

GESTÃO DE PESSOAS E HOTELARIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO SETOR DE GOVERNANÇA E BEM-ESTAR DAS CAMAREIRAS

LIANDRO CARLOTTO SCHULTZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

SHIRLEY NARA MOREIRA DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

BRUNO BATISTA PILATTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

TALITA GONÇALVES POSSER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

MONICA ELISA DIAS PONS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ao Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e ao curso de Gestão de Turismo da UFSM pelo apoio científico, incentivo à pesquisa e subsídios acadêmicos fundamentais para o desenvolvimento deste artigo.

GESTÃO DE PESSOAS E HOTELARIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO SETOR DE GOVERNANÇA E BEM-ESTAR DAS CAMAREIRAS

1. Introdução

O setor hoteleiro ocupa posição estratégica na economia contemporânea, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do turismo, geração de emprego e movimentação financeira. Nesse contexto, destaca-se o setor de governança, responsável pela higienização, organização e conservação das unidades habitacionais (UHs), elementos centrais para garantir a satisfação dos hóspedes e a reputação dos meios de hospedagem (CASTELLI, 2000).

Entre os profissionais que integram esse setor, as camareiras desempenham função essencial, sendo responsáveis pela limpeza, arrumação e preparação final dos apartamentos, considerados o principal produto ofertado pelo hotel (DAVIS, 2010). Apesar da relevância dessas atividades, a realidade dessas trabalhadoras é marcada por condições laborais adversas, jornadas exaustivas, exposição a riscos físicos e emocionais, baixa remuneração e escasso reconhecimento institucional (BEZERRA; BIONDI, 2017).

A literatura aponta ainda que a função de camareira é predominantemente ocupada por mulheres, em sua maioria oriundas de classes sociais vulneráveis, o que reforça estigmas de gênero e desigualdades estruturais (SANTOS DA SILVA; BARROS, 2023). Além disso, observa-se um processo de invisibilização social do trabalho desses profissionais, apesar de sua contribuição direta para a experiência do hóspede (COSTA; FONSECA; OLIVEIRA, 2009).

Considerando que a motivação, o bem-estar e o reconhecimento dos colaboradores impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados e na competitividade das empresas (CHIAVENATO, 2002), é fundamental investigar de que maneira as práticas de gestão de pessoas podem ser aplicadas de forma estratégica no setor de governança hoteleira, visando à valorização das camareiras.

Há a necessidade de aprofundar a compreensão acerca da valorização das camareiras no ambiente hoteleiro, profissionais que, embora essenciais para a entrega do serviço de hospedagem, permanecem socialmente invisíveis e submetidos a condições laborais precárias (DANTAS, 2020).

Além da importância operacional do trabalho desses profissionais, observa-se que a função carrega implicações sociais relevantes, associadas à divisão sexual do trabalho e às desigualdades de gênero e classe (FONTOURA; PICCININI, 2016). Nesse sentido, a presente trabalho busca contribuir para o debate acadêmico e prático sobre gestão de pessoas, propondo alternativas para o reconhecimento, a qualificação e o bem-estar das camareiras, compreendendo-as como agentes estratégicos no setor hoteleiro. Ressalta-se, ainda, que ao investir em práticas eficazes de gestão de pessoas, os empreendimentos podem obter benefícios como a redução da rotatividade, o aumento da motivação das equipes e a elevação dos indicadores de qualidade e satisfação do cliente (SOUZA; GOUVEIA, 2019).

Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão-problema: como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a valorização profissional, a melhoria das condições de trabalho e o bem-estar das camareiras em meios de hospedagem? Sendo assim, este estudo tem como objetivo principal analisar de que maneira as práticas de gestão de pessoas podem ser aplicadas de forma estratégica no setor de governança hoteleira, visando à valorização profissional, à melhoria das condições de trabalho e ao bem-estar das camareiras.

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de dar visibilidade a uma categoria essencial à operação hoteleira, mas historicamente marginalizada. Mesmo sendo responsáveis pela entrega do principal produto – a unidade habitacional – as camareiras

enfrentam sobrecarga, baixos salários e pouco reconhecimento. Discutir essa realidade sob a ótica da gestão de pessoas é essencial para promover práticas mais justas e sustentáveis no setor.

Para tanto, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com base em revisão bibliográfica. A coleta de dados será realizada por meio da análise de fontes secundárias, como obras acadêmicas, artigos e documentos que abordam o setor de governança e a atuação das camareiras. A análise seguirá uma perspectiva crítica, considerando os fatores sociais e organizacionais que influenciam esse contexto.

2. O setor hoteleiro ao longo dos tempos

A atividade hoteleira, como conhecemos atualmente, é resultado de um longo processo histórico, marcado por transformações sociais, econômicas e culturais. Desde os primórdios da civilização, os deslocamentos humanos sempre exigiram algum tipo de acolhimento, seja por motivos de sobrevivência, comércio, peregrinação, política ou eventos esportivos. Com o passar do tempo, essas necessidades levaram à criação de espaços organizados para receber viajantes, ainda que de forma rudimentar. Embora não existam registros precisos sobre o início da prática da hospitalidade, há indícios de que ela surgiu como resposta direta às demandas de mobilidade humana ao longo da história (PEREIRA; SANTOS; PERAZZOLO, 2010).

