

**Análise da influência de gênero nos papéis na governança hoteleira**

**Analysis of gender influence on roles in hotel governance**

**Análisis de la influencia de género en los roles en la gobernanza hotelera**

João Vitor Santos da Silva<sup>1</sup>

Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros<sup>2</sup>

**Resumo:** Os hotéis possuem um setor em que as relações de gênero ainda desempenham um papel importante na construção das funções desempenhadas pelos profissionais. No entanto, questionar a construção de alguns papéis no ramo hoteleiro se faz necessário para reorganizar uma estrutura formada pela construção social ou biológica, pois na hotelaria não predomina a noção biológica, mas sim a que foi construída socialmente. A governança é uma das áreas mais afetadas por essa dinâmica. Isso pode ser atribuído à percepção de que as mulheres são mais adequadas para funções de limpeza e organização, além da crença de que as mulheres têm uma habilidade inata para cuidar de detalhes. Para mudar essa dinâmica, as empresas hoteleiras precisam reconhecer e questionar os estereótipos de gênero subjacentes às suas estruturas organizacionais. Utilizando uma abordagem qualitativa e entrevistas acompanhadas de um questionário com profissionais atuantes, foi possível obter dentre os principais resultados que a governança possui uma ocupação de camareira majoritariamente ou em alguns casos totalmente feminina, sendo um perfil com baixa escolaridade e com homens direcionados a funções que requer um emprego de força física com manutenção, espera-se contribuir com dicas para evoluir a governança nos hotéis para se tornar mais inclusiva e igualitária.

**Palavras-Chave:** Hotelaria, mulheres, governança hoteleira.

**Abstract:** Hotels have a sector where gender relations still play a significant role in shaping the roles performed by professionals. However, questioning the construction of some roles in the hotel industry is necessary to reorganize a structure formed by social or biological constructs, as the hotel industry does not predominantly adhere to biological notions but rather those constructed socially. Governance is one of the areas most affected by this dynamic. This can be attributed to the perception that women are more suitable for cleaning and organizational roles, along with the belief that women have an innate ability to attend to details. To change this dynamic, hotel companies need to recognize and question the gender stereotypes underlying their organizational structures. Using a qualitative approach and conducting interviews accompanied by a questionnaire with active professionals, it was possible to obtain among the main results that housekeeping predominantly or in some cases entirely consists of female staff, with a profile characterized by low education levels. Men are often directed towards roles requiring physical strength and maintenance. It is hoped that by providing insights, steps can be taken to evolve hotel governance to become more inclusive and egalitarian.

**Key words:** Hospitality, women, hotel governance.

**Resumen:** Los hoteles cuentan con un sector en el que las relaciones de género aún desempeñan un papel importante en la construcción de las funciones desempeñadas por los profesionales. Sin embargo, cuestionar la construcción de algunos roles en la industria hotelera es necesario para reorganizar una estructura formada por construcciones sociales o biológicas, ya que en la hotelaría no predomina la noción biológica, sino más bien la que ha sido construida socialmente. La gobernanza es una de las áreas más afectadas por esta dinámica. Esto se puede atribuir a la

---

<sup>1</sup> Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: [vitorsilva1212@gmail.com](mailto:vitorsilva1212@gmail.com).

<sup>2</sup> Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: [lyvia@ccta.ufpb.br](mailto:lyvia@ccta.ufpb.br).

percepción de que las mujeres son más adecuadas para funciones de limpieza y organización, además de la creencia de que las mujeres tienen una habilidad innata para ocuparse de los detalles. Para cambiar esta dinámica, las empresas hoteleras deben reconocer y cuestionar los estereotipos de género subyacentes en sus estructuras organizativas. Utilizando un enfoque cualitativo y llevando a cabo entrevistas acompañadas de un cuestionario con profesionales en ejercicio, fue posible obtener, entre los principales resultados, que la gobernanza en su mayoría o en algunos casos está compuesta en su totalidad por mujeres, con un perfil caracterizado por baja escolaridad. Los hombres suelen ser dirigidos a funciones que requieren empleo de fuerza física y mantenimiento. Se espera que, al proporcionar ideas, se puedan tomar medidas para evolucionar la gobernanza en los hoteles y hacerla más inclusiva y equitativa.

**Palabras clave:** Hospitalidad, mujeres, gobernanza hotelera.

## 1 Introdução

Segundo Lima, C. (2020) devido ao aumento da competitividade entre os hotéis, os gestores precisaram realizar estratégias para se diferenciar e, assim, conseguir tomar decisões efetivas para o crescimento do hotel. Em um mercado competitivo, oferecer uma boa hospitalidade e uma experiência diferenciada pode ser decisivo na escolha do cliente.

A hospitalidade é algo muito importante para qualquer meio de hospedagem. Segundo Lima, T. (2020) a experiência desenvolvida durante toda estadia não se concentra apenas no ambiente, mas em diversos fatores que ajudam a proporcionar uma memória afetiva durante a estadia naquele local, criando e desenvolvendo aprendizados, conhecimentos e sensações que não são comuns ao hóspede em seu dia a dia.

Inovações e personalização do serviço podem ser um diferencial; entretanto, dentro do hotel, ainda existem áreas que são bastante convencionais. Com poucas modificações na composição do quadro de colaboradores e nas funções designadas, a governança acaba sendo uma das partes mais afetadas nesse quesito, principalmente nos quesitos de lavanderia, camareira, costureira e funções relacionadas.

Cargos atrelados à limpeza, arrumação e lavanderia são em grande parte ocupados por mulheres. Piccinini (2016) menciona que as divisões de atividades dentro da família, obrigam as mulheres a desenvolver determinadas aptidões que podem influenciar diretamente em sua carreira laboral. A construção de aptidões naturais de determinados gêneros pode ser determinante na composição de um quadro de colaboradores, principalmente pela influência social nele existente, segundo Pritchard (2014) às questões oriundas ao gênero são enraizadas na sociedade e o turismo como outras áreas, não está livre desse problema social.

