷ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra por domicílio – PNAD**. 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

⁵⁸ Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais - RAIS**. 2018. Disponível em: <<http://rais.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

geral da categoria no Brasil. Assim, dividimos os dados da seguinte forma: a) gênero⁵⁹; b) faixa etária; c) escolaridade d) tamanho do estabelecimento; e) trabalho formal e informal; f) tempo de serviço e g) remuneração.

No setor de alimentação e alojamento na região metropolitana de São Paulo, 53% dos trabalhadores são de sexo masculino e o 47% do sexo feminino.⁶⁰ Quando olhamos especificamente para a categoria de camareira no nível nacional vemos que as trabalhadoras de sexo feminino são a grande maioria, perfazendo 91% da força de trabalho. No caso da cidade de São Paulo, as camareiras de sexo feminino são o 87%.

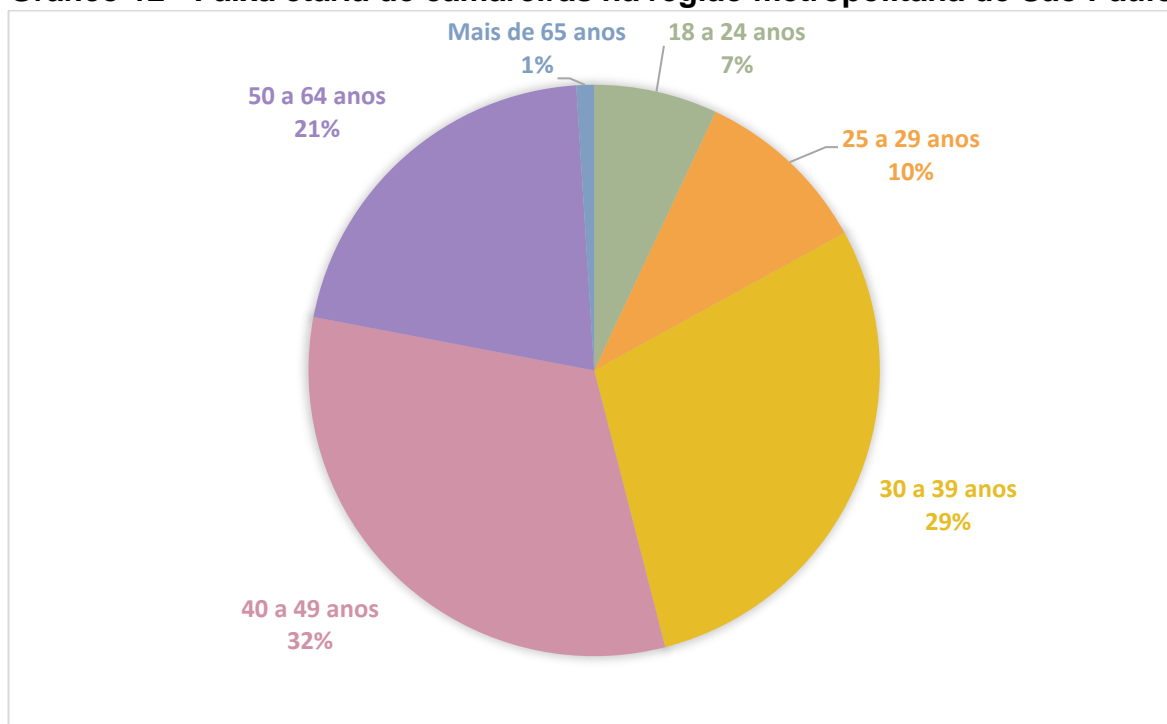
Para nossa pesquisa de campo entrevistamos um total de 27 trabalhadoras(es) do setor hoteleiro: 22 mulheres e cinco homens. Dos cinco homens, um é gerente geral, dois trabalham no Accor Corporate (um na área de reservas e outro no TI), um é auxiliar de cozinha dentro de um hotel e um é camareiro. Das 27 pessoas entrevistadas, 21 são trabalhadoras do setor de governança, sendo 15 camareiras, três supervisoras, e três governantas. Das 21 pessoas do setor de governança, só uma é homem, assim podemos afirmar que o setor de governança e a categoria de camareira são quase exclusivamente femininos.

Como podemos ver no Gráfico 12, 83% das camareiras têm mais de trinta anos de idade. A faixa etária com maior representação é 40 a 49 anos, e mais de 50% das camareiras têm entre 30 e 49 anos de idade. Nossa pesquisa de campo corrobora esses dados: das 17 camareiras entrevistadas, 15 estavam acima dos trinta anos de idade e, entre elas, 13 estavam na faixa de 30 a 49 anos de idade.

⁵⁹ Nosso roteiro original de pesquisa perguntava sobre o gênero das camareiras, mas esse termo não era plenamente compreendido pelas trabalhadoras, motivo pelo qual trocamos pelo termo “sexo”.

⁶⁰ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra por domicílio – PNAD**. 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

Gráfico 12 - Faixa etária de camareiras na região metropolitana de São Paulo, 2018



Fonte: Rais⁶¹

Nota: Elaboração Própria

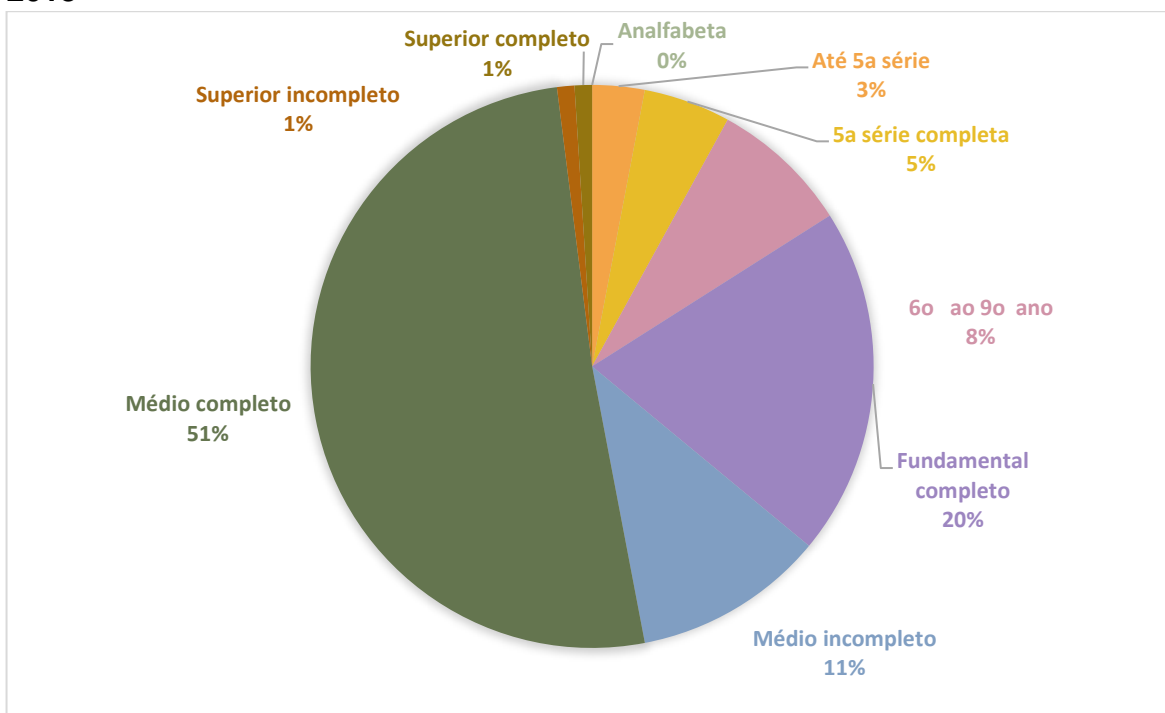
A maioria das camareiras, como podemos ver no Gráfico 13, não possui ensino superior, mas tem o ensino médio completo. Só uma minoria não completou o ensino fundamental e um número ainda menor é de analfabetas. Essa informação é confirmada pela nossa pesquisa de campo, sendo que poucas das camareiras entrevistadas não possuíam ensino médio completo e nenhuma possuía ensino superior.

A maioria das camareiras – 61% delas — trabalha em estabelecimentos com 10 a 99 funcionários, como vemos na Figura 15. Só 12% das camareiras trabalham em hotéis com menos de 9 funcionários, e 27% trabalham em estabelecimentos com 100 a 1.000 funcionários. Não foi possível determinar o tamanho dos hotéis das trabalhadoras entrevistadas pois as informações disponíveis eram pouco confiáveis. Por um lado, havia divergências grandes entre uma e outra trabalhadora entrevistada do mesmo hotel, e, por outro lado, devido à situação da pandemia elas não lembravam quantos funcionários

⁶¹ Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais - RAIS**. 2018. Disponível em: <<http://rais.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

havia no hotel antes da crise de salubridade. Similarmente, poucas camareiras sabiam dizer o número de funcionários no hotel inteiro e se limitavam a falar somente sobre o próprio departamento.

Gráfico 13 - Escolaridade de camareiras na região metropolitana de São Paulo, 2018



Fonte: Rais⁶²

Nota: Elaboração Própria

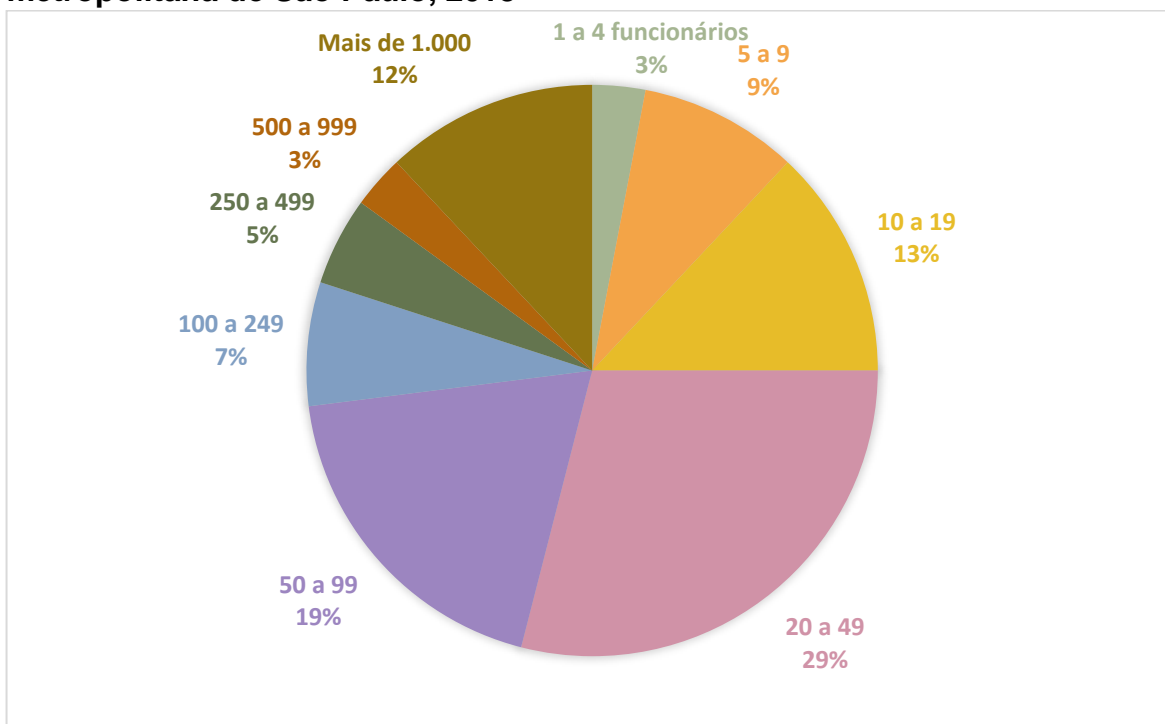
Não encontramos dados sobre trabalho formal e informal no setor hoteleiro, mas sim sobre o setor de Alimentação e Alojamento na região metropolitana de São Paulo. Verificamos que o trabalho formal representa 68% do trabalho nesse setor. Quando olhamos para o diferencial de gênero, descobrimos que enquanto a maioria (51%) dos homens empregados nesse setor é composta por trabalhadores formais, no caso das mulheres a maioria (53%) é composta por trabalhadoras informais⁶³. Na nossa pesquisa de campo nenhuma das entrevistadas era trabalhadora informal. Todas trabalhavam com

⁶² Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais - RAIS**. 2018. Disponível em: <<http://rais.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

⁶³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra por domicílio – PNAD**. 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 7 fev. 2021.

carteira assinada diretamente para o hotel, não sendo terceirizados no momento da entrevista.

Gráfico 14 - Distribuição de camareiras por tamanho do estabelecimento região metropolitana de São Paulo, 2018



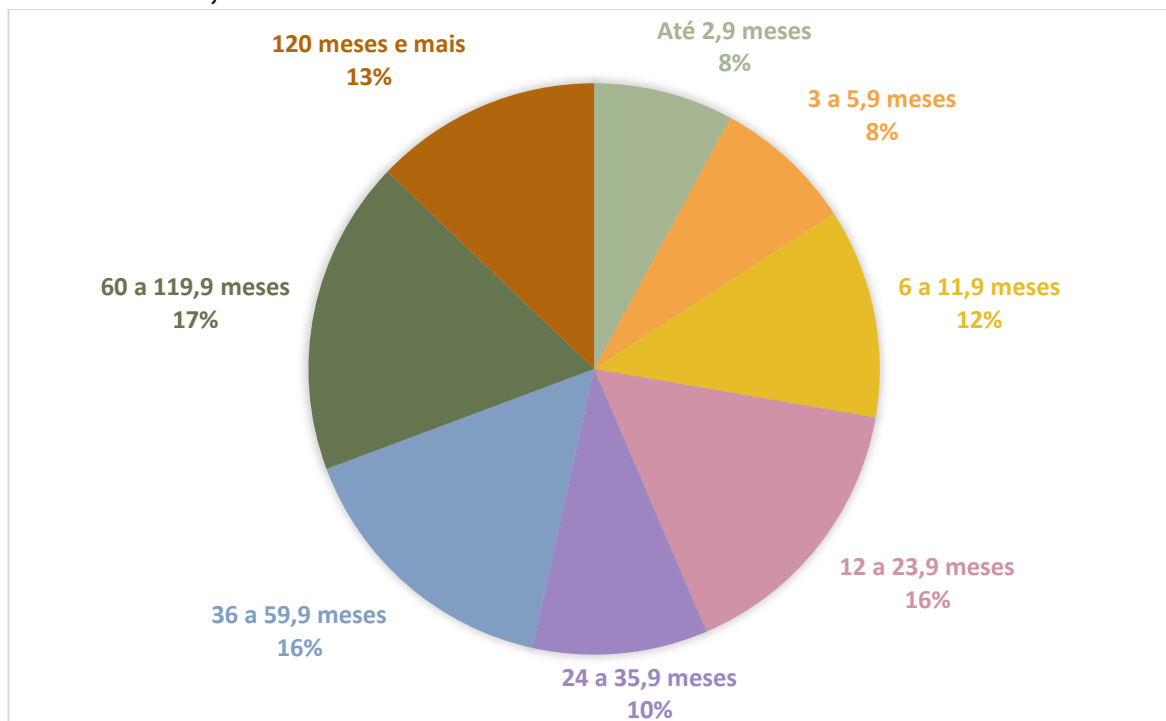
Fonte: Rais⁶⁴

Nota: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 15, 54% das camareiras estão há menos de três anos no emprego atual. 16% das trabalhadoras estão no intervalo entre três e cinco anos de permanência; e 17% têm mais de cinco anos e menos de dez anos de serviço. Das 18 trabalhadoras (camareiras e supervisoras) entrevistadas, dez permaneceram menos de três anos no emprego atual (ou no emprego mais recente, no caso das camareiras desligadas ou afastadas devido à pandemia), e oito trabalhadoras permaneceram entre três e dez anos no emprego atual. Nenhuma das camareiras entrevistada possuía mais de dez anos no emprego atual.

⁶⁴ Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais - RAIS**. 2018. Disponível em: <http://rais.gov.br>. Acesso em: 10 fev. 2021.

Gráfico 15 - Tempo de permanência no emprego, camareiras região metropolitana de São Paulo, 2018



Fonte: Rais⁶⁵

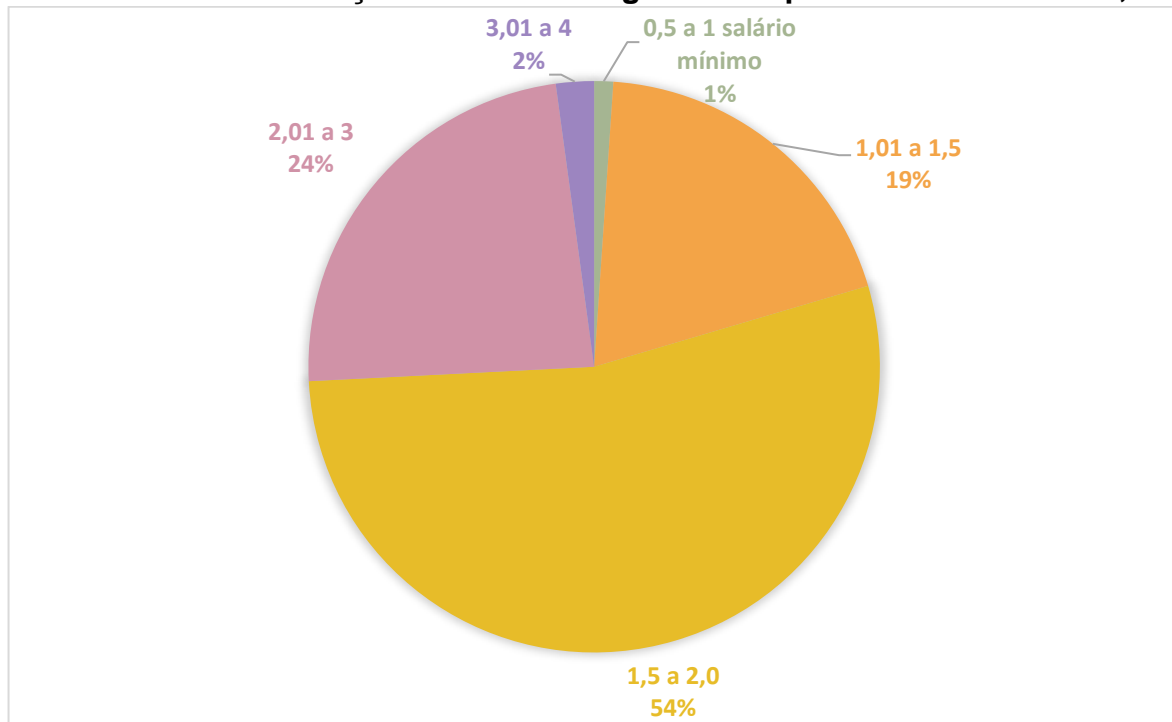
Nota: Elaboração própria

Das oito camareiras que possuíam mais de três anos de emprego no mesmo hotel, duas relatavam interrupções na permanência no estabelecimento. Porém, 16 camareiras entrevistadas possuíam mais de cinco anos de tempo total como camareiras em diversos hotéis. Cinco camareiras entrevistadas possuíam mais de dez anos de experiência no setor; uma contava com 17 anos de camareira em diversos hotéis. A rotatividade no setor hoteleiro é elevada, sendo que uma pesquisa (BUHLER, 2009) realizada num hotel no Paraná identificou uma taxa de turnover de 86%, e outra (MENICUCCI, 2007) sobre a rede Accor no Brasil apontou para um turnover de 39,80%. Sobre a rotatividade na rede Accor, Menicucci (2007) assinala, a partir de entrevistas com a gestão, os baixos salários, a escala de folga, a não adaptação ao trabalho e a falta de perspectiva de ascenso como motivos, sublinhando que a maioria das saídas de trabalhadores corresponde a pedidos de demissão ou transferência. Segundo a mesma pesquisa os pedidos de demissão são

⁶⁵ Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais - RAIS**. 2018. Disponível em: <<http://rais.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

causados por fadiga e desmotivação dos trabalhadores. Na nossa pesquisa não asseveramos quais seriam os motivos da rotatividade das camareiras. As camareiras entrevistadas relatavam tanto ter pedido demissão em alguns casos como ter sofrido demissão em outros.

Gráfico 16 - Remuneração camareiras região metropolitana de São Paulo, 2018



Fonte: RAIS⁶⁶

Nota: Elaboração própria

A grande maioria das camareiras, 74%, recebem até dois salários-mínimos, configurando o setor hoteleiro como um setor com salários baixos. Como podemos ver no gráfico 16, 24% das camareiras recebem entre 2,01 e 3 salários mínimos e apenas 2% recebem entre 3,01 e 4 salários mínimos. Das camareiras da rede Accor entrevistadas, nenhuma recebia mais de 1,5 salário-mínimo⁶⁷, o que seria a condição de 19% das camareiras em São Paulo segundo o RAIS. Em várias entrevistas, tanto

⁶⁶ Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais - RAIS**. 2018. Disponível em: <<http://rais.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

⁶⁷ Nosso cálculo está baseado num valor de R\$ 1.100, que seria o salário-mínimo nacional para o ano 2021, quando realizamos a maioria das entrevistas. Estamos cientes da existência de outros valores de salário-mínimo na cidade de São Paulo, mas partimos do número nacional.

camareiras como trabalhadores de hotelaria de outros setores comentaram que a Accor paga salários menores que outras redes. Em alguns casos as camareiras entendiam o diferencial como algo relacionado à categoria do hotel, considerando que na hotelaria de luxo são pagos salários maiores. Outras camareiras, com experiência em outras redes dentro da mesma categoria, contudo, reportaram receber menos na rede Accor.

Em síntese, podemos afirmar, a partir dos dados na RAIS, que as camareiras de hotéis em São Paulo são: mulheres acima de 30 anos de idade, possuem ensino médio completo, permanecem menos de três anos no mesmo hotel e recebem menos de dois salários-mínimos. A nossa pesquisa de campo confirma as informações colhidas nas fontes de dados mencionadas. Não há dados oficiais disponíveis sobre a situação familiar nem sobre a raça das camareiras. Mas, em nossa pesquisa, quase todas as camareiras são mães, a maioria solteiras e únicas provedoras no lar. Elas são mulheres que se autodenominam negras, pretas, morenas e pardas em quase todos os casos; apenas uma das entrevistadas se identificou como branca. Nas entrevistas tentamos perguntar sobre a raça das colegas das entrevistadas, mas as respostas foram vagas, com afirmações como “tem um pouco de tudo”. Porém, a partir da pesquisa de campo podemos afirmar que a maioria das camareiras são negras ou pardas.

2.3 Mercado de trabalho, gênero e raça

Temos apresentado até aqui uma espécie de “raio-x” da categoria de camareira, que serve de contexto para a nossa análise sobre o processo de trabalho na rede Accor e a avaliação que as próprias trabalhadoras fazem sobre ele. Para isso, nos pareceu fundamental contemplar as trajetórias de emprego das trabalhadoras, entendendo que a forma como elas vivenciam o trabalho no hotel está relacionada com a experiência possuída por cada uma no mercado de trabalho. O estudo das trajetórias de emprego das trabalhadoras nos levou a indagar sobre as possibilidades e oportunidades que existem no mercado de trabalho brasileiro para as mulheres negras e ao debate sobre mercado de trabalho e gênero⁶⁸.

⁶⁸ O uso do termo “gênero” busca enfatizar que os fenômenos que analisamos são fruto das relações sociais entre os sexos que por sua vez, são determinadas por construções sociais e não pelo sexo

Essa discussão nos levou a considerar a importância da divisão sexual do trabalho na determinação dos postos ocupados por mulheres no mercado. O conceito da divisão sexual do trabalho enfatiza que as relações de gênero possuem uma base material. A separação e hierarquização que é socialmente construída a partir do sexo biológico nas esferas tanto produtiva como reprodutiva são determinantes das relações de gênero caracterizadas pela dominação (KERGOAT, 2009). A divisão sexual do trabalho é um debate que contribui as reflexões sobre a divisão social do trabalho feitas por Braverman (1998), autor que consideramos referência teórica da nossa pesquisa. Braverman afirma que a divisão social do trabalho contribui para o controle da classe trabalhadora ao excluir os trabalhadores do conhecimento total do processo de trabalho. Por sua vez, a divisão sexual do trabalho é a base na qual se constrói a subordinação das mulheres sendo que a exclusão delas de tarefas e profissões consideradas masculinas contribui à concepção do trabalho feminino como um trabalho secundário. Essa concepção serve de justificativa para manter os salários do trabalho dito feminino menores em comparação aos do trabalho dito masculino, o que perpetua desigualdades entre os gêneros e nas dinâmicas dentro da família. O debate sobre a divisão sexual do trabalho enfatiza que as construções sobre sexo biológico são sociais e ideológicas, mas que tem uma base material, o que implica que não podem ser superadas unicamente no plano ideológico. (MILKMAN, 1992; KERGOAT, 2009).

Em particular, já que a nossa pesquisa se desenvolve no Brasil, país onde o emprego doméstico ainda é uma categoria importante, adentramos numa análise sobre a relação entre o emprego doméstico e o trabalho na hotelaria. A conclusão que buscamos desenvolver ao longo desta exposição é a de que a persistência da divisão sexual do trabalho e a forte presença de emprego doméstico no Brasil contribuem para que as camareiras avaliem o trabalho no hotel positivamente apesar das condições que apresentaremos no capítulo 3.

Apenas uma das trabalhadoras entrevistadas tem o setor hoteleiro como a única experiência de trabalho, as demais possuem um histórico mais diversificado. Uma

biológico. O conceito de “gênero”, segundo Scott (1999) rejeita explicações biológicas para explicar a subordinação feminina.

trabalhadora em particular, Neusa, camareira de Hotel Ibis de 58 anos, já trabalhou numa fábrica de bolsas como auxiliar de costureira, como auxiliar de cozinha na Sodexo, como vendedora nas lojas Marisa, e em mais de seis hotéis como trabalhadora de cooperativa⁶⁹. Em paralelo, Neusa também trabalha como revendedora de produtos Natura e Boticário. Cinco das trabalhadoras entrevistadas tiveram experiência no setor de alimentação e quatro em comércio, principalmente como caixa em supermercado. Só duas entrevistadas possuíam experiência prévia em motel, que demanda um serviço parecido, mas não igual, ao serviço realizado num hotel. Três entrevistadas trabalharam em algum tipo de manufatura e duas possuíam experiência em oficina de costura. Entre os entrevistados que trabalharam em fábrica, um era o único homem entrevistado, Severino, camareiro Hotel Mercure, 45 anos. Severino trabalhou durante vários anos numa fábrica de para-brisas e foi só depois de permanecer desempregado durante um ano e meio, devido à crise econômica de 2012, que entrou no setor hoteleiro como camareiro. Uma das trabalhadoras, Milena, camareira Hotel Ibis, 35 anos, trabalhou previamente em abatedouro de frango, duas trabalharam no campo e oito das camareiras entrevistadas trabalhou como empregada doméstica ou babá antes de começar no setor hoteleiro.

As trajetórias de emprego das camareiras expõem as desigualdades ainda presentes no mercado de trabalho, que resultam na sobre representação de mulheres no setor terciário e em ocupações de baixa remuneração. Analisando o baixo comparecimento feminino na população economicamente ativa (PEA) total, Saffioti (1978) afirma que:

[...] a modernização da economia, estando presentes fatores como alta concentração da renda nacional, baixo grau de escolarização das camadas mais pobres, industrialização intensiva de capital, não apenas não traz benefícios materiais às mulheres, como também impele-as a aceitar, a fim de sobreviver, o desempenho de atividades mal remuneradas e pouco ou nada prestigiadas do ponto de vista social, sobretudo no baixo terciário (SAFFIOTI, 1978, pg. 16-17).

Saffioti sustentará a tese de que o capitalismo absorve unicamente as mulheres em certos tipos de emprego e que elas constituem um exército industrial de reserva

⁶⁹ As cooperativas são uma espécie de agência de trabalho temporário para camareiras.

secundário à força de trabalho masculina, portanto, mais vulnerável ao desemprego e subemprego (SAFFIOTI, 2013; 1978).

Hirata e Kergoat (2007) destacam que a inserção das mulheres no mercado de trabalho é caracterizada pela precariedade, baixa remuneração, e pouca qualificação, condições que estão relacionadas à divisão sexual do trabalho. As autoras enfatizam que as desigualdades são sistemáticas já que estão ligadas a hierarquização das atividades econômicas, especificamente o não reconhecimento do trabalho doméstico como trabalho. A separação e hierarquização do trabalho realizado por homens e mulheres predestina mulheres a ocupações e setores específicos. O lugar que tem sido relegado às mulheres no mercado de trabalho, segundo Guilbert e Isambert (1962) e Souza-Lobo (2011), é o do trabalho monótono, repetitivo, que carece de iniciativa, planejamento ou reflexão. Segundo Souza-Lobo (2011), essa divisão está relacionada ao discurso sobre sexo biológico que constrói representações de gênero dentro das quais o homem “sabe” e a mulher “faz”. Assim, o ponto máximo na carreira ocupacional das mulheres são funções não qualificadas, consideradas “leves”, e que precisam de atenção, destreza e minúcia. A partir dessa divisão se cristalizam assimetrias no mercado de trabalho que condenam as mulheres a carreiras instáveis, pior remuneradas e não raras vezes mais penosas na esfera reprodutiva.

O debate sobre a marginalização e exclusão da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, passa historicamente por uma discussão sobre o trabalho doméstico e reprodutivo como domínio prioritário da mulher. No contexto dos Estados Unidos, Friedan (1963) problematiza a profunda construção ideológica que relega à mulher o papel de ocupar e reproduzir a esfera privada. Ela questiona a naturalidade que é atribuída a esse papel. Kergoat argumenta no mesmo sentido, dizendo que:

[...] a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo; essa forma é historicamente adaptada a cada sociedade. Tem por características a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a ocupação pelos homens das funções de forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares etc.) (KERGOAT, 2009, p.67).

A PNAD Contínua 2018 revela que 92,2% das mulheres realizam afazeres domésticos em comparação à 78,2% dos homens⁷⁰. Olhando unicamente as mulheres, é possível ver uma distinção racial: 91,4% das mulheres brancas, 93,8% das mulheres pretas e 92,8% das mulheres pardas realizam afazeres domésticos. Também ressaltamos que, enquanto 95% das mulheres empregadas realizam afazeres domésticos, entre os homens empregados essa taxa é de 82,6%. Acreditamos que a formação técnica em tarefas domésticas que as mulheres recebem desde a infância condiciona a sua inserção em setores que privilegiam as capacidades já desenvolvidas. O resultado é a alta participação de mulheres no setor terciário, e em ocupações que privilegiam as capacidades para as quais as mulheres são consideradas biologicamente preparadas. Estudos publicados pelo DIEESE sobre o mercado de trabalho na região metropolitana de São Paulo em 2018 mostram a forte presença de mulheres em alguns setores e virtual inexistência em outros. Na região metropolitana de São Paulo, em 2019 o setor de serviços concentra a maior participação feminina, com 71,7% das mulheres empregadas. Enquanto isso, menos de 1% (0,7%) das mulheres trabalham na Indústria, 8,9% se localizam no setor de Informação e Comunicação e 8,5% em Atividades Administrativas⁷¹.