Os Jogos Olímpicos na Grécia Antiga, por exemplo, já demandavam estruturas para receber participantes e espectadores, o que pode ser considerado uma das primeiras formas organizadas de hospedagem (CAMPOS, 1998). Esse modelo inicial de hospitalidade, voltado a eventos e grandes concentrações de pessoas, evoluiu à medida que as necessidades sociais e espirituais se transformavam. Durante o Império Romano, existiam dois tipos principais de acomodações destinadas aos viajantes que percorriam as extensas estradas do vasto território: as estalagens e os estábulos (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Na Idade Média, com o crescimento dos movimentos religiosos, os mosteiros passaram a acolher peregrinos, monges e estudiosos. Inicialmente, o acolhimento acontecia dentro dos próprios mosteiros, mas, com o aumento da demanda, surgiram espaços anexos destinados exclusivamente à hospedagem (DIAS, 1999). Esse período também marca a transição da hospitalidade como prática de caridade para um serviço mais estruturado e com maior organização.

Além disso, destaca-se o impacto das Cruzadas (séculos XI a XIII), expedições religiosas que intensificaram os deslocamentos pela Europa e o Oriente Médio. Durante esse período, a necessidade de abrigar cruzados, peregrinos e comerciantes contribuiu para o surgimento e aprimoramento de estruturas de acolhimento, sobretudo em rotas estratégicas (PEREIRA; SANTOS; PERAZZOLO, 2010).

A origem da hotelaria moderna está diretamente relacionada às transformações sociais e às mudanças no comportamento dos viajantes europeus ao longo dos séculos. Segundo Nacif (2004, p. 20):

“No ano de 1514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de hostellers (hospedeiros) para innholders (hoteleiros). Em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou passeio. [...] em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos. Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas europeias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis.”

Durante o Renascimento e, principalmente, a partir do século XVII, as viagens passaram a estar associadas também ao lazer e à educação das elites europeias. O fenômeno do Grand Tour, realizado por jovens aristocratas britânicos, favoreceu o surgimento de hospedarias com melhores padrões de conforto e atendimento, sobretudo na França, Itália e Inglaterra (BRAMBILLA, 2009). Essa transformação prenunciava uma mudança no conceito de hospitalidade, aproximando-se do modelo que viria a se consolidar no século XIX.

Com o advento da Revolução Industrial, a estrutura social e econômica da Europa passou por profundas alterações. O surgimento de uma classe média urbana, aliado à modernização dos meios de transporte, como as ferrovias e os navios a vapor, proporcionou o aumento significativo da mobilidade. Esse cenário favoreceu não apenas o crescimento das viagens a trabalho e comércio, mas também o início do turismo sistematizado, voltado ao lazer e entretenimento (CASTELLI, 2006).

Nesse contexto, destaca-se a figura de Thomas Cook, considerado o precursor do turismo moderno. Em 1841, Cook organizou sua primeira excursão em grupo, transportando aproximadamente 500 pessoas de Leicester a Loughborough, no Reino Unido, por meio de trem. Posteriormente, fundou a empresa Thomas Cook & Son, oferecendo pacotes de viagem que incluíam transporte, hospedagem, alimentação e passeios, estabelecendo o conceito de viagem organizada (SPOLON, 2008). Sua atuação popularizou o turismo entre a classe média, até então restrito às elites, e impulsionou o crescimento da indústria hoteleira, que passou a atender a um novo perfil de viajante: o turista de lazer (BRAMBILLA, 2009).

A contribuição de Cook para o desenvolvimento da hotelaria foi decisiva. Com a profissionalização do ato de viajar, criou-se uma demanda por estabelecimentos mais organizados, padronizados e com oferta de serviços adicionais. Os hotéis deixaram de ser apenas espaços para pernoite e passaram a ser vistos como produtos turísticos, com ênfase na experiência do hóspede, qualidade no atendimento e localização estratégica nos circuitos de viagem. Nesse cenário, consolidou-se o conceito moderno de hospitalidade comercial, caracterizado pela profissionalização, especialização dos serviços e diversificação das tipologias de hospedagem (CORRÊA; ZMUDZINSKI, 2015).

Atualmente, nos contextos globalizados, de informação, mudanças e serviços em ebulição, compreende-se que a evolução da hotelaria reflete profundas transformações sociais, econômicas e culturais. Desde os simples abrigos da Antiguidade até os sofisticados empreendimentos do turismo globalizado, os meios de hospedagem acompanharam a trajetória histórica da mobilidade humana, desempenhando papel central na consolidação da hospitalidade como setor estratégico da economia contemporânea.

3. Principais setores operacionais: o foco na governança

O setor de governança é considerado um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento dos serviços de hospedagem, sendo responsável pela limpeza, organização e conservação dos espaços, tais como apartamentos, corredores, áreas sociais e serviços de lavanderia (CÂMARA, 2012). Nesse contexto, destaca-se o papel da governanta, profissional que lidera a equipe responsável por essas atividades, especialmente as camareiras, coordenando os trabalhos e assegurando que os padrões de qualidade do meio de hospedagem sejam seguidos rigorosamente.

O exercício da função exige conhecimentos técnicos e operacionais aprofundados, além de habilidades de liderança, gestão de pessoas e comunicação eficiente, visto que essa figura representa diretamente os valores e a imagem do estabelecimento perante o hóspede. A atuação da governança deve ser orientada por procedimentos padronizados, estratégias de gestão bem definidas e critérios técnicos que garantam a eficiência dos serviços prestados.