Desse modo, o presente estudo estabelece como objetivo geral, analisar a estruturação de

representação dos cargos presentes na governança, com a problemática: realizar correções ou modificações na estrutura exposta na governança pode influenciar na melhora das relações de gênero dentro do setor?

A análise desse cenário em um dos setores mais importante para o funcionamento do hotel pode colaborar para um avanço social significativo, provocando reparações em uma estrutura que atinge diretamente os colaboradores. Estruturar um caminho para questionar o organograma presente na governança, e desenvolver um debate voltado para as relações de gêneros, onde atualmente a área possui uma carência de artigos direcionados ao assunto no meio acadêmico.

Com o levantamento bibliográfico apresentado na tabela 1, foi possível verificar obras acadêmicas publicadas entre 2015 até 2023 em todos os idiomas. Realizado durante o período de março de 2023, foi verificado que o meio acadêmico ainda possui necessidades de aumentar o repertório acerca de pesquisas voltadas as relações de gênero dentro da governança hoteleira.

**Quadro 1** – Levantamento bibliográfico.

Portais/Palavras-chave	Hotelaria <i>and</i> Machismo	Mulheres <i>and</i> Hotelaria	Hotelaria <i>and</i> Gênero
Periódicos Capes	0	1	2
Biblioteca de Teses e Dissertações UFPB	0	14	17
Elsevier	0	138	101

**Fonte:** o autor, 2023.

A fundamentação teórica de estudo está organizada em três seções, sendo elas, hospitalidade e qualificação, governança e servir. Na seção metodológica aprofunda-se os de coleta e análise empírica deste estudo, cujos resultados são apresentados na seção de análises de resultados. Por fim, o trabalho termina com o capítulo das Conclusões.

**2 Referencial teórico**

**2.1 Hospitalidade e Qualificação**

A hospitalidade com o passar do tempo criou novas formas e regras para serem realizadas. Camargo (2021) mostra que com processos de urbanização, onde as cidades se

tornaram o centro da rotina humana, se fez necessário criar regras de comportamento para permitir a melhor comunicação e interação entre indivíduos desconhecidos como se portar em ambientes diferentes da sua residência, regras de etiqueta e o modo de tratar o outro, foram se fundido no que chamados de hospitalidade.

O comportamento desenvolvido por quem busca uma hospedagem baseia-se no processo de regras comportamentais, segundo Camargo (2021, p.04) “ficar à vontade mas sem constranger o outro; ser discreto; polidez mas com distanciamento; não falar com estranhos; não expor sua intimidade, não ser motivo de preocupação a outros”.

Todos esses requintes de regras que tentam minimizar os impulsos e causar um desconforto são chamados de urbanidade, segundo Castelli (2016). Com as mudanças causadas pelo advento da modernidade, os meios de hospedagens foram precisando construir um domínio dessa hospitalidade com urbanidade, para assim atender seu público e continuar comercializando não apenas um espaço para acomodação, mas também a hospitalidade.

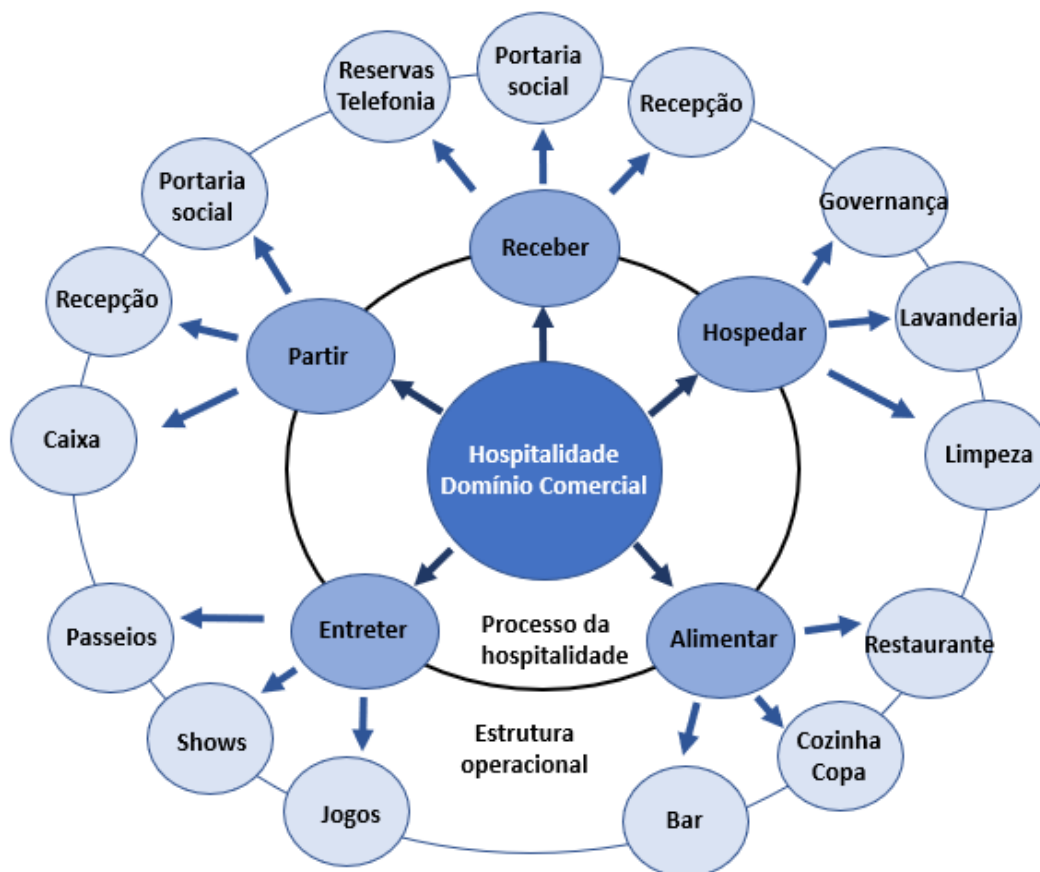
O cliente tem sua experiência com o processo de acolhimento desde a sua chegada à recepção, registro e orientações gerais. A governança também está inclusa no processo da hospitalidade, junto com a recepção. Segundo Castelli (2016) a hospitalidade possui um processo que faz parte de um cotidiano do hotel, sendo eles:

