



Arpilleras (Anônima), *Corte de água* (Detalhe), 1980. Chile. Acervo de Roberta Bacic.

**5** Artigo

# O trabalho em empresas financeirizadas: o caso das camareiras da rede Accor em São Paulo

**Stephanie Weatherbee<sup>1</sup> e Paula Marcelino<sup>2</sup>**

Resumo // O artigo analisa o impacto da financeirização na gestão do trabalho a partir do estudo de caso das camareiras da rede Accor na cidade de São Paulo, Brasil. Buscamos explicitar como o fenômeno da financeirização das empresas traz consigo mudanças nas condições de trabalho, de remuneração e de contratação, na medida em que impõe a intensificação dos processos produtivos, a extensão da jornada, a rotatividade da força de trabalho e o adoecimento dessas trabalhadoras. Ao mesmo tempo, e de forma um tanto quanto contraditória, as camareiras entrevistadas guardam uma relação de afeto e gratidão com sua ocupação profissional e a empresa; o que se explica, em nossa análise, pelo histórico de ocupações precárias que essas mulheres normalmente possuem. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, análise documental e leitura da bibliografia pertinente.

Palavras-chave // Financeirização; Camareiras; Processo de Trabalho.

---

1 Mestre em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP). Contato: [weatherbee.brito@gmail.com](mailto:weatherbee.brito@gmail.com)

2 Professora do Departamento de Sociologia da USP. Editora da revista Crítica Marxista (São Paulo). Autora de artigos e livros sobre sindicalismo, terceirização e precarização do trabalho. Para mais informações de currículo, ver: <http://lattes.cnpq.br/5794537264211714>. Contato: [prpmarcelino@gmail.com](mailto:prpmarcelino@gmail.com)

## Introdução<sup>3</sup>

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. O conjunto de estratégias adotadas é o processo que denominamos como neoliberalismo, do qual faz parte a financeirização (Chesnais, 2019; Harvey, 1989; Harvey, 2005). A financeirização pode ser resumida como acumulação derivada de operações e ações realizadas no mercado financeiro. 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 do mercado financeiro que geram capital fictício. Com isso, elas comprometem as inversões no desenvolvimento das capacidades produtivas das empresas.

O surgimento ou ampliação desse modo de acumulação é acompanhado por uma série de fenômenos, não necessariamente novos, mas que tiveram seu papel realçado durante o último período. Alguns exemplos são os ativistas de bolsa de valores (*activist shareholders*), que se articulam para valorizar os ativos das empresas no mercado financeiro, e a hegemonia dos chamados gestores financeiros (*money managers*), que procuram gerar lucro através de estratégias de aplicação de capital nesse tipo de mercado. Os gestores financeiros das posições de comando elaboram estratégias orientadas para a 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 (Flecker; Fibick; Kraemer, 2017). 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. Outros elementos dessa acumulação seriam a criação de múltiplos instrumentos financeiros – que permitem novas formas de realizar transações – e a liberalização das movimentações financeiras e de capital pelas fronteiras nacionais (Hudson, 2015).

---

3 Este texto é parte revisada e modificada da dissertação de mestrado intitulada “Financeirização e trabalho no setor hoteleiro: o processo de trabalho das camareiras na rede Accor”, defendida no ano de 2022 no Programa de Pós-graduação em Sociologia da USP.

Nesse processo de predomínio do capital financeiro, tem grande importância os 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, objeto deste artigo. Os fundos de capital privado entram em cena nos países do centro do capitalismo a partir dos anos 1980 como consequência de uma nova regulamentação que permitiu o investimento de fundos de capital privado em atividades nas bolsas de valores. Tais fundos são firmas que reúnem recursos de vários tipos (pensão, soberanos, de investimento) e que podem investir fora do mercado público, em empresas privadas. Essas firmas se especializam nas chamadas compras alavancadas, isto é, compras financiadas com dívidas. Na prática, esses fundos se aproveitam do endividamento das empresas adquiridas para reduzir a quantidade de capital necessário para sua compra. 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 os diferencia de outros instrumentos financeiros, é seu envolvimento na gestão das empresas adquiridas, uma vez que seu objetivo é valorizar a empresa ao máximo antes da venda. Segundo artigo publicado pela revista Bloomberg<sup>4</sup>: “(...) 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.” (Sigluizzo; Butler; Baker, 2019, s/p).