A divisão sexual do trabalho reprodutivo e a naturalização das tarefas domésticas como domínio feminino são verificadas nas políticas de contratação do setor hoteleiro para o departamento de governança. Nas entrevistas com gerentes e governantas, observamos uma naturalização em relação à predisposição das mulheres para as funções de camareira. Porém, mais de uma governanta entrevistada relatou ter preferência pela contratação de homens pois segundo elas, os homens conseguem lidar bem com a carga pesada do trabalho de camareira. Avaliamos que essa preferência

⁷⁰ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra por domicílio contínua – PNAD Contínua**. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101650_informativo.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2021.

⁷¹ A fonte do estudo publicado pelo DIEESE é a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). Para esta pesquisa o setor de serviços está composto pelos seguintes subsectores: Transporte, armazenagem e correio; Informação e comunicação; Atividades administrativas; Administração pública; Alojamento e alimentação; e Serviços domésticos. Fonte: DIEESE. Mulheres no Mercado de Trabalho na Região Metropolitana de São Paulo. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2019/2019pedmulhersao.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2022.

pela contratação de homens não indica uma preferência pelo trabalho masculino na hotelaria e sim pode estar vinculado ao fato de que antigamente nos hotéis no Brasil se contratavam homens para assistir as camareiras, removendo e carregando enxovais aos apartamentos. Esta posição, como iremos discutir no Capítulo 3, foi extinta nos anos 1970.

Os gestores explicavam que a experiência de trabalho doméstico no próprio domicílio favorecia a entrada de mulheres no setor. Alguns declararam preferir mulheres sem experiência no mercado (como empregadas domésticas ou no setor de limpeza em geral) pois, segundo eles, isso dificultava a adaptação ao ritmo da hotelaria. Sherman (2007) assinala que o setor de governança é a área do hotel onde o trabalho é mais monótono, padronizado e monitorado. Conforme afirma o gerente geral de um Hotel Ibis, esse seria o setor do hotel que menos requer de formação e capacitação. O fato desse ser também o setor do hotel mais marcado pelo trabalho feminino corrobora a afirmação feita por Souza-Lobo no contexto do trabalho fabril: “O maior disciplinamento coincide com a presença das mulheres” (SOUZA-LOBO, 2011, p. 59).

A divisão sexual do trabalho não só determina as tarefas que as mulheres não têm condição de realizar senão também aquelas para as quais elas estariam biologicamente preparadas. As capacidades consideradas femininas incluem cuidado, disposição para satisfazer necessidades emocionais e sexuais, e habilidade na prestação de serviços pessoais (MILKMAN, 1992). O trabalho do *care*, tal como o trabalho de camareira, exemplifica a predeterminação de mulheres para certas atividades econômicas na qual persiste uma naturalização em relação à preparação biológica das mulheres para o cuidado de pessoas. O *care* como atividade econômica importante tem aumentado em muitas sociedades devido ao envelhecimento da população e a retirada do Estado como provedor de serviços de cuidado tanto de idosos como de crianças. Mas também, como apontam Hirata, Guimarães e Sugita a partir de um estudo do *care* no Brasil, França e Japão, a emergência do *care* como profissão indica a valorização do trabalho doméstico (HIRATA; GUIMARÃES; SUGITA, 2011). No contexto brasileiro, as demarcações entre *care* e trabalho doméstico são incertas. O perfil de tarefas que constitui o *care* como um trabalho profissional que requer formação específica não aparece tão claramente demarcado no Brasil, onde as empregadas domésticas são responsáveis pelas tarefas

de cuidado. Além do mais, a partir do ponto de vista do contrato de trabalho, a condição das cuidadoras no Brasil se aproxima a das empregadas domésticas, pois apenas 28% das cuidadoras possuem contratos formais.

Cuidadoras, empregadas domésticas e camareiras são categorias que possuem semelhanças importantes. Destacamos entre elas o fato de todas serem tarefas do trabalho doméstico destinadas à reprodução, realizadas em espaços privados, seja em lares ou apartamentos de hotel, e, em muitos casos, numa condição de invisibilidade. Porém, há diferenças importantes entre emprego doméstico, o trabalho do *care*, o e o trabalho das camareiras, como apresentaremos a seguir. Em relação às cuidadoras, podemos afirmar, com base na pesquisa de campo, que apesar do discurso empresarial sobre o cuidado com o hóspede como tarefa do hotel, as tarefas de cuidado realizadas por camareiras são muito limitadas. O contato entre hóspede e camareira é muito pouco frequente e consiste em cumprimentos cordiais nos corredores e conversas breves. Na maioria das vezes, se dá em breves interações nos casos em que as camareiras devem entregar toalhas e outros itens ao hóspede quando ele os requisita. Houve um único caso na nossa pesquisa de campo no qual uma camareira foi encaminhada a assumir tarefas de cuidado. Nesse caso, o hotel possuía flats para moradores e contava com uma moradora idosa que requeria alguns cuidados específicos, realizados pela camareira durante o breve período de estância dessa hospede.

Outra semelhança importante entre as três categorias é o perfil de classe, gênero e raça das trabalhadoras. Como já descrevemos, as camareiras no Brasil são, em sua maioria mulheres trabalhadoras negras ou pardas. No caso do emprego doméstico, as mulheres representam mais de 92% das trabalhadoras dessa categoria e 65% são negras (DIEESE, 2022). A título de comparação, no contexto europeu e estadunidense, as camareiras possuem o mesmo perfil relatado por Ehrenreich e Hochschild (2003) no trabalho do cuidado no Primeiro Mundo. Em sua maioria, são as mulheres imigrantes de países do capitalismo em desenvolvimento ou dependente, que dominam a categoria hoteleira nesses países (SHERMAN, 2007; ZAMPOUKOS; IOANNIDES, 2014).

A sobre representação de mulheres no setor terciário, como já relatamos, não é mera coincidência, pelo contrário, está ligada à persistência da divisão sexual do trabalho. Da mesma forma, a alta presença de mulheres negras em ocupações ligadas ao serviço

doméstico está relacionada com as relações de gênero, classe e raça que permeiam sociedades como a brasileira. Como alega Biroli (2015, p. 27), “não é possível compreender as desigualdades quando se analisa uma variável isoladamente”, já que entre as categorias de gênero, raça e classe existe um entrelaçamento complexo que explica a reprodução de desigualdades”. Para Sardenberg (2015), a intersecção entre esses elementos é sempre determinada por um contexto histórico, social e culturalmente específico. No caso brasileiro, a herança escravista contribui, segundo Gonzales (1984), para a naturalização do lugar que negros e negras ocupam na sociedade. Em se tratando das mulheres, esse lugar é o de cozinheira, faxineira, servente, trocadora de ônibus e prostituta (GONZALES, 1984, pg. 226).

Sobre a relação entre gênero/raça e emprego doméstico, Nakano-Glenn (1992) ressalta que a divisão sexual do trabalho reprodutivo no lar articula e reafirma a divisão sexual presente no mercado de trabalho. Adotando uma abordagem que entende raça e gênero como categorias que se entrelaçam, Nakano-Glenn traça a continuidade do papel das mulheres negras no serviço doméstico no contexto dos Estados Unidos. Ela argumenta que a alta presença de mulheres negras, asiáticas e mexicanas no setor de serviços e, principalmente, em trabalhos de cuidado, deve-se à continuação de relações sociais e divisões sexuais de trabalho que, em outros períodos, delegavam o trabalho doméstico remunerado a esses sujeitos. Nakano-Glenn relata as diversas formas como mulheres não-brancas foram encaminhadas para o serviço doméstico e conclui que sua sobre representação em serviços de alimentação e alojamento, cuidado infantil, saúde e serviços recreativos representa a reprodução da segregação racial do serviço doméstico.

A partir de um estudo sobre o mercado de trabalho que analisa as variáveis que contribuem para desigualdades salariais, Guimarães (2004) revela a situação desfavorável enfrentada por mulheres negras. A pesquisa relata que mulheres negras sofrem com os quatro elementos que contribuem para desigualdade salarial: pouca qualificação, menor inserção em empregos formais, menor participação em mercados regionais com melhores salários e postos inferiores na hierarquia ocupacional. Analisando os limites para mobilidade social enfrentados por negros e negras, Damasceno (1999) conclui que a ascensão ocupacional exige tanto formação como

relações sociais de apoio que possibilitem acesso a certos cargos, o que cria um desafio especial para a população negra.

O papel das relações sociais na conquista de empregos também é analisado por Guimarães (2012), afirmando que a articulação complexa entre as redes pessoais e a trajetória de vida do indivíduo é determinante para a sua situação de trabalho. Para acessar certas oportunidades de emprego, o indivíduo não precisa só de qualificação, mas também da rede de contatos pessoais que permita obter uma recomendação. A trajetória de vida do indivíduo condiciona tanto o tipo de rede pessoal que o indivíduo possui como a capacidade de participar no mercado de trabalho de maneira regular. Assim, mulheres casadas ou com filhos tendem a possuir redes pessoais limitadas e trajetórias de vida que as predestina a inserções precárias no mercado de trabalho. A pesquisa realizada por Guimarães, ao explicitar o entrelaçamento complexo entre atributos, redes e trajetórias, ilumina a forma como as relações de classe, gênero e raça se materializam no mercado de trabalho. A inserção precária de mulheres negras no mercado não se deve somente à mera discriminação, senão ao conjunto de elementos que configuram a sua realidade. Esses elementos são fortemente condicionados pelo seu perfil de gênero, raça e classe e, na prática, operam como limitações para o acesso a empregos de melhor qualidade. Essa realidade explica parcialmente a sobre representação de mulheres negras nas categorias de camareira e trabalhadora doméstica.

A forte presença das mulheres no emprego doméstico é evidenciada na década de 1970 por Saffioti. Em 1970, 89,3% das prestadoras de serviços individuais eram mulheres e 97,5% das empregadas domésticas eram mulheres, o que representava 31,7% da PEA feminina (SAFFIOTI, 1978). Em 2021, a nível nacional, 5,95% das mulheres ocupadas são empregadas domésticas, o que constitui uma diminuição considerável. Porém continua sendo uma categoria dominada pelo trabalho feminino, sendo que 92% das empregadas domésticas são mulheres (DIEESE, 2022). Algumas autoras consideram que o emprego doméstico é uma forma não capitalista de trabalho, pois ele constitui a produção de valores que não estão inseridos na lógica de mercado e que não contribuem em si para a valorização do capital (SAFFIOTI, 1978; BRITTO DA MOTTA, 1992). Porém esse é um debate que continua já que várias autoras, hoje,

destacam o papel fundamental que o trabalho doméstico tem para a reprodução da esfera produtiva e, portanto, para o capitalismo (RODRIGUEZ; COOPER, 2005; FEDERICI, 2004/2014; BATTACHARYA; VOGEL, 2017).

Para Saffioti, a forte presença do emprego doméstico no Brasil está vinculada ao nível de desenvolvimento do país, já que a persistência de formas não capitalistas de trabalho demonstra a incapacidade do modo de produção de absorver a força de trabalho. Também segundo a autora, o emprego doméstico cumpre a função de ser um recurso de absorção da força de trabalho em momentos de refluxo do capitalismo.

No entanto, a existência deste tipo de trabalho também revela relações de classe, raça e gênero presentes na sociedade em que este trabalho se desenvolve. Nakano-Glen (1992) associa a existência do trabalho doméstico ao surgimento de uma classe média capaz de terceirizar os labores domésticos, permitindo, assim, a entrada de mulheres no mercado de trabalho enquanto reproduz a não participação de homens nessas tarefas. O emprego doméstico também revela a desigualdade presente numa sociedade em que alguns têm renda necessária para contratar aquelas que não possuem acesso a melhores oportunidades no mercado de trabalho. Britto da Motta (1992) sublinha o fato do trabalho doméstico no Brasil expressar no cotidiano as contradições e tensões das relações de gênero, classe e raça que estão subscritas na relação entre empregadas e patrão. Para ela, essas relações oscilam entre aliança, coexistência e antagonismo e estão marcadas por uma relação de poder complexa e histórica (BRITTO DA MOTTA, 1992).

Acreditamos que há uma relação importante entre o trabalho doméstico e a categoria de camareira, por serem duas ocupações consideradas naturais para mulheres negras no Brasil. Ambos os trabalhos manifestam de maneira muito evidente a hierarquia de uma sociedade de classes que determina que alguns são servidos enquanto outros servem. Consideramos que a existência do emprego doméstico como uma das principais ocupações viáveis para mulheres negras no mercado de trabalho influi na forma como as camareiras avaliam o trabalho dentro do hotel. A experiência prévia de emprego mais relatada pelas camareiras entrevistadas é o trabalho doméstico. Limpeza em ambientes comerciais ou escritórios também é comum entre camareiras. Trabalhos relacionados ao cuidado, como babá, também apareceram mais de uma vez dentro da trajetória de emprego das trabalhadoras entrevistadas.

A seguir, discutiremos algumas das características do emprego doméstico no Brasil, já que descrevê-lo nos permite compará-lo com o trabalho de camareira e contribui para a nossa compreensão sobre a escolha das mulheres entrevistadas pelo trabalho no hotel.

A falta de regulamentação do emprego doméstico faz com que a extensão da jornada seja determinada pela intensidade do trabalho e pela agilidade com a qual se desempenham as tarefas. O trabalho doméstico é caracterizado por tarefas rotineiras, a maioria delas incontornáveis, mas também pode incluir tarefas imprevistas, especialmente no cuidado de crianças. As demandas fazem com que as jornadas intermitentes das trabalhadoras domésticas cheguem a somar até 23 horas diárias. A falta de regulamentação e o poder desproporcional dos patrões nas negociações também fazem com que o número de pessoas em uma família nunca seja considerado como um fator de alteração do salário, embora possa resultar em mais trabalho. Há também o caso das trabalhadoras que não têm com quem deixar os próprios filhos durante seu expediente. Dada essa situação, elas acabam desempenhando trabalho doméstico remunerado e não remunerado simultaneamente (ÁVILA, 2009).

A tensão em relação ao tempo de trabalho é um tema central para as trabalhadoras domésticas, segundo pesquisa realizada por Ávila (2009). As trabalhadoras relatam anseios por tempo de lazer, para visitar família ou passear, preocupações com a falta de tempo para cuidar da saúde, dificuldades de organizar o cuidado das próprias crianças, necessidades de tempo para estudar e, ainda, se queixam de sentir sono constantemente. Devido a essa tensão, as trabalhadoras domésticas se veem pressionadas a adotar ritmos intensos de trabalho para conseguir cumprir suas tarefas diárias. A trabalhadora doméstica não tem horário fixo. As responsabilidades devem ser realizadas, inclusive, durante a noite, no cuidado de pessoas doentes. Também se cobra delas a realização de tarefas retroativas (lavar os pratos e panelas da noite anterior) e proativas (preparar as refeições dos dias em que estarão de folga). A disponibilidade permanente, que caracteriza essa situação de trabalho, resulta numa demanda interminável, que não permite os devidos descansos que qualquer trabalhador tem como direito (ÁVILA, 2009).

Eduarda, camareira de Hotel Novotel de 47 anos, trabalhou durante muitos anos no emprego doméstico, começando desde os treze anos no estado de Alagoas, onde nasceu. Tanto ela como Beatriz, camareira de Hotel Mercure de 42 anos, que também trabalhou durante muitos anos para uma família, acreditam que a jornada no emprego doméstico era muito mais intensa. Eduarda conta que o salário no emprego doméstico era uma “miséria”, que “tinha mais humilhação do que salário” e que só permaneceu porque percebia que não teria oportunidade em outras áreas: “Eu não tinha experiência de outra coisa. Então, no momento, o que aparecia era isso mesmo. Então, eu tinha que agarrar, né?”. Eduarda acredita que foi “um empurrãozinho de Deus” que a levou para a hotelaria.

Comparado com o emprego doméstico, a jornada no hotel não é considerada intensa por muitas das camareiras. Outra distinção importante é a diferença em relação a quem ocupa o papel de chefe na relação com as trabalhadoras. No emprego doméstico, a supervisão do trabalho e a determinação das condições em que será realizado é um papel desempenhado por um indivíduo – a patroa ou patrão – e frequentemente sem as proteções trabalhistas garantidas pela lei. Essa relação, como Britto da Motta (1992) nos alerta, é uma dinâmica de poder complexa. Já na hotelaria essa dinâmica é transformada, pois embora a camareira preste serviços ao hóspede, ele não é o seu patrão. A gestão do hotel desempenha, inclusive, um papel de mediação entre as camareiras e os hóspedes que, embora nem sempre proteja as camareiras de certos abusos, busca amenizar as tensões e evitar conflitos. Quando surgem reclamações dos hóspedes em relação as camareiras, sejam acusações de furto ou queixas sobre a realização do serviço, as governantas buscam investigar e entender a situação, evitando confrontamentos entre as camareiras e os clientes. Como discutiremos no capítulo 3, muitas camareiras olham para a governanta como um recurso, um apoio na realização de tarefas, e em alguns casos, uma proteção contra os abusos dos hóspedes. Assim, a relação entre camareira e governanta é consideravelmente diferente da relação entre empregada doméstica e patroa. A seguinte fala de Eduarda sobre o emprego doméstico revela a tensão vivenciada em relação à patroa:

A partir do momento que eu falei que eu ia trabalhar em hotel é porque eu já estava desgostosa de trabalhar em casa de família [...] Em casa de família trabalha mais, né? Tem que cozinhar, passar, e em hotel, não. Para ser camareira

não precisa estar passando roupa, nem lavando louça [...] Ah, muita perturbação da patroa, é muita diferença. Em hotel não, você fica à vontade, pelo menos os hotéis que eu trabalhei, da chefia não tenho nada que falar de nenhuma, nem supervisora e nem governanta (Eduarda, camareira hotel Novotel).

No que diz respeito à perturbação da patroa citada por Eduarda, nos parece interessante o seguinte depoimento de Vilma, supervisora de Hotel Novotel com 38 anos, que foi camareira por muitos anos e que também foi babá. Quando perguntamos o que ela gostava no trabalho na rede Accor, Vilma destacou a liberdade adquirida:

A liberdade de comandar o trabalho, de mim, como camareira, decidir o meu trabalho, eu acho que igual a rede Accor eu não sei se tem, pode existir, mas eu não conheci. Porque eu posso me programar, eu, como camareira, eu sei o que tenho que lavar hoje, eu sei o que tenho que botar hoje, eu sei o que tenho que fazer hoje e eu vou me programar [...] eu acho que o que me conquistou na rede Accor foi a liberdade do colaborador trabalhar e o que tem para ele aprender, ele não tem a limitação, a camareira pode chegar na sala do gerente como camareira [...] o salário, lógico, que o salário é muito bom, que você ganhar bem é muito bom. Mas ganhar bem e ser bem tratado é melhor ainda. Você trabalha com motivação (Vilma, supervisora hotel Novotel).

A liberdade para comandar o trabalho que Vilma relata contrasta com a condição do emprego doméstico.

Beatriz começou trabalhar no setor hoteleiro porque não queria mais ser empregada doméstica, posto que considerava o trabalho muito cansativo. Ela considerava as tarefas excessivas, porque além de limpar era preciso passar roupa e cozinhar. A relação com as famílias nunca foi um problema nas quatro casas que Beatriz trabalhou. A questão era que o serviço era muito pesado e não queriam registrá-la.

Para muitas camareiras como Beatriz, com histórico de trabalho no emprego doméstico, a posição no hotel é valorizada devido ao fato de ser um trabalho registrado, com diretos, garantias e segurança. Uma diferença importante entre o emprego doméstico e o trabalho na hotelaria é a regulamentação do trabalho da camareira. Segundo Beatriz, o registro na carteira e a garantia de direitos que isso confere, além do acesso a um convênio médico, são os principais motivadores para permanecer no setor hoteleiro. O seguinte depoimento da Tamyres, camareira de hotel independente com 64 anos de idade, denota a valorização por um emprego formal, entre outros elementos que contribuem para ela gostar do hotel. Tamyres também foi empregada doméstica antes de entrar na hotelaria.

O hotel é uma casa muito boa de se trabalhar, uma casa boa mesmo, eles são muito responsáveis, eles cumprem com as obrigações trabalhistas deles à risca. O dono do hotel, ele chama todos os funcionários, cada um pelo seu nome, cumprimenta em qualquer lugar [...] por ser de uma pessoa, de um dono, ele conhece todos os funcionários dele, e ele remaneja todas as equipes em torno dele [...] eu sempre gostei do hotel, eu gosto de hotelaria [...] (Tamyres, camareira hotel independente).

A valorização do contrato de trabalho por mulheres que têm a oportunidade de entrar no mercado formal é analisada por Araújo, Lima e Borsoi (2011) no contexto do trabalho fabril no Ceará. Eles ressaltam as conquistas conferidas pelo emprego na fábrica, tais como acesso ao consumo, ampliação das redes de relações sociais e autonomia financeira. O que as trabalhadoras ganham na fábrica favorece a normalização e aceitação de um regime trabalhista caracterizado por disciplina, rigor e risco. O caso das camareiras é parecido e explica o motivo de, para muitas delas, o trabalho no hotel ser considerado uma forma de ascensão social. A própria gestão da rede Accor também é relevante nesse sentido, pois ela constrói uma identidade e um sentido de pertencimento que é valorizado pelas trabalhadoras. Analisaremos a gestão mais detalhadamente no Capítulo 3.

Temos discutido algumas das características do emprego doméstico em relação ao trabalho no setor hoteleiro. Destacamos a predeterminação de mulheres para essas categorias de emprego e apontamos para a precariedade que caracteriza o emprego doméstico. As condições relatadas não se limitam aos setores dominados por trabalho feminino e é importante ressaltar que a inserção de mulheres em setores dominados pelo trabalho masculino não acontece em condições de plena igualdade, pelo contrário, reproduz desigualdades. Souza Lobo (2011) revela a predeterminação de mulheres para tarefas que requerem minúcia e delicadeza e afirma que mesmo quando as tarefas são iguais, existe uma desvalorização pelas funções ocupadas por mulheres na fábrica. Estudando o trabalho de confecção realizado por mulheres em seus domicílios, Neves (2006) aponta a condição precária que caracteriza essa inserção no trabalho industrial. Sem contrato formal, as trabalhadoras são excluídas de benefícios e direitos ao mesmo tempo em que são expostas a jornadas extensas com rendimentos irregulares e sem capacidade de negociação. Assim, segundo Neves, “[...] a indústria de confecção reforça condições históricas de subordinação da mulher na sociedade” (NEVES, 2006, p. 263). Essa precariedade também é assinalada por Araújo, Lima e Borsoi (2011), enfatizando

que a precarização atinge todos os setores da vida social, pois a entrada de mulheres no trabalho fabril gera conflitos e tensões dentro da família. Evidenciar a precariedade que caracteriza a inserção de mulheres no trabalho industrial revela que a desigualdade sofrida por mulheres no mercado de trabalho não se deve unicamente à sua exclusão de alguns setores e concentração em outros.

Assim, auxiliar de cozinha ou de costura, caixa de supermercado, atendente de loja ou de restaurante, abatedora de aves e operária numa fábrica de tecido são todas funções típicas de mulheres no mercado de trabalho. Dessa forma, as camareiras entrevistadas têm referências que contribuem para a aceitação do caráter monótono, repetitivo e intenso do trabalho na hotelaria. Para a maioria das camareiras que entrevistamos, o trabalho no hotel é o melhor emprego que já tiveram. Nenhuma das mulheres voltaria a um emprego prévio e poucas gostariam de trabalhar em outro setor. Essas avaliações são parcialmente determinadas pela experiência que elas têm dentro do hotel, mas também estão condicionadas pelas trajetórias de emprego que possuem e as oportunidades que consideram alcançáveis no mercado de trabalho. Milena, camareira de Hotel Ibis com 35 anos de idade, comparou sua ocupação anterior com a hotelaria da seguinte forma:

Olha, de todos que eu trabalhei, eu prefiro hotel. Abatedor é horrível. E assim, depois que você entra, você não sabe como o tempo está lá fora, se está sol, se está chuva, se está dia, se está noite, que é tudo claro [...] No hotel, também, você tem esse modo repetitivo, mas no abatedor o modo repetitivo é tão grande [...] E é uma coisa assim, que você não pode sair dali, para você ir no banheiro, você tem que levantar a mãozinha e esperar alguém pra vim substituir você. Então é horrível, eu não gostei. Já como camareira, não. Você pega o seu relatório, você sobe, você cumpre durante o dia, você sabe o que você já tem que fazer, é entrar, tirar o enxoval, tirar o lixo, sabe? Começar a organizar, fazer a limpeza [...] (Milena, camareira hotel Ibis).

Segundo algumas camareiras o salário é um pouco melhor, por exemplo, em comparação com motéis ou com o McDonald's. Outras valorizam o plano de saúde e muitas dão importância à oportunidade de ter carteira assinada e seguridade de emprego. Mas, para muitas, o mais importante é que o ambiente de trabalho do hotel é considerado agradável e prazeroso. Elas valorizam a relação com o hóspede ou a harmonia entre a equipe de trabalho. Natalia, camareira Hotel Ibis com 46 anos, por exemplo, disse que “adorou” trabalhar em hotel da rede Accor e que hotel para ela “já estava ótimo”. No momento da entrevista Natalia não estava mais no hotel, pois foi desligada devido à

pandemia. Quando conversamos, ela acabara de ser contratada para trabalhar num abatedouro de frango, mas comentava que gostaria de voltar para a hotelaria.

Olha, vou falar para você que a hotelaria para mim foi ótima, eu adorei. Porque os outros trabalhos eram assim, trabalhava na roça, tinha bastante pessoas, mas um ficava distante do outro e na hotelaria não, na parte que eu fazia sempre tinha pessoas, assim, não tem como você ficar conversando muito tempo com hóspede, mas tem hóspede que gosta de conversar e você tem que conversar o suficiente para que, também, você não distraia do serviço, entendeu? Mas eu gostei muito da hotelaria, gostei mesmo (Natalia, camareira Hotel Ibis).

Algumas das trabalhadoras entrevistadas saíram da hotelaria e, ao não conseguirem se adaptar em outros setores, voltaram para o hotel. Esse é o caso de Tamyres e Sandra, camareira Hotel Ibis de 33 anos, que trabalharam em supermercados, e de Caroline, supervisora Hotel Ibis com 36 anos, que tentou trabalhar como recepcionista em academia. Sandra é deficiente auditiva e por isso tem enfrentado muitas dificuldades no mercado laboral, incluindo assédio moral, dificuldade para exercer as tarefas adequadamente ou com confiança e, também, preconceito (tanto de chefia como de clientes). O hotel da rede Accor em que Sandra trabalhou por sete anos é o único ambiente onde ela disse se sentir confortável. Sandra tentou sair da hotelaria devido ao salário baixo, mas explica da seguinte forma a razão de ter voltado:

Até hoje o salário me dobra um pouco, mas eu tenho que tentar, é o único jeito onde eu posso ficar. Porque se eu for procurar outros trabalhos aí fora, eu tenho medo deles "ah, eu não vou pegar você por causa disso", entendeu? Eu tenho medo dessa palavra. Me dá um trauma, assim, e aí eu não consigo (Sandra, camareira Hotel Ibis).

Apenas três das pessoas entrevistadas na posição de camareira prefeririam sair da posição no futuro. Uma delas é Thaís, camareira Hotel Mercure com 20 anos, que teve complicações na gravidez devido ao esforço físico do trabalho e relata o desejo de sair em função dessa exigência desmedida. Sueli é camareira de um Hotel Ibis tem 37 anos e trabalha na hotelaria há três. Ela diz que preferiria trabalhar em limpeza em outro tipo de ambiente:

Eu queria trabalhar em uma empresa de outro tipo, igual limpeza de terminais, estação, essas limpezas assim, sabe? Porque eu acho que você tem hora para entrar, você tem hora para sair, a rede é maior né? Eu tenho uma colega que ela trabalha na estação da Luz, o salário dela é mil e trezentos, ela tem o vale transporte, tem ticket, tem o [vale] refeição, então eu acho que é bom o salário (Sueli, camareira Hotel Ibis).

Mas Sueli também afirma que gostaria de permanecer na hotelaria bastante tempo e, no momento da entrevista, estando afastada devido à pandemia, procurava emprego nas cooperativas de hotelaria para trabalhar como camareira terceirizada. O terceiro caso de trabalhador que gostaria de deixar seu emprego como camareiro e encontrar outro é o de Severino, camareiro Hotel Mercure com 45 anos de idade, cujo desejo é voltar ao trabalho fabril.

Em síntese, as trajetórias de emprego e o histórico de muitas camareiras no emprego doméstico são relevantes à nossa compreensão sobre a preferência pelo trabalho no hotel. Para elas, a jornada no hotel é menos intensa, o salário é melhor, a gestão permite mais liberdade para a realização das tarefas e as garantias de direitos e benefícios são melhores. Ainda, o que é muito importante nos depoimentos de algumas camareiras, no hotel há possibilidades de ascensão e de construção de uma carreira. Tanto Caroline como Vilma são exemplos de mulheres que foram empregadas domésticas e hoje são supervisoras de governança (com possibilidade de se tornarem governantas). No Capítulo 3 discutiremos a forma como o plano de carreira na rede contribui para a valorização das camareiras pelo trabalho na Accor.

Procuramos neste Capítulo apresentar informações que nos permitem melhor analisar o tema central da nossa pesquisa - as metas de produção e as estratégias de gestão para garanti-las, nos hotéis *Economy* e *Midscale* da rede Accor. Para isso apresentamos a organização do trabalho no hotel para compreender melhor o debate sobre produtividade que pretendemos fazer subsequentemente. Desenhamos um perfil sobre o tipo de trabalhadora que ocupa a posição de camareira no Brasil e discutimos tanto as trajetórias de emprego quanto o lugar que ocupam no mercado de trabalho em relação às categorias de raça e gênero. Destacamos a maneira como as opções que as trabalhadoras têm no mercado de trabalho condiciona a avaliação que fazem sobre o trabalho no hotel. Também adentramos numa análise sobre a relação entre emprego doméstico e o trabalho de camareira pois consideramos que são categorias que empregam o mesmo perfil de trabalhadora, o que está constatado pelas trajetórias de emprego das trabalhadoras entrevistadas.