- a) Receber: Os atos ligados ao bem-receber seus hóspedes
  - Sorrir, saudar e dar boas-vindas.
  - Abrir a porta do automóvel.
  - Ajudar a descarregar a bagagem.
  - Acompanhar o recém-chegado à recepção.
  - Primar pela cortesia, amabilidade e presteza.
  - Conduzir o hóspede até o apartamento.
  - Colocar-se à disposição do hóspede.
- b) Hospedar: Os atos ligados à condução do hóspede até sua unidade habitacional para os pernoites desejados.
  - Disponibilizar um apartamento em perfeito estado de limpeza e higiene.
  - Cuidar dos pertences do hóspede.
  - Saudar os hóspedes.

- Efetuar o serviço de abertura de cama.
  - Disponibilizar mimos, quando for o caso.
  - Zelar pela tranquilidade e boa aparência dos andares.
- c) Alimentar: Disponibilizar ao hóspede opções de alimentos e bebidas condizentes com a categoria do estabelecimento, e que integram a oferta gastronômica da região.
- Recepcionar os clientes com cortesia e amabilidade.
  - Servir os alimentos e bebidas com técnicas pertinentes.
  - Disponibilizar os ambientes com a limpeza e a higiene recomendadas.
- d) Entreter: Inserir o hóspede nos ambientes do hotel, disponibilizando opções de lazer e descanso ao visitante.
- Estabelecer relações cordiais com o hóspede.
  - Zelar pela boa aparência e pelo asseio pessoal.
  - Usar vocabulário condizente.
  - Demonstrar excelência na expressão corporal.
- e) Partir: Atos ligados à despedida e atenção aos últimos momentos do hóspede no hotel.
- Efetuar *check-out* com a devida agilidade.
  - Providenciar o automóvel ou o transporte necessário.
  - Despedir-se, deixando as portas abertas para um próximo encontro.

A chegada ao quarto e os elementos nele contidos, podem ser decisivos para completar a harmonia da experiência nesse primeiro momento, por essa razão, o hospedar é de muita importância na hospitalidade. A governança consegue ter uma participação efetiva, não apenas preparando a unidade habitacional, mas lidando com qualquer inconveniente que possa surgir. Castelli (2016) apresenta onde cada parte do hotel consegue se incluir no processo da hospitalidade.

**Figura 1** - Processo da hospitalidade e estrutura operacional.



**Fonte:** Castelli, 2016, p. 5.

Com uma importante função de trabalhar a hospitalidade com os pequenos detalhes, a governança possui uma participação de todos os colaboradores das funções práticas até as executivas para desenvolver um bom sucesso. Compreender que os profissionais da governança também precisam dominar a hospitalidade, nos aspectos da urbanidade, pode influenciar na escolha do perfil profissional que o hotel deseja contratar.

Ressalta-se a atenção que necessita ser dada à capacitação de todos os integrantes da equipe, não somente na execução dos procedimentos operacionais padrão, como também no agir com atitude hospitaleira para se portarem como verdadeiros anfitriões (Castelli, 2016, p.165).

Muitos profissionais buscam áreas que não requerem muitos conhecimentos prévios de qualificação, como saber outra língua, mas na maioria precisam de experiência. De acordo com o estudo realizado por Lin (2021) em dois hotéis localizados em Michigan, EUA, onde obteve o critério: (a) empregados como camareira de hotel; (b) executou tarefas domésticas ou outras

trabalho incluindo contato com produtos de limpeza; (c) com pelo menos 18 anos; e (d) capaz de fornecer consentimento verbal e por escrito em inglês ou espanhol. Detectou que o perfil social das camareiras de hotéis é de um grupo de baixa renda, minoria, além de que a limpeza é uma ocupação de baixo salário, com um salário médio por hora de 12,30 dólares. Pessoas que não receberam muitas oportunidades de qualificação profissional estarão listadas em algumas funções base da governança, como, por exemplo, de camareiros (a), costura, lavanderia e outros.

A qualificação das camareiras ocorre em nível de qualificação profissional, em que a escolaridade básica exigida é o ensino fundamental, habilitando os alunos ao uso de equipamentos e materiais no setor de governança de meios de hospedagem, à manutenção e limpeza dos apartamentos e dependências do estabelecimento (PAULA, 2019, p. 143).

Capacitar os colaboradores para conseguirem se comunicar com todos que frequentam o meio de hospedagem é vital para estabelecer uma hospitalidade de excelência. A interação não deve ser restrita a recepção ou restaurante. Todas as necessidades ou dúvidas do cliente devem ser atendidas sem precisar de um intérprete. Todos precisam se sentir importantes e parte do processo. Faz-se necessário buscar a motivação e empoderamento dos colaboradores para poder atuar junto dos clientes.

## **2.2 Governança**

O hotel funciona como um grande relógio, que possui suas peças principais para seu funcionamento e algumas de apoio que também tem sua importância. A governança é uma das peças fundamentais para o funcionamento do sistema por completo.

Castelli (2016) apresenta a governança como uma fonte primordial, visto que no ramo hoteleiro a taxa de ocupação das unidades habitacionais (UHs) influencia diretamente na proporção da receita, logo, ter uma composição de UHs que consiga atender ao seu público pode ser decisivo para o sucesso do hotel.

Carvalho (2019) expõe que a governança precisa ser um dos setores mais planejado e bem qualificado, principalmente por ter em sua participação um papel importante em trabalhar as unidades habitacionais como um produto.

Um funcionamento sem a governança é algo inviável. Um planejamento adequado da distribuição de cargos precisa ser bem organizado para um melhor controle e gerenciamento.