O resultado desse conjunto de transformações é a primazia dos interesses do capital financeiro no plano das políticas econômicas dos países capitalistas, o que gera impacto determinante no modo de acumulação como um todo e, consequentemente, nas configurações do mercado trabalho. Nosso objetivo com este artigo é prescrutar esse impacto a partir do estudo de caso das camareiras de hotéis da rede Accor da cidade de São Paulo, Brasil. Entendemos que a gestão neoliberal e financeirizada das empresas têm impactos específicos nas condições de trabalho e remuneração dos trabalhadores e trabalhadoras. Vejamos como se dá esse processo.

---

4 Bloomberg é meio de comunicação estadunidense em televisão e internet, especializado em acompanhar o mercado financeiro dos Estados Unidos.

## O hotel como ativo financeiro

É impossível compreender o funcionamento das empresas hoteleiras na atualidade sem considerar o efeito que a financeirização econômica teve sobre o setor. 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 à especulação. 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 sofreu durante os anos 1980 e 1990 repercutiram em escala mundial.

Segundo Tufts (2014), a hotelaria estadunidense começou 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 resultou do esgotamento das fontes de capital para desenvolvimento da hotelaria. Para enfrentar essa crise, as redes hoteleiras começam um processo de separação entre a operação de hotéis e o investimento imobiliário especulativo 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 tais plataformas de distribuição, além de ser 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 para 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).

Na rede Accor, o processo de financeirização começou em 2005, após investimento de um bilhão da Colony Capital. Em seguida, em 2006, essa rede começou a vender as ações de três de suas empresas: Compass (serviços de alimentação),

Carlson Wagonlit Travel (hotelaria) e Club Mediteranee (hotelaria)<sup>5</sup>. 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.<sup>6</sup> O processo inaugurado pelo comando das firmas financeiras busca valorizar a curto prazo os ativos da rede – em tempo para a retirada lucrativa do investimento feito em 2018, quando ambos os fundos venderam suas parcelas a fundos institucionais, destacadamente, fundos soberanos<sup>7</sup>. 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 é proprietária dos hotéis e se dedica aos investimentos especulativos no mercado imobiliário.

A venda de ativos da Accor permitiu o investimento no desenvolvimento das marcas, na aquisição de outras empresas de papel estratégico e na expansão em países de economia emergente, processo que requer capitalização elevada. 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.<sup>8</sup>

---

5 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](https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2020.

6 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](http://www.iufdocuments.org/buyoutwatch/2010/05/demerging_accor_less_than_the.html)>. Acesso em: 21 ago. 2018.

7 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.

8 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](http://www.iufdocuments.org/buyoutwatch/2010/05/demerging_accor_less_than_the.html)>. Acesso em: 21 ago. 2018.

Diferentemente da rede Accor, a rede Hilton foi comprada por um fundo de capital privado, o Blackstone – uma das maiores firmas de capital privado do mundo – pelo valor de 26 bilhões de dólares (Neves, 2005). A estratégia adotada pela Blackstone objetivava uma expansão em 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 dos imóveis. 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 financeirização tanto da rede Accor como da rede Hilton permitiu que ambas crescessem de maneira impressionante. A capacidade de expansão territorial 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 conseguiram e ainda 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, teve um acréscimo de 678 mil novos apartamentos. Quando vendida pela Blackstone, a maioria de seus hotéis em construção estava fora dos Estados Unidos, principalmente na China. No caso da Accor, em 2018 ela 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.<sup>9</sup>

---

9 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](https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2020.