Acreditamos que existem fatores que são alheios à gestão da Accor e que contribuem para a valorização do emprego por parte das camareiras e, portanto,

favorecem a reprodução do processo de trabalho que iremos apresentar no próximo capítulo. O mercado de trabalho em São Paulo e as relações sociais de classe, raça e gênero que se expressam nas opções de emprego que as trabalhadoras entrevistadas possuem são fatores relevantes nesse sentido. Além do mais, a precarização e vulnerabilidade que atinge mulheres de maneira desigual no mercado de trabalho (HIRATA, 2009) é um pano de fundo importante para entender a preferência das trabalhadoras pelo trabalho no hotel, em comparação a os outros empregos que já ocuparam. As camareiras que entrevistamos são plenamente conscientes das alternativas de emprego no mercado, e nós avaliamos que essa realidade condiciona a forma como elas enxergam o trabalho na rede Accor. Afinal, a jornada de trabalho no emprego doméstico também é intensa, num frigorífico, a propensão a sofrer lesões é potencialmente maior, e a instabilidade é pior como camareira terceirizada. A seguir, iremos adentrar numa exposição e análise do processo de trabalho nos hotéis *Economy* e *Midscale* da rede Accor e dos mecanismos aplicados pela empresa para garantir o controle do trabalho.

Capítulo 3: Camareiras da Accor

A partir das entrevistas realizadas, conseguimos identificar uma série de práticas específicas que configuram o processo de trabalho e modelo de gestão da rede Accor em relação ao trabalho das camareiras e do departamento de governança de forma geral. Com base na revisão bibliográfica e a experiência da pesquisadora, sabemos que algumas dessas práticas são padrão na hotelaria em multinacionais, mas outras não. As práticas que identificamos são: padronização da estrutura física dos apartamentos e estabelecimento de metas de produtividade; enxugamento das equipes e resultante polivalência e uso recorrente de banco de horas. Estes elementos apareceram de forma consistente em quase todas as entrevistas e acreditamos que eles estão relacionados diretamente a um processo permanente de intensificação do trabalho das camareiras no setor como um todo. Nossa tese aponta para uma relação entre a aplicação dessas práticas e o modelo financeirizado da rede Accor. Posto que não conduzimos entrevistas com trabalhadoras em outras empresas hoteleiras multinacionais, não é possível confirmar se estas práticas são inovações introduzidas pela rede Accor ao processo de trabalho ou se seriam também parte de um padrão dentro das multinacionais. No entanto, levantamos a hipótese de que a Accor tem sido responsável pela difusão do padrão de produtividade e processo de trabalho que evidenciamos, em São Paulo. Avaliamos que a capacidade da Accor de influenciar o resto do mercado hoteleiro também está relacionada com o modelo financeirizado da empresa.

Finalmente, discutimos as estratégias de gestão aplicadas pela Accor para garantir a reprodução do processo de trabalho intensificado. Essas práticas que consideramos como mecanismos de controle do trabalho são: justificação das metas, estímulo da produtividade individual da disciplina e da auto-organização, e difusão de um discurso empresarial que determina a formação e o comportamento das governantas como líderes capazes de gerir o trabalho das camareiras.

3.1. Processo de trabalho na rede Accor

Como Braverman (1974/1998) e Burawoy (1979), partimos de uma concepção marxista do processo de trabalho, entendido como um sistema desenhado para garantir a extração de mais-valia dos trabalhadores. Assim, a gestão precisa encontrar as formas necessárias para exercer coerção sobre os trabalhadores ou construir o consentimento deles para efetivar a extração do trabalho não pago. Sabemos que, de forma desigual e heterogênea, o processo de trabalho tem passado por transformações importantes que remetem à implantação de diversas políticas neoliberais. Algumas transformações incluem a flexibilização do contrato de trabalho, o estabelecimento de trabalho em equipe, a gestão por metas ou objetivos, a cobrança por trabalho emocional, a extensão da jornada e a multifuncionalidade ou polivalência. Todas essas práticas fazem parte de uma iniciativa empresarial para maximizar lucros e têm sido identificadas em vários contextos nacionais e múltiplos setores (BOLTANSKI; CHIAPPELLO, 2009; DURAND, 2017; DEDECCA, 1999; ANTUNES, 2018). Estudos de caso realizados no Brasil, como o de Lemos (2019), sobre comerciários na empresa estadunidense Walmart, e o de Aguiar (2014), sobre trabalhadoras da fabricante de cosméticos brasileira Natura, têm documentado processos de reestruturação do trabalho também no contexto brasileiro. Com nossa exposição apresentaremos o que há de semelhante e diferenciado no caso da rede Accor.

3.1.1. Padronização e Metas de Produtividade

Na região metropolitana de São Paulo existem mais de 60 hotéis da rede Accor, somando mais de 10.280 apartamentos⁷². Desses, três são da marca Pullman (categoria Luxo), dois Grand Mercure, quatro Novotel, sete Adagio e 18 Grand Mercure (todos da categoria *Midscale*), 28 Ibis (categoria *Economy*) e dois de outras marcas não Accor. Como podemos ver, na cidade de São Paulo o negócio da empresa Accor está focado

⁷² Números são aproximações já que não contemplam hotéis possivelmente fechados devido à pandemia. Tais informações ainda não estão disponíveis publicamente. Fonte: Accor. Hotel Development. Disponível em: <<https://group.accor.com/pt-BR/hotel-development/map-all-regions>>. Acesso em: 13 abr 2020.

nas categorias de *Economy* e *Midscale*, as duas categorias inferiores na escala de preços e sofisticação do serviço.

Tabela 8 - Categorias e Marcas Rede Accor – 2021

Categoria	Marca	Metragem	Mobília e itens	Média diária
Economy	Ibis	16-36m ² Na maioria dos casos os apartamentos da marca Ibis são de 16 m ²	1 cama casal ou 2 camas solteiro ou 1 cama casal e 1 sofá-cama Mesa de trabalho, estante Mesa de cabeceira	R\$152,00
	Ibis Styles	16-30m ²	1 cama casal ou 2 camas solteiro ou 1 cama casal, 1 sofá-cama ou 1 cama casal e 2 camas solteiro Mesa de trabalho, Estante Mesa de cabeceira	R\$160,00
	Ibis Budget	11-13m ²	1 cama casal ou 1 cama casal com beliche 2 camas solteiro 1 cama solteiro com beliche 2 camas solteiro com beliche Mesa de trabalho pequena Mesa de cabeceira	R\$127,00
Midscale	Mercure	27-46m ²	1 cama casal ou 2 camas solteiro ou 3 camas solteiro ou 1 cama King Possíveis mobílias: Mesa de jantar pequena, Sofá Armário, Frigobar, Cozinha pequena, Mesa de cabeceira	R\$201,00
	Novotel	21-29m ²	1 cama Queen ou 1 cama Queen e sofá-cama ou 1 cama casal ou 1 cama casal e sofá-cama ou 2 camas de solteiro ou 1 cama King ou 3 camas solteiro ou Mesa de trabalho, Mesa de cabeceira, Mesa de jantar pequena, Armário, Frigobar	R\$222,00
Premium	Pullman	27-33m ²	1 cama Queen ou 2 camas solteiro Possíveis mobílias: Mesa de jantar pequena, Sofá Armário, Cômoda, Mesa de cabeceira	R\$482,00
Luxury	Sofitel	38m ²	1 cama King ou 2 camas casal Possíveis mobílias: Mesa de jantar pequena, Sofá Armário, Cômoda, Mesa de cabeceira	R\$1.197,00

Fonte: Accor⁷³

Nota: Elaboração própria

⁷³ Accor. **América do Sul: Todos os Hotéis**. Disponível em: <<https://all.accor.com/pt-br/continent/hoteis-america-do-sul-c02.shtml>>. Acesso em: 17 mar 2020.

No setor hoteleiro, cada categoria de hotel segue um padrão de tamanho do quarto, mobília e itens dentro de cada apartamento. No caso da rede Accor, essa padronização é também determinada pela marca ou bandeira. Assim, ainda que duas marcas possam pertencer à mesma categoria, a padronização em relação aos apartamentos é determinada, em última instância, pela bandeira. Apresentamos mais abaixo, na tabela 8, a padronização da rede Accor para elucidar melhor o tamanho e composição dos apartamentos.

Como vemos na tabela 8, a metragem dos hotéis *Economy* da rede Accor que seriam Ibis, Ibis Styles e Ibis Budget oscilam entre 11m² e 36m² e contam com menos mobília. Já os hotéis *Midscale* contam com apartamentos maiores, de 21m² até 46m², e, também, com apartamentos para moradores. Há diferenças no valor médio da diária dos hotéis *Economy* e *Midscale*, sendo R\$146,00 nos hotéis *Economy* e R\$211,00 nos hotéis *Midscale*. Para esta pesquisa entrevistamos unicamente camareiras das marcas Ibis, Ibis Budget, Ibis Styles, Mercure e Novotel — hotéis que se enquadram nas categorias *Economy* e *Midscale*.

A rede Accor tem elaborado um sistema padronizado que determina o tipo de serviço, tamanho de apartamento, decoração e mobília para cada categoria de hotel (*Economy*, *Midscale*, Luxo) e para cada marca (Ibis, Mercure, Pullman). Esse tipo de padronização do serviço e dos marcadores de qualidade associados a cada marca hoteleira é evidenciado em outras redes transnacionais (MAGALHÃES 2006, TUFTS 2015). A concorrência acirrada entre as empresas hoteleiras tem sido responsável pela adição de diversos *amenities* (ou itens) nos apartamentos, tais como máquinas de café, chaleiras, espelhos, almofadas, cobertores etc. Conforme Tufts (2005, p. 59), a capacidade de comprar lençóis e travesseiros de boa qualidade, cafeteiras e outras amenidades a preços econômicos tem a ver com o barateamento desses itens no mercado. Ao adicionar itens aos apartamentos, as tarefas a serem realizadas para completar a arrumação aumentam e assim o trabalho das camareiras tem se intensificado (TUFTS 2015, BERNHARDT, et al 2003, SIEFERT; MESSING, 2012). As grandes redes hoteleiras, em particular, introduziram durante as últimas décadas camas mais pesadas e especialmente desenhadas para a marca do hotel. As novas camas contam com maior

número de travesseiros, enxovais pesados (chamados *duvets*⁷⁴) e colchões maiores e mais densos. A rede Westin introduziu a “*Heavenly Bed*”,⁷⁵ a Hilton introduziu o “*Serenity Bed*”, e a Fairmont apresentou a “*Fairmont Bed*” e a “*Fairmont Gold Bed*.”⁷⁶ As camas das marcas hoteleiras são distinguidas pelos seus colchões luxuosos e em muitos mais pesados, como o colchão de treze polegadas (aproximadamente 33 cm.) da rede Westin. Posteriormente discutiremos os índices de lesão e esgotamento da categoria e os motivos para isso, mas já adiantamos que um fator agravante e amplamente comprovado é o número de camas a serem arrumadas, o peso dos colchões e os tipos de enxoval. Segundo Edwin, gerente de um hotel Accor, a rede Accor incorporou o uso de *duvets* há mais de dez anos. A própria gestão reconhece que os *duvets* complicam a arrumação dos apartamentos pois são difíceis de encaixar corretamente. O *duvet* é um enxoval pesado que requer técnica, prática e movimentos repetitivos para ser bem esticado. No caso da Accor, os *duvets* que são usados hoje são mais leves do que os que foram adicionados anos atrás.

Enquanto a adição de diversos *amenities* realça o perfil de cada marca, a padronização das marcas permite a implementação de metas padronizadas de produção. O sistema de padronização também tem servido como justificativa para elevar o número de apartamentos sob responsabilidade de cada camareira nos hotéis Ibis, onde os quartos são, de fato, menores e com menos itens. Vale lembrar que a organização do trabalho das camareiras gira em torno de metas diárias de produção, expressas num número determinado de apartamentos a serem arrumados ou limpos por dia. Com base na pesquisa de campo, descobrimos que nos hotéis Ibis a cobrança média é de 30 apartamentos por dia, no Mercure, 25⁷⁷, e no Novotel, 15. Entrevistamos uma

⁷⁴ O *duvet*, a diferença de um edredom simples, está composto de duas partes, o enchimento e a capa. Por ser peças separadas, o *duvet* não é simples de colocar e os enchimentos acostumam ser pesados.

⁷⁵ Westin Store. **The Heavenly Bed**. Disponível em: <<https://www.westinstore.com/category.aspx?The-Heavenly-Bed>>. Acesso em: 5 mai 2021.

⁷⁶ SPRINGER, Kate. Best hotel beds and where to buy them. **CNN**, 5 abr 2019. Disponível em: <<https://www.cnn.com/travel/article/best-hotel-beds-where-to-buy/index.html>>. Acesso em: 5 mai 2021.

⁷⁷ Nos hotéis Mercure identificamos maior variação no número de apartamentos cobrados por dia, o que tem a ver com a presença de apartamentos nessa marca que estão desenhados para alojar moradores, e não hóspedes. Nas entrevistas, ouvimos que as metas no Mercure vão de 15 a 35 apartamentos a serem limpos e arrumados por dia.

trabalhadora de um hotel independente cuja meta de arrumação e limpeza era de 16 a 25 apartamentos por dia. Já no Hotel Leques, administrado pelo sindicato de hotelaria SINTHORESP, a meta diária é de 10 a 14 apartamentos.

Tabela 9 - Média Diária de Produção por Marca Hoteleira

Hotel	Tamanho dos apartamentos (média)	Média Diária
Accor Ibis	20m ²	30
Accor Mercure	36m ²	25
Accor Novotel	25m ²	15
Hotel independente ⁷⁸	29m ²	20
Hotel Leques (SINTHORESP)	21m ²	12

Fonte: entrevistas com trabalhadores e gerentes
Elaboração Própria

A tabela 9 mostra a média diária de produtividade das camareiras de acordo com cada hotel e revela que as metas da rede Accor são elevadas em comparação com outros hotéis a que tivemos acesso por meio das entrevistas. Descobrimos, com base na entrevista com Milena, camareira Hotel Ibis, que a gestão dos hotéis Ibis prefere contratar pessoas sem experiência no setor. Ela explica que as trabalhadoras com experiência em outros hotéis tendem a questionar as metas de produtividade nos hotéis Ibis. As preferências na contratação demonstram que a gestão dos hotéis Ibis está ciente de que demanda um padrão atípico de produtividade no setor.

No subsetor de apartamentos há uma distinção entre arrumação, limpeza (conhecida no setor como “saída”) e faxina. A arrumação é levada a cabo nos apartamentos que ainda estão sendo ocupados por um hóspede e consiste basicamente em retirar o lixo, higienizar o banheiro (sem lavar), tirar pó das superfícies e itens do quarto, fazer a cama, aspirar o chão, passar pano, reabastecer itens de limpeza pessoal (como xampus e sabonetes) e reposição dos itens do frigobar. Já a limpeza ocorre quando os quartos foram desocupados pelo hóspede. Além das tarefas já mencionadas na arrumação, a limpeza também inclui troca de enxovais e lavagem mais detalhada do banheiro. Finalmente, a faxina é uma limpeza mais intensa de áreas ou itens específicos

⁷⁸ Consultamos a plataforma de reserva Booking.com para descobrir o tamanho dos apartamentos do Hotel Independente onde realizamos uma entrevista. Embora a maioria dos apartamentos detenham entre 28 e 30m², havia apartamentos maiores, de até 58 m².

feita com periodicidade determinada pela governança. Essa periodicidade depende do nível de ocupação do hotel, sendo comum que as faxinas sejam realizadas nos períodos de menor ocupação quando há menos demanda de liberação de apartamentos previamente ocupados. Tarefas típicas de faxina incluem a limpeza das paredes dos quartos ou do azulejo dos banheiros. A pandemia provocou algumas mudanças nas tarefas necessárias na arrumação e limpeza dos apartamentos. Principalmente, a frequência das faxinas aumentou em pelo menos um hotel Ibis e a arrumação em alguns casos incorporou troca diária de enxovais, além de higienização de todas as superfícies (especialmente maçanetas e outras superfícies de contato frequente).

Muitos hotéis da rede Accor contam com apartamentos para moradores, modalidade conhecida como apart-hotel ou flat-hotel. O Brasil foi um dos mercados em que esse modelo foi testado e desenvolvido.⁷⁹ O processo de limpeza de apartamentos com morador é diferente, pois neles a higienização do banheiro é feita uma vez por semana, a louça da cozinha é lavada regularmente e o quarto é arrumado sem que se mexa nos pertences do morador.

A maioria das camareiras considera que a limpeza e a faxina são processos mais demorados, e a arrumação (tanto de quartos de hóspede como de morador) pode ser feita mais rapidamente. Porém, não é possível afirmar que um processo é mais fácil ou rápido que outro de forma incondicional, pois há uma série de contingências que devem ser consideradas, tais como o número de hóspedes em cada apartamento, a quantidade de camas e o tipo de hóspede (famílias, viajantes de negócios, hóspedes com pets, usuários de drogas, etc.).

As metas diárias de produtividade contemplam a distinção entre arrumação e limpeza dos apartamentos, sendo que na maioria dos casos o número de arrumações diárias é maior do que o número de limpezas. Porém, descobrimos que não existe uma regra ou padrão em relação a isso. Não há limites fixos para o número de limpezas que podem ser cobradas de uma camareira em um dia. Algumas camareiras falaram que

⁷⁹ Accor. Accor 2018 Registration Document: Annual Financial Report, Integrated Report. **Accor**, 2018. Disponível em: <https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf> Acesso em: 5 fev 2020.

fazem 10 limpezas e 20 arrumações por dia, outras comentaram que faziam não mais de 15 limpezas por dia, e havia ainda as que não passavam de 4 a 6 limpezas. Sueli, que trabalhou em um hotel Ibis, conta que no período de inauguração do hotel eram feitas até 17 limpezas em um único dia, além de faxinas, o que segundo ela, era impossível completar numa jornada de oito horas. A maioria das camareiras, quando perguntada sobre o tema, não conseguiu responder sobre a divisão entre arrumações e limpezas, dizendo que a proporção variava de um dia para o outro, dependendo da demanda do hotel e do número de apartamentos ocupados. Todas concordavam que a limpeza é mais exigente, mas também nesse tópico as apreciações das camareiras apresentavam algumas discrepâncias. Algumas falaram que demoram 35 minutos para limpar um quarto, outras comentaram que fazem a mesma tarefa em 20 minutos. Sobre a faxina, um processo de limpeza mais profunda, muitas camareiras dos hotéis Ibis, como Sueli e Noemi, comentavam sobre a dificuldade de encaixar essas tarefas no dia a dia.

No caso específico dos hotéis Ibis, onde as camareiras precisam limpar 30 apartamentos por dia, a chefia justifica esse número com base na metragem do apartamento e pelo fato de a mobília ser limitada. As camareiras entrevistadas até concordam que, de fato, os apartamentos no Ibis podem ser arrumados rapidamente, mas comentam que existe uma série de fatores, além da metragem, que determinam a velocidade com a qual um apartamento pode ser limpo. Por exemplo, as camareiras entrevistadas relatam que quartos ocupados por famílias com crianças ou utilizados para relações sexuais ou ainda por usuários de drogas e álcool, geralmente requerem maior atenção mesmo durante a arrumação. Outro exemplo é o de hotéis utilizados por comerciantes, onde os hóspedes tendem a espalhar muito lixo, sobretudo papelão, tornando a arrumação mais demorada. A própria configuração do apartamento — que inclui tanto a quantidade de mobílias (mais camas implicam mais tempo de arrumação, independentemente da metragem) quanto o número de itens (ou *amenities*) — influencia na velocidade com que um apartamento pode ser arrumado ou faxinado.

As trabalhadoras chamam de “relatório” as tarefas e metas de produção diária, enfatizando que a responsabilidade delas não é cumprir com oito horas de trabalho, mas sim “fechar o relatório”. A organização do trabalho no departamento de governança dos hotéis Accor se baseia na gestão por metas. Essa organização mais eficiente do trabalho

permite aumentar a produtividade das camareiras, e a aplicação do método em grande escala – a Accor possui mais de 65 hotéis⁸⁰ só na região metropolitana de São Paulo – possibilita o estabelecimento de um novo padrão de trabalho no setor. Assim, é muito provável que organização do trabalho pautada nas metas por apartamento não tenha sido uma inovação da rede Accor, mas é possível afirmar que Accor tem sido responsável por sua disseminação no Brasil.

A intensificação do trabalho das camareiras expressa nas metas diárias de apartamentos aparece em outras pesquisas sobre o setor hoteleiro. Nos estudos realizados nos Estados Unidos, foram documentadas taxas de produtividade de 12 a 17 apartamentos diários, o que já constituía um aumento considerável segundo essas pesquisas (BERNHARDT; DRESSER; HATTON, 2003; SIEFERT; MESSING, 2006; UNITE HERE, 2006). Na pesquisa realizada por Siefert e Messing (2006), a expectativa dos hotéis era de que cada apartamento fosse arrumado em até 28 minutos; no entanto, a partir das observações realizadas na pesquisa, as camareiras demoravam entre 15 e 45 minutos ou até 90 minutos por apartamento. É importante sublinhar que essas taxas de produtividade, ainda que constituam uma intensificação no contexto estadunidense, são muito menores que as metas que nós observamos na rede Accor no Brasil. Mesmo excluindo os hotéis Ibis, se consideramos a justificativa da Accor sobre o tamanho dos apartamentos como um fator que permite uma arrumação agilizada, as taxas de produtividade nos hotéis Mercure continuam sendo maiores – lembrando que os hotéis Mercure possuem apartamentos de 36m² e a média diária de produtividade cobrada das camareiras corresponde a 25 apartamentos. Estudos realizados no Brasil revelam taxas de produtividade diária de 20 apartamentos em hotéis de luxo (CAMARGO, 2021) e entre 24 e 30 em hotelaria de outras categorias (MAGALHÃES, 2006; INSITITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2012).⁸¹ Com base nesses dados, podemos afirmar que a hotelaria no Brasil exige um padrão de produtividade mais elevado em comparação com

⁸⁰ Número de hotéis antes da pandemia do Covid-19. Sabemos que a rede Accor fechou alguns hotéis devido a pandemia, mas não há informações claras em relação a isso. Accor. Desenvolvimento de hotéis. Disponível em: <<https://group.accor.com/pt-BR/hotel-development/map-all-regions>>. Acesso em: 19/11/2021.

⁸¹ As pesquisas citadas não identificam a categoria do hotel onde foi realizada a pesquisa. Adicionalmente, não todos os hotéis utilizam a padronização de categorias aplicada pela Accor.

o que é verificado nos Estados Unidos. Essa realidade poderia estar relacionada a precariedade do mercado de trabalho brasileiro. Embora o aumento do desemprego, e a ampliação da informalidade, terceirização e flexibilização são elementos que se evidenciam globalmente no período pós crise de 2008, no caso do Brasil eles precedem a crise e foram aprofundados (ANTUNES, 2018)

Em entrevistas com Maria José Dantas, Presidenta Nacional da Associação Brasileira de Governantas (ABG), e com governantas da Accor, descobrimos que a Accor se destaca no Brasil pela dedicação à gestão da governança. Segundo elas, a Accor dá importância à governança no plano gerencial, dedica-se mais ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores, documenta os processos de trabalho e estabelece protocolos claros para a realização das tarefas. Dantas enfatiza que, à diferença de outras empresas e hotéis independentes, a Accor tem padrões que permitem estabelecer um método de trabalho na governança mais profissionalizado, em comparação com outros hotéis. Segundo ela, os hotéis da categoria *Economy* (setor do mercado hoteleiro que, em São Paulo, é dominado pela Accor) trouxeram grandes transformações à hotelaria no Brasil, sendo a mudança mais significativa nos últimos tempos o crescimento das grandes marcas hoteleiras estrangeiras. As redes internacionais trouxeram para o setor como um todo uma cultura de produtividade que não estava presente na hotelaria tradicional, que ainda focava na qualidade do serviço ao cliente. Dantas considera que nos hotéis onde ainda se preza pela atenção ao cliente e pela qualidade do serviço, é impossível cobrar mais de 14 apartamentos por dia. Ela comenta:

Essas grandes marcas trouxeram essa cultura da produção em escala, essa escala de produção fordista e isso é de certa forma é o que a hotelaria nacional tem usado como referência nas suas empresas [...]. Algumas empresas hoteleiras nacionais estão copiando de alguma forma essas maneiras. A diferença grande é que a hotelaria [nacional] copia isso sem estrutura. (Maria Jose Dantas, ABG).

Ainda sobre as redes internacionais, Dantas comenta sobre as metas de produção:

As metas especificamente de produção são muito altas. Isso é necessário para o *revenue* [receita] deles, para o modelo de gestão deles [...]. Eles precisam gerar muito resultado para os investidores, para ter resultados para eles próprios. Então, gerar muita receita significa otimizar ao máximo, isso significa ter uma altíssima produção (Maria Jose Dantas, ABG).

Confirmando a avaliação feita por Dantas, o SINTHORESP também aponta que a Accor é responsável por grandes mudanças no trabalho no setor. Ao fazer as tarifas

despencarem, a Accor exerceu, via concorrência, uma enorme pressão negativa na hotelaria nacional, que perdeu parte do mercado. A força com a qual Accor entrou se reflete nos números de hotéis e no tamanho da fatia do mercado que ela ocupa no Brasil (conforme apresentamos no capítulo 1). Essa força de mercado está ligada ao modelo financeirizado da empresa, o qual permitiu um crescimento rápido nos mercados considerados estratégicos, como o brasileiro.

3.1.2 Equipes Enxutas e Polivalência

Tanto no nosso levantamento como em outras pesquisas consultadas constatamos processos de redução do quadro de funcionários no setor hoteleiro acontecendo de três formas (BERNHARDT; DRESSER; HATTON, 2003; SEIFERT; MESSING, 2006, UNITE HERE, 2006). A primeira é a eliminação de categorias que antigamente dividiam tarefas com as camareiras; a segunda é a eliminação de postos de chefia (especificamente nos hotéis Ibis); finalmente, a terceira é a contínua redução do quadro de funcionários, justificada pela sazonalidade do setor e oscilação da demanda, mas que se torna permanente quando os funcionários não retornam com a recuperação do negócio.

Em entrevistas no sindicato hoteleiro SINTHORESP, a direção relatou que antigamente os hotéis contavam com uma categoria de arrumador que acompanhava as camareiras nas tarefas. Maria José Dantas confirmou essa informação afirmando que antes dos anos 1970 a posição de arrumador era comum no setor. O arrumador era responsável por retirar os enxovais usados das camas e deixar enxovais limpos para as camareiras que, na sequência, faziam a arrumação da cama. Os arrumadores reduziam as tarefas das camareiras e o esgotamento provocado pelos vários movimentos físicos necessários para arrumar as camas. Essa categoria de arrumador foi extinta nos anos 1970, segundo dirigentes do SINTHORESP, colocando a responsabilidade por cada apartamento só na camareira. Existem casos em que as camareiras são orientadas a trabalhar em dupla, mas isso apareceu como uma exceção e não como uma prática comum.

Discutimos neste capítulo a redução da metragem dos apartamentos e da mobília nos hotéis Ibis, mas a simplificação do hotel também passa por um enxugamento do quadro de funcionários. Além de ser o hotel com as metas de produtividade mais elevadas, os hotéis Ibis são conhecidos por trabalhadores do setor como hotéis onde todos fazem de tudo. Tivemos um depoimento de uma garçonete que era chamada a arrumar apartamentos quando a demanda era alta; também de uma supervisora que relatou que, no processo de contratação, os trabalhadores são avisados que podem ser chamados a realizar tarefas em outros departamentos pois o Ibis seria um hotel diferente, com uma estrutura enxuta. A polivalência parece ser uma característica do setor que não se limita aos hotéis Accor ou às multinacionais. Com base nas entrevistas com camareiras de hotéis independentes, e com camareiras que tinham passado por outros hotéis, foi comum o relato de que camareiras eram chamadas para prestar serviço na cozinha ou que trabalhadores do restaurante sejam chamados para trabalhar na governança.

No caso dos hotéis Ibis, esse enxugamento também ocorre na gestão, pois, nessa marca não existe a posição de governanta: as tarefas são delegadas a uma supervisora que faz praticamente o mesmo trabalho por um salário menor. Várias das camareiras que entrevistamos, tanto da rede Accor como em hotéis independentes, cumpriam tarefas de gestão regularmente, sem receber um salário de chefia. Algumas dessas tarefas incluem contagem de inventário, revisão de apartamentos para efetuar a liberação para venda, organização de relatórios de trabalho das outras camareiras, documentação e controle das tarefas do dia, separação de insumos de trabalho, organização de carrinhos e estoques, controle da saída e entrada de enxovais na lavanderia, acompanhamento da ocupação do hotel e das entradas e saídas de hóspedes, comunicação com a recepção e formação da escala de horários de outras camareiras. Todas as trabalhadoras entrevistadas que realizavam algumas ou todas as tarefas de supervisora, mantendo a posição de camareira, consideravam isso um privilégio, uma oportunidade e um elogio ao trabalho que desempenhavam. Indagamos sobre o pagamento ou não de um diferencial pela realização dessas tarefas, e fomos informadas que não havia compensação adicional. Vilma, que hoje é supervisora em um hotel Novotel, cobriu as folgas da sua supervisora durante sete anos antes de ser promovida oficialmente a

supervisora. No caso de Zahara, camareira de um Hotel Mercure com 42 anos de idade, ela relata realizar praticamente todas as tarefas de uma supervisora sem uma diminuição no número de apartamentos que devia cuidar por dia. Dayane, uma governanta de um hotel Mercure, acredita que a posição de governanta será eliminada no futuro pois as supervisoras dão conta de fazer tudo. Apesar de governanta ser um cargo de chefia, com salário maior, Dayane comentou que a eliminação das governantas seria uma mudança positiva do ponto de vista da gestão do hotel. Esse comentário de Dayane foi inesperado pois ela entendia que essa seria uma mudança que prejudicaria ela diretamente.

Além da eliminação de categorias e postos de chefia, há indícios de um esforço permanente das redes hoteleiras para reduzir o quadro de funcionários. Bernhardt, Dresser e Hatton (2003, p. 39) identificaram a redução da força de trabalho como um dos principais métodos contemplados numa reestruturação do trabalho com o objetivo de cortar custos. Em outra pesquisa, realizada pelo sindicato hoteleiro estado-unidense UNITE HERE, concluiu-se que a carga diária de trabalho das camareiras no setor hoteleiro dos Estados Unidos tinha aumentado de 15 para 17 apartamentos, e o aumento foi atribuído tanto à redução da força de trabalho como à eliminação de categorias e à polivalência. Em 2012 o Instituto Observatório Social também realizou uma pesquisa sobre um hotel de empresa nacional, em Manaus, que passou por intensa reestruturação da organização do trabalho, a qual resultou na demissão de mais de 900 funcionários. Nesse caso, o hotel (que tem 601 apartamentos) passou de um quadro com 1.400 trabalhadores para um com apenas 530, num processo de reestruturação coordenado por uma instituição responsável pela *Holding Company*.