Cada colaborador precisa ser treinado pela governanta executiva ou governante. Possuindo uma das funções de maior demanda, já que é responsável pela maior quantidade de colaboradores, estabelecer as tarefas de cada um e verificar todos os presentes no dia da escala também são competências da governanta. Todas as funções e ações devem ser observadas e planejadas por esse cargo de alta importância para a governança. Segundo Lin (2021), as governantas de hotel são a maior força de trabalho na indústria hoteleira, sendo a terceira maior indústria nos Estados Unidos, com 1,8 milhão de trabalhadores, já demonstrando a necessidade de preparo para liderar uma equipe de alta proporção.

Castelli (2016) apresenta um quadro funcional da governança (para um hotel composto por 180 unidades habitacionais, com uma taxa média de ocupação de 70%):

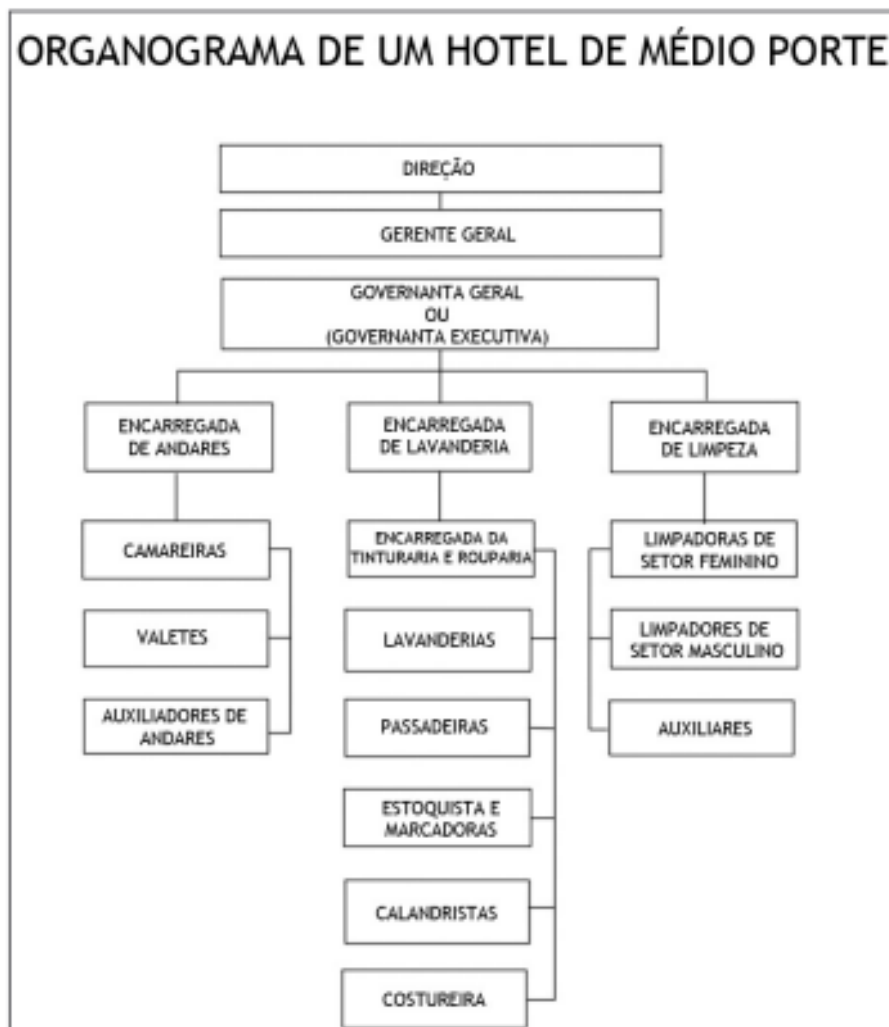
- » Uma governanta.
- » Duas assistentes da governanta.
- » Duas supervisoras.
- » 15 camareiras ou arrumadeiras (incluindo as tunantes).
- » Dez funcionários de lavanderia.

A função de camareiras e arrumadeiras possui maior quantidade de colaboradores, já que precisa ter uma distribuição de tarefas saudável para todos. Castelli (2016) apresenta que os números de colaboradores sempre vão ser baseados na taxa de ocupação e na categoria do hotel, junto da quantidade de apartamentos e equipamentos disponíveis.

Conseguimos perceber que as nomenclaturas e atribuições fornecidas às funções da governança são guiadas ao feminino, não apresenta uma nomenclatura semelhante ao masculino como camareiro, governante e supervisor. Todos os cargos da governança atrelados a limpeza são atribuídos para mulheres, isso se torna mais evidente quando analisamos um organograma de um hotel de médio porte.



**Figura 2** - Organograma de hotel de médio porte.



**Fonte:** Cândido, 2001, p.17.

Publicado em 2001 por Cândido, o organograma ainda é utilizado como referência para algumas publicações como *Sistemas e Técnicas de Governança*, escrito por Mota em 2010 e na *Gestão Hoteleira* de Castelli publicado em 2016. Esse modelo mantém sua utilização por professores e orientadores, que publicam seus materiais de aula com esse organograma ou semelhante, como forma de orientação e ensinamento.

Os cargos apresentados pelo organograma da governança representados na figura 1, são titulados e direcionados para as mulheres, como a de camareiras, costureiras, lavadeiras e governanta. Laus (2006. p. 162) apresenta que “o cargo pode ser ocupado por homens ou mulheres indistintamente”.

Diferente de outras áreas que utilizam denominações neutras ou a variação do artigo - já consegue trazer uma unificação da função independente do gênero - na governança se torna bem diferente a denominação dos cargos na mesma função. Exemplo de aplicado para mulheres seria: governanta executiva ou apenas governantas dependendo do ponto de trabalho. Para os homens essa nomenclatura já se torna mais forte como: gerente de governança; supervisor geral de governança; ou apenas governante. As formas variam conforme o tamanho e experiência que o hotel proporciona.