Dessa forma, vemos como a financeirização possui íntima ligação com a centralização de capitais, pois a capitalização necessária para realizar aquisições em grande escala é possibilitada pelas operações realizadas no mercado financeiro. 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 de reservas. Tais conglomerados têm alta capacidade de penetrar novos mercados e com vantagens enormes na concorrência com hotéis independentes. Isso gera um efeito de tipo “bola de neve”, pois quanto maior o conglomerado mais poder ele tem 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. No caso específico do Brasil, descobrimos que, embora o mercado nacional brasileiro ainda esteja pouco penetrado por multinacionais e as suas 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.

Uma característica importante da mundialização neoliberal, 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 se pode verificar é que, embora a produção de bens e serviços a nível global tenha se descentralizado, seu controle se mantém 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, de seus programas de fidelidade, com vantagens atrativas e internacionais, e de suas plataformas de reserva fazem com que o crescimento das franqueadas dependa dela, que, por sua vez, tem todo poder para estabelecer contratos vantajosos para si mesma. A capacidade de aquisição de grandes redes nacionais pelas multinacionais possibilita a penetração em mercados importantes de maneira agressiva. Esse poder coloca a rede Accor numa posição de líder do mercado a partir da qual pode estabelecer padrões e processos, inclusive de trabalho, que atingem o setor inteiro.

## Interesses financeiros e gestão do trabalho

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.

Sob a ótica do trabalho, vemos como a fase financeira do capitalismo atinge níveis de dominação e de 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 entre gestores e trabalhadores que caracterizava o período pós-guerra. Esse pacto teria permitido o aumento dos ganhos do trabalho durante o período do Estado de Bem-estar Social. Desde a década de 1970, contudo, os quadros de gestão das empresas (privadas, mas também públicas, em muitos casos) aliam-se à elite financeira, sendo recompensados com altos rendimentos por adotar estratégias da lógica financeira – Duménil e Lévy dão detalhes do aumento dos ganhos desses quadros de gestão nos últimos 50 anos em *Managerial Capitalism*, livro de 2018. Assim, o papel de criar condições de trabalho que garantam paz social e um mínimo de equilíbrio, antes atribuído também ao empresariado de países de economias centrais, termina. A lógica financeira, na prática, impede que uma preocupação real

e consequente com os tipos e a qualidade de emprego que se gera. 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 às 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 e, de maneira geral, maior vulnerabilidade da força de trabalho a flutuações no mercado (Gospel, Pendleton, 2006), assim como um aumento da intensidade do trabalho (Korunka, Kubicek, 2017; Green, 2021; Aykroyd, Bolton, 1999). Empresas financeirizadas 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, Réberieux, 2008). A gestão é coagida, como já afirmamos, pelos interesses financeiros que direcionam a empresa para a adoção de medidas de 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 a força de trabalho, permanentemente, com a fuga do capital em direção a empreitadas mais lucrativas. Segundo o autor, “os mercados de capital deixaram de ser meros mediadores entre atores econômicos e passaram a ser reguladores do comportamento das firmas [...]” (Thompson, 2003, p. 366). Além disso, um estudo realizado por Darcillon (2015) confirma que a financeirização está associada à redução do poder de barganha dos trabalhadores e ao 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 de precarização do trabalho, tais como o decréscimo da densidade sindical e redução da cobertura das convenções coletivas, fatos que resultam em um enfraquecimento da capacidade de negociação dos trabalhadores (Darcillon, 2015).

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” (TAN, 2018, tradução nossa). Em pesquisa recente, Espinoza (2019) 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.

Na operação dos hotéis, o resultado das compras por fundos de capital privado são demissões, reduções de salários 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, 2005). 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) dos Estados Unidos 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 nossa).

Tanto a Uita como o sindicato norte-americano da categoria hoteleira, Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, Hotel and Restaurant Employees Union, (Uita Here), têm expressado consternação quanto à difícil relação de barganha que se impõe quando quem comanda a gestão das empresas 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 públicas e privadas (principalmente no comércio) têm gerado debate sobre o efeito que este tipo de gestão tem sobre a qualidade do trabalho.<sup>10</sup> Discutindo as estratégias de valorização em tempo recorde dos fundos de capital privado, Rossman e Greenfield (2006, p. 2, tradução nossa) comentam:

---

10 Atualmente há aproximadamente 8.000 empresas financiadas por *private equity*, o dobro do número de empresas listadas no mercado público: Scigliuzzo, D.; Butler, K.; Bakewell, S.. 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

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 postos de trabalhos e eliminar capacidade produtiva com a intenção de gerar caixa para recompra de ações para impulsionar ainda mais os preços das ações.