As governantas e o gerente entrevistados em nossa pesquisa afirmaram que não havia nenhum esforço da empresa destinado a reduzir o quadro de funcionários. Edwin, gerente-geral de um hotel Ibis, comentou que as demandas do consumidor estavam provocando aumentos no quadro de trabalhadores. Porém, ele também afirmou que as crises eram responsáveis por enxugamentos das equipes. Uma supervisora do mesmo hotel Ibis, ao comentar a participação dos investidores no hotel, afirmou que não existia pressão nenhuma para reduzir o quadro de trabalhadores, mas sim para justificar os gastos em insumos e materiais de trabalho. Em relação à participação dos investidores

no hotel, Edwin afirmou que, enquanto eles não se envolvessem em decisões sobre o processo de trabalho, o orçamento do hotel precisava de aprovação deles.

Apesar das afirmações dos gestores da Accor, a firma de consultoria imobiliária comercial Jones Lang La Salle (JLL) apresenta dados que parecem comprovar um enxugamento do quadro de funcionários da empresa. A JLL realiza anualmente uma pesquisa de análise do mercado hoteleiro no Brasil a partir de dados coletados de questionários com mais de 500 hotéis. O material produzido pela JLL, á princípio, é um insumo de dados para orientar investidores no setor hoteleiro e não para influenciar a gestão das operadoras de hotéis. Nessa publicação, a JLL identifica a média de funcionários por apartamento disponível de acordo com cada categoria hoteleira. Para os hotéis com diária média abaixo de R\$ 234 (hotéis *Economy*), a média identificada pela JLL é de 0,13 funcionários por apartamento. Com base nessas informações, tentamos fazer um cálculo sobre qual deveria ser o número de trabalhadoras na governança de um hotel Ibis no qual realizamos várias entrevistas. Esse hotel Ibis conta com 308 apartamentos, o que, de acordo com a média da pesquisa da JLL, devia resultar num departamento de governança com aproximadamente 40 trabalhadoras. Em entrevista com o gerente-geral desse hotel, descobrimos que, antes da pandemia, o hotel contava com apenas 16 camareiras, e que durante a pandemia esse número foi reduzido para quatro. Os dados da pesquisa de JLL não distinguem quais desses funcionários são trabalhadores e quais seriam parte da gestão. Ainda assim, se considerarmos que entre esses 40 funcionários que o hotel Ibis deveria ter, alguns fizessem parte da gestão, o número de 16 camareiras ainda pareceria muito baixo. Em síntese, é provável que o hotel Ibis aqui citado conte com um quadro de funcionários no departamento de governança muito abaixo daquele identificado pela JLL como a média no setor hoteleiro brasileiro em 2018. Portanto, o que os dados apresentados por JLL revelam é que o número de funcionários empregados – pelo menos num Hotel Ibis da rede Accor – foge da média do setor, está muito abaixo dele e, provavelmente, estabelece uma padrão que deve ser almejado por outras redes e hotéis que se posicionam ou procuram se posicionar da mesma forma no mercado.

Todos os hotéis onde realizamos entrevistas passaram por uma redução intensa de trabalhadores por causa da pandemia. Segundo Edwin, gerente geral de um Hotel Ibis

em dezembro de 2020, a Accor na América Latina já tinha perdido 80% de seu volume do negócio. Muitos hotéis da rede fecharam durante um ou dois meses no começo da pandemia do Covid-19. Sobre os números exatos de demissões, só temos informações de um hotel Ibis que passou a ter somente quatro camareiras, sendo que o número antes da pandemia era 16, segundo o gerente geral. Nas entrevistas com camareiras, os números de trabalhadoras citados eram imprecisos. A maioria não sabia dizer quantas pessoas trabalhavam antes da pandemia, ou quantas estavam ainda trabalhando. Nos casos em que entrevistamos mais de uma camareira do mesmo hotel, os números que cada uma citava eram contraditórios. Sabemos que das 15 camareiras e supervisoras entrevistadas durante a pandemia, nove foram temporariamente afastadas durante algum período, duas foram definitivamente desligadas e pelo menos duas tiveram uma redução do salário em virtude da queda na ocupação do hotel. Apesar de carecer de números exatos para retratar a redução de trabalhadoras durante a pandemia, várias camareiras relatavam ter acumulado tarefas e apartamentos em razão das reduções de equipes, comentando que o hotel recuperava a taxa de ocupação, mas não a força de trabalho. Tatyana, 36 anos, trabalha em um Hotel Mercure onde a média de apartamentos antes da pandemia era de 23, mas depois passou a ser 30. Em seu comentário sobre o ritmo do trabalho durante a pandemia, ela afirmou:

Então, se você colocar uma pessoa que não é ágil, que não produz, que não tem pique, vamos dizer assim, ou força, não fica. Isso é fato. Mas eu estou achando ultimamente bem cansativo, mas todas as minhas companheiras vêm falando a mesma coisa. Por quê? Porque, assim, as que foram desligadas não colocaram outras no lugar, certo? Então, querendo ou não você faz o serviço de outras. Apesar do hotel estar vazio, no hotel sempre tem serviço (Tatyana, camareira, Hotel Mercure).

Sobre os trabalhadores que permaneceram no hotel durante a pandemia, Karla, supervisora de Hotel Ibis com 26 anos de idade, que trabalhou durante alguns meses da pandemia antes de ser demitida, comenta que o critério que determinava quem ficaria era se as trabalhadoras “iriam aceitar o novo”, entendendo que o novo seria um ritmo de trabalho mais intenso em função do enxugamento da equipe e acumulação de novas tarefas de higienização. Ela também explicou que o hotel passou por uma reestruturação que demandava que “a gente já tinha que ser o dobro”, o que parece indicar que as trabalhadoras que permaneceram foram aquelas que se mostraram dispostas e capazes de aceitar uma jornada muito mais intensa.

Severino (Hotel Mercure), Beatriz (Hotel Mercure) e Noemi, 24 anos, (Hotel Ibis) trabalharam durante a pandemia e relataram que o trabalho aumentou. No hotel no qual Noemi trabalha, as camareiras passaram a fazer 20 em vez de 30 quartos, mas em todos era preciso fazer limpeza em vez de arrumação, o que demora mais tempo e exige mais esforço. Embora a gestão tenha adicionado uma pessoa exclusivamente para retirar os enxovais, além de implementar o trabalho em duplas e reduzir o número de apartamentos, Noemi reportou que a jornada era mais cansativa. Segundo ela, as faxinas se tornaram mais exigentes e deviam ser realizadas com maior frequência — de uma por dia por camareira, passou a três —, o número de andares aumentou de um para dois, os *duvets* deviam ser esticados na cama e não guardados nos armários. No hotel onde Severino é camareiro, que possui aproximadamente 166 apartamentos, o quadro completo de funcionários na sua posição é de oito, mas reduziu à quatro durante a pandemia. Nesse hotel, após a retomada do negócio o quadro inteiro de funcionários retornou.

3.1.3 Banco de Horas

Um efeito das metas altas de produtividade no trabalho das camareiras é a extensão da jornada de trabalho. Os relatos de jornadas que passavam das oito horas foram comuns nas entrevistas; e muitas consideravam impossível completar o relatório — lista de tarefas do dia — nas oito horas de trabalho. Além da extensão da jornada, algumas trabalhadoras entrevistadas relataram não fazer intervalo de almoço ou reduzir o tempo do intervalo para voltar a trabalhar e assim completar o relatório.

Sandra descreveu o trabalho num Hotel Ibis como um sonho, mas depois de sete meses pediu demissão por causa do excesso de trabalho e principalmente de horas na jornada:

Assim, naquele tempo era difícil e o salário era muito pouquinho, eu trabalhava de domingo a domingo e não tinha hora para sair do hotel, porque é muito quarto, né? Trinta quartos, às vezes era muita saída e eu não aguentava, eu chegava muito tarde em casa. Eu quase não via o meu filho (Sandra, camareira Hotel Ibis).

Thaís (Hotel Ibis) relatou que é muito difícil sair no horário por causa da sobrecarga de trabalho, mas que a gestão do hotel não vê com bons olhos quando ela passa do horário:

[...] quando tem muito apartamento assim, a gente nunca consegue sair no horário, às vezes sempre passa um pouquinho, então quando tem dias que tem muitas saídas [...] se for todo mundo [passando do horário], se todo mundo sair, aí beleza. Agora se for só eu, você já sente uma cara feia, entendeu? Uma mudança de humor [...]. (Thaís, camareira Hotel Ibis).

Tatyana (Hotel Mercure) considerava que o horário era suficiente para completar o trabalho, mas reconheceu que às vezes passa do horário, dependendo do dia, entre 20 e 50 minutos. Ao falar do horário e a necessidade de trabalhar rápido, Tatyana fez comentários contraditórios, às vezes afirmando que trabalhava com pressa, às vezes dizendo que sua rapidez era uma habilidade. Tatyana comentou que aproximadamente duas vezes por mês deixava de fazer o intervalo ao perceber que iria se atrasar muito. Ela reconheceu que não devia fazer isso, mas comentou que prefere perder o almoço para evitar sair tarde. Tatyana tem aspirações de se tornar supervisora e governanta, esperança que foi nutrida pela gestão do hotel quando, em uma avaliação, afirmaram enxergar potencial nela. Ela contou que não se sente pressionada para trabalhar além das oito horas, mas sim para completar o relatório. Segundo ela, o hotel precisa dos apartamentos e por isso sente a necessidade de entregar o relatório para evitar cobranças: “se você deixa hoje o seu serviço pra fazer amanhã, você vai ter cobrança.”

Beatriz (Hotel Mercure) acredita que é possível completar o trabalho em oito horas, mas para isso é necessário trabalhar com pressa. Severino, (Hotel Mercure) já trabalhou de 10 a 11 horas em um dia. Segundo ele, é impossível completar um relatório em oito horas quando o hotel está cheio. A necessidade de sair no horário faz com que trabalhe com pressa; ele comenta que “não sabe” como os funcionários conseguem finalizar o relatório quando há muito trabalho, mesmo assim eles conseguem pois “trabalham que nem formiga”. Noemi (Hotel Ibis) passa do horário com frequência, pois não consegue completar o trabalho em oito horas e explica que qualquer coisa que deixar incompleta num dia ficará para o próximo. Noemi relatou que a governanta não permite que ela saia sem completar o relatório e, inclusive, adiciona tarefas caso o relatório já tenha sido completado, para que ela nunca saia antes do horário. No dia anterior à entrevista, Noemi tinha marcado para um horário em um salão de beleza e terminou o trabalho antes do

horário visando esse compromisso. Porém, acabou tendo que trabalhar depois do horário pois a governanta não permitiu que ela saísse antes. Noemi conta que, durante um tempo, quando o trabalho exigia muito, deixou de almoçar no horário, deixando a refeição para o final da jornada, vinte minutos antes de bater o ponto. Segundo Milena, (Hotel Ibis) ela nunca sai no horário certo, mas também nunca passou das dez horas numa jornada, pois isso provocaria pagamento de horas extras e ela explica que nesse trabalho é essencial não perder tempo com nada e não se distrair, trabalhar com agilidade para manter a calma e não correr. Durante um período que o trabalho estava especialmente intenso, Sueli (Hotel Ibis) trabalhava até onze horas por dia e nunca recebeu horas extras, tudo foi colocado no banco de horas:

Ela [a governanta] só falava "ó, a gente quer o fechamento". Mas aí a gente passava da hora, né? Então, eles não pressionavam a gente. Mas a gente não queria ir embora e deixar os quartos, para não ficar muito quarto para no outro dia. Mas tinha vez que eles falavam assim "você tem que ficar até acabar". Aí tinha vez que elas falavam, "hoje vocês podem passar da hora para poder limpar todos os quartos?" Aí a gente passava, entendeu? (Sueli, camareira Hotel Ibis).

Sueli relata a pressão que sofria cotidianamente para suprimir os intervalos:

Era cansativo, moça. Tinha vez que a gente nem almoçava. Para você ter ideia, a gente almoçava meio-dia, quando era meio-dia e vinte, meio-dia e vinte e cinco, meio-dia e meia, a gerente já estava: "corre que tem quarto de família para fazer", "corre que tem quarto que o hóspede está querendo entrar", aí mal a gente almoçava e a gente já subia. Era muito cansativo (Sueli, camareira Hotel Ibis).

Sandra também passava por dificuldade para completar o relatório durante oito horas e costumava não fazer os intervalos para conseguir dar conta. Ela explica, "A gente fazia pouco intervalo, né? Uma meia horinha, comia, descansava um pouquinho e subia. Tinha momentos que a vezes eu nem descia para almoçar porque não dava tempo".

Durante um período da pandemia, Zahara (Hotel Mercure) foi convidada a dormir no hotel para evitar uma maior exposição ao vírus no transporte público. Zahara teve três permanências de aproximadamente quinze dias durante o período da pandemia. Pelo fato de dormir no hotel, Zahara respondia a demandas de trabalho fora do horário. Essas demandas, segundo ela, não eram de arrumação de apartamentos, mas sim de entrega de itens, tais como toalhas, aos hóspedes que os requisitavam. Zahara valorizou bastante esse período de permanência no hotel, considerado uma experiência de muito aprendizado, que ela gostou muito.

O banco de horas é um dispositivo da lei que flexibiliza a jornada de trabalho permitindo a extensão, no caso das camareiras, de até dez horas, sem pagamento de horas extras. A legislação sobre banco de horas estipula que até 10 horas diárias ou 44 horas semanais serão compensadas sem acréscimo de horas extras enquanto forem pagas no prazo de 180 dias (6 meses). As horas também podem ser remuneradas em forma de folgas. Se o pagamento das horas acumuladas no banco de horas não for pago dentro do prazo, deverá incorporar o acréscimo estipulado para horas extras, que seria de 65%. A convenção coletiva do sindicato não estabelece nenhuma alteração a essa determinação.⁸² A legislação que permite o uso do banco de horas foi promulgada durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, mandato que foi marcado por reformas neoliberais no Brasil (BOITO, 1996). Esta lei ainda seria modificada em 2017 no governo de Michel Temer, que assumiu a presidência após golpe parlamentar contra a Presidenta Dilma Rousseff, num período considerado de intensa pressão por parte de setores empresariais em favor de novas reformas neoliberais (BOITO, 2016; SINGER, 2015). A modificação ampliou a capacidade de uso do banco de horas ao permitir a implementação do sistema por meio de contrato individual ou tácito, eliminando a necessidade de um contrato coletivo de trabalho (DIEESE, 2017). Acreditamos que a flexibilização da jornada de trabalho é uma reforma bem-vinda pelo empresariado do setor hoteleiro na medida em que viabiliza aumentos nas taxas de produtividade sem remuneração adicional, incentivando reduções na força de trabalho. A repercussão para a saúde das trabalhadoras, entretanto, é grave, como apontado por Maria Jose Dantas:

Você tem oito horas e vinte de trabalho por dia, você tem 440 minutos de produção. Se você dá 25 apartamentos para uma pessoa para fazer você não está dando para elas nem tempo de almoçar, praticamente. Isso significa que ela tem que produzir cada apartamento em 17 minutos. Ela tem deslocamento ainda entre cada apartamento. Ela tem 17 minutos para fazer um processo de limpeza. É humanamente impossível a pessoa sobreviver sem sofrer alguma lesão, sofrer um trauma psicológico, sem ela sofrer um mal qualquer, principalmente físico, ela vai sofrer alguma lesão física se isso se tornar uma rotina para ela... Ela vai sofrer um problema de coluna porque o trabalho da camareira é um trabalho muito pesado, é um esforço repetitivo, é um trabalho que requer descanso físico [...] ela

⁸² Fonte: SINTHORESP. Convenção Coletiva de Trabalho 2019/2021: Hotéis e Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://sinthoresp.com.br/site/wp-content/uploads/2019/09/Conven%C3%A7%C3%A3o-Coletiva-de-Hot%C3%A9is_2019.pdf>. Acesso em: 20 fev 2022.

precisaria ter uma distribuição de trabalho mais humanizada (Maria Jose Dantas, ABG).

Como temos apresentado, a rede Accor viabiliza uma produtividade alta nos seus hotéis pela aplicação de práticas específicas, que são: a padronização dos apartamentos e a gestão por metas, a redução do quadro de funcionários e consequente polivalência e o uso do banco de horas. Como Dantas afirma, essa produção tem repercussões para a saúde das trabalhadoras, algo que iremos abordar ainda neste capítulo.

3.2 Reestruturação e intensificação

As medidas que temos identificado como parte do processo de trabalho na Accor têm resultado numa intensificação do trabalho das camareiras. Entendemos a intensificação como um aumento da produtividade a ser realizado na mesma quantidade de tempo. Já a extensificação da jornada, possibilitada pelo banco de horas, constitui um aumento no número de horas trabalhadas. Embora constituam formas diferentes de aumentar o nível de produtividade, ambas são compreendidas como intensificação do trabalho e foram evidenciadas na nossa pesquisa (PINA; STOTZ, 2015). A intensificação do trabalho é um fenômeno que se apresenta em quase todos os setores econômicos e ocupações. Ela é o resultado de uma série de fatores que incluem a aplicação de tecnologias ao processo de produção, mudanças organizativas dentro das firmas, a flexibilização dos contratos de trabalho e a pressão por formação e capacitação contínua (AYKROYD; BOLTON, 1999; GREEN, 2021; NEVES, 2006; GALLIE; ZHOU, 2013; APPLEBAUM; BERNHARDT; MURNAME, 2003; PINA; STOTZ, 2015; LEMOS, 2019; GUNDELSBERGER, 2019; FLORO; PICHETPONGSA, 2010). Há evidências de que as mulheres são mais vulneráveis à intensificação, especialmente quando realizam seus trabalhos em domicílio (GREEN, 2021; FLORO; PICHETPONGSA, 2010; NEVES, 2006), e adicionalmente que os setores de hotelaria e limpeza também têm intensificado o trabalho (AGUIAR; HEROD, 2006; SIEFERT; MESSING, 2006).

Dedecca (1999) discute as transformações que têm resultado em intensificação como uma nova racionalização econômica implementada com base no poder que as empresas ganharam para determinar as relações de trabalho sem intervenção do Estado.

Ainda segundo Dedecca (1999), a concorrência acirrada imposta pela financeirização e a globalização resultou na adoção de estratégias que visavam aproveitar oportunidades de valorização do capital no mercado e uma racionalização produtiva que garantisse agilidade ao processo de produção. Nessa mesma direção afirma Antunes,

Em um universo em que a economia está sob comando e hegemonia do capital financeiro, as empresas buscam garantir seus altos lucros exigindo e transferindo aos trabalhadores e trabalhadoras a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos, como os relativos à força de trabalho, além de exigir “flexibilização crescente dos contratos de trabalho” (ANTUNES, 2018 p. 32)

A financeirização tem provocado mudanças radicais no que se considera um empreendimento eficiente, sendo que o setor financeiro tem implementado uma preferência pelos rendimentos de curto prazo (FLECKER; FIBICK; KRAEMER, 2017). A concorrência elevada que caracteriza o neoliberalismo, ligada às pressões de lucratividade do setor financeiro e num quadro de enfraquecimento da capacidade de resistência dos trabalhadores, tem como resultado a intensificação do trabalho (KORUNKA; KUBICEK, 2017). Várias pesquisas apontam a instalação de uma gestão proveniente do setor financeiro ou controlada pelos interesses financeiros como motivo da intensificação (GREEN, 2021; AYKROYD; BOLTON, 1999). Na rede Accor, podemos falar da existência de uma gestão financeira considerando a forte presença dos investidores na direção e administração dos hotéis pesquisados.

A reestruturação do trabalho que constatamos na rede Accor e em outros setores se constitui tanto por continuidades do modo taylorista analisado por Braverman (1998) quanto por novidades características dos novos modelos de produção. Enquanto o taylorismo exercia controle por meio da vigilância, do direcionamento preciso dos movimentos e do esforço físico dos trabalhadores, os novos sistemas de produção incorporam outros elementos. Durand (2007) caracteriza o novo processo de produção como um “fluxo tensionado” que busca garantir produtividade ininterrupta, sem acúmulo de estoques e nem barreiras que possam impedir o movimento contínuo e constante da produção. Embora a ênfase do discurso empresarial em relação à implementação do fluxo tensionado tenha salientado a eliminação de estoques como uma grande inovação que confere flexibilidade e agilidade, para Durand, a verdadeira revolução estava na transformação do trabalho. Esse novo método de organização da produção mudou a

forma e o conteúdo do trabalho, aumentando as responsabilidades, obrigações e restrições impostas a cada trabalhador.

Nos hotéis Accor, vemos um processo parecido ao do “fluxo tensionado” e há, inclusive, uma relação entre esse processo e a transição da rede para o modelo “leve em ativos” — EXPLICAR LEVE EM ATIVOS— que apresentamos no capítulo 1. Tanto o processo de trabalho do “fluxo tensionado” como o do “leve em ativos” são modelos de gestão que buscam garantir flexibilidade permitindo que a empresa responda rapidamente a mudanças no mercado e a demandas do consumidor. A implementação de estratégias empresariais que procuram construir estruturas, sistemas e processos que confirmam flexibilidade é uma dimensão das transformações do processo produtivo introduzidas pelo neoliberalismo (ANTUNES, 2018; HARVEY, 1989; DURAND, 2007; CASTELLS, 2000). Em entrevista com Edwin, gerente-geral de um Hotel Ibis, ouvimos os seguintes comentários sobre as metas da empresa, “Uma é desenvolvimento e a outra, que é um movimento que vem sendo feito, que é transformar a empresa em uma *asset light* (leve em ativos), que é simplificar os processos, simplificar as operações, ter uma proximidade maior com o investidor.”

No depoimento de Edwin, percebemos uma relação entre a simplificação de processos e a necessidade de manter proximidade com o investidor que, como sabemos, tem um papel importante na empresa a partir do modelo financeirizado. Assim, é possível afirmar que a simplificação e padronização dos processos na rede buscam garantir uma flexibilidade que dê conta das demandas da gestão financeirizada da empresa.

A polivalência e a flexibilização da jornada – possibilitadas pelo uso do banco de horas – e a gestão por objetivos são consistentes com os novos métodos de organização do trabalho. De acordo com Durand (2007), estas inovações exigem maior responsabilidade, disciplina e auto-organização das trabalhadoras. Numa seção subsequente, analisaremos com mais detalhe os mecanismos de controle do trabalho que são utilizados pela empresa para efetivar a aplicação das mudanças ao processo de trabalho que temos discutido. Mas é importante desde já destacar que, como outras pesquisas têm apontado (AYKROYD; BOLTON, 1999; FLECKER; FIBICK; KRAEMER 2017; NEVES, 2006) e nosso estudo de caso confirma, o taylorismo não foi inteiramente superado. O trabalho das camareiras ainda é monótono e composto por tarefas

repetitivas, com tempo razoavelmente controlado para cada uma das suas etapas e que devem ser realizadas individualmente. Embora Sherman (2007), numa análise dos trabalhadores de recepção e concierge⁸³, sublinhe a autonomia na organização do trabalho dessas posições, ela também ressalta que essa possibilidade não existe para as camareiras. O trabalho na governança demanda esforço físico das camareiras e não contempla oportunidades para que elas possam se envolver no processo de concepção ou resolução de problemas que permitiriam um melhor funcionamento do hotel. Já Durand descreve um engajamento intelectual dos trabalhadores, mobilizado para garantir a qualidade do produto e a eficiência do processo de produção, que não aparece no trabalho das camareiras.

Em síntese, consideramos que as medidas que a Accor aplica ao processo de produção – padronização do trabalho e gestão por metas, enxugamento das equipes e polivalência, e flexibilização da jornada por meio de banco de horas – constituem uma reestruturação do trabalho que tem como resultado a intensificação da jornada. Com base na nossa pesquisa, também levantamos a hipótese de que a Accor exerceu influência para que o padrão de produtividade estabelecido por ela se estendesse para o resto da hotelaria em São Paulo. A força de mercado da Accor, apresentada no capítulo 1, a coloca como líder do setor hoteleiro nacional. É muito provável que a rede Accor seja a empresa no setor hoteleiro brasileiro que mais forma e capacita profissionais para o setor. Além do mais, a capacidade concorrencial que a empresa tem exerce uma pressão nos outros empreendimentos para igualar o nível de produtividade atingido pela Accor. Este poder de mercado está intimamente ligado ao processo de financeirização. Como se verifica no depoimento de Edwin, gerente-geral de um hotel Ibis, o que distingue a Accor de outras empresas no mercado é o *background* potencializado por experiência e capital:

As multinacionais, eu acho que elas vêm com um *background* com mais estrutura, com uma governança muito maior do que as nacionais. Claro que tem os investimentos, enfim, a gente fala aí de valores muito maiores para poder prover esse *background* muito bem-feito. Então, eu acho que isso é a principal diferença. Você ter ferramentas que integram, você ter uma força de marca maior, você ter um poder de caixa maior, essas são as diferenças (Edwin, gerente geral Hotel Ibis).

⁸³O concierge é uma categoria presente nos hotéis de luxo que organiza um acompanhamento personalizado da estadia de cada hóspede.

É inegável que esse “poder de caixa” ao qual Edwin se refere está ligado às relações que a Accor tem construído com investidores e à reestruturação pela qual a empresa passou para se tornar um ativo de interesse para o mercado financeiro. Portanto, é possível traçar uma relação entre o processo de financeirização e a capacidade da rede Accor de fazer mudanças no trabalho das camareiras que poderiam se ampliar para o resto do setor. Enquanto ao comentário do Edwin sobre a governança ser muito maior nas multinacionais, considerando os dados da nossa pesquisa em relação ao enxugamento das equipes, a afirmação parece equivocada.

3.3 Esgotamento, dor e doença: os efeitos da intensificação do trabalho

Um tema recorrente nos depoimentos das camareiras, tanto da Accor como dos hotéis independentes, é “a correria” necessária para completar as metas diárias de produção. Em relação a essa pressão para dar conta do relatório, as camareiras dizem que o hotel “é um manicômio” (Tamyres, hotel independente), que o trabalho é “puxado”, “muita pauleira” (Sueli), e que “não se faz nada tranquilo lá dentro” (Thaís, Hotel Mercure). Severino (Hotel Mercure) já arrumou 40 quartos numa jornada de trabalho e acredita que o trabalho na hotelaria é mais corrido em comparação à fábrica de para-brisas onde trabalhava antigamente. Severino descreve o ritmo de trabalho da seguinte forma:

Quando você precisa das coisas, precisa buscar as coisas, se falta alguma coisa você precisa correr buscar. Tinha que ajudar no enxoval, tinha que fazer o quarto e a intensidade é rápido, rápido, mas "vamo que vamo" e "vamo" embora. Entendeu? (Severino, Hotel Mercure).

Os comentários de Milena (Hotel Ibis) em relação a intensidade do trabalho são contraditórios. Por um lado, ela fala que a primeira vez que trabalhou num hotel foi “bem tranquilo”, “nada demais”. Ela também insiste que os hotéis Ibis são mais simples e que isso explica o número elevado de apartamentos, já que há menos coisas a fazer. Entretanto, ela que já trabalhou em outros hotéis, reconhece que na primeira semana de trabalho em um Hotel Ibis sentiu a diferença, pois eram muitos apartamentos, e quando perguntamos se a intensidade no Ibis é maior ela afirmou que sim:

É, porque é trinta, né? Tem que correr. Por mais que seja simples, você tem que correr, porque a limpeza em si é a mesma, só que a quantidade é mais, então assim, por mais que você, vamos supor, que eu perco vinte e cinco, trinta minutos

em um quarto que é mais chique, já eu vou ganhar tempo em dois. Mas, mesmo assim, entendeu? Acaba, se você não correr mais do que você tem que correr, você acaba se atrapalhando. (Milena, camareira Hotel Ibis).

Sandra (Hotel Ibis) admite que é um desafio dar conta das metas, especialmente considerando a condição em que os apartamentos costumam estar:

Eu tentei fazer o mais rápido possível, porque os quartos lá são sujíssimos, e não pode deixar o quarto sujo, né? Era muita, muita sujeira, era coisa de festa, era muita bebida de garrafa, derramava no chão, tinha que limpar, não pode deixar o cheiro de cerveja, era muito sujo antigamente. Até hoje, às vezes um quarto que não dá para fazer é muito sujo, os hóspedes sujam demais, e não pode deixar sem limpar, né? Tem que limpar (Sandra, camareira Hotel Ibis).

Neusa, que trabalha num Hotel Ibis, comenta sobre as metas:

Nossa! Oito horas eu acho pouca coisa, porque em oito horas a gente corre muito. Em oito horas você tem que limpar [...] eu, pelo menos, lá no outro Ibis, eu limpava 14, 15 quartos, entendeu? Em oito horas. Muitas vezes eu tinha que correr, correr, correr para limpar 20, 22, 25, entendeu? Mas eu limpava. Assim, a gente não vai limpando, a gente vai dando uns "tapa", passando por cima, assim, fazendo o que pode. É tanto que a gente entrava em duas pessoas para deixar, assim, do jeito que elas queriam, né? Porque tem uma cobrança, que quando a gente sai de lá de dentro do quarto, quem entra é a nossa supervisora, aí ela vai visualizar tudo, se a gente fez tudo, se não falta nada, entendeu? E a gente tinha que dar o nosso, sabe assim? Fazer qualquer coisa, correr, correr, correr e correr, né? (Neusa, camareira Hotel Ibis)

As governantas e gerentes entrevistados defendem que as metas de produção são razoáveis embora possam parecer elevadas. Todos reconhecem que o trabalho das camareiras é pesado e exige muito fisicamente, mas insistem que é factível. Nenhum deles mencionou a taxa elevada de lesões que iremos discutir ainda neste Capítulo.