Segundo IBGE (2018), no Brasil, “60,9% dos cargos gerenciais (públicos ou privados) eram ocupados por homens, enquanto que apenas 39,1% pelas mulheres, em 2016”. A ocupação de cargos de liderança ou gerência não conflui com a ideia de ser pelo grau de capacitação, pois segundo os dados do IBGE adquiridos pelo PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) em 2016, as mulheres são mais escolarizadas, mas o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.306, o das mulheres era de R\$1.764. Carvalho (2019) apresenta que no ramo hoteleiro, a presença feminina em cargos de liderança ainda é baixa, mesmo com mais títulos e estudos, ainda recebem valor inferior aos homens que concorrem às vagas.

Historicamente, a liderança tem uma apresentação voltada ao masculino e muitas teorias avaliam as características masculinas como atributos naturais de um líder. É muito provável que características femininas sejam de igual importância ou até de mais quando comparadas às masculinas, sobretudo nos ambientes organizacionais nos quais a qualidade do relacionamento humano é extremamente valorizada (SILVEIRA; MEDAGLIA, 2016).

Essa relação de desigualdade na remuneração não é exclusiva do Brasil, segundo Shapoval (2022) aproximadamente 53 milhões de pessoas têm empregos de baixa remuneração nos Estados Unidos; destes, 53,7% são mulheres. O serviço de limpeza é o maior segmento de ocupação na indústria hoteleira, representando quase 23,3% de todos os empregos na indústria hoteleira (BLS, 2018). Na Espanha, segundo Chela-Alvarez (2021) a maioria dos empregos que não precisam de uma qualificação estão no setor hoteleiro e são ocupados principalmente por imigrantes e mulheres jovens com contratos temporários e baixos salários. Laus (2006) menciona que no Brasil a presença de mulheres na governança é maioria.

A governança hoteleira é um setor que apresenta atividades que necessitam de organização e planejamento. Então um profissional para comandar Carvalho (2019, p.30) “ainda

há um padrão de cargos e posições designados às mulheres, defendendo a ideia de que as mesmas possuem um perfil doméstico e zelador”.

Comparação com a função ou atividades domésticas junto aos da governança são realizadas frequentemente, mas Laus (2006, p. 161) identifica que "o trabalho de uma dona de casa não se compara ao trabalho das governantas nos hotéis. Há uma grande diferença entre trabalho doméstico e profissional"

Na governança requer uma precisão da quantidade dos produtos que precisam ser bem distribuídos e a manipulação que não deve ser realizada de qualquer forma. As técnicas de arrumação, tempo e separação de unidades para cada camareira, são geradas através de um estudo. Nada é realizado pelo acaso ou teorização fundada no subjetivismo.

Os processos de limpeza e arrumação das unidades habitacionais são serviços que apresentam variabilidade de desempenho e resultado, em função do tamanho da unidade habitacional e quantidade de processos executados, e por várias outras razões, como humor do colaborador no dia a dia, capricho, qualificação, interesse etc. Por essa razão, a governanta executiva deve providenciar os procedimentos operacionais padrão (POP), que constituem ferramenta de padronização de procedimentos, e para que os resultados também sejam padronizados ao máximo (YANES, 2014. p. 39).

Durante a aplicação das atividades domésticas, essa padronização não é exigida e acaba sempre permitindo uma experiência mais livre. Utilizar música para distrair durante a arrumação, limpar cômodos de forma aleatória dependendo do uso ou vontade, produtos comercializados que permitem um uso mais desregrado e sem medidores.

As diferenças das atividades e funções são específicas. Ao realizar a análise dos autores apresentados, se observa que a ocupação das vagas na governança, são causadas por um sistema social que constrói as mulheres com um papel mais cuidadoso e ligado a um perfil doméstico, que durante seu crescimento são geralmente guiadas a uma preparação para ser a responsável pela casa e cuidados com filhos. Esse fator social chamado de patriarcado não deve ser o responsável para limitar a atuação das mulheres em um setor ou inferiorizar sua capacitação atribuindo remuneração inferior à sua qualificação.

### **2.3 Servir**

O perfil do profissional para ser contratado na governança também requer especificações como qualquer outra área, conforme Laus (2007, p. 167) "O profissional de

Governança necessita de conhecimento técnico, além de gostar de servir, ser comunicativo, organizado e cuidar da aparência pessoal".

O ato de servir segundo Castelli (2010) é algo fundamental para ser um profissional da hospitalidade, se faz necessário apresentar detalhes primordiais como o sorriso, tom de voz agradável, elegância, cortesia e outros atributos que destacam o tratamento com as pessoas de forma que mostra sua disposição em servir. Silva (2021, p. 15) “a mulher em sua essência tem a virtude de receber e acolher o próximo, são ágeis, organizadas, sensíveis, conseguem lidar com conflitos e ainda tem a predisposição em servir, fatores que estão diretamente ligados ao propósito da hotelaria no geral”.

Historicamente o servir é atrelado como uma aptidão natural das mulheres, como outros quesitos como cuidados, atenção e fragilidade. Mesmo com a ideia de ser algo natural, ainda estabelecem parâmetros para o que deve ser aprendido, executado e conquistado pelas mulheres, limitando a expansão de conhecimento do ser e categorizando aquelas que não conseguem apresentar essas aptidões como incompetentes em executar o “papel de mulher”. Essa organização social pode influenciar nas funções domésticas e laborais da vida das mulheres.

Há uma transposição da esfera reprodutiva para a produtiva que se confunde com o que seriam aptidões natas, transformando-as em qualificações e negando-se que a mulher não nasce mulher, mas é formada mulher. O processo de divisão de atividades no seio familiar obriga-a a desenvolver tais aptidões que, posteriormente, vão agir no sentido de cercear sua carreira laboral (FONTOURA; PICCININI, 2016, p. 7).