É nesse setor que se concentra a responsabilidade de garantir que as acomodações estejam sempre em perfeito estado, o que demanda o uso de metodologias organizadas e eficientes para preservar a qualidade dos serviços e manter o estabelecimento competitivo no mercado. Segundo Ismail (2004, p.106),

“O setor de governança é considerado essencial ao departamento de hospedagem. (...) A governança trabalha diretamente com a recepção para assegurar que os produtos principais do hotel (unidades habitacionais) estejam prontos para a venda. Os deveres principais da governança são de limpar e preparar as unidades habitacionais e manter a limpeza das áreas comuns do hotel.”

Embora o setor de governança abranja diversas áreas, o foco principal está nas unidades habitacionais, que representam o produto central da hotelaria. É nas acomodações que se concentra o maior esforço da equipe, garantindo conforto e segurança aos hóspedes. Nesse sentido, Dantas (2020) destaca que, em muitos hotéis, mais de 60% do tempo de trabalho do profissional de governança é direcionado às atividades relacionadas aos apartamentos. Esse dado evidencia a relevância estratégica desse setor e a necessidade de uma gestão eficiente e organizada.

De acordo com Mota (2010, p.9):

"A governança hoteleira se ocupa fundamentalmente de oferecer a essência dos serviços hoteleiros: a acomodação. O setor de governança é o responsável pela organização, limpeza e arrumação dos apartamentos de um hotel (incluindo serviços de lavanderia, rouparia) e, algumas vezes, envolve também a manutenção de equipamentos dos apartamentos e cuidados com áreas sociais. Para isso, conta com um grupo de pessoas capacitadas para fazer com que o hóspede se sinta em casa, oferecendo a hospitalidade de forma completa."

Para alcançar a excelência nos serviços, a comunicação interna eficaz é indispensável. Em um ambiente hoteleiro, a troca de informações entre setores é contínua e deve ocorrer de maneira clara e eficiente para evitar falhas que impactem negativamente na experiência do hóspede. Segundo Mota (2010, p.17), a comunicação pode ocorrer de diferentes formas — oral, visual ou escrita — e deve seguir um fluxo bem estruturado, especialmente no setor de governança, que depende diretamente da troca de informações precisas entre as equipes e os demais departamentos do hotel. Assim, é comum o uso de formulários, registros escritos ou sistemas informatizados específicos para garantir a organização e a agilidade das operações. Ainda segundo Oliveira et al. (s/d):

"Esse setor é responsável pelas funções primordiais de um hotel, como: dirigir, controlar e supervisionar as atividades dos colaboradores nos andares, áreas públicas e lavanderia, gerenciando a execução e qualidade do trabalho para que o mesmo siga o padrão de homogeneidade do hotel, tomar os cuidados necessários para a chegada, estada e saída dos hóspedes em geral. Este segmento também está atrelado à hospitalidade do hotel, pois se um hóspede se sente bem, à vontade, confortável e seguro no lugar onde se hospeda, terá confiança e sempre retornará ao mesmo."

Cabe destacar que o trabalho da equipe de governança vai além da higienização e organização: está diretamente relacionado à hospitalidade e ao bem-estar do hóspede. Nesse sentido, o conceito de hospitalidade envolve criar uma experiência acolhedora, confortável e personalizada para o visitante, respeitando suas necessidades culturais, sociais e emocionais. Castelli (2005) ressalta que hospitalidade é um conjunto de práticas organizadas que visam acolher e atender as pessoas fora de seu ambiente habitual, proporcionando satisfação e conforto.

Assim, a governança desempenha papel essencial na reputação do hotel e na satisfação do cliente. A implementação de processos padronizados e o investimento na capacitação contínua dos colaboradores são fatores que contribuem para a redução de falhas, o cumprimento das normas e o aumento da eficiência dos serviços. Além disso, o uso de metodologias modernas e o conhecimento acadêmico aplicado ao setor podem potencializar a qualidade dos serviços, conciliando excelência e otimização de custos, fortalecendo, assim, a competitividade e a sustentabilidade do empreendimento.

4. Rotinas e procedimentos no setor das camareiras: as funções, rotina e exigências físicas e emocionais do cargo

A função de camareira, embora muitas vezes invisibilizada, ocupa papel essencial na operação hoteleira, especialmente no que se refere à percepção de qualidade do serviço pelo hóspede. É ela a responsável pela apresentação final do principal produto oferecido pelo hotel: a unidade habitacional (UH). A importância desse trabalho é destacada por Castelli (2000), que ressalta:

O apartamento é o principal produto vendido pelo hotel. Se o apartamento estiver estragado ou desarrumado, não é vendido. Isso repercute negativamente no faturamento da empresa. Diríamos até que o hotel poderá passar algum tempo sem gerente, mas não passaria sem a camareira. Daí a importância do seu serviço. [...] Daí a importância do trabalho da camareira, pois é ela quem faz a “embalagem” final do produto chamado apartamento. (CASTELLI, 2000, p. 217)

Diante disso é possível afirmar que a centralidade da camareira na entrega do serviço hoteleiro, atribuindo-lhe uma responsabilidade que transcende a simples limpeza. Seu trabalho envolve tanto a manutenção da qualidade estrutural quanto a composição estética e emocional do ambiente, diretamente relacionada ao conforto e à satisfação do hóspede. Assim, a descrição de seu cargo exige atenção especial não apenas às rotinas operacionais, mas também às competências físicas e emocionais que o exercício da função requer.