Caroline é governanta num hotel Ibis em que nunca se exigiu uma cota de 30 apartamentos por dia, posto que, devido ao público do hotel, havia muito acúmulo de lixo de embalagem e papelão que atrapalhava a limpeza de cada apartamento. Segundo Caroline, ela nunca foi cobrada pela gerência para pressionar as camareiras. Caroline é governanta no mesmo hotel onde a Sueli trabalhou. É nítida a divergência na apreciação que Caroline, como governanta, e Sueli, como camareira, fazem sobre as metas de produção. Para Caroline não havia pressão, mas para Sueli o trabalho no hotel era “muita pauleira”:

Nossa moça, no começo a gente chegava a fazer 22 quartos, 21, 20, 19 [...]. Nossa, moça! É muita [saída] hein, 16 saídas, 17 saídas, era bastante. Agora da gente mesmo, a gerente da gente mesmo só falava que de vez em quando era para a gente estar limpando a parede, mas como? Se a gente pegava 22, 23 apartamentos, e ainda tinha que dar conta das paredes? Ninguém aguentava

fazer isso, não [risos] [...] porque Ibis é muito corrido, né? É muito entra e sai, entra e sai, entra e sai, então é muito corrido, é muito pauleira mesmo. (Sueli, camareira Hotel Ibis)

Edwin, gerente geral de um Hotel Ibis, admite que é um desafio para as camareiras cumprir diariamente as metas de produtividade, mas que “faz parte da rotina”. Karla, que trabalhou como supervisora num hotel Ibis, explica que a média é de 22 a 30, e até 40 quando há camareiras ausentes. Karla parecia orgulhosa por conseguir fazer com que as camareiras sob sua supervisão cumprissem metas tão altas como a de 40 apartamentos. Dayane, supervisora num hotel Mercure, foi a exceção nesse sentido pois afirmou que é difícil cumprir com qualidade o número de quartos cobrados, confessando que sentia pressão para cumprir as metas devido ao plano de participação em lucros (PPR). Zahara, que, depois de muitos anos de camareira num Hotel Mercure além de outras redes, foi recém-contratada como governanta num hotel independente, acredita que as camareiras podem cumprir o número de apartamentos cobrados diariamente se elas administrarem bem o tempo e montarem a cama corretamente já na primeira vez, para não perder tempo refazendo. Janaína, 38 anos camareira de Hotel Mercure, já trabalhou em outros hotéis que não são da rede Accor. Ela comenta que o padrão era, sim, diferente, devido aos outros serem hotéis de luxo ou hotéis com moradores. Em outros hotéis com características similares aos hotéis *Economy* e *Midscale* da Accor, onde ela já trabalhou, arrumava de 14 a 16 apartamentos por dia. Enquanto isso, no Mercure, ela fazia de 16 a 18 e julgava que o trabalho não era intenso porque dava tempo de terminar. Contudo, também acreditava que a intensidade do trabalho na hotelaria aumentou muito desde que ela começou, mas não soube elaborar tal percepção, dizendo apenas que o hotel estava “mais avançado”. Para Maria Jose Dantas, os níveis de produção introduzidos pelas grandes empresas devem ser questionados:

Eu vou te dizer honestamente que a maioria da hotelaria, a grande hotelaria, seja os hotéis independentes ou de rede, também eles criam políticas tão rigorosas de produção que afugenta esse time de base para muito longe. Essa produção é muito exigida, é muito cobrada. E eu vejo coisas assim, muito absurdas, quase desumanas como a produtividade de 25 apartamentos por dia para uma camareira. Isso é uma produção desumana, incluindo *check-out* [saída] e arrumação (Maria Jose Dantas, ABG).

Das 15 camareiras entrevistadas para nossa pesquisa, nove relatavam sofrer dor na coluna, nos braços ou nas pernas. A frequência e intensidade das dores variava bastante entre uma camareira e outra, mas praticamente todas consideravam que fazia

parte do trabalho, da rotina, e não enxergavam aquilo como um problema evitável nas suas vidas. Para Beatriz, que trabalha num Hotel Mercure e já está no setor hoteleiro há 17 anos, a dor e o esgotamento do setor devem ser administrados, e por isso ela costuma pedir demissão sempre que avalia precisar muito de um descanso. Beatriz atribui o cansaço ao fato de ter só um dia de folga, em vez de dois. Tamyres, que trabalha num hotel independente, conta que no final dos dias de trabalho ela se sentia cansada e “eletrizada”, comentando que, devido ao excesso de trabalho, “seu corpo sente que é um acúmulo de cansaço e de estresse que tem uma hora que você não aguenta, você arria, você fala nossa, você entra em parafuso”.

De todas as camareiras entrevistadas o caso que mais ressaltou os efeitos da jornada intensa de trabalho foi o de Thaís, de 20 anos, que trabalhou por três anos num Hotel Mercure. Antes do hotel Thaís trabalhou num restaurante McDonalds, onde ela comentava também existir um excesso de trabalho. Sobre as primeiras semanas no hotel Thaís relata o seguinte:

[...] quando eu comecei a trabalhar eu me sentia meio, meio não, muito cansada, porque era uma coisa diferente, até você se adaptar aquele serviço. Quando foi antes da gravidez assim, eu já sabia como funcionava, então, não era tão cansativo, e depende de tanto de número de apartamento que você pega por dia. E depois da gravidez, foi horrível, parecia que o dia nunca ia acabar, e quando ele acabava estava só o pozinho [risos] (Thaís, camareira Hotel Mercure).

Durante o primeiro trimestre da gravidez Thaís passou a sentir mais intensamente o excesso de trabalho e sofreu um descolamento de placenta devido à resistência da gestão em reduzir o número de apartamentos que ela devia fazer:

[a governanta] pegou e falou, "seu corpo já se adaptou ao seu trabalho", mas eu falei, "mas o engraçado que o outro corpo dentro de mim que não se adaptou ao meu trabalho". Entendeu? Ela ainda achou meio ruim, né, o fato de eu sair, porque ela achou que não fosse um problema que o hotel estava causando. Não era que o hotel estava causando, é que eu faço esforço, eu tenho que abaixar, eu tenho que me levantar, eu tenho que pegar roupa, entendeu? É um esforço, se eu não fizer isso, quem vai fazer para mim? E aí acabou que descolou. E aí a médica falou, "se você continuar, você vai perder." (Thaís, camareira Hotel Mercure)

Depois do incidente do sangramento provocado pelo deslocamento da placenta, a chefia passou a falar que Thaís devia se preocupar com a sua saúde, e concederam o afastamento por três meses. Durante esses três meses a empresa não fez uma contratação para cobrir o serviço que ela efetuava. As camareiras que restaram tiveram

que cobrir sua ausência, criando descontentamento em relação a Thaís e contribuindo para a avaliação negativa que ela faz sobre essa experiência:

Para ser sincera, no começo eu não gostei do jeito que eles me trataram, porque o médico falou uma coisa e eles falaram outra. “Ah, você não pode fazer esforço, então o que que você vai fazer aqui?” Então, mais um motivo que eu pedi para ela me afastar, porque eu não tinha condições de trabalhar, aí eu saí [...]. Eu fiquei sabendo de várias colegas que falavam nos corredores que eu fazia isso, porque [...] eu não trabalhava porque eu não queria, tipo preguiça, entendeu? Como se quisesse chamar atenção (Thaís, camareira Hotel Ibis).

Ao voltar, a gestão a outorgou uma tarefa diferenciada que consistia em cuidar dos apartamentos de moradores, fazendo só arrumação de dez apartamentos diariamente. Porém, pelo estágio da gravidez, para Thaís a jornada ainda resultava cansativa e ocasionava dores nas costas e nas pernas que, conforme seu relato, às vezes eram “insuportáveis” e “intensas”. No final, ela foi reposicionada para cuidar das áreas sociais do hotel, o que, segundo ela, não era menos intenso. Finalmente, ao perceber que não conseguia mais abaixar, ela pediu afastamento. Thaís foi uma de duas camareiras entrevistada que expressaram desinteresse em voltar à governança no setor hoteleiro. Ela explica que só aceitou a posição de camareira porque não tinha outra opção, mas que não continuaria devido ao cansaço, já que a jornada é intensa e nos dias de folga ela ainda deve cuidar da própria casa.

A maioria das camareiras consideravam que o trabalho nessa função é “muito cansativo [...] um serviço árduo” segundo (Tatyana, Hotel Mercure), mas que “a gente acaba se acostumando” (Janaína, Hotel Mercure). Para Tatyana o serviço é intenso independentemente de serem feitos 10, 20 ou 30 apartamentos por dia, mas para Janaína, que sofre de dor na coluna, a quantidade de camas é a causa da dor que ela sente. Eduarda (Hotel Novotel), que dizia gostar muito do trabalho em hotel, comentou o seguinte sobre a dor, “Ah, minha filha, dor no corpo, quem é camareira, se eu disser que eu não tenho, eu estou mentindo. Se eu disser não [fui no médico], eu estou querendo ser perfeita? [risos] eu já fui, sim.” A dor na coluna levou Eduarda a procurar atenção médica. O diagnóstico apontava movimentos repetitivos como causa, e para lidar com o padecimento ela tomou remédio várias vezes por semana, quando sentia uma dor constante. Severino (Hotel Mercure) também precisa de remédio e disse tomar Dorflex diariamente quando a dor nos pés e nas costas é constante. Segundo ele, essa dor é

causada pelo trabalho, o ritmo intenso e sobretudo a tarefa de fazer camas — especificamente os movimentos necessários para colocar *duvets*. Sueli (Hotel Ibis) passou a sofrer dores nas pernas e nos braços depois de apenas três meses de trabalho no hotel. Ela foi contratada durante a inauguração do hotel, período marcado por um ritmo intenso no qual ela era cobrada a trabalhar sete dias por semana, entregando 25 apartamentos limpos e arrumados todos os dias. Para Sueli, os *duvets* contribuem para o esforço excessivo que causa as dores que ela sente:

Era a cama porque o *duvet* era pesado, né? O *duvet* para pôr dentro do lençol que era mais pesado. E a correria. Porque se fizesse o quarto tranquilo, entrasse para o outro tranquilo, tudo bem, mas tinha vez que ela queria que a gente ficasse no quarto 15 minutos. A gente entrou nesse, aí em 15 minutos tinha que estar com o banheiro e o quarto limpo, entendeu? Então era muita correria, a gente tinha que fazer esse quarto e passar para o outro, passar para o outro, passar para o outro, eu acho que era isso que cansava a gente, na verdade. (Sueli, camareira Hotel Ibis).

Beatriz (Hotel Mercure), também comenta que sofre com bastante dor na coluna e nos braços devido ao serviço repetitivo que “prejudica muito a coluna.” Segundo ela, a arrumação de camas provoca essa dor pois precisa agachar e levantar repetidamente, e o peso do *duvet* o torna dificultoso de colocar. Beatriz foi diagnosticada com bursite depois de oito anos trabalhando na hotelaria. Ao longo desse tempo, Beatriz não trabalhava num hotel da rede Accor, mas em outro hotel. Ela já fez fisioterapia e até cirurgia no ombro em 2011, mas os procedimentos aliviaram pouco sua dor. Apesar do tratamento, Beatriz disse que nunca voltou ao 100%, já que ainda sente dor e precisa tomar remédio. Noemi (Hotel Ibis), que já passou por outras áreas da governança, acredita que a rouparia seria a mais cansativa pois separar enxovais provoca dor nos braços. Entrevistamos Noemi em um dia em que estava trabalhando na rouparia, e percebemos que amassava os braços com frequência, o que parecia indicar que estava com dor ou tensão. Noemi também sofre de dor nas costas. Ela conta que sente “como se a coluna estivesse queimando” e toma Dorflex pelo menos uma vez por semana para lidar com as várias dores. Contudo, Noemi não acredita que a dor é causada pelo trabalho, ainda que reconheça que esse é o único emprego no qual sofreu com essas dores. Antes de trabalhar no hotel, Noemi trabalhou numa fábrica de tecidos o que seria o único emprego fora da hotelaria.

Milena (Hotel Ibis) já trabalhou oito anos no setor hoteleiro como camareira contratada pelo hotel e como camareira de cooperativa. Anos atrás, trabalhando num hotel de outra rede, foi colocada para trabalhar na lavanderia, onde era necessário empurrar carrinhos pesados cheios de enxovais, um serviço que, segundo ela, “é de homem”. Vilma, supervisora de Hotel Novotel, também trabalhou na lavanderia durante um período e sofreu um acidente quando um carrinho de enxovais caiu em cima dela. Milena passou a sentir dores intensas pelo desgaste de empurrar os carrinhos de enxovais. Ao receber atenção médica, conseguiu um atestado para ser afastada por 15 dias. Ao voltar do afastamento, a gestão do hotel perguntou se ela acreditava que a dor iria interferir na realização das tarefas. Embora tenha dito que não, foi demitida nesse momento. Porém, para Milena, o trabalho no hotel não é cansativo e não representaria uma ameaça a sua saúde. As dores que sente nos braços, segundo ela, seriam resultantes de um trabalho prévio, num abatedouro de frango.

Por ser um serviço que consiste em tarefas simples, praticadas cotidianamente na limpeza doméstica, o trabalho das camareiras hoteleiras pode não chamar atenção como uma categoria com fortes índices de lesão. Contudo, por mais que sejam tarefas simples, o volume em que são realizadas resulta num risco elevado de doenças musculoesqueléticas. Afinal, existe uma diferença considerável entre arrumar uma cama por dia e arrumar 20. Assim, as camareiras têm um risco 48%⁸⁴ maior de sofrer lesões trabalhistas comparado a outras categorias, número inclusive maior que a média no setor de manufatura de automóveis que é considerado indústria pesada com maior propensão para causa lesões nos trabalhadores. (MARRAS, 2006).

Num estudo publicado pelo sindicato norte-americano UNITE HERE⁸⁵, que relata os resultados de diversas pesquisas, apareceram os seguintes dados. Uma pesquisa com 600 camareiras informa que 91% delas reportavam dor física associada ao trabalho, ao passo que 77% informavam que a dor era suficientemente severa para interferir em atividades cotidianas. Esse mesmo estudo informa que 95% das entrevistadas

⁸⁴ UNITE HERE. “Creating Luxury, Enduring Pain: How Hotel Work is Hurting Housekeepers”. April 2006. Disponível em: <http://www.ezimaids.com.au/pdf/Creating_Luxury_Enduring_Pain.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

⁸⁵ Idem

reportaram dor física e 47% qualificavam essa dor como severa. Outra pesquisa revelou que 66% das camareiras entrevistadas faziam uso habitual de analgésicos para suportar as dores causadas pelas atividades de trabalho. Esse nível de sofrimento e adoecimento se deve, principalmente, à intensidade do esforço físico e aos movimentos repetitivos realizados de maneira rápida. Mas o estudo publicado pelo sindicato também menciona como fatores relevantes o sistema de metas de produção por número de apartamentos e o sub-abastecimento de enxovais, o que resulta em demoras na arrumação dos apartamentos, embora a pressão por rapidez seja elevada. Segundo uma das pesquisas publicadas no mesmo estudo, 83% das camareiras relatavam sentir constante pressão para cumprir as metas em períodos curtos. Em outra pesquisa, realizada pelo *Jornal Americano de Medicina Industrial*, foi comprovado que camareiras que têm sob sua responsabilidade a arrumação de mais de 18 camas por dia são 44% mais propensas a sofrer dores na região lombar (KRAUSE; SHCERZER, RUGULIES, 2005). Além do número de apartamentos e camas, outro fator determinante, segundo a publicação do sindicato UNITE HERE, é a velocidade com que a limpeza de banheiros e a arrumação de camas deve ser feita. O sindicato afirma que todas as pesquisas sobre doenças musculoesqueléticas consultadas apontam para a intensidade do ritmo de trabalho como um fator ligado ao risco de sofrer lesões. Ainda, a falta de intervalos de descanso, consequência das altas metas de produção cobradas das camareiras, agrava o quadro de risco que já é enfrentado por elas.

Um elemento relevante em relação à taxa de lesões diz respeito ao contrato de trabalho. SIEFERT e MESSING (2006) analisando a reestruturação do setor hoteleiro e o aumento ao risco de lesão, fazem uma relação entre a intensificação, a flexibilização do contrato e o risco de lesão. Segundo o estudo já citado do sindicato UNITE HERE a subcontratação e a instabilidade do contrato empregatício repercutem na condição desgastante e no número elevado de lesões, já que é comum que as trabalhadoras sofram em silêncio por medo de registrar queixas que possam resultar em demissão. O estudo indica que 44% das camareiras abordadas em uma pesquisa não reportaram as lesões sofridas porque julgavam que melhorariam com o tempo, 35% disseram não saber que deviam reportar, 23% relataram que consideravam o processo para o registro de

lesões muito difícil e 23% disseram não reportar por medo de sofrer demissão ou represália.⁸⁶

Magalhães (2006), em dissertação na área de Psicologia, analisa a qualidade de vida do trabalho de camareiras numa rede internacional em Brasília. Essa pesquisa destaca o nível alto de cobrança e pressão para a arrumação de 24 apartamentos por dia, número insuficiente de funcionárias, falta de enxovais, materiais inadequados para a realização das tarefas, reclamações em relação ao peso dos colchões e ciclos de adoecimento. A pesquisa conclui que o trabalho das camareiras tem elevado custo humano em termos físicos, afetivos e cognitivos. Além do fato de a maioria das camareiras sentirem dor, a pesquisa ressalta que 80,7% das posturas requeridas para o desempenho diário levam ao adoecimento. Sobre o custo afetivo, Magalhães discute a sensação recorrente de ansiedade, tensão e temor de cometer erros, o constante medo de perder o emprego, o sentimento de humilhação, a repressão do sentimento e, finalmente, o desespero expresso pelas camareiras diante das demandas do trabalho. As trabalhadoras entrevistadas por Magalhães relataram sentimentos de raiva, tristeza e indignação, ao mesmo tempo em que eram constantemente cobradas a sorrir.

Outra pesquisa sobre o trabalho das camareiras no Brasil, realizada em um hotel em Minas Gerais (COELHO, 2015), identificou elementos já mencionados tanto na pesquisa de Brasília como nos contextos norte-americano e europeu. Essa pesquisa analisou a qualidade de vida no trabalho e na vida pessoal, sublinhando problemas no hotel que contribuem para altos índices de rotatividade, decorrentes da insatisfação e da falta de motivação dos funcionários. Esses problemas incluíam má comunicação, falta de trabalhadores, sobrecarga de tarefas, baixa remuneração, falta de folgas e de intervalos durante a jornada, desarmonia na equipe de trabalho e constrangimentos com os clientes. Nessa pesquisa, a maioria das trabalhadoras entrevistadas relatava não sentir dor ou dizia ter se acostumado a trabalhar com alguma dor após ingressar no setor hoteleiro. O Instituto Observatório Social, em pesquisa sobre o Hotel Tropical em Manaus, identificou que 20% das camareiras nesse hotel estavam afastadas devido a doenças, sendo que a meta diária de produtividade era de 30 apartamentos.

⁸⁶ Idem

Em análise ergonômica do trabalho das camareiras no Canadá, Siefert e Messing (2006) atribuem as metas elevadas de produtividade à concorrência acirrada no setor hoteleiro. A necessidade de crescer rapidamente para manter posição concorrente no mercado leva as redes a buscar capitalização no mercado financeiro, criando uma forte pressão por desempenho a curto prazo e prejudicando a sustentabilidade a longo prazo (SIEFERT; MESSING, 2006). Assim, os processos de globalização e financeirização têm intensificado o trabalho das camareiras e flexibilizado o contrato de trabalho. Segundo Aguiar e Herod (2006), a flexibilização do contrato facilita a demissão das trabalhadoras que não conseguem se adaptar ao ritmo de trabalho. Ou seja, a preocupação com o desempenho a curto prazo desconsidera a saúde dos trabalhadores e das trabalhadoras a médio e longo prazo; e a facilidade para efetuar demissões exonera a empresa da responsabilidade pela saúde de seus funcionários. Nos hotéis que pesquisamos, não evidenciamos a terceirização ou subcontratação do departamento de governança. Já que a terceirização é: “[...] todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas” (MARCELINO; CAVALCANTE, 2012, p. 338), poderia se esperar que a rede Accor usufruísse dessa possibilidade na contratação de camareiras. Segundo Maria José Dantas, da Associação Brasileira de Governantas (ABG), houve tentativas de terceirização do setor de governança em vários hotéis no Brasil que não deram resultados positivos. Ela explica que a quantidade de produção e qualidade das arrumações que as empresas demandam exige trabalhadoras formadas com técnica e prática, o que não foi verificado nas contratações de terceirizadas. Embora muitas empresas e hotéis independentes façam uso de agências (chamadas cooperativas) para subsidiar as equipes de camareiras, não observamos o uso ampliado da terceirização na rede Accor.

Além do risco de doença e as dores persistentes, as camareiras também lidam com o esgotamento produzido pela jornada intensa de trabalho. Algumas camareiras narraram a dificuldade de enfrentar tarefas domésticas e responsabilidades da maternidade depois de um dia de trabalho no hotel. Thaís (Hotel Mercure) comenta o seguinte sobre a vida depois da jornada:

Ter energia eu não tenho, não, mas tem que fazer né [...]. Tipo, chega em casa, aí você tem que fazer comida, é mais comida e você tem que varrer e passar um

pano, porque ninguém vai fazer isso por você. Além de fazer lá, você tem que fazer em casa. (Thaís, camareira Hotel Mercure)

Muitas camareiras acreditam que o trabalho em casa é parecido com o trabalho no hotel, só que, ainda que em casa existam mais tarefas, elas têm liberdade de fazê-las quando e como quiserem. Na vida de muitas camareiras o dia de folga serve para fazer as coisas que elas não conseguem fazer durante a semana, o que inclui a faxina da própria casa. Oito das camareiras e supervisoras entrevistadas são mães solo; mas mesmo entre aquelas que tinham um companheiro, as tarefas de casa não aparentavam ser divididas equitativamente, pois elas falavam sobre a contribuição deles como uma “ajuda”, ao passo que, para elas mesmas, tais tarefas seriam uma responsabilidade. Durante muitos anos, Tamyres (hotel independente), após separação do marido, cuidou tanto da casa dele como da sua própria. Tamyres avaliava que o ex-marido não tinha condição de fazer as tarefas domésticas e enquanto uma filha deles morasse ali, ela precisava carregar essa responsabilidade. O marido de Noemi (Hotel Ibis) acha que o trabalho dela é muito cansativo:

Ah, ele fala que eu sou guerreira de trabalhar muito longe [de casa] [...]. Ele acha muito pesado, muito cansativo. Ele fala: “se fosse eu, eu não aguentava, não”, e eu falo “eu vou fazer o que, né?” Quando a gente precisa, a gente tem que ir à luta. (Noemi, camareira Hotel Ibis)

Pelo menos duas camareiras lamentavam ter perdido a energia para fazer exercício físico durante o tempo livre. Para outras camareiras, a vida “é isso mesmo” e não consideram que o cansaço é um impedimento para desfrutar os dias de folga. Sandra (Hotel Ibis) fala sobre esse esforço para viver a vida no tempo livre, “Sim, eu consigo fazer, assim, eu sou muito cansada, cansada mesmo, eu tento dar o meu esforço, eu posso sair um dia com o meu filho e chegar toda quebrada, mas eu consigo ir, consigo vencer. Eu consigo vencer.”

Os altos índices de lesão que observamos na nossa pesquisa confirmam um processo de intensificação do trabalho que atinge também outros setores onde há evidências de taxas elevadas de lesão. Aguiar (2006) afirma que o novo modelo de produção introduzido pela empresa Natura teve como consequência um aumento das lesões entre as trabalhadoras — como na categoria que pesquisamos, composta majoritariamente por mulheres. Nessa pesquisa, o autor destaca a demissão de trabalhadoras após sofrerem lesões, caso que Milena (Hotel Ibis) relatou ter sofrido em

outro hotel. Burchell e Fagan (2004), analisando a intensificação do trabalho no contexto europeu, assinalam que 60% dos trabalhadores acreditam que a intensificação teve efeitos prejudiciais à saúde. A pesquisa relata que 40% dos entrevistados informaram ter sintomas vinculados à estresse e 30% das mulheres entrevistadas e 29% dos homens reportaram desconfortos ou dores musculares. Como veremos a seguir, a intensificação do ritmo do trabalho, responsável pela alta incidência de lesões, está relacionada com a capacidade da empresa de controlar o processo de trabalho.

3.4 Controle do trabalho

A pesquisa de campo procurou não só descobrir o processo de trabalho na Accor, mas também como esse era avaliado pelas trabalhadoras. As avaliações positivas das camareiras nos surpreenderam em alguma medida. Para muitas camareiras, o hotel “é uma casa muito boa de se trabalhar” (Tamyres, camareira hotel independente), um local que gostavam muito e até, nas palavras de alguma delas, amavam, do qual sentiam saudades durante a pandemia. As camareiras dos hotéis Accor consideravam o ambiente de trabalho harmonioso, uma grande família, e valorizavam bastante as festas de aniversário e de final de ano organizadas pela rede. Em alguns casos, a avaliação positiva estava relacionada ao contato com o hóspede, como no caso de Neusa (Hotel Ibis), que respondeu o seguinte quando perguntamos se ela sentia estresse durante a jornada:

Não, não, tranquila, tranquila, né? A gente se acostuma. O gostoso, assim, o bom, é que como você lida com pessoas, aí você tem que estar sempre sorrindo, tratar bem, conversar direitinho, entende? [...] É assim, a gente sempre está sorrindo, e trata bem o cliente[...] A gente se sente bem de trabalhar com pessoas, de poder ser fino, sabe? É legal. Eu gosto, assim, de trabalhar com pessoas. Mais de 20 anos que eu trabalho, assim, com o público e eu gosto, eu me identifico com esse trabalho. (Neusa, camareira Hotel Ibis)

Considerando a intensidade da jornada, a propensão a sofrer lesão, a quase inevitabilidade de sentir dor de forma cotidiana e a instabilidade do emprego evidente na taxa alta de rotatividade, esperávamos respostas não tão positivas sobre a própria experiência de trabalho. A grande maioria das trabalhadoras expressou uma opinião positiva sobre o trabalho no hotel, e, como já discutimos no Capítulo 2, muitas consideravam que era o melhor emprego que já tiveram. As únicas exceções nesse sentido foram Thaís, que sofreu vários problemas de saúde, e Sueli, que considerava a

jornada excessivamente extenuante — ambas, portanto, prefeririam não continuar no setor hoteleiro. As demais camareiras expressavam satisfação e até carinho pelo trabalho no hotel, embora reconhecendo que era um trabalho que exigia bastante fisicamente.

É nesse sentido que o debate sobre o controle do trabalho, feito por Braverman (1998) e Burawoy (1979), se faz relevante a nossa pesquisa. Retomando a concepção do processo de trabalho de ambos os autores como um sistema desenhado para a extração de mais-valia, o controle do processo de trabalho é fundamental para garantir a efetivação dessa exploração com o mínimo de conflitos e interrupções. O capital e o trabalho possuem interesses antagônicos que se manifestam no processo de produção. Afinal, a produtividade elevada das camareiras não tem como objetivo enriquecê-las, mas gerar lucro para a empresa. Contudo, as estratégias gerenciais não podem ser reduzidas exclusivamente à busca de lucratividade sendo que a gestão, como qualquer ator social, age a partir de diversas determinações. Além de identificar os mecanismos de controle do trabalho é necessário analisar por que eles são adotados, em que condições, e a partir de que motivações ou pressões (GUIMARÃES; COMIN, 1998). Apesar de não conseguir desenvolver esse tipo de análise com profundidade nesta pesquisa, acreditamos que as estratégias de controle do trabalho da rede Accor não podem ser atribuídas unicamente ao processo de financeirização, embora afirmemos que este é um fator relevante.

Descobrimos vários mecanismos ou práticas que cumpriam a função de controlar o trabalho das camareiras. A primeira delas é a justificativa das taxas diárias de produção como uma demanda do negócio, uma necessidade para satisfazer o hóspede. Em muitos depoimentos sobre o número elevado de apartamentos cobrado diariamente, as camareiras explicavam que esse número era determinado pela ocupação do hotel – se o hotel estava muito cheio a demanda de trabalho seria alta. Tatyana (Hotel Mercure) explica que o hóspede precisa do serviço independentemente de haver uma camareira de férias, de folga ou doente. Ela acredita que é “impossível” mudar a carga de trabalho, pois tudo é padronizado e o aumento de trabalho estaria relacionado às faltas das camareiras, não às metas de produtividade determinadas pela empresa para cada uma das trabalhadoras ou o conjunto diário de atividades. A partir dessa compreensão as

camareiras não enxergam a produtividade cobrada delas como uma demanda colocada pela gestão, é simplesmente a forma como funciona o hotel.

Percebemos um processo similar numa pesquisa que analisa a intensificação do trabalho das enfermeiras no sistema nacional de saúde britânico ou *National Health Services* (NHS). Após a instalação de uma gestão financeira e subseqüentes cortes orçamentários, houve um aumento da demanda de produtividade das enfermeiras. Nesse caso, o controle do trabalho foi estabelecido de maneira indireta, por meio de um controle da demanda de produção e não do processo de produção (AYKROYD; BOLTON, 1999). A pesquisa mostra que a nova gestão aumentou as taxas de admissão de pacientes assim aumentando a demanda das enfermeiras. Essa mudança teve como resultado a intensificação do trabalho das enfermeiras, pois o aumento de pacientes admitidos obrigava-as a aumentar o ritmo do trabalho ou ignorar as suas próprias ideias e normas em relação ao cuidado do paciente. Enquanto a taxa de admissões aumentou em 80%, o quadro de funcionários foi reduzido em 31%. Enquanto a demanda aumentou, a gestão não implementou mudanças no processo do trabalho assim disfarçando a intensificação como fruto da demanda elevada e não de ações da gestão (AYKROYD; BOLTON, 1999). A intensificação e controle do trabalho, articulados a partir de uma maior exposição dos trabalhadores às demandas do mercado, têm sido evidenciados também em outros contextos (FLECKER; FIBICK; KRAEMER, 2017).

O aumento da demanda expressa, seja em número de apartamentos a serem arrumados ou pacientes que precisam de cuidado, obriga as trabalhadoras a exercer a autodisciplina e a auto-organização. Tanto no caso das enfermeiras como na nossa pesquisa, a gestão não se envolve na determinação minuciosa de como o trabalho deve ser executado. Ao receber seu relatório de tarefas, cada camareira deve se organizar para dar conta e controlar o seu próprio tempo para fechar o relatório dentro do horário. Assim, a pressão vem diretamente do relatório de tarefas e não da gestão, que consegue obscurecer seu papel na determinação das metas de produtividade. A autodisciplina e a auto-organização também são necessárias para evitar conflitos com outras camareiras. As camareiras que terminam as suas tarefas antes do horário são orientadas a ajudar aquelas que ainda não concluíram. Nos depoimentos, nenhuma camareira reclamou sobre essa dinâmica de ajuda das outras. No entanto, houve relatos de comentários de

corredor e focas sobre a capacidade de produção das colegas. Assim, é possível imaginar que as trabalhadoras se esforcem para dar conta das tarefas e, dessa forma, evitar comentários críticos por parte das demais. Também em vários depoimentos, as camareiras comentavam que o problema da carga de trabalho devia-se às faltas de companheiras e não seria culpa da gestão. Mais uma vez, a pressão e controle do trabalho se dá por meios que eximem a própria gestão do papel de cobrança.