A religião teve uma influência significativa na construção da sociedade brasileira. Segundo o censo realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2010 que apresenta as religiões e as quantidades de praticantes declarados referentes a cada uma, sendo a mais significativa à religião católica apostólica romana com 123.280.172 e evangélica com 42.275.440. Afirmar que grande parte das mulheres podem ser afetadas pela discriminação é um fato, sendo que muitas vezes ocorre de modo não intencional pela formação enraizada de alguns ideias presentes na sociedade (Carvalho et al., 2019). Perceber esse cenário ajuda a identificar que o aspecto relacionado à ética e moral, tem uma forte participação da religião, influenciando o papel da mulher na sociedade.

A exclusão da participação dos homens no início de sua formação nas atividades básicas de cuidados e obrigatoriedade das mulheres terem essa experiência como base acaba sendo um impedimento nas atividades relacionadas ao trabalho, onde as mulheres não são vistas em cargos

de liderança, não pela sua qualificação, mas por preconceito, que se baseiam na premissa que as mulheres apresentam talentos para as atividades domésticas, e quando convocadas para liderar, é algo relacionado às suas aptidões naturais.

Seus princípios organizadores, a separação, que define “trabalhos de homens” e “trabalhos de mulheres”, e a hierarquização, a qual compreende o trabalho do homem enquanto de maior valor, sustentam a inserção da mulher no mundo do trabalho com atribuições remetentes às atividades domiciliares e com seus salários sendo vistos como uma renda complementar (DUARTE, 2022, p.57).

Atividades que predominam essas ditas aptidões podem definir em qual cargo, setor ou função apresentará uma maior concentração de mulheres, conforme Moura (2023, p. 18) “as mulheres têm maior predominância nos cargos de menor responsabilidade, como recepcionistas e empregadas domésticas”.

Apesar do aumento da presença feminina no mercado de trabalho ao longo das últimas décadas, verifica-se que as mulheres ainda tendem a replicar, no ambiente profissional, os papéis cultural e socialmente designados a elas. Em outras palavras, muitas vezes são associadas a responsabilidades como servir, cuidar, limpar, entre outras. Facilitar e aumentar as vagas para cargos relacionados a gestão pode facilitar a ascensão dessas mulheres, que mesmo com uma capacitação completa, ainda encontram obstáculos para conseguir esses cargos (Moura, 2023 p. 40) “é essencial combater as desigualdades salariais, a discriminação e outros problemas como a falta de oportunidades para as mulheres de exercerem cargos de liderança”.

O ato de servir é relacionado a hospitalidade, mas não é exclusivo de um gênero, mas sim, de indivíduos que possuem talentos diversos. Identificar o colaborador com a sutileza no atendimento e aprimorar os talentos e habilidades hoteleiros, pode ser diferencial para o crescimento da governança e demais áreas do meio de hospedagem.

### **3 Procedimentos metodológicos**

O presente estudo apresenta-se de forma qualitativa, pois necessitava de uma imersão no contexto social estudado e refletir sobre os resultados obtidos, segundo Lakatos e Marconi (2022, p. 304) a pesquisa qualitativa, apresenta uma característica específica, pois mesmo com a análise dos dados coletados o processo não é algo sequencial, já que sempre retrocede para explicar, buscar significado ou reformular o problema, pois o aspecto mais forte é o percurso construído e não o resultado final constituído de números.

A utilização de característica exploratória se tornou primordial para a forma como os dados seriam coletados e utilizados. Segundo Gil (2017, p. 26) a pesquisa exploratória possui uma composição fundamental para ser seguida, compreendida no levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que apresentem devida experiência na área em qual a pesquisa é desenvolvida e a análise de exemplos.

Seguindo as características que o trabalho foi composto, adotou-se como ponto de partida o *ranking dos 10 melhores hotéis em João Pessoa 2023*, de acordo com a plataforma TripAdvisor, que se trata de um dos maiores sites de viagens do mundo. A plataforma permite, através de pesquisas, encontrar uma grande possibilidade para realizar comparação de preços e reservar os melhores hotéis para as suas preferências.

A plataforma permite aos usuários avaliarem suas experiências durante a estadia em determinado hotel, facilitando uma abordagem mais quantitativa de quais hotéis possuem maiores notas de avaliação para serem os melhores do ranking.

O processo de cadastramento dos hotéis na plataforma é realizado seguindo alguns requisitos, sendo eles:

1. Ser um negócio legítimo e ter um endereço físico;
2. Ter uma licença válida para operar o negócio;
3. Ter um site próprio ou presença na web que possa ser verificada pelo TripAdvisor;
4. Ter avaliações confiáveis e recentes dos hóspedes.

Com base no *ranking* hoteleiro da consultoria citada, optou-se por selecionar hotéis e redes hoteleiras com presença na cidade de João Pessoa, que estejam classificados nos 10 melhores hotéis durante o primeiro trimestre de 2023, sendo a mais atualizada até o final desta pesquisa aplicada à hotelaria.

Unindo a lista de hotéis e as tentativas de contato, escolhemos três hotéis com propostas diferentes, mas todos situados na orla da cidade, onde foi realizado um questionário em formato de conversa para conseguir entender o ambiente que o setor se forma, realizados durante o março de 2023. O primeiro hotel apresenta uma temática sustentável e é voltado para um público de maior idade, com 138 unidades habitacionais com tarifas variadas. O segundo hotel, com 170

unidades habitacionais, apresenta uma temática mais executiva e é recomendado para viagens de trabalho. Já o terceiro hotel, com menos quartos sendo 84 unidades, se destaca pelo seu restaurante e é recomendado para viagens em família, mesmo sendo um hotel menor do que os anteriores. O foco da pesquisa foi voltado as funções de camareiras/ou valetes presentes em cada hotel e como apresentava a distribuição do setor da governança.

#### 4 Análise e discussões

Por meio da presente seção, busca-se destacar e analisar, em cada unidade hoteleira com um olhar voltado à governança onde as informações foram levantadas através de um questionário aplicado com as governantas. O questionário buscava entender como estava formado o setor e por ser feito através de uma conversa mais informal, pode ser coletado alguns relatos de experiência dessas profissionais atuantes na área.