De acordo com Davis (2010), a principal função atribuída ao cargo de camareira consiste em “providenciar para que os apartamentos estejam limpos e arrumados, de acordo com os padrões do hotel, maximizando a satisfação dos hóspedes” (DAVIS, 2010, p.191). Embora essa definição operacional aborde com objetividade a essência da atividade, ela não contempla, de forma abrangente, os múltiplos aspectos humanos que envolvem a atuação dessa profissional. Com frequência, gestores concentram-se apenas nos padrões de desempenho e nos resultados esperados, desconsiderando que por trás da execução das tarefas está um ser humano com características, trajetórias e condições diversas - sociais, econômicas, emocionais e culturais.

Esse distanciamento entre a função idealizada e a realidade vivida contribui para a criação de obstáculos à padronização dos serviços, tornando desproporcionais os estímulos oferecidos, o reconhecimento profissional, a formação continuada e o nível de exigência intelectual demandado. Dessa forma, torna-se imprescindível considerar tais variáveis humanas e contextuais no processo de gestão de pessoas, reconhecendo que a qualidade do produto final - no caso, a preparação adequada da unidade habitacional - depende não apenas de procedimentos e normas, mas também de políticas de valorização, capacitação e respeito à individualidade das colaboradoras.

Cada meio de hospedagem organiza seus processos internos de acordo com o perfil da empresa, o tipo de público que atende e os recursos disponíveis, o que reflete diretamente na estrutura e nas rotinas do setor de governança. Nesse contexto, a função da camareira é fundamental, sendo responsável pela higienização, arrumação e reposição de itens nas unidades habitacionais (UHs), garantindo a qualidade da experiência do hóspede. Em alguns

estabelecimentos, essas profissionais são designadas para limpar mais de 30 UHs por dia, o que revela uma rotina intensa e extenuante. Para garantir padronização e eficiência, muitas redes adotam metodologias específicas como o método “ABC de Housekeeping”, desenvolvido por Maria José Dantas, que organiza o processo de trabalho em três etapas: A – higienização, B – limpeza e C – arrumação. Segundo a autora, a execução eficaz dessas tarefas depende da existência de padrões bem definidos e do uso de equipamentos adequados, que otimizem o tempo e assegurem a qualidade final do serviço (DANTAS, 2020).

Contudo, é necessário olhar para além da técnica e considerar o ser humano por trás do uniforme. A rotina da camareira exige não apenas preparo físico - força, agilidade, resistência, coordenação motora fina - mas também equilíbrio emocional para lidar com pressões constantes, prazos apertados, falta de reconhecimento e o silêncio de um trabalho muitas vezes invisível.

Entretanto, a realidade vivida por muitas dessas profissionais está distante do ideal mínimo de qualidade de vida necessário para exercer suas funções com dignidade. Em sua maioria mulheres, frequentemente chefes de família e com jornadas duplas ou triplas de trabalho, as camareiras enfrentam um cotidiano marcado por sobrecarga, adoecimento físico e psicológico, salários baixos e escasso acesso a políticas internas de valorização, saúde ou formação continuada. A repetitividade das tarefas, o ritmo acelerado e a imposição de metas - por vezes inalcançáveis - colocam essas trabalhadoras sob risco constante de lesões por esforço repetitivo, exaustão, depressão e outras doenças ocupacionais. Além disso, muitas vezes não lhes são garantidas pausas adequadas, equipamentos ergonômicos ou acompanhamento médico, o que evidencia uma negligência estrutural por parte das empresas hoteleiras em relação à saúde e bem-estar dessas profissionais.

Esses dados reforçam a urgência de discutir as condições de trabalho das camareiras sob a perspectiva da saúde mental e do bem-estar psicossocial. De acordo com uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços (Contracs), na rede hoteleira do Rio de Janeiro, 66% das camareiras relataram sofrer de ansiedade relacionada ao trabalho, enquanto 61% afirmaram sentir falta de energia durante a realização de suas atividades diárias, e 51% se queixaram de má qualidade do sono (BEZERRA; BIONDI, 2017). Esses percentuais revelam um cenário alarmante de adoecimento, diretamente associado à sobrecarga, à pressão por produtividade, à exigência física constante e à invisibilidade estrutural que marca o cotidiano dessas profissionais. A ausência de políticas efetivas de saúde ocupacional, aliada à negligência em relação às pausas, ergonomia e suporte emocional, contribui para a perpetuação de condições laborais precárias e insustentáveis no longo prazo.

Dessa forma, torna-se imprescindível que a descrição do cargo da camareira não se limite a um inventário técnico de funções, mas incorpore as dimensões humanas e contextuais envolvidas na execução desse trabalho. Reduzir a quantidade de unidades habitacionais sob responsabilidade de cada camareira por turno, por meio da contratação de mais profissionais, representa uma ação direta para combater a sobrecarga e seus efeitos nocivos. Uma equipe subdimensionada compromete não apenas a saúde física e mental das trabalhadoras, mas também a qualidade do serviço entregue, afetando diretamente a satisfação dos hóspedes e a reputação do empreendimento.

A gestão de pessoas no setor hoteleiro deve reconhecer que o desempenho com excelência está diretamente vinculado ao bem-estar das profissionais, exigindo, portanto, uma abordagem mais empática e integrada. Isso inclui a criação de condições adequadas de trabalho, como a definição de cargas horárias equilibradas, treinamentos contínuos, suporte psicológico, reconhecimento profissional e um ambiente organizacional que valorize o diálogo e a escuta ativa. A excelência na entrega do produto hoteleiro não será possível

enquanto as profissionais responsáveis por sua execução estiverem submetidas a rotinas que colocam em risco sua saúde física e mental.