Em uma pesquisa realizada por Pina e Stotz (2015) sobre trabalhadores nas montadoras da Mercedes-Benz no Brasil, também apareceram práticas que constrangiam os trabalhadores a se esforçar para não sobrecarregar os companheiros. Contudo, a pressão por desempenho não está totalmente ausente da experiência das camareiras. A pressão da cobrança é sentida pelas camareiras em relação ao não cumprimento dos horários, já que essa é uma transgressão que geralmente resulta em repreensões. As camareiras também destacam a demanda por quantidade e qualidade, o que, segundo elas, nem sempre é possível entregar. Beatriz, camareira Hotel Mercure, comenta que já falou nas reuniões do departamento que “qualidade e quantidade não andam juntas. Ou é um ou é outro”, mas que esses comentários são ignorados.

Um ponto importante a ser destacado é que, embora a Accor ofereça prêmios e exista um Programa de Participação em Resultados (PPR), as camareiras não expressaram sentir pressão para dar conta do trabalho com o objetivo de conseguir os prêmios ou a remuneração pelo PPR. Os prêmios por desempenho eram mencionados como agradecimentos simbólicos, que variavam em valor monetário. A maioria das entrevistadas recebiam prêmios de participação nos resultados (PPR) no final de cada ano, mas eles não foram destacados como um elemento que fazia desse um emprego melhor se comparado a outros. Segundo elas, as metas do hotel eram cumpridas a partir das vendas de apartamentos e, embora elas concordassem que seu trabalho era fundamental para efetivar as vendas, não consideravam que o cumprimento diário das metas era motivado pelos prêmios ou pelo PPR. Em outras pesquisas já citadas (LEMOS, 2019; AGUIAR, 2006), as metas e o PPR apareceram como mecanismos de controle da força de trabalho; porém, nesses casos, o trabalho em equipe também estava presente. Possivelmente, a ausência de trabalho em equipe na Accor seja o motivo pelo qual as camareiras não sentem que o seu desempenho garanta o PPR. Sobre os prêmios, eles

são outorgados a partir de um sistema de votação no qual todos os trabalhadores do hotel participam, possuindo pouca relação com o desempenho de cada trabalhadora. Avaliamos que este sistema de premiação pretende apresentar o local de trabalho como um espaço democrático e horizontal.

Portanto, a gestão da rede Accor consegue estabelecer um controle difuso, através de metas, da presença do hóspede e da preocupação das trabalhadoras de evitar sobrecarregar ou provocar conflitos com as companheiras. Essa estratégia disfarça o papel da gestão na determinação das condições de trabalho e contribui para evitar conflitos e contestações dirigidos a ela.

Braverman (1998) considera que o controle do trabalho é fruto da coerção exercida pelo capital a partir do domínio exclusivo do conhecimento sobre o processo de produção. Desprovidos tanto dos meios de produção como de habilidades, competências e conhecimento necessário para gerir o processo de produção, não resta nada mais além de se submeter ao trabalho assalariado que, no regime taylorista, é monótono e maçante.

Avaliamos que no controle do trabalho das camareiras há elementos de coerção consistentes com a tese de Braverman. O autor relata o processo de implantação do processo de trabalho fordista, explicando que a introdução da linha de montagem foi amplamente rejeitada pelos trabalhadores num primeiro momento. Contudo, o processo fordista constituía uma inovação da organização da produção e, dada a sua eficiência superior, acabava destruindo outras formas que o antecedem. Assim, ao substituir as formas de organização do trabalho anteriores, a linha de montagem coage os trabalhadores a se submeter à nova forma dominante. Sobre o papel coercitivo adquirido por Ford na reinvenção do processo de trabalho, Braverman comenta:

Neste microcosmo, há uma ilustração da regra de que a classe trabalhadora está progressivamente sujeita ao modo de produção capitalista e às formas sucessivas que ele assume, somente à medida que o modo de produção capitalista conquista e destrói todas as outras formas de organização do trabalho, e com elas, todas as alternativas para a população trabalhadora. Como Ford, pela vantagem competitiva que ganhou, obrigou a linha de montagem sobre o resto da indústria automobilística, no mesmo grau os trabalhadores foram obrigados a se submeter a ela pelo desaparecimento de outras formas de trabalho naquela indústria (BRAVERMAN, 1974/1998, p. 103. Tradução própria).

Acreditamos que houve um processo similar no setor hoteleiro. Não é possível, partir deste estudo de caso, determinar se foi a Accor que transformou o processo de trabalho ou se foi outra empresa. Porém, como já temos demonstrado, a organização do

trabalho nos hotéis Accor, ao menos no contexto brasileiro, constitui uma nova forma, mais eficiente, de gerir o trabalho no hotel. À medida que essa forma se torna o padrão no setor hoteleiro, as possibilidades de resistência das trabalhadoras são minadas, pois não restam alternativas.

Consideramos que há outros sinais de coerção no caso das camareiras que sustentam a correção das teses de Braverman (1998). O autor sublinha, através da sua exposição, que a coerção não pode ser compreendida como fruto unicamente das ações da gestão. Pelo contrário, as práticas dentro das empresas estão articuladas com forças econômicas maiores, tais como políticas de contratação ou negociações coletivas (BRAVERMAN, 1998). Consideramos que a situação do mercado de trabalho, discutida no capítulo 2, é um exemplo das forças econômicas maiores às quais Braverman faz referência. As opções de emprego disponíveis para as camareiras no mercado cumprem um papel coercitivo inegável. Enquanto o emprego na rede Accor constituir uma ascensão em comparação aos postos previamente ocupados, o trabalho dentro do hotel estará condicionado por essa realidade, contribuindo para a participação ativa no processo de trabalho. Finalmente, Braverman enfatiza a importância da desqualificação da força de trabalho como um mecanismo de coerção. Entendemos que a rede Accor e o setor hoteleiro não são diretamente responsáveis pela desqualificação das camareiras. Porém, avaliamos que a coerção não é construída unicamente no local de trabalho. Retomando o debate apresentado no capítulo 2 sobre a divisão sexual do trabalho, é irrefutável que as mulheres têm sido relegadas a ocupar posições no mercado de trabalho que estão vinculadas ao trabalho doméstico e de cuidados. Esta exclusão de outras esferas da economia constitui uma forma de desqualificação contínua e permanente da força de trabalho feminina. Considerando que o processo de trabalho na rede Accor está inserido e condicionado pelas relações presentes na sociedade, não é possível separar a desqualificação implícita nas relações de gênero do processo de produção dentro do hotel. Portanto, podemos, sim, falar da existência de uma desqualificação da força de trabalho como elemento de coerção que afeta o trabalho das camareiras na rede Accor.

A discussão de Burawoy (1979) sobre o papel do consentimento na garantia do processo de trabalho levanta reflexões importantes que devemos considerar ao pensar no trabalho de camareiras. Para o autor, a capacidade das empresas de apresentar a

participação no processo de trabalho como uma escolha cria o consentimento dos trabalhadores. Em seu estudo de caso sobre trabalho fabril, ele identificou a existência de jogos organizados pela gestão para incentivar a produtividade e estabelecer um sistema de recompensa baseado no esforço individual. Esses jogos proporcionaram aos trabalhadores oportunidades de autoexpressão e a possibilidade de atingir um grau satisfação pessoal e conquistar, ao mesmo tempo, o respeito dos colegas de trabalho. O jogo servia não apenas para aumentar a produtividade, mas fundamentalmente contribuía para obscurecer a extração de mais-valia. O consentimento que é construído dentro do chão da fábrica é importante não apenas em função da realização de lucro, mas contribui para a aceitação do funcionamento do modo de produção capitalista. Para Burawoy a ideologia, é um conjunto de ideias e crenças que “cimenta” as relações sociais (BURAWOY, 1979, pg. 18) e esta, por sua vez, é construída a partir das experiências vividas dos sujeitos. Assim, a ideologia expressa a realidade material e as atividades concretas das quais emerge. Nesse sentido, o local de trabalho e o consentimento em relação ao processo que é ali construído, é um espaço de formação ideológica das trabalhadoras.

Para nossa pesquisa, a questão não é se a gestão da Accor organiza jogos como parte do processo de trabalho. Ao invés disso, o que procuramos analisar é se o processo de trabalho na Accor é de alguma forma, apresentado às trabalhadoras como uma escolha, e se ele proporciona a essas mulheres oportunidades de autoexpressão. Acreditamos que o processo de trabalho, como o apresentamos e chegamos a compreendê-lo, não possui as características que Burawoy descreve como constitutivas de um processo de construção de consentimento. Entretanto, consideramos que há um nível de adesão ao processo de trabalho perceptível a partir das avaliações positivas que as trabalhadoras fazem do trabalho na Accor. Na nossa avaliação, essa adesão estaria mais ligada à disseminação bem-sucedida do discurso empresarial do que à organização de jogos que constroem algum tipo de escolha. A seguir, apresentaremos como esse discurso empresarial se materializa efetivamente no processo de trabalho, através do papel desempenhado pelas governantas como embaixadoras dos ideais da empresa.

3.5 Discurso empresarial e o papel das governantas

Consideramos que um elemento importante da estratégia de gestão e controle de trabalho da Accor tem a ver com o papel desempenhado por governantas e supervisoras. Esses dois cargos mantêm contato próximo com as camareiras e supervisionam seu trabalho. Embora a governanta esteja em uma posição gerencial, a supervisora não está, mas seu cargo é considerado um passo na direção de se tornar gerente. Duas das três supervisoras e uma das três governantas que entrevistamos começaram na empresa como camareiras. Acreditamos que, no processo de ascensão nas fileiras da empresa para se tornar gerência, as supervisoras e governantas são profundamente influenciadas pelo discurso empresarial. Isso faz com que elas manifestem os valores e ideais da empresa em suas relações com as camareiras e contribui para que adotem um estilo de gestão atencioso e humanizado. Uma das nossas suposições é que isso leva as camareiras a terem relações positivas com as governantas e vê-las como uma fonte de apoio e um exemplo a ser seguido. Na nossa perspectiva, isso contribui para conter a resistência das trabalhadoras à intensificação trabalho. O que apreendemos sobre o discurso da rede Accor provém exclusivamente das entrevistas realizadas, pois não tivemos acesso a materiais de treinamento e capacitação da empresa. Ao verificar que algumas ideias eram repetidas nas entrevistas com supervisoras e governantas deduzimos que aquelas ideias faziam parte do discurso empresarial. Em alguns casos específicos, as supervisoras e governantas entrevistadas atribuíam uma concepção sobre o trabalho diretamente a empresa.

Uma das vantagens do emprego numa rede, em comparação com um hotel independente, é possibilidade de construir um plano de carreira. Para quem tem ambição de ocupar cargos mais altos na hierarquia comum do setor, a promessa de um futuro na empresa serve para justificar o esforço e sacrifício no presente. A valorização do plano de carreira aparece muito mais fortemente nas entrevistas com gerentes, governantas, supervisoras e funcionários do Accor Corporate. Duas supervisoras entrevistadas, Vilma (Hotel Novotel) e Caroline (Hotel Ibis), evidenciaram a possibilidade de uma camareira ascender na estrutura hierárquica da empresa. Além de ambas terem começado como camareiras elas têm histórico de emprego doméstico e hoje ocupam o cargo de

supervisora, com a esperança de se tornar governantas no futuro. Uma das governantas entrevistadas, Denise (Hotel Mercure), trabalhou como camareira durante muitos anos antes de ascender a uma posição de gestão. Vilma descreve a sua ascensão na empresa da seguinte forma:

Eu sempre quis [ser governanta] [...] eu olhei pra ela [governanta que a entrevistou] e eu falei que eu queria ser, que eu ia lutar pra eu ser tudo que ela fazia, porque o jeito que ela fala, a postura que ela tem, na entrevista me encantou e eu falei que eu queria ser. E daí eu nunca saí do caminho que eu falei na entrevista, eu sempre falei que eu queria aprender, aprender, aprender, hoje eu sou supervisora. Eu quero chegar a ser governanta (Vilma, supervisora Hotel Novotel).

Antes de ser camareira num hotel Accor, Caroline foi empregada doméstica. Aqui ela conta a história como se tornou supervisora:

[...] ela [governanta] subiu lá e falou "Caroline, você não quer treinar comigo lá na "gov" para você, de repente, sei lá, ser uma supervisora ou uma governanta daqui algum tempo, porque eu vejo um diferencial em você [...]. Aí eu fui aprendendo, aí eu cobri as férias dela, aí fazia as contas, dividia o trabalho, supervisionava os apartamentos que as meninas faziam, direcionava as meninas quando elas estavam pecando em alguns detalhes [...] ela foi vendo que eu estava me destacando, aí surgiu uma vaga no Ibis, eu me inscrevi para lá [...] (Caroline, supervisora Hotel Ibis).

As tarefas desempenhadas por Caroline são de governanta, mas como o Hotel Ibis não possui essa posição ela tem o título de supervisora. Segundo a política oficial da rede Accor as governantas precisam ter ensino superior, mas Denise, que foi promovida para governanta anos atrás, não possui essa formação e isso não foi considerado um impedimento à época. Como a empresa atualmente requer essa formação, o estudo é uma prioridade para Caroline. Além de não ser governanta e cumprir as mesmas tarefas, Caroline também não alcançou o piso salarial da categoria que ocupa:

Na verdade, eu ainda não cheguei no piso salarial, porque eles têm uma política dentro da Accor que eles vão aumentando o seu salário a cada [seis] meses'. Então, era para estar o meu salário dois mil seiscentos e alguma coisa, mas ainda não consegui chegar porque veio a pandemia e eu só tive um aumento. Então, o meu salário agora está em torno de dois mil reais. Então, ainda tem mais um aumento para acontecer, mas que foi adiado por conta da pandemia e eu também entendi por que o hotel está numa [pandemia], assim, nosso setor foi atingido em cheio [...]. Assim, mas eu consigo fazer muito mais coisa do que eu fazia antes, já está muito bom, eu sou muito grata. (Caroline, supervisora Hotel Ibis).

Ao expressar que ela já se sente muito grata pois consegue fazer muitas mais coisas do que fazia antes, percebemos, por parte de Caroline, uma valorização do cargo de responsabilidade, independentemente de remuneração maior. Essa valorização

também foi perceptível na história de Zahara. Quando a entrevistamos, ela acabara de sair de um hotel Mercure, Zahara havia conseguido um emprego como governanta em um hotel independente. Zahara possui muita experiência no setor, com 42 anos de idade, ela já trabalhou 10 anos em outros departamentos além da governança. Zahara era camareira no mesmo hotel onde Denise é governanta. Denise não conseguiu trabalhar durante a pandemia pois, devido à idade, era considerada grupo de risco e optou por permanecer em casa. Nesse período, Zahara cobriu várias responsabilidades de Denise com muito entusiasmo e prazer, segundo ela, ainda que não tenha tido um aumento de salário.

Das 15 camareiras que entrevistamos, só duas além de Zahara (que acabara de se tornar governanta) manifestavam desejo de se tornarem supervisoras e, eventualmente, governantas. Uma delas é Tatyana (Hotel Mercure), que disse valorizar a Accor pelo plano de carreira e programas de treinamento que a rede oferece. Tatyana gostaria de ser governanta e se sente encorajada pelo potencial que a gestão identificou nela durante uma avaliação. Essa possibilidade de ascenso é importante e sua valorização ficou evidente quando Tatyana disse: “Não quero morrer camareira. Tem que ter visão”. Tanto Tatyana como Sandra (Hotel Ibis) consideram que as tarefas das governantas, principalmente fazer escala, são interessantes e atraentes, possivelmente pelo poder e autoridade que contém. Sandra também nutre a esperança de acender na empresa, seja para a recepção, para a loja dentro do hotel ou a para uma posição de chefia, pois o salário de camareira é muito baixo. Porém, Sandra entende que a própria condição na qual está atualmente não permite que ela se dedique e obtenha a formação necessária para subir de posição:

[...] e esse salário não me ajuda muito, para eu ter um tempo para estudar, porque eu tenho o meu filho para buscar na escola, aí eu tenho que economizar a perua, eu tenho que levar ele para não pagar a perua, eu estou perdendo muita oportunidade com isso, isso que me deixa muito cansada, às vezes. (Sandra, camareira Hotel Ibis).

A promessa por parte da Accor de um plano de carreira é acompanhada de um discurso de superação pessoal e oportunidades de treinamento; mas as camareiras não parecem se identificar com a ideia do lugar de trabalho como um espaço de desenvolvimento pessoal, além de não enxergarem os treinamentos como uma possibilidade interessante para elas. A maioria das camareiras entrevistadas ou não

sabiam dos cursos, ou não os tinha feito por falta de tempo, energia ou interesse. Elas participaram de capacitações compulsórias que comunicam os princípios e políticas de serviço da rede, mas não acompanhavam a oferta de cursos desenhados para crescimento profissional. Porém, as supervisoras, governantas e aspirantes a esses cargos reproduziam bastante o discurso de superação pessoal pregado pela rede Accor. Apesar do desinteresse que evidenciamos por parte das camareiras pela possibilidade de ascenso na empresa, não deixa de ser uma estratégia de gestão relevante. Como Guimarães e Comin (1998) afirmam a partir de uma análise das estratégias de controle do trabalho na indústria petroquímica nos anos 1990, o gerenciamento das qualificações é um elemento importante do novo consenso construído pelas empresas num contexto de transformações no processo de produção. Assim, a abertura de cargos de chefia a trabalhadores que antigamente não teriam acesso a essas oportunidades pode ser um mecanismo de construção de consentimento.

Nas entrevistas com gerentes, governantas, supervisoras e trabalhadores da Accor Corporate as ideias de trabalhar com carinho, amor e “de coração” são repetidas. Fala-se de empatia, atenção, cuidado com o cliente e com os trabalhadores. Para isso, a Accor elaborou um conceito denominado “Heartist”, fazendo uma junção das palavras “*heart*”, coração, e “*artist*”, artista, o que foi traduzido para o português como “artista do coração”. O conceito busca cultivar carinho pelo trabalho, procurando sempre dar o melhor de si e vinculando o desempenho a sentimentos de afeto. O conceito é mobilizado em capacitações e treinamentos que os trabalhadores recebem em diversos momentos. A construção do “Heartist” parece dar outro sentido ao trabalho, que não o de uma responsabilidade necessária para sobreviver no mundo do trabalho assalariado.

A cultura criada pela rede Accor busca cultivar o carinho pelo trabalho e a ênfase na ideia de ser um time unido para o bem do hóspede, motes que têm a intenção de extrair o melhor desempenho possível dos trabalhadores. Mediante várias entrevistas com camareiras descobrimos que, nos dias em que conseguem completar o relatório antes do horário, elas são orientadas a subir os andares para ajudar as colegas que ainda não conseguiram terminar, reforçando a ideia de que “somos um time”.

Boltanski e Chiappello (2018) discutem a transformação do sentido do trabalho que se tornou necessária frente às transformações econômicas e do sistema produtivo

dos anos 1990, destacando o surgimento de um discurso empresarial que caracteriza o trabalho como um espaço de realização pessoal. Segundo Boltanski e Chiappello:

Garantir a colaboração dos assalariados na realização dos lucros capitalistas continuou a ser a questão. Mas enquanto no período anterior, notadamente sob a pressão do movimento operário, isto tinha sido buscado através da integração coletiva e política dos trabalhadores na ordem social, e por uma forma do espírito do capitalismo que jungia o progresso econômico e tecnológico ao objetivo da justiça social, agora podia ser alcançado através do desenvolvimento de um projeto de autorrealização, ligando o culto ao desempenho individual e à exaltação da mobilidade às concepções reticulares do vínculo social. (BOLTANSKI; CHIAPPELLO, 2018, pg. 217.)

O projeto de autorrealização que dá sentido ao desempenho e sacrifício das trabalhadoras é evidente nos depoimentos das governantas e das camareiras que aspiram a crescer na empresa. Esse “dar de si mesmo”, que Boltanski e Chiappello identificam como elemento do novo espírito do capitalismo, é vinculado pelo discurso da rede Accor à realização de um projeto de superação pessoal. Dessa forma, a empresa consegue apresentar as metas não como necessidades para a realização de lucros elevados, mas como desafios a serem enfrentados pelas trabalhadoras como parte de um projeto de superação pessoal. Acreditamos que o discurso empresarial da rede Accor tem servido para justificar e racionalizar as metas, contribuindo para que elas não sejam questionadas pelas camareiras nas entrevistas. Ao invés de reclamar sobre o número de apartamentos, as camareiras entrevistadas mostravam orgulho pela capacidade de fechar o relatório, chamando a si mesmas de “rápidas”, “ágeis” e “organizadas”.

A noção do trabalho como um espaço de desenvolvimento pessoal foi marcante nas entrevistas com Vilma, supervisora do Hotel Novotel, Caroline, supervisora do Hotel Ibis, e Zahara, recém-contratada como governanta de um hotel independente depois de quatro anos como camareira num Hotel Mercure. As três exemplificam essa possibilidade de ascensão profissional através da dedicação e esforço, características que a rede Accor promove no discurso empresarial.

Para Vilma, o hotel tem sido uma oportunidade e um espaço de muito crescimento pessoal:

Eu, quando eu entrei na rede Accor [...] é que eu venho do Nordeste, de uma parte do Nordeste que é muito pobre em contato com as pessoas eu tive um problema muito sério quando eu cheguei aqui em São Paulo para ter contato com outras pessoas. Então, a timidez era muito, muito grande, e a rede Accor me proporcionou vários cursos para que eu viesse desenvolver [...]. E daí eu fui

conseguindo. Hoje, eu já chego, falo boa tarde e tal, mas estar no meio, conversando, ouvindo, eu já não [...] ainda não consigo. E eles me cobram muito isso, tanto a minha governanta, quanto a gerência no geral. (Vilma, supervisora Hotel Novotel).

Vilma acredita que os cursos da Accor a ajudaram a se desenvolver e que a empresa a ajudou a completar os estudos que fez até agora, mas reconhece que também foi formada para a posição atual em outros hotéis nos quais também foi avaliada e encorajada a melhorar. Atualmente, Vilma está focada em completar a formação necessária para se tornar governanta, processo que foi interrompido pela pandemia. A interrupção trouxe muita tristeza para Vilma, e o apoio moral que recebeu nesse momento veio da governanta que trabalha com ela.

Caroline acredita que a mudança pela qual passou também a mudou como pessoa:

Muda completamente, você começa a ver o mundo diferente do que antes você via [...] sei lá, eu via que "eu ia morrer nesse mundinho aqui" Hoje eu prego muito isso para as meninas, "se você virar pra mim e falar eu quero ser arrumadeira pro resto da vida", ok, é o que você ama fazer, é o que você quer fazer, ok, eu respeito. Agora, se você quer ser, sei lá, de repente, ir para a administração, você pode, você é capaz, eu prezo isso muito, porque hoje eu sou prova disso. Eu sou prova dessa transformação. Eu acho que a gente fica mais segura e muda muito, de olhar a vida, de acreditar mais na gente, de acreditar que nós também somos capazes. (Caroline, supervisora Hotel Novotel).

Zahara expressa uma profunda gratidão tanto à rede Accor como à governanta que lhe deu a oportunidade de crescer:

Lá eu aprendi a crescer, aprendi o que é realmente trabalhar dentro da governança porque eles me deram uma bagagem grande lá, eles me deram a oportunidade de conhecer, me deram a oportunidade de aprender, me moldaram, me poliram. Então, isso foi muito bom. Eu fico muito feliz de ter trabalhado no Mercure. (Zahara, camareira Hotel Mercure).

Embora o anseio de se tornar governanta tenha sido incomum nas entrevistas, o apreço pelas governantas foi perceptível nos relatos de várias camareiras, independentemente de quererem ou não ascender na empresa. Quase todas as entrevistadas consideravam que o papel da governanta era útil é importante. Segundo elas, quando as governantas supervisionavam o trabalho mais de perto, elas se sentiam mais seguras e confiantes, não pressionadas ou desconfortáveis. Milena (Hotel Ibis) comenta o seguinte sobre a governanta com a qual trabalha:

Eu vou falar para você, eu estou aqui no Ibis por dois motivos, não é salário, porque se fosse salário eu já tinha saído, porque meu salário sempre chegou em

torno de dois mil. Eu estou porque eu gosto muito da governanta, nossa! Eu não sei, eu me apeguei de uma forma a ela, que eu quero saber, acho que ela fez alguma coisa para mim [risos] ela é humana, ela te ouve, ela te ajuda igual eu te falei, se precisar ela sobe, é isso. Ela é bem simpática mesmo. Ela é uma pessoa que está lá para te ajudar sempre. Ela não é muito de ficar te criticando, não, porque ela conhece o serviço da gente. (Milena, camareira Hotel Ibis).

Milena explicou que as governantas em outros hotéis que já trabalhou eram diferentes pois queriam ver os funcionários como “soldadinhos”, e distribuíam tarefas de maneira que ela se sentia pressionada e sem suporte. Segundo Milena, no Ibis a governanta se coloca mais à disposição para ajudar e resolver obstáculos que as camareiras podem enfrentar no dia a dia, além de se apresentar com um trato mais acessível, o que contribuiu para ela se sentir mais confortável no trabalho. As supervisoras enfatizaram durante as entrevistas que, na Accor, elas não eram chefes, mas “líderes” com quem as tarefas poderiam ser ocasionalmente divididas. Também houve relatos (oriundos tanto de camareiras quanto de governantas) sobre governantas e supervisoras que subiam os andares para arrumar apartamentos junto com as camareiras quando havia necessidade. Esses casos isolados – as governantas não costumam arrumar apartamentos –, junto com o discurso de “líder que não é chefe”, podem alimentar uma percepção de que Accor é uma empresa menos hierarquizada. Boltanski e Chiappelo (2018) identificam a não-hierarquização das estruturas empresariais com uma característica importante dos novos modelos de gestão introduzidos nos anos 90.

É possível que o estilo de acompanhamento e supervisão praticado pelas governantas esteja vinculado a uma cultura empresarial que estimula um tratamento carinhoso e acolhedor, tanto para os hóspedes quanto para as trabalhadoras. Hochschild (1979), ao discutir a importância do trabalho emocional no trabalho de comissárias de bordo, também discute a disposição que é cobrada da chefia. Segundo Hochschild, a chefe das comissárias é vista menos como uma superior e mais como uma irmã mais velha, capaz de absorver as frustrações que as comissárias devem conter diante do cliente. Embora as camareiras não sejam cobradas pelo labor emocional que é esperado das comissárias de bordo, o papel das governantas é similar ao das gerentes das comissárias, pois elas devem aparecer como um suporte e não uma pressão.

Caroline, supervisora de um Hotel Ibis, explicou na entrevista que, para a empresa, é importante que os trabalhadores se sintam bem para conseguir atender bem

ao cliente, de forma acolhedora e disposta a escutar, entendendo e resolvendo as necessidades dele. Como supervisora, Caroline também se preocupa com o desenvolvimento de cada camareira, prestando atenção às habilidades e qualidades que precisam ser trabalhadas. Usando o exemplo da timidez, ela fala sobre a necessidade de as camareiras conseguirem cumprimentar e se relacionar tranquilamente com os hóspedes. Vilma, supervisora num Hotel Novotel, fala da necessidade de se fazer uma distribuição equitativa das tarefas porque sua responsabilidade inclui cuidar das camareiras.

Karla, supervisora de um Hotel Ibis, falou sobre a necessidade de reconhecer que as camareiras estavam deixando a família para cumprir tarefas no hotel. Ela explica que, ao repreender alguém para corrigir problemas no seu desempenho, era fundamental fazê-lo de forma respeitosa. Karla explica que na rede Accor a gestão é orientada a fazer elogios em grupo e repreender no privado para evitar constranger as pessoas. Contrastamos essa abordagem com a história de Sueli (Hotel Ibis), que deixou o último hotel onde trabalhou antes da rede Accor, após sofrer bullying durante meses por parte da governanta, pela sua aparência física. Sandra (Hotel Ibis) descreveu a relação tanto com a rede Accor quanto com as governantas como de muito afeto, pois considera que todas as governantas com quem trabalhou cuidaram dela. Sandra chegou à rede Accor depois de vários episódios que ela descreve como traumáticos no ambiente de trabalho devido ao fato de ser deficiente auditiva. Ela sofreu discriminação e assédio moral devido à deficiência e, embora continue sofrendo assédio de outras camareiras no hotel onde trabalha atualmente, as governantas sempre a acolheram, encorajando-a a tomar iniciativa em assuntos pessoais, inclusive para procurar o primeiro aparelho auditivo que ela usou. Caroline, a supervisora de Sandra, a ajudou a pagar esse aparelho auditivo usando dinheiro do próprio bolso. Sandra fala sobre a relação com Caroline, explicando como a supervisora a ajudou a ganhar confiança em si mesma,

Foi aí que eu comecei a ter mais coragem de ser mulher, de levantar a cabeça. Eu não era assim, não, eu era muito, assim, tristeza, sabe? Eu trabalhava feliz, e a Caroline começou a me reconhecer muito isso, depois que ela saiu, ela era a minha protetora lá dentro [...] conheceu o meu trabalho, que conheceu minha vida, que sabe da minha vida particular, que me ajudou nos momentos de financeiro quando eu precisei, quando apertou aqui, quando aluguel começou subir, subir, subir. E a Tânia [outra governanta] também, ela sempre fala para mim: "se precisar de algum dinheiro você me pede". Eu estava com o meu celular

quebrado, ela que me deu dinheiro pra eu arrumar, depois eu dividi aos poucos pagando-a, foi assim. (Sandra, camareira Hotel Ibis).

No caso de Sandra, esse carinho se traduz em lealdade e compromisso com o trabalho, com a empresa e com as governantas.

Nas entrevistas percebemos que a importância e valorização que Accor confere ao setor de governança é considerado um diferencial da empresa. Viviane, governanta de um Hotel Mercure e que já trabalhou em outras redes internacionais, comenta que a Accor possui um modelo de gestão muito diferenciado, principalmente em dois sentidos. Primeiro, porque procura acolher os trabalhadores e busca inculcar a cultura da empresa sem adotar posturas autoritárias. Segundo, porque dá muito mais importância ao desenvolvimento e valorização da governança em comparação com outros hotéis. Essa valorização passa por um reconhecimento explícito do papel indispensável das camareiras para o funcionamento do hotel. Karla, supervisora de um hotel Ibis, disse às camareiras que o hotel não funciona 100% sem elas, e que o papel de destaque é delas, pois os apartamentos não são vendidos se não estiverem limpos. Para Edwin, gerente geral de um Hotel Ibis, é importante cultivar um sentido de pertencimento das camareiras na rede Accor.