Rossmann e Greenfield (2006) apontam 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 privado.

## Camareiras a serviço do investidor

Por meio de uma pesquisa de campo realizada em 2020 e 2021, na qual foram entrevistadas 27 trabalhadoras da rede Accor, descobrimos que a empresa viabiliza uma produtividade alta nos seus hotéis pela aplicação de práticas específicas. Estas práticas incluem padronização do trabalho, gestão por metas, enxugamento das equipes, polivalência e flexibilização da jornada por meio de banco de horas. Avaliamos que estas medidas constituem uma reestruturação recente do trabalho no setor hoteleiro que tem como resultado a intensificação da jornada.

Consideramos que a jornada de trabalho das camareiras na rede Accor é intensa devido ao alto número de apartamentos que elas são cobradas para arrumar e faxinar diariamente. Descobrimos que as camareiras da rede Accor arrumam, dependendo do tipo de hotel, entre 15 e 30 apartamentos de hotel diariamente. Na marca Ibis, uma das pertencentes à rede Accor e aquela que possui a oferta mais econômica da empresa, onde os apartamentos têm aproximadamente 20m<sup>2</sup>, as camareiras são cobradas pela arrumação e faxina de uma média de 30 apartamentos por dia. Na marca Mercure, onde os apartamentos têm um tamanho próximo a 36m<sup>2</sup>, a média de produtividade é de 25 apartamentos por dia. Finalmente, nos hotéis Novotel, com apartamentos de 25m<sup>2</sup>, a média cobrada das camareiras é 15 apartamentos por dia. Acreditamos que esse nível

de produtividade configura uma jornada de trabalho intensa e esgotante que tem como resultado altos índices de dor e lesão, assim como explica a alta taxa de rotatividade do setor.

Nos estudos realizados nos Estados Unidos, foram documentadas taxas de produtividade de 12 a 17 apartamentos diários, o que já constituía um aumento considerável em relação a períodos anteriores (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 pelas pesquisas citadas, 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 observadas na rede Accor no Brasil. 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).<sup>11</sup> Com base nesses dados, podemos afirmar que a hotelaria no Brasil exige um padrão de produtividade mais elevado em comparação com o que é verificado nos Estados Unidos. Essa realidade poderia estar relacionada à precariedade do mercado de trabalho brasileiro. Embora o aumento do desemprego, a ampliação da informalidade, a terceirização e flexibilização sejam elementos que se evidenciam globalmente no período pós-crise de 2008, no caso do Brasil eles precedem a crise e foram aprofundados por ela (Antunes, 2018). Como ponto de comparação, ressaltamos que no Hotel Leques, administrado pelo Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis e Restaurantes em São Paulo (Sinthoresp), a meta diária de arrumação e limpeza por camareira é de 10 a 14 apartamentos.

A reestruturação do trabalho na rede Accor contém tanto continuidades do padrão taylorista de trabalho analisado por Braverman (1998) como também novidades dos novos modelos de produção. O taylorismo consistia no controle, vigilância e direcionamento preciso dos movimentos e do esforço físico dos trabalhadores. Os novos sistemas de produção incorporam outros elementos de controle do trabalho. Durand (2007) caracteriza o novo processo de produção como um “fluxo tensionado” que busca garantir produtividade ininterrupta, sem

---

11 Os textos citados não identificam a categoria do hotel onde foi realizada a pesquisa. Adicionalmente, é preciso dizer que nem todos os hotéis utilizam a padronização de categorias aplicada pela Accor.