5. As relações de gênero no âmbito da hotelaria

É notório que as atividades relacionadas à higienização e arrumação das unidades habitacionais no setor hoteleiro são, predominantemente, desempenhadas por mulheres, em sua maioria pertencentes a diferentes classes sociais e oriundas de contextos marcados por vulnerabilidades sociais, como baixa escolaridade, condições precárias de moradia e acesso restrito a oportunidades de qualificação profissional. Essa realidade expressa a histórica divisão sexual do trabalho, que associa funções de cuidado, limpeza e organização ao gênero feminino, revelando um padrão social que atravessa as relações de trabalho e reforça estigmas de gênero e classe.

Nesse contexto, Santos da Silva e Barros (2023) destacam que "cargos atrelados à limpeza, arrumação e lavanderia são em grande parte ocupados por mulheres" (SANTOS DA SILVA; BARROS, 2023, p. 6). Essa distribuição das funções profissionais não ocorre de forma aleatória, mas é resultado de uma construção social estruturada, influenciada, segundo os autores, pelas divisões tradicionais de tarefas no ambiente familiar, que acabam por direcionar as mulheres a desenvolverem aptidões específicas, posteriormente valorizadas em determinados nichos do mercado de trabalho.

A naturalização dessas atividades como sendo essencialmente femininas está associada a um discurso que atribui às mulheres características consideradas inatas, como paciência, destreza e detalhismo, as quais supostamente as tornariam mais aptas para atividades de organização e limpeza, tanto no ambiente doméstico quanto profissional.

De acordo com Fontoura e Piccinini (2016):

As qualidades femininas percebidas como naturais seriam as relacionadas à paciência, destreza, detalhismo e movimentos finos. Assim, são entendidos como sendo serviços de mulher aqueles que demandam maior disciplina e organização [...] e que remetem ao universo da casa, revertendo-se, na esfera laboral, em trabalhos de limpeza, arrumação e apoio nas cozinhas (FONTOURA; PICCININI, 2016, p. 13).

No setor hoteleiro, essa lógica é reproduzida e reforçada, o que contribui para a segmentação das atividades e para a invisibilização do saber técnico exigido em funções como a de camareira. As autoras ainda afirmam:

Nos serviços de governança e nas cozinhas e restaurantes de hotéis o trabalho feminino remete, analogamente, à intercambialidade das peças no ambiente fabril da era fordista, pois revela que bastaria ser mulher para estar naturalmente apta a realizar estes trabalhos. Neste sentido não importariam suas qualificações, pois a natureza do trabalho só demandaria suas aptidões natas, assim, qualquer trabalhadora teria condições de desempenhar essas tarefas, refletindo, também, na remuneração inferior. Tal argumento justifica, também, a ínfima presença de homens nessas posições (FONTOURA; PICCININI, 2016, p. 13).

Além dos discursos sociais, dados concretos evidenciam esse cenário. Pesquisa realizada em Brasília (Distrito Federal) demonstra que, em 2016, havia 1.786 camareiras registradas na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), das quais 1.602 eram mulheres e apenas 184 homens, o que evidencia o predomínio feminino na função (PAULA; HERÉDIA, 2019). Além disso, segundo as autoras, "camareiras, responsáveis por essas funções, representam pouco mais de 21% dos postos de trabalho gerados no setor hoteleiro, sendo a maior participação dentre as ocupações do setor" (PAULA; HERÉDIA, 2019, p. 6).

Diante desse panorama, compreender a atuação das camareiras sob a perspectiva das relações de gênero e classe implica reconhecer que as oportunidades, as condições de trabalho

e a valorização dessas profissionais estão profundamente vinculadas a padrões sociais que associam o trabalho de cuidado e organização ao universo feminino. Esse entendimento é fundamental para romper com estigmas que naturalizam a presença majoritária de mulheres nesses postos e, ao mesmo tempo, desvalorizam o caráter técnico e profissional das atividades desempenhadas por elas no setor hoteleiro.

6. Resultados e Perspectiva analítica

O trabalho de limpeza, embora essencial para o funcionamento de qualquer organização, é frequentemente marcado por um processo de invisibilização social. Profissionais que atuam nesse segmento, como as camareiras de hotel, raramente recebem o devido reconhecimento, mesmo sendo responsáveis por garantir a higiene, o conforto e a qualidade da experiência dos hóspedes.

Neste capítulo, busca-se discutir o estigma associado ao trabalho de limpeza sob a ótica da invisibilidade social, destacando como aspectos de gênero, classe e função contribuem para a marginalização dessas trabalhadoras. Com base em autores que abordam o tema, será possível compreender os mecanismos que silenciam a importância do trabalho das camareiras no contexto hoteleiro e como isso repercute em sua valorização profissional.

7. A estigmatização do trabalho de limpeza: invisibilidade social

O conceito de invisibilidade social refere-se ao fenômeno pelo qual certos grupos ou categorias profissionais são ignorados ou desvalorizados socialmente, mesmo quando exercem funções essenciais ao cotidiano. Embora a ideia de "invisível" remete ao que não pode ser visto, no campo das ciências sociais o termo ganha um significado mais amplo, ligado ao não reconhecimento da existência e da importância desses sujeitos (Houaiss; Villar; Mello Franco, 2001; Rodrigues, 2009).