Partindo do pressuposto de que o setor de governança é majoritariamente composto por mulheres, uma das questões levantadas foi: Quantos colaboradores trabalham na área de governança e quantos deles são do sexo feminino? O quadro 1 apresenta a composição da quantidade de colaboradores atuantes nas funções de governanta e valetes, mesmo que ocorra variação na nomenclatura, ainda são funções relacionadas, isso aumenta a hipótese de que o setor de governança nos hotéis mais bem avaliados de João Pessoa durante o primeiro trimestre de 2023 é predominantemente feminino.

**Quadro 2** – Divisão de colaboradores na governança

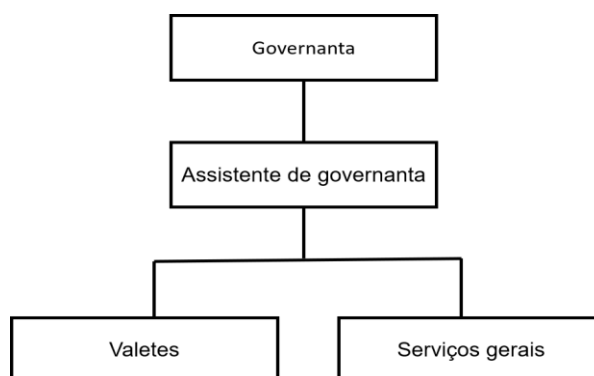
Hotéis	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Número de camareiras/valetes na governança	8	6	4
Número de mulheres	8	6	4
Número de homens	0	0	0

**Fonte:** o autor, 2023.

Para conseguir uma verificação adequada com a realidade dos hotéis visitados e entender como o setor da governança está construído, visto que a quantidade de colaboradores não se

baseia unicamente pela quantidade de unidades habitacionais, foi elaborado o organograma da distribuição de cargos em cada hotel.

**Figura 2** - Organogramas do setor da governança (hotel 1).

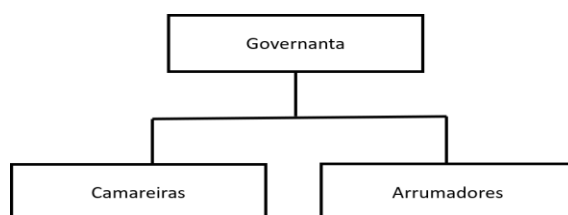


**Fonte:** O autor, 2023.

No hotel 1, o organograma a hierarquização vem de uma forma diferente, onde a governanta possui sob sua administração a assistente de andares, valetes e serviços gerais.

A função de valetes presente no hotel é responsável pela limpeza das unidades habitacionais e áreas comuns (recepção, área da piscina, parte interna e outros, a presença das mulheres é em maioria. Em referência à denominação de valete, as suas funções desempenhadas no hotel 1, divergem do que Câmara (2012, p. 42) relata, sendo “o funcionário encarregado de efetuar o transporte de roupas dos andares até a lavanderia e vice-versa. Seu chefe imediato é a chefe de lavanderia ou responsável”. Ainda conforme a autora, o valete pode ser usado como auxílio da camareira em hotéis de grande porte, classificados como cinco estrelas.

**Figura 3** - Organogramas do setor da governança (hotel 2).



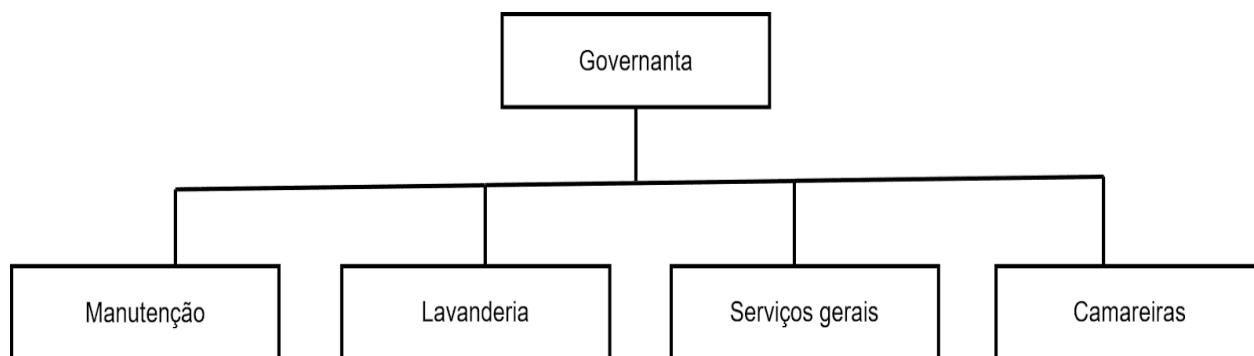
**Fonte:** O autor, 2023.



As distribuições de cargos no hotel 2 possuem uma certa diferença, já que a função de camareira é retomada, sendo responsáveis unicamente pela limpeza das unidades habitacionais e dividindo o espaço com os arrumadores responsáveis pela coleta da roupa suja, atender pedidos pesados como colocar berço e limpeza dos corredores.

Nessa organização os arrumadores correspondem a função de valetes e as camareiras se adequam a função descrita por Câmara (2012, p. 42) “sua função principal é manter em ordem e asseados os apartamentos do hotel”.

**Figura 4** - Organogramas do setor da governança (hotel 3).



**Fonte:** O autor, 2023.

A Governanta no hotel 3 possui mais áreas para gerenciar, sendo as camareiras e lavanderia que são unicamente formadas por mulheres. A manutenção possui a contratação de homens para as atividades ligadas a parte de manipulação de objetos pesados como a manutenção de ar-condicionado, cofres e elevadores.

As características psicológicas antecedem a contratação, visto que é o sentimento do indivíduo em se reconhecer realizando a função ou merecedor dela, como Araújo (2019) informa, as noções predominantes até o século XX eram baseadas em estereótipos que definiam as mulheres com características relacionadas a emoção e homens como razão, e eram utilizadas para justificar os homens em posições, poder e status de destaques e as mulheres serem restritas ao doméstico. Quando perguntado se a contratação de profissionais apresenta algum fato de gênero que poderia ser decisivo na escolha todos chegaram a uma resposta em comum.