Várias camareiras entrevistadas confirmaram que as governantas não costumam repreendê-las, não fazem cobranças injustas (tal como responsabilizá-las por danos à mobília ou equipamento), tratam todas as trabalhadoras de forma igual, sem mostrar preferências, e acompanham o trabalho de forma atenciosa e não autoritária. Porém, três camareiras relataram experiências negativas com as governantas. Noemi, (Hotel Ibis) conta que a governanta costuma cobrar muito, colocando-a para realizar de novo tarefas que já foram feitas: “Nem que seja umas trezentas vezes, mas bota a gente para fazer. Igual nos quartos, tem vez que na faxina não dá tempo de limpar as paredes, mas ela bota a gente voltar e limpar as paredes.” Além disso, Noemi tem dificuldades para tirar as folgas a que tem direito, inclusive por questões de saúde, e conta que, quando precisou faltar para acompanhar o pai no médico, a governanta mostrou um certo incômodo dissimulado. Natalia (Hotel Ibis) teve problemas com a mesma governanta, descrevendo-a como “grosseira” e “bem desagradável”, e explicando que teve que ouvir gritos na frente de outras pessoas. O incômodo sofrido por Natalia com a governanta foi tão grande que ela chegou a discutir o assunto numa reunião com outra supervisora:

Ela é mais nova do que eu, eu tinha idade para ser mãe dela. Você acha que eu ia ficar quieta? Falei para ela, "você é arrogante, é prepotente, você devia tratar as pessoas que trabalham com você com mais hombridade, e isso é uma coisa que você não tem". Mas ela falou assim, "me fala uma coisa que eu devo melhorar", eu falei, "então, quando você for falar com as pessoas e você estiver irritada, e você não estava irritada com a pessoa, então, você tem que chegar com paciência, respira fundo e vai conversar com a pessoa direito." (Natalia, camareira Hotel Ibis).

Beatriz (Hotel Novotel) descreveu um incidente de assédio moral perpetrado pela governanta. Beatriz foi repreendida e enviada para a casa por causa de uma postagem feita em seu perfil pessoal no Facebook, postagem que foi interpretada pela governanta como crítica indireta contra ela. Beatriz conta:

Eu me senti muito mal, eu me senti super mal. Quando eu saí de lá, eu fui para o médico, porque eu fiquei nervosa e minha pressão subiu. Aí eu vim embora, né? Eu me senti super mal. O jeito de falar com a gente, com a hipocrisia, não ter educação, não ter modos para falar com a gente. Isso ela nunca teve, né? (Beatriz, camareira Hotel Mercure).

Eventualmente, a governanta se desculpou e, para Beatriz, esse é um incidente superado. Porém, Beatriz reconhece que as repreensões acontecem com outras camareiras e relata saber sobre companheiras que foram chamadas para a sala da governanta para serem acusadas de mentirosas.

O discurso empresarial da rede Accor ganha materialidade no comportamento das governantas e supervisoras, que adotam posturas de cuidado e apoio em relação às camareiras. Embora em alguns casos ocorram atritos entre as trabalhadoras e a chefia, nas falas das camareiras sobre a gestão não evidenciamos sinais de antagonismo ou desconfiança. Acreditamos que a capacidade das governantas e supervisoras de promover um ambiente de trabalho harmonioso, embora não demostre o consentimento aludido por Burawoy, cumpre a função de conter a resistência. O modelo de gestão que evidenciamos na Accor confirma os apontamentos de Boltanski e Chiappello (2018). Os autores julgam que o modelo de gestão inaugurado nos anos 1990 orienta os gerentes a se apresentarem como facilitadores, líderes com visão, capazes de dar significado ao trabalho, e não como meros supervisores da produção (BOLTANSKI; CHIAPPELLO, 2018, pg. 76-77). A ressignificação do trabalho como um espaço de desenvolvimento, a nosso ver, contribui para o encantamento com o hotel que parece evidente no seguinte depoimento de Caroline (Hotel Ibis):

Eu gosto de lidar com pessoas, eu sempre fui muito de trocar ideia com as pessoas [...]. Eu acho que foi isso que fez eu me apaixonar [...]. E estou até hoje, tanto é que eu saí, fiz outras coisas, mas acabei voltando. Fiz outras coisas menos cansativas, eu acho, mas que eu não gostava tanto [...]. Não foi automático de cara [gostar do hotel], não, é um processo. Porque quando o trabalho é muito cansativo, não é de cara que você gosta, sei lá, você vai embora e você pensa em desistir. Várias vezes eu pensei em desistir. (Caroline, supervisora Hotel Ibis)

A gestão que a Accor aplica substitui o controle direto pelo estabelecimento da confiança e lealdade entre gerentes e trabalhadores. Somado à gestão por metas supostamente impostas pelo consumidor, o que obscurece o papel da chefia, esse modelo tem como resultado, no caso da rede Accor, relações relativamente harmoniosas no local de trabalho que obscurecem os problemas do processo de trabalho das camareiras.

3.6 O papel do sindicato

Como já discutimos na seção 3.2, pesquisas demonstraram que, embora a intensificação esteja relacionada à financeirização, a presença ou ausência de resistência coletiva é um fator importante que determina a capacidade da gestão de implantar mudanças ao processo de trabalho. O que concluímos através de nossa pesquisa é que os mecanismos de controle e as estratégias de gestão da empresa, bem como as forças econômicas maiores, se articulam para garantir o consentimento dos trabalhadores. Contudo, consideramos que a falta de uma resistência sindical organizada diante do processo de intensificação que descobrimos é um fator-chave para entender sua reprodução.

Vários estudos relacionam a intensificação do trabalho à perda da capacidade de controle do trabalho por parte dos trabalhadores (GREEN, 2021; GALLIE; ZHOU, 2013). Em situações nas quais há proteções institucionais e capacidade de resistência ou negociação, os trabalhadores detêm maior controle do processo de trabalho, o que impede a aplicação das diversas medidas que temos mencionado como responsáveis pela intensificação (GREEN, 2021, GALLIE; ZHOU, 2013, PINA; STOTZ, 2015, APPLEBAUM; BERNHARDT, MURNAME, 2003). Em muitos casos, o enfraquecimento do sindicato faz parte da estratégia empresarial de desenvolvimento do novo processo

de trabalho. Em estudo de caso sobre as fábricas da empresa de cosméticos brasileira Natura, Aguiar (2006) aponta um esforço da empresa para suplantando o sindicato e estabelecer relações com as trabalhadoras sem mediação. Analisando o processo de reestruturação e consequente intensificação do trabalho nas fábricas da Mercedes-Benz em São Bernardo do Campo, Pina e Stotz (2015) afirmam, “Perante o enfraquecimento da ação coletiva, o trabalhador individual percebe-se sozinho confrontado às contradições das formas de exploração e dominação suportadas na empresa” (PINA; STOTZ, 2015, p. 834).

A obra de Beaud e Pialoux (2009) sobre a transformação do operariado e a introdução de mudanças no processo de produção das fábricas da Peugeot na França é uma referência sobre esse tema. Os autores contribuem para a nossa compreensão sobre o desgaste da capacidade de resistência operária que acompanha o neoliberalismo. Os autores documentam o enfraquecimento do sindicato da categoria e a saída de cena da classe operária como força capaz de influir no desenho das novas configurações do trabalho. O estudo evidencia a substituição da geração do operariado que liderou processo de lutas importante nas fábricas por uma nova e jovem geração que, ao não se identificar com o sindicato, adere ao processo de transformação do trabalho introduzido pela empresa.

Durante os anos 90 com a crescente implementação de reformas neoliberais, surgiram debates sobre um possível desgaste terminal do sindicalismo devido as transformações estruturais no mundo do trabalho (RODRIGUES, 1999). Castells (1997) chamava atenção para a “corrida para o fundo do poço”, que seria uma concorrência acirrada entre empresas, que liberadas dos controles regulatórios sobre o movimento de capitais, e dotadas de maior capacidade para deslocamento dos centros de produção graças a inovações tecnológicas, conseguem deslocar a produção para locais mais vantajosos. Assim, a concorrência entre as empresas para garantir a força de trabalho mais barata se tornaria um elemento de fragilização permanente dos trabalhadores e as suas lutas reivindicativas. Também surgiu um debate apresentado por autores como Standing (2001) sobre a extinção da classe trabalhadora dotada das características que a configuram como sujeito político e de luta. Porém, Silver (2003), a partir de uma pesquisa realizada ao longo de 20 anos sobre lutas trabalhistas, conclui que longe de

estar superadas, as agitações trabalhistas se espalham ao se deslocar aos novos locais de produção junto com o capital. Silver aponta para as greves no final dos anos 1970 e começo dos 1980 no setor automobilístico brasileiro como evidência desse deslocamento das lutas. Além de verificarmos uma continuação das agitações trabalhistas, a reconfiguração do sindicalismo brasileiro que acompanhou o ascenso do Partido dos Trabalhadores, evidenciam a continuidade do movimento sindical apesar dos desafios colocados pelo neoliberalismo (GALVÃO; MARCELINO; TRÓPIA, 2015).

Desde 2013 quando começa a crise política que resulta num golpe antidemocrático e o subsequente governo de extrema direita de Jair Bolsonaro, o movimento sindical brasileiro vive um período marcado por uma série de derrotas tais como a aprovação de várias reformas⁸⁷ que constituem uma retirada de direitos e o fim do imposto sindical⁸⁷. Tanto a crise econômica que data desde 2015 como a crise política que começa em 2013 apresentaram grandes desafios para o movimento sindical. Frente a uma conjuntura política desfavorável, as centrais sindicais não conseguiram se apresentar como um bloco unificado e nem mobilizar a sua base para defender o governo do PT ou os direitos conquistados. Já no governo do Jair Bolsonaro, os sindicatos enfrentaram a possibilidade de uma reforma sindical que dificultaria a capacidade dos sindicatos de receber recursos e assim minaria as capacidades materiais de organizar resistência as reformas neoliberais (MARCELINO; GALVÃO, 2020). A ação e resistência da categoria hoteleira no período recente precisa contemplar este quadro geral de retrocessos sofridos pelos trabalhadores, que tem como resultado a adoção de pautas e lutas de caráter defensivo.

No caso das camareiras em São Paulo, não é possível falar de um enfraquecimento ou desgaste do sindicato, pois essa é uma categoria com pouco histórico de resistência. O SINTHORESP que representa esse grupo profissional na cidade de São Paulo é o sindicato dos trabalhadores e trabalhadoras de hotéis, apart-hotéis, motéis, flats, pensões, hospedarias, pousadas, restaurantes, churrasarias, cantinas, pizzarias, bares, lanchonetes, sorveterias, confeitarias, docerias, buffets, fast-

⁸⁷ As derrotas que citamos consistem, principalmente na lei 13.647 aprovada julho de 2017 a qual ataca a Justiça do Trabalho, legaliza práticas que flexibilizam o trabalho e amplia as contratações precárias ao mesmo tempo que fragiliza a capacidade de atuação e intervenção dos sindicatos como também declarou o fim da obrigatoriedade da contribuição sindical; e a lei 13.439 que expande a terceirização (MARCELINO; GALVÃO, 2020).

foods e assemelhados de São Paulo e região. O sindicato, que foi fundado em 1933, se apresenta como o maior sindicato do setor hoteleiro na América Latina, mas não proporciona dados específicos sobre o número de trabalhadores da sua base e nem o percentual de filados⁸⁸. O sindicato possui sete sedes, uma central de atendimento, três colônias de férias, um hotel escola, um canal de YouTube com mais de dois mil inscritos, uma página de Facebook com 17 mil seguidores e 300 trabalhadores que prestam serviço ao sindicato.

O SINTHORESP é um sindicato que não apresenta uma postura combativa frente ao sindicato patronal. Em entrevistas e conversas com representantes e diretores do sindicato, a relação com os donos de hotéis era descrita como uma parceria com benefícios mútuos. Eles identificavam o pacote de benefícios, a colônia de férias e os cursos de capacitação para governantas como os principais atrativos do sindicato. Segundo um dos diretores, o principal motivo de filiação das trabalhadoras era o acesso à colônia de férias. Ele explicou que esse benefício era muito valorizado pelas trabalhadoras pois constituía a única oportunidade delas – que, segundo ele, são mães solo em sua maioria – levarem os filhos para passear fora da cidade.

A presidência do SINTHORESP é ocupada por Francisco Calasans desde 1972, após duas intervenções impostas pelo Regime Militar. A primeira motivada politicamente, visto que o ex-presidente do sindicato era filiado ao Partido Comunista. A segunda intervenção foi justificada como necessária devido a problemas administrativos no sindicato. Antes de trabalhar no Hotel Jaraguá, Calasans prestou serviço no Exército e foi oficialmente eleito só depois de ser indicado e nomeado presidente por uma junta governativa. Em livro de autoria do próprio Calasans, intitulado “Em Busca de Verdade, em Prol da Liberdade”, o presidente do sindicato descreve a postura combativa que o sindicato adotou frente as reformas do governo de Fernando Henrique Cardoso. Porém, em 2001 o SINTHORESP se filiou a central sindical, Força Sindical (FS), fato que é explicado por Calasans da seguinte forma:

Está na hora de retomarmos a defesa da bandeira do trabalhismo de Vargas, para não permitirmos que o trabalhador seja ludibriado a ponto de perder sua própria cidadania, e para possibilitarmos, isso sim, que a humanidade retome o caminho

⁸⁸ SINTHORESP. Histórico. Quem Somos. Disponível em: <https://sinthoresp.com.br/site/historico/>. Acesso em: 27 fev, 2022.

da Justiça Social, para que volte a reinar a paz. Também chegou a hora da valorização do profissional de hotelaria, porque dele depende o desenvolvimento do nosso turismo interno, com o aumento da demanda da hospedagem em nossos estabelecimentos. O Sindicato está empenhado em reciclar toda a categoria, adaptando os profissionais aos novos tempos, porque o mundo mudou. E o lado bom dessa mudança é que todos precisam ser mais profissionais que nunca, até porque estamos falando de uma indústria que movimenta bilhões de dólares/ano e gera centenas de milhares de empregos diretos e indiretos. Em outras palavras, o aumento de turistas brasileiros, circulando por nossos hotéis, vai gerar mais e mais empregos para toda categoria que, por sua vez, deverá investir na auto qualificação profissional. Treinamento é a palavra-chave dessa nova era. Se você não acredita nisso, tente a ignorância (CALASANS, apud CARRARA, 2011, p. 39).

Segundo artigo publicado pelo Centro de Memória Sindical⁸⁹, jornal virtual ligado à Força Sindical, Calasans é um getulista convicto que se relaciona bem com petistas, comunistas e malufistas⁹⁰. Essa postura foi verificada em entrevistas com dirigentes do FETRHOTEL, federação a qual o SINTHORESP está filiado, explicando que é importante construir relações proveitosas com políticos de qualquer partido.

A postura apartidária e conciliatória apresentada por Calasans coincide com o perfil político e ideológico de boa parte dos sindicatos ligados à Força Sindical. Fundada em 1991 a FS surge como uma alternativa ao sindicalismo classista da Central Única dos Trabalhadores (CUT), central ligada ao Partido dos Trabalhadores. Ao contrário da CUT, a Força Sindical busca construir uma sociedade moderna a partir de valores alinhados ao capitalismo, competição prosperidade, produtividade, democracia e participação. Segundo Rodrigues e Cardoso (1993) a FS incorpora os principais componentes de um “liberalismo social”. Segundo Comin (1996) a Força Sindical configura um sindicalismo pragmático e de resultados e afirma:

[...] a Força Sindical surgiu como uma espécie de “anti-CUT” que procurou compensar sua menor representatividade e implantação ocupando os espaços institucionais repudiados pela central rival ao longo dos anos oitenta, assumindo um discurso programático afinado com o pensamento empresarial e oferecendo-se ao sistema político como um interlocutor confiável junto aos trabalhadores. Essa “novidade” no cenário sindical brasileiro foi acolhida com grande entusiasmo pelos empresários [...] (COMIN, 1996, pg. 389)

⁸⁹ Centro de Memória Sindical. Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis (Sinthoresp). Parceiros. São Paulo, 02 abr, 2019. Disponível em: <https://memoriasindical.com.br/parceiros/sindicato-dos-trabalhadores-em-hoteis-sinthoresp/>. Acesso em: 27 fev 2022.

⁹⁰ O “malufismo” faz referência a uma corrente política de direita, vinculada a gestão de Paulo Salim Maluf, governador do Estado de São Paulo de 1979 a 1982.

Apesar do perfil político e ideológico do presidente do sindicato e da central a qual é filiado, é importante destacar que percebemos nas entrevistas com o sindicato que este possuía uma compreensão detalhada e precisa das condições de trabalho enfrentadas pelas camareiras, o que demonstra a proximidade com a base. O sindicato expressou preocupação com as exigências de produtividade e os altos índices de lesões, enfatizando que seu próprio hotel, Hotel Leques, buscava ser um modelo para um processo de trabalho menos agressivo para a saúde das trabalhadoras. Como foi dito na seção 3.1, o Hotel Leques pertence e é administrado pelo sindicato, e serve como um centro de treinamento para trabalhadores, sendo também um hotel funcional. No Hotel Leques, espera-se que as camareiras limpem entre 10 e 14 quartos por dia. O SINTHORESP também reconheceu os desafios que a Accor colocou para o processo de negociação e para o resto do setor devido a sua maior participação de mercado. Porém, não encontramos evidências de um esforço articulado do sindicato para resistir à implantação do modelo de produtividade da Accor, identificamos dois grandes desafios que o sindicato enfrenta na sua capacidade de organizar resistência ao sindicato patronal. Devido à abrangência do sindicato ser o setor inteiro de hotéis e meios de hospedagem, há uma desigualdade enorme entre os tipos de empreendimentos que são contemplados na convenção coletiva. Por um lado, têm enormes empresas multinacionais, como a rede Accor, e por outro, pequenas pousadas ou motéis com um perfil e capital totalmente diferentes aos das grandes redes. Essa heterogeneidade do próprio setor pode contribuir para enfraquecer a capacidade do sindicato de exigir maiores proteções ou um maior piso salarial das grandes redes que registram lucros extraordinários. Além do mais, o fato dos trabalhadores estarem divididos em milhares de empreendimentos dificulta consideravelmente a capacidade do sindicato de conduzir o processo necessário para organizar resistência coletiva.

SINTHORESP não é o único sindicato hoteleiro preocupado com as taxas elevadas de produtividade cobradas as camareiras. Em atividades da Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços (CONTRACS) realizadas em dezembro de 2019, com a participação de sindicatos hoteleiros de vários estados do Brasil, as metas de produção foram citadas como um dos problemas principais da categoria. Segundo os sindicatos, no Rio Grande do Norte, a meta era de 25 a 30

apartamentos; em Manaus, era 20; e em Brasília, oscilava entre 15 e 18 apartamentos por dia. O SINTHORESP afirma em entrevistas que nós realizamos, que já tem conquistado reduções nos números de apartamentos, passando de 32 por dia para 18 em alguns casos, e 14 em outros. Mas dizem também estar cientes da existência de empresas que cobram a arrumação e limpeza de 28 apartamentos por camareira por jornada de trabalho, destacando um hotel Ibis que cobra de 34 a 36. Contudo, o sindicato ressalta que, antigamente, os apartamentos eram muito maiores, confirmando a avaliação feita pela gestão dos hotéis Ibis de que os apartamentos menores justificam metas maiores. Porém, o sindicato acredita que a locomoção é um fator mais importante do que metragem, já que as camareiras sofrem quando devem trabalhar em vários andares.

Ao analisar a ausência de resistência sindical de uma categoria, como a de camareira, é fundamental compreender os fatores específicos que explicam essa realidade. Lemos (2019) analisa a ausência de ação coletiva da categoria de comerciários na empresa Walmart frente às condições de trabalho. Segundo a autora, há um nível de descrença dos trabalhadores sobre a capacidade da ação coletiva de efetuar mudanças. Também existe uma tendência de levar os conflitos à Justiça do Trabalho. No entanto, Lemos defende que esses fatos não deveriam ser tomados como indicativos de uma suposta indisposição dos trabalhadores à resistência. Ela cita, inclusive, depoimentos de trabalhadores que se mostram favoráveis à possibilidade de resistência coletiva. A tese de Lemos em relação aos comerciários pode ser relevantes para pensar o trabalho das camareiras, pois a ausência de resistência que evidenciamos não deve ser interpretada como sinal de uma indisposição inerente à categoria. Afinal, a categoria de camareira tem demonstrado ser combativa em outros contextos, fato que é evidenciado pela recente campanha internacional contra a rede Marriott e que conta com a participação de sindicatos de mais de 40 países⁹¹. Como parte dessa campanha que reivindica aumentos salariais e uma política de proteção das trabalhadoras contra o assédio sexual, em 2018

⁹¹ IUF. Marriot Worldwide Workers Together. Disponível em: <https://www.workersofmarriott.org/>. Acesso em: 02 maio, 2022.

aproximadamente seis mil trabalhadores em quatro estados dos Estados Unidos realizaram uma greve (CAMPBELL, 2019).

Considerações Finais

A maneira de concluir a exposição feita através da dissertação, apresentaremos aqui alguns temas e dimensões do trabalho das camareiras que julgamos interessantes para futuras pesquisas e necessários para aprofundar o conhecimento sobre esta categoria.

Nossa pesquisa teve como objetivo analisar o trabalho de camareiras hoteleiras, buscando investigar a relação que as condições e o processo de trabalho dessa categoria poderiam ter com o processo de financeirização que esse setor vivencia. Adotamos essa abordagem considerando que o efeito da financeirização no trabalho é um campo de pesquisa necessário e ainda pouco desenvolvido.

Se entendemos o neoliberalismo como um processo heterogêneo que se desenvolve de forma desigual e complexa, dependendo de vários fatores, torna-se necessário desvendar fenômenos específicos que fazem parte dele, tais como a financeirização das empresas. Consideramos que um processo tão radical como a dominação financeira nos quadros de direção das principais empresas de um setor como a hotelaria deve ser considerado no estudo do trabalho. É inegável a diferença entre realizar a função de camareira num hotel que constitui um empreendimento familiar ou individual e realizá-la numa empresa multinacional comandada por firmas com estratégias centradas no mercado financeiro. Assim, afirmamos a importância de trazer o caráter financeirizado da rede Accor para o centro da nossa análise.

A abordagem adotada para nossa pesquisa nos permitiu enxergar outros temas que são relevantes a categoria que precisam de estudo aprofundado. Entre eles, destacamos a relação de submissão que permeia a hotelaria como um empreendimento dedicado a servir e garantir o conforto do hóspede. Segundo Sherman (2007), a hotelaria demanda dos trabalhadores posturas que garantam o bem-estar do hóspede para além do conforto físico do cliente; ou seja, é necessário provocar sentimentos de pertencimento e oferecer um serviço personalizado que comunica carinho e afeto além de fornecer um local de hospedagem. Para isso, as empresas hoteleiras partem de uma definição de hospitalidade que implica colocar o conforto do cliente como única prioridade. Os trabalhadores são orientados a atender todos os desejos do hóspede, elevando, por

vezes, os caprichos ao patamar de necessidades urgentes. Alguns autores (ZAMPOUKOS; IOANNIDES, 2014), compreendem o trabalho na hotelaria como um trabalho reprodutivo que se desempenha em favor de uma burguesia criativa e cosmopolita. Segundo eles, o setor hoteleiro revela relações sociais e geográficas construídas a partir de um sistema que determina que diferentes corpos desempenharão funções diferentes para a acumulação do capital (ZAMPOUKOS; IOANNIDES, 2014). Portanto, as relações entre hóspede e trabalhador tendem a refletir e reafirmar desigualdades de classe, gênero e raça presentes na sociedade. Consideramos que analisar estas relações que são marcadas pela prestação de serviços pessoais, e a forma como impactam a subjetividade das trabalhadoras, constitui um problema de pesquisa interessante para pesquisas posteriores.

Nesse sentido também seria interessante analisar a alta incidência de assédio sexual sofrido pela categoria e a forma como este poderia configurar uma forma de controle do trabalho. O assédio sexual sofrido pelas camareiras virou um tema de destaque após o caso escandaloso de violência cometido por Dominique Strauss-Kahn contra uma camareira de um hotel em Nova York (GOLDSTEIN, 2011). O incidente contribuiu para a conscientização sobre os altos índices de assédio sexual sofridos por camareiras.

Uma enquete realizada pelo sindicato *Unite* do Reino Unido descobriu que 89% de trabalhadoras de hotel já sofreram assédio sexual no trabalho (TING, 2018). Outra pesquisa, realizada na Austrália, informa que 44 de 46 camareiras entrevistadas reportaram algum incidente de assédio sexual (ROBB, 2014). Em comparação, uma pesquisa no Brasil sobre assédio sexual no mercado do trabalho —relata que 22% das mulheres entrevistadas já sofreram violência, abuso e assédio moral o sexual no trabalho e 27% já passaram por constrangimento, preconceito ou discriminação por ser mulheres⁹². No caso da hotelaria uma série de fatores contribuem para a sexualização dos corpos das camareiras. Por ser um trabalho com rasgos do serviço doméstica há uma continuação de relações marcadas por dominação. Por ser uma categoria com forte

⁹² LAUDES FOUNDATION; LOCOMOTIVA PESQUISA E ESTRATEGIA; INSTITUTO PATRICIA GALVÃO. Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho: Relatório de Pesquisa Quantitativa. 2020.

presença de mulheres negras, é importante também considerar a questão racial quando se fala de assédio moral e sexual. A sexualização das mulheres negras, segundo Gonzales (1984), remete ao papel da mucama como prestadora de serviços tanto caseiros como sexuais, mas que deve permanecer invisível e oculta. Assim, as relações entre senhor e mucama, patrão e empregada doméstica, e camareira e hóspede, são caracterizadas por uma profunda desigualdade de poder e dependência por parte da trabalhadora. Essa relação desigual de classe, sexo e raça resulta num ambiente propício para os casos de violência sexual.

O assédio no contexto hoteleiro, na maioria dos casos, se dá de forma sutil e dissimulada por parte do agressor. Para muitas camareiras, incidentes como hóspedes de sexo masculino solicitarem itens (toalhas, por exemplo) e abrirem a porta despidos são tão comuns que elas nem sequer os consideram uma forma de assédio. Pelo menos duas trabalhadoras e um trabalhador relataram incidentes de assédio sexual, dois por parte de hóspede e um por parte de um trabalhador subcontratado. É importante destacar que um dos trabalhadores que relatou ter sofrido assédio foi Severino, o único camareiro homem entrevistados. Avaliamos que este tema precisaria de uma pesquisa própria que analisasse as condições que tornam essa categoria tão vulnerável ao assédio e que explorasse a postura das empresas perante esta realidade. Inclusive, seria necessário aplicar um roteiro de pesquisa que permitisse desvendar as múltiplas e sutis formas em que acontece tanto o assédio sexual como moral no contexto hoteleiro.

Outro tema interessante a respeito das camareiras é a relação entre o trabalho e a família. Observamos nas entrevistas uma extensão indireta da jornada de trabalho, provocada pela necessidade de realizar em casa, para a família, as mesmas tarefas que são realizadas no hotel para o hóspede. Não conseguimos aprofundar sobre como essa realidade é entendida, vivenciada ou suportada pelas trabalhadoras, se essa condição constrói uma negação das necessidades próprias ou um esgotamento permanente perante as intermináveis tarefas domésticas e de limpeza.

Assim, a partir do nosso enfoque no processo de trabalho e os possíveis impactos que esse teria sofrido a partir da financeirização, conseguimos levantar algumas teses, embora isso implicasse relevar outros temas interessantes. Identificamos a intensificação do trabalho das camareiras como um processo efetivado a partir da aplicação de uma

série de práticas que configuram o processo de trabalho da rede Accor. Esse processo é garantido tanto por mecanismos de controle de trabalho que evidenciamos nesta pesquisa, como por fatores sociais que extrapolam a situação dentro do local de trabalho. Nesse sentido, destacamos as relações de classe, gênero e raça e a forma como elas determinam as trajetórias de emprego das trabalhadoras e as expectativas que elas têm sobre o que configura um bom emprego.

Apesar de conseguir apontar as teses que respondem ao nosso problema de pesquisa, acreditamos ter descoberto novos problemas de pesquisa ainda relacionados ao nosso foco: trabalho, a financeirização e a hotelaria. Também acreditamos que seria importante analisar, a partir de uma perspectiva histórica, como se deu a transformação do trabalho no setor e quais empresas foram responsáveis pela introdução da gestão por metas. Embora tenhamos levantado a hipótese da rede Accor ser a responsável por trazer esse modelo para o Brasil, não foi possível confirmar se ela foi responsável por essa introdução na hotelaria a nível mundial. Também nos parece interessante estudar as formas de resistência coletiva possíveis frente a uma gestão financeirizada das empresas, tanto na hotelaria quanto em outros setores. Nesse sentido, também consideramos importante descobrir se o processo de negociação entre os trabalhadores e os sindicatos patronais é impactado pela presença de gestores financeiros. Essas e outras questões são temas importantes de pesquisa que identificamos no processo de análise do trabalho das camareiras na rede Accor no Brasil e que podem compor uma agenda de pesquisa.

Apêndice 1: Tabela de Entrevistas de Trabalhadores⁹³

Data da entrevista	Pseudônimo	Empresa ou Organização	Posição	Idade	Sexo ⁹⁴	Raça ⁹⁵
23/02/2021	Beatriz	Mercure	Camareira	42	F	Negra
26/02/2021	Caroline	Ibis	Supervisora	36	F	Negra
28/10/2021	Debora	Várias	Antiga funcionária	34	F	--
23/01/2021	Dayane	Independente	Governanta	49	F	Parda
26/02/2021	Denise	Mercure	Governanta	50	F	Parda
12/02/2020	Edwin	Ibis	Gerente geral	35	M	Pardo
08/02/2021	Eduarda	Novotel	Camareira	47	F	Morena
26/11/2020	Janaina	Mercure	Camareira	38	F	Morena
05/02/2021	Karla	Ibis	Supervisora	26	F	Branca

⁹³ Aplicamos o roteiro de entrevista no Apêndice 2 com trabalhadoras e trabalhadores de hotéis. Com trabalhadores do setor corporativo não aplicamos o mesmo roteiro já que as perguntas do roteiro de trabalhadores dos hotéis estavam focadas na descrição do trabalho dentro do hotel. Com essas categorias fizemos uma entrevista semi-estruturada, sem roteiro e portanto não sempre obtivemos informações demográficas sobre sexo, raça e idade dos entrevistados.