As camareiras de hotel representam um dos grupos mais afetados por esse processo. Essas profissionais, majoritariamente mulheres, exercem uma função fundamental para o funcionamento do setor hoteleiro, sendo responsáveis pela limpeza, organização e higienização dos quartos e demais espaços dos hotéis. Apesar disso, o trabalho que realizam é, muitas vezes, desvalorizado e invisibilizado, tanto pelos hóspedes quanto pela própria estrutura organizacional dos estabelecimentos.

Segundo Costa, Fonseca e Oliveira (2009), a invisibilidade social está diretamente relacionada ao não reconhecimento de determinados sujeitos em razão de marcadores como a posição social, a função que desempenham e as condições de trabalho. No caso das camareiras, essa invisibilidade é reforçada pelo fato de que o ambiente hoteleiro valoriza o conforto e o bem-estar dos clientes, mas oculta os processos e as pessoas que tornam essa experiência possível.

Essa situação se insere em um contexto mais amplo de precarização e estigmatização do trabalho de limpeza. Como apontam Diniz, Carrieri e Barros (2013), às atividades consideradas "trabalho sujo" ou "inferiores" carregam um estigma social que afeta diretamente a autoestima e o reconhecimento desses trabalhadores. No cotidiano das camareiras, isso se expressa tanto na invisibilidade de sua presença física — sendo instruídas a não cruzar com os hóspedes — quanto na ausência de valorização profissional, refletida em baixos salários, sobrecarga de trabalho e pouca oportunidade de ascensão.

Além disso, conforme destaca Saraiva (2005), a invisibilidade social contribui para um ciclo de exclusão, em que o trabalhador se torna "invisível" não apenas no ambiente de trabalho, mas também nas dinâmicas sociais mais amplas, sendo visto como parte de uma categoria social marginalizada.

No caso das camareiras, a combinação entre o gênero, a função que exercem e a origem social muitas vezes periférica contribui para a naturalização dessa invisibilidade. Esse processo não ocorre de forma aleatória, mas se estrutura historicamente a partir de uma divisão social do trabalho que desvaloriza atividades associadas ao cuidado, à limpeza e à manutenção, especialmente quando desempenhadas por mulheres (Costa, 2008).

Portanto, compreender a realidade das camareiras de hotel exige reconhecer que, por trás da invisibilidade de sua presença, existe uma estrutura social que legitima e reproduz desigualdades, ao mesmo tempo em que oculta a relevância desses sujeitos para o funcionamento dos espaços e serviços hoteleiros.

8. Legislação trabalhista no âmbito da hotelaria: as camareiras em foco

O trabalho das camareiras em meios de hospedagem representa uma atividade fundamental para o funcionamento da hotelaria, assegurando padrões de higiene e conforto aos hóspedes. No entanto, apesar da importância da função, essas profissionais frequentemente enfrentam condições laborais insalubres, que implicam riscos à saúde física e mental. Nesse contexto, torna-se essencial compreender a legislação trabalhista que regula a atividade, especialmente no que diz respeito à insalubridade, visando garantir não apenas os direitos da trabalhadora, mas também o reconhecimento da sua dignidade enquanto profissional e ser humano.

De acordo com o artigo 189 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), considera-se insalubre a atividade que expõe o trabalhador a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância estabelecidos em razão da natureza do agente e do tempo de exposição (BRASIL, 1943). No caso específico das camareiras de hotel, as funções exercidas — como a limpeza e higienização de quartos e banheiros de uso coletivo e a coleta de lixo sanitário — caracterizam-se como insalubres em grau máximo, conforme jurisprudência consolidada.

A Súmula 448, item II, do Tribunal Superior do Trabalho (TST) estabelece que “a higienização de instalações sanitárias de uso público ou coletivo de grande circulação, e a respectiva coleta de lixo [...] enseja o pagamento de adicional de insalubridade em grau máximo” (BRASIL, 2014). Tal entendimento foi reafirmado em decisões judiciais envolvendo trabalhadoras da hotelaria, como no caso em que a corte reconheceu que a limpeza de quartos e banheiros em hotéis configura atividade insalubre, devido à alta rotatividade e volume de hóspedes, o que as aproxima da realidade dos serviços públicos urbanos (TST, 2014).

Segundo Catharino (1994, p. 278), o adicional de insalubridade representa uma compensação pecuniária pelas desvantagens enfrentadas no ambiente de trabalho, visando amenizar os impactos à saúde e ao bem-estar. No caso das camareiras, que atuam em constante contato com agentes biológicos, essa compensação é não apenas um direito trabalhista, mas um reconhecimento social da complexidade e penosidade de seu ofício.

Além disso, conforme o artigo 192 da CLT, os graus de insalubridade são classificados em mínimo (10%), médio (20%) e máximo (40%) do salário-mínimo vigente, sendo o adicional devido de acordo com o laudo técnico e com a regulamentação do Ministério do Trabalho (BRASIL, 1943). Para as camareiras de hotel, a jurisprudência atual — com base no Anexo 14 da NR-15 da Portaria 3.214/78 — reconhece o grau máximo de insalubridade (BRASIL, 1978).

Importante ressaltar que, mesmo com laudo pericial favorável, não basta apenas a comprovação da insalubridade para garantir o adicional. É imprescindível que a atividade esteja formalmente reconhecida como insalubre pela normativa oficial, como previsto no item

I da Súmula 448 do TST (BRASIL, 2014). Ou seja, o reconhecimento não é automático: depende do enquadramento legal.