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

Nos hotéis Accor, vemos um processo que pode ser associado ao modelo do “fluxo tensionado”, já que busca aumentar a produtividade a partir do aumento de responsabilidades e obrigações, que seriam a aplicação de metas de produtividade e polivalência, ou impondo restrições tal como a extensão da jornada utilizando o banco de horas.

Tanto na nossa como em outras pesquisas constatamos processos de redução do quadro de funcionários no setor hoteleiro acontecendo de três formas: a eliminação de categorias que antigamente dividiam tarefas com as camareiras; a eliminação de postos de chefia (especificamente nos hotéis Ibis) e 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 (Bernhardt, Dresser, Hatton, 2003; Seifert, Messing, 2006; Unite Here, 2006). O resultado desses processos é forçar as camareiras a realizar tarefas que não correspondem diretamente ao que é considerado parte das suas tarefas, o que permite à empresa maior flexibilidade para reorganizar o trabalho a partir da demanda. Descobrimos com as nossas entrevistadas que 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 também ocorre na gestão no caso dos hotéis Ibis, 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 do que o salário da governanta. Várias das camareiras que entrevistamos, tanto da rede Accor como em hotéis independentes, cumpriam tarefas de gestão – tais como, fazer vistoria de apartamentos, documentação dos processos de trabalho e organização dos relatórios de

tarefas de outras camareiras – regularmente sem receber um salário de chefia. De acordo com Durand (2007), essa forma de gestão do processo de trabalho exige maior responsabilidade, disciplina e auto-organização das trabalhadoras.

Como outras pesquisas apontaram (Aykroyd, Bolton, 1999; Flecker, Fibick, Kraemer, 2017; Neves, 2006) e nosso estudo de caso confirma, o taylorismo não foi superado porque o trabalho ainda é monótono e composto por tarefas repetitivas, com tempo bastante controlado para cada uma das suas etapas, que devem ser realizadas individualmente. A reestruturação do trabalho das camareiras ampliou as suas responsabilidades, mas não mudou o caráter e conteúdo do trabalho. Segundo Sherman (2007), 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.

Se em períodos anteriores o controle do trabalho se dava a partir de uma gestão que vigiava e punia, no caso das camareiras o relógio cumpre esse papel de pressionar e controlar as trabalhadoras para produzir. 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. Os relatos de jornadas que passavam das oito horas regulares foram comuns nas entrevistas; e muitas consideravam impossível completar o relatório – lista de tarefas do dia – dentro da jornada normal. Além da extensão dessa jornada, algumas trabalhadoras entrevistadas relataram não fazer intervalo de almoço ou de reduzir o tempo dele para voltar a trabalhar e assim completar o relatório.

Sandra<sup>12</sup> descreveu o emprego num Hotel Ibis, antes de ser contratada, 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<sup>13</sup> e eu não aguentava, eu chegava muito tarde em casa. Eu quase não via o meu filho (Sandra, camareira Hotel Ibis).

---

12 Todos os nomes de camareiras são fictícios. Nosso objetivo é de preservar o sigilo das trabalhadoras.

13 “Saída” é o termo utilizado para apartamentos de hotel que foram desocupados e precisam de uma faxina, e não só de uma arrumação.

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, aí sim, aí você já sente uma cara feia, entendeu? Uma mudança de humor, entendeu? (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.

No caso da rede Accor, observamos, portanto, a aplicação de estratégias que garantem flexibilidade da gestão associada à transição da rede para o modelo “leve em ativos” da rede. As duas constituem estratégias centrais do processo produtivo sob o neoliberalismo (Antunes, 2018; Harvey, 1989; Durand, 2007; Castells, 2000). Fluxo tensionado e empresa leve em ativos permitem respostas rápidas diante das mudanças no mercado e nas demandas do consumidor. 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 de gestão e a necessidade de manter proximidade com o investidor que, como sabemos, tem um papel importante na empresa a partir do modelo financeirizado.