⁹⁴ O roteiro original perguntava o "Gênero" das trabalhadoras, mas vendo que muitas entrevistadas não compreendiam a pergunta trocamos por "Sexo"

⁹⁵ Ao perguntar a raça das trabalhadoras, não oferecemos opções de denominação racial e permitimos que as trabalhadoras escolhessem a denominação com a qual elas se identificam.

18/02/2021	Milena	Ibis	Camareira	35	F	Parda
19/02/2021	Noemi	Ibis	Camareira	24	F	Parda
26/02/2021	Natalia	Ibis	Camareira	46	F	Negra
20/02/2021	Neusa	Ibis	Camareira	58	F	Parda
02/02/2021	Nicolás	Ibis	Steward	28	M	Moreno
27/10/2020	Samuel	Accor Corporate	Analista de projetos de TI	27	M	--
02/03/2021	Sandra	Ibis	Camareira	33	F	Branca
29/10/2020	Sérgio	Accor Corporate	Gerente de contas	26	M	--
23/02/2021	Sueli	Ibis	Camareira	37	F	Parda
20/02/2021	Severino	Ibis	Camareira	45	M	Pardo
04/02/2021	Simone	Ibis	Garçonete	35	F	Negra
03/03/2020	Tamires	Independente	Camareira	64	F	Negra
04/03/2020	Thaís	Mercure	Camareira	20	F	Parda
28/01/2021	Tatyana	Mercure	Camareira	36	F	Parda

26/02/2021	Viviane	Mercure	Governanta	50	F	Branca
05/02/2021	Vilma	Novotel	Supervisora	38	F	Preta
27/01/2021	Yohana	Independente	Camareira	49	F	Negra
02/03/2021	Zahara	Mercure	Camareira	42	F	Parda

Apêndice 2: Roteiro de Entrevista

INFORMAÇÃO PARA CIÊNCIA DA PESQUISA

Prezada ou prezado,

A entrevista que solicitamos tem como objetivo fazer um estudo geral do trabalho em hotelaria no Brasil. Os dados pessoais fornecidos serão mantidos em sigilo e garantiremos o anonimato no momento de tratamento das informações. Caso você queira, poderá ter acesso a todos os trabalhos que forem publicados que tenham como fonte as informações aqui fornecidas. Para isso, basta deixar seu contato com a pesquisadora.

A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu (nome do(a)
entrevistado(a))....., abaixo
assinado(a), autorizo Stephanie Weatherbee, estudante de Mestrado em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, a utilizar as informações por mim prestadas, de maneira anônima, para a elaboração da sua Dissertação de Mestrado, trabalho que está sendo orientado pela **Prof^a** Dra. Paula Regina Pereira Marcelino.

São Paulo, de de 20_____.

Assinatura do entrevistado

Entrevista Trabalhadores de Hotel

Data da entrevista:

Perfil

1. Nome
2. Idade
3. Sexo
4. Raça
5. Educação
6. Nome do hotel onde você trabalha?

7. Posição no hotel?
8. Está trabalhando atualmente?
9. Você trabalha com carteira assinada?
10. Você é trabalhadora do hotel ou de uma agência?
11. Anos no emprego atual?
12. Há quantos anos trabalha no setor hoteleiro?
13. Por que se mudou de um hotel à outro?
14. Em que você trabalhava antes do setor hoteleiro?
15. Qual a sua posição na família?
16. Você foi desligada/demitida devido a pandemia? Deixou de trabalhar? Quando?
17. Como mudou a ocupação no hotel desde a pandemia?

Sobre Organização do Trabalho

18. Quais são as suas tarefas cotidianas? Descreva a limpeza de cada quarto. Quantos quartos? Quantos andares? Quantas camas?
19. Você trabalha em dupla ou equipe para realizar essas tarefas?
20. Como são determinadas as tarefas? Tem reunião para determinar tarefas? Por quem?
21. Como você diria que é a intensidade do trabalho hoje para você?
22. Você acha que a intensidade do trabalho aumentou, diminuiu ou continuou a mesma desde que você é camareira? Mudou a intensidade dentro deste hotel? Por que?
23. A intensidade do trabalho neste local é diferente da intensidade em outros locais onde você já trabalhou?
24. Você tem dor no corpo? Se sim, quais?
25. Você acha que as dores podem ser provocadas pelo trabalho? Quando começou?
26. Quantas horas você trabalha por dia?
27. Esse tempo é suficiente para realizar as tarefas? Você trabalha com pressa?o que acontece se não cumpre as tarefas
28. Em que horários você faz intervalos? Quem determina esses horários? Já deixou de tomar intervalo?
29. Você trabalha horas extras? Você sente pressão para trabalhar horas extras?
30. Quantas pessoas trabalham no departamento onde você trabalha?
31. Dessas pessoas quantas são mulheres? Quantas homens? E qual a raça das colegas?
32. Você tem interações frequentes com o cliente? Poderia me descrever como elas são?
33. Você acha bom ou ruim ter essas interações com clientes? Por que?
34. Você já passou ou passa constrangimentos por ter interações com clientes? Poderia me descrever alguma ou algumas dessas situações?

Sobre o Modelo de Gestão

35. A gerência é flexível em relação a suas necessidades e obrigações fora do trabalho?
36. Quando uma camareira danifica um equipamento dos quartos ou de limpeza, como age a gerência?
37. Você já foi obrigada a ressarcir alguma coisa para a empresa? Poderia me descrever como foi isso?
38. Vocês têm metas de trabalho?
39. A gerência oferece prêmios para vocês por atingir metas?
40. O que acontece se você não cumpre as metas? Ou tarefas?
41. Você sente que está em concorrência com outras trabalhadoras para cumprir as metas?
42. A gerência acompanha de perto o seu trabalho? Como?
43. Você já sofreu assédio moral (ofensas, xingamentos, já foi vítima de mentiras por parte da gerência)? Físico (empurrões, tapas, pontapés, beliscões, por exemplo)?
44. E empresa oferece alguma formação ou capacitação técnica? Algum curso para você ocupar outras funções no hotel?
45. A empresa organiza confraternizações?
46. Salário? Benefícios? Programa de Participação nos Lucros e Resultados?
47. O hotel tem investidores?

Vida e Perspectivas

48. Você também é responsável pelo trabalho doméstico na sua casa?
49. As pessoas da sua casa colaboram nos trabalhos domésticos?
50. Há pessoas idosas ou doentes sobre as quais você seja a principal responsável?
Se sim, você poderia me descrever como é sua rotina de tarefas com ela?
51. Quais são as diferenças que você vê entre os trabalhos que faz em casa e o trabalho do hotel como camareira?
52. E tem semelhanças, além de diferenças? Quais?
53. Você gosta de trabalhar na empresa? Por que?
54. Você deixou de fazer coisas que fazia antes ou que gostaria fazer devido ao trabalho? O que?
55. Quanto tempo mais você gostaria de continuar neste trabalho?
56. Você tem vontade de trabalhar com outra coisa? O que?

Bibliografia

- ACKROYD, Stephen; BOLTON, Sharon. It is not Taylorism: Mechanisms of Work Intensification in the Provision of Gynecological Services in a NHS Hospital. **Work, Employment & Society**, v. 13, n. 2: GENDER, WORK AND CHANGE, p. 369–387, 1999.
- AGUIAR, Luis L. M.; HEROD, Andrew. Introduction: Cleaners and the Dirty Work of Neoliberalism **The dirty work of neoliberalism: cleaners in the global economy**. Malden, MA: Blackwell Publishers, 2006.
- AGUIAR, Thiago Trindade. **Maquiando o trabalho: opacidade e transparência numa empresa de cosméticos global**. 2011. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- ALENCAR, Andre. Odair Roque, um dos desbravadores da Accor. **Revista Hotéis**, São Paulo 05 jun 2013. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/odair-roque-um-dos-desbravadores-da-accor/>. Acesso em 9 abr. 2020.
- ANTUNES, Ricardo. **Meanings of work: essays on the affirmation and negation of work**. Nova Delhi: Aakar Books, 2015.
- _____. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.
- APPELBAUM, Eileen; BERNHARDT, Annette; MURNAME, Richard J. Low-Wage America: An Overview. *In: Low-Wage America: How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace America*. New York: Russell Sage Foundation, 2003.
- ARAÚJO, Iara Maria; LIMA, Jacob Carlos; BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Operárias no Cariri cearense: fábrica, família e violência doméstica. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 19, n. 3, 2011.
- AVILA, Maria Bethânia Melo. **O Tempo do Trabalho das Empregadas Domésticas: Tensões entre dominação/exploração/resistência**. 2019. Tese (Doutorado em Sociologia) -Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.
- BAGLI, Charles. Waldorf Astoria to be Sold in a \$1.95 Billion Deal. **The New York Times**, Nova York, 4 out 2016. Disponível em: https://www.nytimes.com/2014/10/07/nyregion/waldorf-astoria-hotel-to-be-sold-for-195-billion.html?_r=0. Acesso em 12 dez 2021.
- BELLAMY FOSTER, John. Absolute Capitalism. **Monthly Review**, New York, v. 71, n. 1, 1 maio 2019. Disponível em: <https://monthlyreview.org/2019/05/01/absolute-capitalism/>. Acesso em: 8 out 2019.
- BERNHARDT, Annette; DRESSER, Laura; HATTON, Erin. Coffee Pot Wars. *In: APPELBAUM, Eileen; BERNHARDT, Annette; MURNAME, Richard J. (Orgs.). Low-Wage America:*

How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace. New York: Russell Sage Foundation, 2003, p. 33–76.

BHATTACHARYA, Tithi; VOGEL, Liselotte (Orgs.). **Social reproduction theory: remapping class, recentering oppression.** London: Pluto Press, 2017.

BIROLI, Flavia; MIGUEL, Luis Felipe. Gênero, raça, classe. Opressões cruzadas e convergências na reprodução das desigualdades. **Mediações**, v. 20, n. 2, p. 27–55, 2015.

BLAL, Ines; SINGAL, Manisha; TEMPLIN, Jonathan. Airbnb's effect on hotel sales growth. **International Journal of Hospitality Management**, 2018.

BOITO JR., Armando. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil. *In: Crítica Marxista*, São Paulo, v. 3, Editora Brasiliense, 1996.

_____. Uma crise no caminho do neodesenvolvimentismo. **Revista História e Luta de Classes**, 2016.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **The New Spirit of Capitalism.** London: Verso, 2018.

BRAVERMAN, Harry. **Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century.** 25th anniversary ed. New York: Monthly Review Press, 1998.

BRITTO DA MOTTA, Alda. Emprego Doméstico: Revendo o Novo. **Caderno CRH**, Salvador, v. 16, p. 31–49, 1992.

BUENO, Sergio Ruck. Intercity trará rede de Philippe Starck. **Valor Econômico**. São Paulo, jun 24 2014. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2014/06/24/intercity-trara-rede-de-philippe-starck.ghtml>. Acesso em: 10 jul 2020.

BÜHLER, Leslie Vieira. **Turnover na Hotelaria:** Estudo de Caso da Rotatividade de Funcionários de uma Rede Hoteleira de Curitiba (PR). 2009. Dissertação (Mestrado em Turismo) Programa de Pós-Graduação em Turismo - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2009.

BURAWOY, Michael. **Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism.** Chicago: University of Chicago Press, 1979.

CAMARGO, Gabriela Ferreira. **"Tem vez que a gente não consegue nem andar"** : uma análise sobre qualidade de vida no trabalho das camareiras de hotel. 2021. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento do Turismo) Escola de Artes, Ciências e Humanidades - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100140/tde-03062021-191214/>. Acesso em: 4 mar. 2022.

CAMPBELL, Alexia Fernandez. US workers were fed up in 2018. **Vox**. 13 fev 2019. Disponível em: <https://www.vox.com/policy-and-politics/2019/2/13/18223211/worker-teacher-strikes-2018-record>. Acesso em: 09 maio 2022.

CARRARA, Valda. **Em busca de verdade em prol da liberdade**: obra de Francisco Calasans Lacerda, por meio da palavra. São Paulo, Ed. do Autor, 2011. Disponível em: <https://sinthoresp.com.br/site/livro-de-francisco-calasans-lacerda-em-busca-de-verdade-em-prol-da-liberdade/>.

CASTELLS, Manuel. **The rise of the network society**. (Information age, v. 1). 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. **Finance Capital Today: Corporations and Banks in the Lasting Global Slump**. Chicago: Haymarket Books, 2019.

COMIN, Álvaro. “A experiência da organização das centrais sindicais no Brasil. *In*: OLIVEIRA, Carlos Antônio Barbosa de. **O mundo do trabalho; crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994, pp. 359-401.

DAMASCENO, Caetana M. Women workers of Rio: Laborious interpretations of the racial condition. *In*: REICHMANN, Rebecca (Org.). **Race in contemporary Brazil; from indifference to inequality**. University Park: The Pennsylvania State University Press, 1999, Ch. 14, p. 119–250.

DARCILLON, Thibault. How does finance affect labor market institutions? An empirical analysis in 16 OECD countries. **Socio-Economic Review**, v. 13, n. 3, p. 477–504, 2015.

DE ALMEIDA NEVES, Magda. Trabalho e gênero: permanências e desafios. **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/view/483>>. Acesso em: 1 jun. 2021.

DEDECCA, Claudio. **Racionalização Econômica e Trabalho no Capitalismo Avançado**. Campinas: IE/Unicamp, 1999.

DIEESE. **Estudo do Setor Hoteleiro**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- DIEESE, 2013.

_____. **A Reforma Trabalhista e os impactos para as relações de trabalho no Brasil. Nota Técnica**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- DIEESE, 2017. Disponível em:

<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec178reformaTrabalhista.html>. Acesso em 13 nov. 2021.

_____. **Nota técnica - O novo desmonte dos direitos trabalhistas: a MP 905/2019**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- DIEESE, 2019. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2019/notaTec215MP905.html>>. Acesso em: 6 set. 2020.

_____. **Mulheres no Mercado de Trabalho da Região Metropolitana de São Paulo**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- DIEESE, 2019. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2019/2019pedmulhersao.pdf>. Acesso em: 7 fev 2022.

_____. **Trabalho Doméstico no Brasil**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- DIEESE, 2022. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/trabalhoDomestico.html>. Acesso em 09 maio 2022.

DOGRU, Tarik; MODY, Makarand; SUESS, Courtney. The hotel industry's Achilles Heel? Quantifying the negative impacts of Airbnb on Boston's hotel performance. **Boston Hospitality Review**, 2017. Disponível em: <https://www.bu.edu/bhr/2017/10/05/the-hotel-industrys-achilles-heel-quantifying-the-negative-impacts-of-airbnb-on-bostons-hotel-performance/>>. Acesso em 10 jul 2020.

DOMINGUES, Luiza. Nobile anunciou no Festival das Cataratas investimento de 800 mil no Wyndham Foz. **Revista Hoteis**, São Paulo, 15 jun 2019. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/nobile-anunciou-no-festival-das-cataratas-investimento-de-800-mil-no-wyndham-foz/>. Acesso em: 10 jul 2020.

DUMÉNIL, Gérard; LÉVY, Dominique. Finance and Management in the Dynamics of Social Change (Contrasting Two Trajectories: United States and France). *In: **After Deregulation: The Financial System in the 21st Century***, 2005, Sussex: The Center for Global Political Economy, 2006.

_____. A finança capitalista: relações de produção e relações de classe. *In: **A Finança Capitalista***. São Paulo: Alameda Casa Editorial, 2010.

_____. **A Crise do Neoliberalismo**. São Paulo, Brasil: Boitempo, 2014.

DURAND, Cédric. **Fictitious capital: how finance is appropriating our future**. New York: Verso, 2017.

- DURAND, Jean-Pierre. **The invisible chain: constraints and opportunities in the new world of employment**. New York: Palgrave, 2007.
- EHRENREICH, Barbara; HOCHSCHILD, Arlie Russell (Orgs.). **Global woman: nannies, maids, and sex workers in the new economy**. New York: Metropolitan Books/Holt, 2004.
- ESPINOZA, Javier. Private equity takeovers of listed companies hit jobs hardest, study finds. **Financial Times**. London, 6 out 2019. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/dfe3d4f4-e821-11e9-a240-3b065ef5fc55>>. Acesso em: 25 set 2020.
- FEAGIN, Joe R.; ORUM, Anthony M.; SJOBERG, Gideon (Orgs.). **A Case for the case study**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991.
- FEDERICI, Silvia. **Caliban and the witch**. 2., rev. ed. New York: Autonomedia, 2014.
- FLECKER, Jörg; FIBICH, Theresa; KRAEMER, Klaus. Socio-economic changes and the reorganization of work. *In*: KORUNKA, Christian; KUBICEK, Bettina (Orgs.). **Job demands in a changing world of work**. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2017.
- FLORO, Maria S.; PICHETPONGSA, Anant. Gender, Work Intensity, and Well-Being of Thai Home-Based Workers. **Feminist Economics**, v. 16, n. 3, p. 5–44, 2010.
- FRIEDAN, Betty. **The Feminine Mystique**. New York: Norton, 1963.
- GALLIE, Duncan; ZHOU, Ying. Job Control, Work Intensity and Work Stress. *In*: GALLIE, Duncan (Org.). **Economic Crisis, Quality of Work, and Social Integration: The European Experience**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- GOLDSTEIN, Joseph. Hotel Housekeeper Tells Magazine of Her Encounter with Strauss-Kahn. **The Gainesville Sun**. 24 jul 2011. Disponível em: <https://www.gainesville.com/story/news/2011/07/24/hotel-housekeeper-tells-magazine-of-her-encounter-with-strauss-kahn/31809618007/>. Acesso em: 14 jan. 2022.
- GONZALES, Lelia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *In*: MACHADO DA SILVA, Luiz Antonio (Org.). **Movimentos sociais urbanos, minorias étnicas e outros estudos**. Brasília: Ciências Sociais Hoje, p. 223–44. 1984.
- GOSPEL, Howard; PENDLETON, Andrew. Finance, Corporate Governance, and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis. **British Journal of Industrial Relations**, v. 41, n. 3, p. 557–582, 2003.
- GREEN, Francis; FELSTEAD, Alan; GALLIE, Duncan; *et al.* Working Still Harder. **ILR Review**, v. 75, n. 2, p. 458–487, 2021.

- GUENDELSBERGER, Emily. **On the clock: what low-wage work did to me and how it drives America insane**. First edition. New York: Little, Brown and Company, 2019.
- GUIMARÃES, Nadya Araujo. A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. **Novos Estudos - CEBRAP**, n. 85, p. 151–170, 2009.
- GUIMARÃES, Nadya Araujo; COMIN, Alvaro A. A alquimia organizacional: qualificação e construção do consentimento. **Tempo Social**, v. 10, n. 2, p. 113–144, 1998.
- GUIMARÃES, Nadya Araujo; HIRATA, Helena Sumiko; SUGITA, Kurumi. Cuidado e Cuidadoras: O Trabalho de Care no Brasil França e Japão. **Sociologia & Antropologia**, v. 1, n. 1, p. 151–180, 2011.
- GUIMARÃES, Nadya Araujo; BIDERMAN, Ciro. Na Ante Sala da Discriminação: O Preço dos Atributos de Sexo e Cor no Brasil (1989-1999). **Estudos Feministas**, v. 12, n. 2, 2004.
- GUIMARÃES, Nadya Araujo; ANDRADA, Ana Carolina Silva; PICANÇO, Monise Fernandes; *et al.* Trajetórias, atributos e relações. Representações sobre redes e obtenção de trabalho. **REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales**, v. 22, n. 6, 2012.
- HARVEY, David **The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change**. Oxford: Blackwell, 1989.
- _____. **A brief history of neoliberalism**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- _____. Neoliberalism as Creative Destruction. **The Annals of the American Political and Social Science**, v. 610, p. 22–44, 2007.
- HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007.
- HIRATA, Helena. A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho. **Sociologias**, p. 24–41, 2009.
- HOCHSCHILD, Arlie Russel. “Emotion work, feeling rules, and social structure”. **American Journal of Sociology**, v. 85, no. 3, p. 551-575, 1979.
- _____. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press, 2012.
- HUDSON, Michael. **Killing the host: how financial parasites and debt destroy the global economy**. Baskerville: Islet, 2015.
- HUNTER, Ted. Why Private Equity Firms Are Buying Boutique Hotels. **LODGING Magazine**, 26 fev 2019. Disponível em: <<https://lodgingmagazine.com/why-private-equity-firms-are-buying-boutique-hotels/>>. Acesso em 17 ago 2019.

- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Análise de déficit de trabalho decente empresa Hotel Tropical. 2012. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/?q=biblioteca/analise-de-deficit-de-trabalho-decente-empresa-hotel-tropical>>. Acesso em: 02 fev 2020.
- KLEIN, Naomi. **The Shock Doctrine: the rise of disaster capitalism**. New York: Knopf, 2007.
- KORUNKA, Christian; KUBICEK, Bettina. Job Demands in a changing world of work. *In*: KORUNKA, Christian; KUBICEK, Bettina (Orgs.). **Job demands in a changing world of work**. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2017.
- KRAUSE, N.; SHCERZER, T.; RUGULIES, R. “Physical workload, work intensification and prevalence of pain in low wage workers: Results from participatory research project with hotel room cleaners in Las Vegas”. **American Journal of Industrial Medicine**. 2005.
- KERGOAT, Daniele. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. *In*: HIRATA, Helena (Org.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: EDUNESP, 2009, p. 67–75.
- KREIN, José Dari. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 77–104, 2018.
- LEMOS, Patrícia Rocha. “**Custo Baixo Todo Dia**”: Redes Globais de Produção e Regime de Trabalho no Walmart Brasil. 2019. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.
- MARCELINO, Paula; GALVÃO, Andréia. O sindicalismo brasileiro frente à ofensiva neoliberal restauradora. **Tempo Social**, v. 32, n. 1, p. 157–182, 2020.
- MARRAS, WS. Field applications of the lumbar motion monitor. Biodynamics Laboratory, Department of Industrial and Systems Engineering, Ohio State University, 2006. Disponível em: <<http://biodynamics.osu.edu/research.html#tools>>.
- MENICUCCI, Cynthia Maria Brasiel de Fillippo. **A rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis Íbis Belo Horizonte e Betim**. 2007. Dissertação. (Mestrado em Turismo e Meio Ambiente). Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2007.
- MOURA, Ruy. Fusões e alianças estratégicas movimentam mercado hoteleiro. **Blog Fusões e Aquisições**, 04 ago. 2017. Disponível em: <https://fusoesaquisicoes.blogspot.com/2017/08/fusoes-e-aliancas-estrategicas.html>. Acesso em: 21 ago 2018.
- NEVES, Guilherme Manoel. **Case Study: Blackstone at the Gates? Hilton LBO**. ISCTE Business School. University Institute of Lisbon, Lisbon, 2015.

NEVES, Magda de Almeida. Trabalho e gênero: permanências e desafios. **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 2, p. 257-265, jul/dez 2006.

NAKANO GLENN, Evelyn. From Servitude to Service Work: Historical Continuities in the Racial Division of Paid Reproductive Labor. **Signs by University of Chicago Press**, v. 18, n. 1, p. 1–43, 1992.

OLIVEIRA, João Jose. HPlus planeja dobrar receita com atuação fora de Brasília. **Valor Econômico**. São Paulo, 05 nov 2015. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/05/11/hplus-planeja-dobrar-receita-com-atuacao-fora-de-brasilia.ghtml>>. Acesso em: 10 jul 2020.

_____. Nobile investe em gestão para hotéis. **Valor Econômico**. São Paulo, 19 fev 2018. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/02/19/nobile-investe-em-gestao-para-hoteis.ghtml>>. Acesso em: 10 jul 2020.

OSCAR, Naiana. Fundo de George Soros compra rede hoteleira Atlântica. **Revista Exame**. São Paulo 24 out 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/fundo-de-george-soros-compra-rede-hoteleira-atlantica/>. Acesso em: 21 ago 2018.

PAULANI, Leda Maria. A crise do regime de acumulação com dominância da valorização financeira e a situação do Brasil. **Estudos Avançados**, v. 23, n. 66, p. 25–39, 2009.

PERRAUDIN, Corinne; PETIT, Héloïse; REBÉRIOUX, Antoine. The Stock Market and Human Resource Management: Evidence from a Survey of French Establishments. **Louvain Economic Review**, v. 74, n. 4, p. 541–581, 2008.

PINA, José August; STOTZ, Eduardo Navarro. Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores: um estudo na Mercedes Benz Brasil, São Bernardo do Campo, São Paulo. **Saúde e Sociedade São Paulo**, v. 24, n. 3, p. 836–840, 2015.

QUINTÃO, Chiara. HSI muda sua estratégia para hotéis. **Valor Online**. São Paulo, 25 fev 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/02/27/hsi-muda-sua-estrategia-para-hoteis.ghtml>. Acesso em: 20 ago 2020

ROBB, Alice. Study: Hotel Housekeepers Are at Great Risk for Sexual Assault from Guests. **New Republic**, 16 out. 2014. Disponível em: <https://newrepublic.com/article/119856/new-study-assess-sexual-harassment-hotel-workers>. Acesso em: 3 jul. 2020.

ROBINSON, William I. **Into the tempest: essays on the new global capitalism**. Chicago: Haymarket Books, 2019.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do sindicalismo**. São Paulo: Edusp, 1999.

- RODRIGUES, Leôncio Martins; CARDOSO, Adalberto Moreira. **Força Sindical: uma análise sociopolítica**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1993.
- ROSSMAN, Peter; GREENFIELD, Gerard. Financialization: New Routes to Profit, New Challenges for Unions. **Labor Education, the Quarterly Review of the ILO Bureau for Workers' Activities**, v. 142, 2006. Disponível em: <<http://www.iufdocuments.org/www/documents/Financialization-e.pdf>>. Acesso em 27 jul 2020.
- SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Emprego Doméstico e Capitalismo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1978.
- _____. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.
- SARDENBERG, Cecília. Caleidoscópios de gênero: Gênero e interseccionalidade na dinâmica das relações sociais. **Mediações**, v. 20, n. 2, p. 56–96, 2015.
- SCHAPOCHNIK, Claudio. FBHA aponta perdas de R\$ 122 bilhões no setor do turismo na COVID-19. **Revista Hotéis**. São Paulo, 22 ago 2020. Disponível em: <<https://www.revistahoteis.com.br/fbha-aponta-perdas-de-r-122-bilhoes-no-setor-do-turismo>>. Acesso em 27 jul 2020.
- SCIGLIUZZO, David; BUTLER, Kelly; BAKEWELL, Sally. Everything Is Private Equity Now. **Bloomberg**. New York, 10 mar 2019. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-10-03/how-private-equity-works-and-took-over-everything>. Acesso em 12 maio 2020.
- SEMPLE, Kirk, Empty Hotels. Idled Tour Buses. The Pandemic Is Devastating Tourism. **The New York Times**. New York, 2 abr 2020. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2020/04/02/world/americas/virus-tourism-caribbean.html>>. Acesso em 9 jul 2020.
- SCOTT, Joan. Gênero: Uma Categoria Útil de Análise Histórica. **Educação e Realidade**, v. 15, no. 2, 1990.
- SHERMAN, Rachel. **Class acts: service and inequality in luxury hotels**. Berkeley: University of California Press, 2007.
- SEIFERT, Ana Maria; MESSING, Karen. Cleaning Up After Globalization: An Ergonomic Analysis of Work Activity of Hotel Cleaners. *In*: AGUIAR, Luis L. M.; HEROD, Andrew (Orgs.). **The Dirty Work of Neoliberalism: Cleaners in the Global Economy**. Malden: Blackwell Publishers, 2006, p. 129–149.
- SILVER, Beverly. **Forces of Labor: Workers' Movements and Globalization since 1870**. New York, NY: Cambridge University Press, 2003.

- SILVERSTEIN, Ed. Detroit Union Claims Activist Hedge Fund Investors Pose Risk to Casino Workers, Revenue. **Casino.org**. 21 mai. 2019. Disponível em: <<https://www.casino.org/news/detroit-union-claims-activist-hedge-fund-investors-pose-risk-to-casino-workers-revenue/>>. Acesso em: 25 set 2020
- SINGER, André. Cutucando onças com varas curtas: o ensaio desenvolvimentista no primeiro mandato de Dilma Rousseff. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 102, p. 39–67, 2015.
- SOUZA LOBO, Elizabeth. **A Classe Operária tem dois Sexos**. São Paulo: Perseu Abramo, 2011.
- STANDING, Guy. **A Precariat Charter: from denizens to citizens**. New York: Bloomsbury, 2014.
- SUWANDI, Intan. **Value Chains: the new economic imperialism**. New York: Monthly Review Press, 2019.
- TAN, Gillian. Blackstone Exits Hilton, Earning \$14 Billion After 11 Years. **Bloomberg**. New York, 18 maio 2018. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-18/blackstone-is-said-to-plan-sale-of-remaining-stake-in-hilton>. Acesso em: 4 set 2019.
- THOMPSON, Paul. Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. **Work, Employment & Society**, v. 17, n. 2, p. 359–378, 2003.
- TING, Deanna. U.S. Hotel Industry Commits to Giving Panic Buttons to Workers. **Skift**, 6 set. 2018. Disponível em: <https://skift.com/2018/09/06/u-s-hotel-industry-commits-to-giving-panic-button-safety-devices-to-workers/>. Acesso em: 3 jul. 2020.
- TUFTS, Steven. The hotel sector in an age of uncertainty: a labour perspective. In: UNDERTHUN, Andre (Org.). **A Hospitable World?** Oxfordshire: Routledge, 2014.
- UNITE HERE. “Creating Luxury, Enduring Pain: How Hotel Work is Hurting Housekeepers”. April 2006. Disponível em: <http://www.ezimaids.com.au/pdf/Creating_Luxury_Enduring_Pain.pdf> Acesso em: 2 fev 2019.
- WALLERSTEIN, Immanuel Maurice. **World-systems analysis: an introduction**. Durham: Duke University Press, 2004.
- WEISS, Robert Stuart. **Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies**. New York: Free Press, 1995.
- WICKFORD, Hannah. Types of Hotel Ownership. 2017. **Bizfluent**. Disponível em: <<https://bizfluent.com/about-5598328-types-hotel-ownership.html>>. Acesso em 20 ago 2020.

ZAMPOUKOS, Kristina; IOANNIDES, Dimitri. Making difference within the hotel: labour mobility and the internationalisation of reproductive work. *In*: JORDHUS-LIER, David; UNDERTHUN, Andre (Orgs.). **A Hospitable World?** [s.l.]: Routledge, 2014.