O adicional de insalubridade é considerado salário-condição, conforme a Súmula 139 do TST, ou seja, ele é devido enquanto persistirem as condições insalubres no ambiente de trabalho. A eliminação ou neutralização dessas condições, por meio de equipamentos de proteção individual (EPIs) ou adequações ambientais, implica a cessação do pagamento (BRASIL, 2014). No entanto, como salienta Delgado (2014), “trata-se de parcela contraprestativa, e não indenizatória”, o que reforça seu caráter remuneratório (DELGADO, 2014, p. 789).

Ainda há divergências sobre a base de cálculo do adicional. A CLT (art. 192) determina o uso do salário mínimo, enquanto a jurisprudência oscilou entre o salário básico e outras formas de cálculo. Após a edição da Súmula Vinculante nº 4 do STF, consolidou-se o entendimento de que o salário mínimo deve ser mantido como base de cálculo, salvo disposição em instrumento coletivo (VIANA, 2014, p. 117).

Do ponto de vista da proteção social e dos direitos humanos, é relevante mencionar que convenções internacionais, como a nº 148 e a nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificadas pelo Brasil, estabelecem que o ambiente de trabalho deve ser seguro e saudável. Em recente decisão, a 7ª Turma do TST entendeu possível a acumulação dos adicionais de insalubridade e periculosidade, contrariando o §2º do art. 193 da CLT, com base no princípio da proteção ao trabalhador e no controle de convencionalidade das normas internas (TST, 2014).

Portanto, o reconhecimento da insalubridade no trabalho da camareira de hotel não é uma concessão, mas sim uma exigência legal e ética. Trata-se do respeito à integridade física e psíquica da trabalhadora, cuja função exige esforço físico constante, exposição a agentes biológicos e pouca valorização social. Garantir seus direitos legais é também afirmar sua dignidade enquanto sujeito de direitos no ambiente turístico-hoteleiro.

9. Gestão de pessoas como instrumento de reconhecimento e valorização

A gestão de pessoas, enquanto prática estratégica, tem ganhado relevância no cenário organizacional, especialmente em setores como a hotelaria, onde o capital humano é diretamente responsável pela qualidade dos serviços oferecidos. No setor de governança hoteleira, a figura da camareira ocupa posição central, sendo responsável pela higienização e organização dos quartos, impactando diretamente na percepção do cliente e na reputação do empreendimento. Contudo, observa-se que, apesar da importância do seu trabalho, as camareiras permanecem em situação de invisibilidade e vulnerabilidade dentro das estruturas hoteleiras.

Segundo Marques (2015), o conceito de gestão estratégica está relacionado ao alcance dos objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos, por meio do planejamento e monitoramento das ações. Para a autora, "o conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance" (MARQUES, 2015, p. 12).

Entretanto, para que esse planejamento seja eficaz, é imprescindível considerar a realidade dos profissionais que operacionalizam os serviços. No caso das camareiras, ainda que sua atuação esteja diretamente relacionada ao produto final ofertado — a qualidade do ambiente de hospedagem —, há uma lacuna significativa no reconhecimento institucional desse trabalho. De acordo com Lima e Barreto (2016, p. 145):

"A gestão de pessoas no ciclo da gestão estratégica tem sido uma das etapas de extrema relevância no delineamento das ações e na implementação de práticas e políticas que norteiam uma organização, e também sendo alvo de estudos recentes tanto em âmbito nacional, quanto internacional, fortalecendo o interesse na área."

A partir dessa perspectiva, a gestão de pessoas, quando aplicada de forma estratégica, pode ser uma ferramenta fundamental para combater as situações de precarização, invisibilidade e alta rotatividade que afetam o setor de governança nos hotéis. Souza e Gouveia (2019) destacam que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos hoteleiros está na contratação e retenção de profissionais qualificados. As autoras argumentam que:

"Hoje está cada vez mais difícil encontrar colaboradores com perfis adequados para o ramo hoteleiro, com isso, vários hotéis não estão obtendo lucratividade, devido à grande rotatividade de funcionários. Devido ao anseio de se ter resultados grandes e conquistar o ramo do mercado turístico, é preciso indagar como a gestão de pessoas pode contribuir para a diminuição da rotatividade de colaboradores" (SOUZA; GOUVEIA, 2019, p. 5).

Esse desafio é ainda mais acentuado no setor de governança, cuja função requer não apenas qualificação técnica, mas também resiliência física e emocional. As camareiras, em sua maioria, enfrentam rotinas exaustivas, com baixa remuneração e escasso reconhecimento institucional. Essa realidade contradiz o que defende Chiavenato (2002), ao abordar a qualidade de vida no trabalho e seus fatores motivacionais. Segundo o autor, "os colaboradores são diretamente responsáveis pelo produto e ou serviço oferecido e a qualidade destes, depende de como cada setor da organização se sente no seu ambiente de trabalho" (CHIAVENATO, 2002, p. 297).

Portanto, para que haja melhoria contínua na prestação de serviços hoteleiros, é essencial que as empresas considerem as condições de trabalho, as possibilidades de crescimento e o reconhecimento profissional das camareiras. Quando negligenciada, essa categoria se torna alvo de alta rotatividade e de desvalorização, comprometendo os resultados almejados pela organização.

A carência de políticas estruturadas de gestão de pessoas também pode distorcer as avaliações internas de desempenho. Marques (2015) alerta que a avaliação de desempenho institucional deve ser complementada por avaliações individuais, caso contrário, corre-se o risco de mascarar a performance real dos colaboradores. Nas palavras da autora:

"A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isoladamente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais" (MARQUES, 2015, p. 18).