A financeirização das empresas tem impactos específicos, de acordo com o setor econômico, sobre os processos de trabalho. Mostramos esses impactos, na prática, no processo de trabalho das camareiras dos hotéis da rede Accor na cidade de São Paulo. Essa é a tese que defendemos nesse artigo. Entretanto, há algo importante que pode ser levantado como hipótese ainda ser melhor investigado: a Accor exerceu influência para que o padrão de produtividade estabelecido por ela se estendesse para o resto da rede hoteleira de São Paulo. Essa hipótese é muito plausível porque a força de mercado da Accor a coloca como líder do setor

hoteleiro no Brasil. É muito provável que ela seja a empresa com atividades no país que mais forma e capacita profissionais do setor. Além do mais, a capacidade concorrencial que a Accor tem exerce uma pressão nos outros empreendimentos para igualar o nível de produtividade atingido por ela. Este poder de mercado, como vimos, está intimamente ligado ao processo de financeirização.

Em entrevistas com Maria José Dantas, presidenta Nacional da Associação Brasileira de Governantas (ABG), e com governantas da Accor, descobrimos que essa empresa se destaca no Brasil pela dedicação à gestão do trabalho realizado pelas camareiras. Segundo Dantas, a Accor é a empresa do setor que se dedica mais ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores, documentando os processos de trabalho e estabelecendo 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. Segundo ela, as redes internacionais trouxeram para o setor como um todo uma cultura de produtividade que não estava presente na hotelaria tradicional, cujo foco era a 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 das camareiras a arrumação e faxina de 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, 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 – sindicato que representa os trabalhadores em hotéis – 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. Em 2019, Accor estava colocada como a maior rede hoteleira no Brasil, considerando o número total de apartamentos, e dentro das dez maiores redes, Accor constituía 48% do total. Ou seja, Accor era consideravelmente maior do que as outras nove maiores redes.<sup>14</sup> Essa força de mercado está ligada ao modelo financeirizado da empresa, que permitiu um crescimento rápido nos mercados considerados estratégicos, como o brasileiro.

## O peso da comparação com uma história de trabalhos precários

Na realização da pesquisa descobrimos avaliações positivas das camareiras sobre o trabalho no hotel que 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 algumas delas, amavam, do qual sentiam saudades durante a pandemia. 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. Muitas consideravam que era o melhor emprego que já tiveram.

Para entender as avaliações positivas do trabalho no hotel consideramos fundamental contemplar as trajetórias de emprego das trabalhadoras, entendendo que a forma como elas vivenciam o trabalho no hotel está relacionada com a experiência de 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 que

---

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

configuram o perfil das camareiras hoteleiras – mulheres acima de 30 anos, na sua maioria negras, com ensino médio completo.<sup>15</sup>

Olhando para a experiência laboral anterior da maioria das entrevistadas e o trabalho na hotelaria chegamos à conclusão de que a persistência da divisão sexual do trabalho e as condições do emprego doméstico no Brasil, onde essas mulheres se encontravam, contribuem para que as camareiras avaliem o trabalho no hotel positivamente, apesar das condições que temos apresentado. Muitos elementos de comparação entre os dois tipos de emprego, que aparecerão nas próximas linhas, jogam a favor da percepção positiva do emprego em hotéis: a posse de direitos do trabalho mais amplos e consolidados, o desvencilhar-se de uma relação de subordinação pessoal, a sensação de pertencimento a um grupo de trabalhadoras, no mesmo espaço, que desfrutaram das mesmas condições entre si e o convívio, ainda que restrito, com o público são alguns desses elementos.

Apenas uma das trabalhadoras entrevistadas tinha, na ocasião da pesquisa de campo, o setor hoteleiro como a única experiência de trabalho; as demais tinham um histórico mais diversificado. Uma trabalhadora em particular, Neusa, camareira do Hotel Ibis, de 58 anos, já havia trabalhado em uma fábrica de bolsas como auxiliar de costureira, como auxiliar de cozinha em uma empresa chamada Sodexo, como vendedora nas lojas Marisa, e em mais de seis hotéis como trabalhadora de cooperativa.<sup>16</sup> 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. Uma das trabalhadoras, Milena, camareira Hotel Ibis, 35 anos, trabalhou previamente em abatedouro de frango, duas trabalharam no campo e oitros das camareiras entrevistadas trabalharam como empregada doméstica ou babá antes de começar no setor hoteleiro. As trajetórias de emprego das cama-