Essa observação é particularmente relevante no setor de governança, em que o esforço individual das camareiras é, muitas vezes, diluído em dados coletivos, impedindo o reconhecimento específico de desempenhos que excedem as expectativas.

Cabe ressaltar, ainda, que a qualificação e o preparo do capital humano são condições indispensáveis para a excelência nos serviços hoteleiros. De acordo com Castelli (2000, p. 36), "nos médios e grandes hotéis, de estruturas mais complexas, a exigência do elemento humano qualificado é condição sine qua non para garantir o nível de serviços propostos." Tal afirmativa reforça a necessidade de investimentos em capacitação contínua, especialmente para setores essenciais como o de governança.

Portanto, o ambiente de trabalho no setor hoteleiro deve ser estruturado para proporcionar dignidade, segurança e bem-estar, especialmente às camareiras, cuja atuação é determinante para o sucesso da hospedagem, mas que, historicamente, permanecem em situação de invisibilidade e desvalorização. Cabe à gestão de pessoas, em sua dimensão estratégica, o desafio de reverter esse quadro, promovendo reconhecimento, qualificação e condições adequadas para o pleno exercício da função.

10. Considerações finais

A hotelaria é um setor dinâmico e essencial que depende diretamente da qualidade do atendimento prestado aos hóspedes. Nesse contexto, as camareiras desempenham um papel fundamental, pois são responsáveis por garantir não apenas a limpeza e a organização dos ambientes, mas também a criação de um ambiente acolhedor e confortável. O reconhecimento do valor dessas profissionais é crucial para elevar os padrões de serviço nas instituições hoteleiras.

A gestão de pessoas, portanto, torna-se um elemento estratégico nessa dinâmica. Investir na formação e no bem-estar das camareiras impacta diretamente na satisfação dos hóspedes e, conseqüentemente, nos resultados financeiros do hotel. Programas de capacitação, valorização do trabalho e promoção de um ambiente de trabalho saudável são essenciais para motivar essas funcionárias e otimizar sua performance.

Em suma, a interação entre uma gestão eficaz de pessoas e o reconhecimento do papel das camareiras é vital para construir uma cultura de excelência na hotelaria. Ao priorizar o desenvolvimento humano, as empresas do setor não apenas garantem a continuidade de serviços de qualidade, mas também fortalecem sua reputação e competitividade no mercado. Assim, investir nas pessoas é investir no futuro da hotelaria.

11. Referências bibliográficas:

BEZERRA, Alexandre; BIONDI, Antonio. **Camareiras exploradas**: o que hotéis não contarão aos hóspedes neste verão. Instituto Humanitas Unisinos – IHU, São Leopoldo, 17 jan. 2017. Disponível em: https://ihu.unisinos.br/categorias/186-noticias-2017/563856-camareiras-exploradas-o-que-hot-eis-nao-contarao-aos-hospedes-neste-erao?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978**. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 17 jun. 2025.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Jônatas L.; FONSECA, Vanessa L.; OLIVEIRA, Manuel N. A. **Invisibilidade social e suas representações subjetivas**. Goiânia: CAJ/UFG, 2009.

DANTAS, Maria José. ABC do Housekeeping. **Associação Brasileira de Governantas**, 2020. Disponível em: <https://abgnacional.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ebook-abc-do-housekeeping.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2025.

DAVIS, Carlos Alberto. **Cargos em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2010.

FONTOURA, Daniela Silva; PICCININI, Vera A. **A casa e o hotel: o reprodutivo e o produtivo na configuração do mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2016, Brasília. Anais [...]. Brasília: CbEO, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/51/43>. Acesso em: 23 jun. 2025.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: Front Office e governança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LIMA, C. L. de; BARRETO, L. M. T. S. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte**. Revista Hospitalidade, Brasília, v. 13, n. 1, p. 143-161, ago. 2016.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

NACIF, Luiz Henrique Roevenstrunk. **A alta tecnologia e a indústria hoteleira: como será o quarto do futuro**. 2004. Monografia (Especialização em Gestão e Marketing do Turismo) – Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.

PEREIRA, Francisca Félix; COUTINHO, Helen Rita M. **Hotelaria: da era antiga aos dias atuais**. Revista Eletrônica Aboré, n. 3, 2007. Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. ISSN 1980-6930.

PEREIRA, Siloe; SANTOS, Marcia Maria Cappellano dos; PERAZZOLO, Olga Araujo. **Meios de hospedagem no contexto do turismo: considerações sobre o acolhimento e a formação profissional**. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL – SEMINTUR, 4., 2010, Caxias do Sul. Anais eletrônicos... Caxias do Sul: UCS, 2010. Disponível em: https://ead06.proj.ufsm.br/pluginfile.php/5093356/mod_resource/content/1/03%20Ler%20capitulo%2001_Meios%20de%20hospedagem%20no%20contexto%20do%20turismo.pdf. Acesso em: 16 jun. 2025.

SANTOS DA SILVA, João Vitor; BARROS, Lyvia Camila Fernandes Madruga. **Análise da influência de gênero nos papéis na governança hoteleira**. Revista Hospitalidade, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 1-20, 26 dez. 2023. Disponível em: <https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/1595>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SOUZA, Geyna Loane Assis de; GOUVEIA, Fernanda Carvalho Parreira. **Gestão hoteleira: administração de pessoas**. Hotel Management: People's Administration, 2019.

VIANA, Marco Túlio. **Direito do trabalho: curso e questões**. São Paulo: LTr, 2014.