---

15 Esse perfil socioeconômico foi descoberto na nossa pesquisa a partir de dados provenientes da Relação Anual de informações sociais (Rais) e o perfil racial autodeclarado das camareiras entrevistadas. Ministério da Economia. **Relação anual de informações sociais – RAIS**. 2018. Disponível em: <<http://rais.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

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

reiras expõem as desigualdades ainda presentes no mercado de trabalho, que resultam na sobrerrepresentação de mulheres no setor terciário e em ocupações de baixa remuneração.

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. Acreditamos que há uma relação importante entre o trabalho doméstico e a categoria de camareira, por serem duas ocupações consideradas comuns 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.

Eduarda, 47 anos, camareira de Hotel Novotel, trabalhou durante muitos anos no emprego doméstico, começando aos treze anos no estado de Alagoas, onde nasceu. Tanto ela como Beatriz, 42 anos, camareira de Hotel Mercure 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.

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. 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; assim, embora ela nem sempre proteja as camareiras de certos abusos, busca amenizar as tensões e evitar conflitos.

Para muitas camareiras com histórico de trabalho no emprego doméstico, a posição no hotel é valorizada devido ao fato de ser um trabalho registrado, com direitos, 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, 64 anos, camareira de hotel independente, 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 [...]. Eu sempre gostei do hotel, eu gosto de hotelaria [...] (Tamyres, camareira Hotel Independente).

Os depoimentos de muitas camareiras sobre o 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, supervisora no hotel Ibis, como Vilma, supervisora hotel no Mercure, são exemplos de mulheres que foram empregadas domésticas e hoje ocupam cargos de governança (com possibilidade de se tornarem, de fato, governantas).

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 para entender a forma como se dá o controle das camareiras. 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 e a disposição para aguentar jornadas extenuantes. 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, a instabilidade é pior para uma camareira terceirizada, o trabalho de limpeza em grandes empresas pode ser muito extenuante. Quando o histórico é de ocupação em trabalhos muito precários, as dores e dificuldades atuais são relativas. Ou relativizadas. Triste e infelizmente.

## Referências Bibliográficas

- 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.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.
- ARRIGHI, Giovanni. **The long twentieth century: money, power, and the origins of our times**. “New and updated ed.”-- Cover. London ; New York: Verso, 2010.
- 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.
- BRAVERMAN, Harry. **Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century**. 25th anniversary ed. New York: Monthly Review Press, 1998.
- 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.
- 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.
- 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.
- DUMÉNIL, Gérard; LÉVY, Dominique. **A Crise do Neoliberalismo**. São Paulo, Brasil: Boitempo, 2014.
- DURAND, Jean-Pierre. **The invisible chain: constraints and opportunities in the new world of employment**. New York: Palgrave, 2007.
- 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.

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.

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.

HUDSON, Michael. **Killing the host: how financial parasites and debt destroy the global economy**. Baskerville: Islet, 2015.

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.

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.

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.

MAGALHÃES, Geovana Fátima Oliveira. **O Sorriso que o Relógio Transforma em Dor: Custo Humano da Atividade, Estratégias de Mediação e Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras de Hotel**. Universidade de Brasília: Instituto de Psicologia. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho- PST. Núcleo de Estudos de Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações ECoS, Brasília, 2006. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14078/1/2006\\_GeovanaFatimaOliveiraMagalhaes.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14078/1/2006_GeovanaFatimaOliveiraMagalhaes.pdf)>.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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](http://www.ezimaids.com.au/pdf/Creating_Luxury_Enduring_Pain.pdf)> Acesso em: 2 fev 2019.

WICKFORD, Hannah. Types of Hotel Ownership. 2017. **Bizfluent**. Disponível em: <<https://bizfluent.com/about-5598328-types-hotel-ownership.html>>. Acesso em 20 ago 2020.