A resposta do fator de gênero ser um fator decisivo ou relevante foi unanime com a negativa, de que não seria algo que influenciaria na contratação para atuar nas funções de camareira ou valetes. (HOTEL 1, 2 e 3)

O processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, apesar de parecer estar se consolidando, não é um fenômeno simples e de resultados facilmente alcançáveis (GOMES, 2005). De acordo com as contratações e entrevistas realizadas, qual seria o gênero que apresenta mais dificuldade em encontrar para atuar no setor?

A governanta responsável mencionou sua dificuldade em realizar contratações de profissionais masculinos para as funções relacionadas à limpeza: “em João Pessoa, os homens não buscam essa função, não sei se talvez seja falta de informação ou não se identificam mesmo”. (HOTEL 1)

Relatado pela governanta “faz quase três anos e desde que entrei, só tem apenas mulheres”, referindo-se sobre a diversificação do quadro de camareiras. (HOTEL 2)

De acordo com a governanta, houve a possibilidade de contratar um camareiro, mas não conseguiu efetivar por razões pessoais do profissional. Ainda falando sobre a composição ser completamente de mulheres, a responsável pela governança menciona que “de fato existe certo preconceito”, e faz um contraponto com exemplo de meio de hospedagem diferente do encontrado na orla de João Pessoa, “quando você chega em um navio, é totalmente ao contrário, tem mais homens”. (HOTEL 3)

Na nossa sociedade ainda apresenta padrões comportamentais que definem a ordem, mas também restringe a escolha de algumas pessoas. Quando se acredita que uma mulher escolheu tarefas relacionadas a limpeza pois é mais detalhista, ou um papel de atendente pois é mais gentil e atenciosa por serem atributos femininos, estarmos em uma ideia de escolha natural, mas segundo Carvalho (2021) a ideia ignora a existência de barreiras organizacionais e sociais que restringem as mulheres em determinados cursos da vida. Ao perguntar se existem barreiras na contratação de funcionários homens, todos os entrevistados responderam que não.

Visando entender se apresentava alguma preferência ou atividade ligada a algum gênero específico mesmo atuando próxima a governança.

O quadro possui a presença de um homem como auxiliar de serviços gerais, que são responsáveis pelas limpezas externas e internas, mas não possui relação com as unidades habitacionais. (HOTEL 1)

Todas as camareiras são mulheres e os arrumadores são homens, conseguindo fazer uma diferenciação do tipo de serviço empregado, deixando objetos mais pesados a cargo dos arrumadores. (HOTEL 2)

A manutenção e serviços gerais possuem os homens que são responsáveis pela atuação de equipamentos mais pesados ou serviços externos como pintura, mas também podem ajudar na lavanderia para transportar as roupas (HOTEL 3)

Apesar de homens e mulheres apresentarem capacidade para realizar as funções relacionadas a limpeza como camareira(o), ainda assim se faz a separação de qual cargo ou função pode ser executada. As divisões dos trabalhos ainda são influenciadas por fatores culturais e sociais, como Araújo apresenta (2019, p.16) “características psicológicas, sociais e culturais, características estas, que distingue em meio a sociedade, os papéis e funções que o homem e a mulher irão ocupar”.

Durante a conversa foi pedido para as governanças apresentarem o perfil mais recorrente a exercer a função de camareiras ou valetes

Mulher, com idades variadas entre 18 e 40 anos. (HOTEL 1)

Mulher, entre 18 anos e 50 anos, com e sem experiência no cargo e escolaridade até ensino médio. (HOTEL 2)

Mulheres entre 20 anos e 40 anos, com escolaridade de ensino médio e algumas com curso técnico. (HOTEL 3)

O perfil do profissional pode mudar com o passar do tempo e com a mudança de pensamento de cada geração, conforme pesquisa realizada por Carvalho (2021) com 24 mulheres com cargos de chefia na indústria hoteleira e de viagens, buscando ouvir das mulheres como eram feitas as escolhas para conciliar a vida profissional junto com a maternidade, incluindo seus parceiros. Através dos relatos foi verificado que a participação dos homens nas atividades relacionadas a tarefas domésticas são características evolutivas nas gerações mais jovens, sendo perceptível a real dificuldade em conseguir um profissional com mais idade homem para a função, mas pode ser uma perspectiva futura através dessa evolução no pensamento, para conseguir uma participação efetiva dos homens nas suas funções domésticas e ter um atrativo para os setores da limpeza.

Por fim, nas considerações finais, apresentou-se a análise final acerca do estudo desenvolvido, bem como a resposta à problemática de estudo, demonstrando o alcance do objetivo geral proposto.

Ao comparar os três hotéis visitados, confirmou-se que a composição do quadro relativo às camareiras (o) é totalmente feminino, e confirmado pelos relatos das profissionais

responsáveis pelo setor, que apresenta dificuldade em encontrar homens dispostos a atuar no cargo.

A presença dos homens é voltada para as atividades que colaboram com a governança na forma da manutenção e organização, sendo elas: arrumadores, manutenção e serviços gerais. Mesmo quando a nomenclatura é desvinculada para Valete e aumentam suas atividades, a limpeza continua sendo formada em maioria ou exclusivamente por mulheres. Sendo um aspecto forte empregado por ser algo social, mas que interfere nas empresas é a ideia de que os homens são igualmente responsáveis pelas suas atividades domésticas e entendendo conseguimos ter uma evolução do pensamento é esperado um aumento da participação masculina nessas funções que não eram vistas apenas para mulheres, e desvincular a ideia de que as mulheres não podem ocupar papéis de liderança e terem uma remuneração justa aos seus títulos.

Ao analisarmos todas as falas dos entrevistados, notamos que o número de funcionárias mulheres é muito maior do que a dos funcionários homens. Muitas vezes isso acontece pelo fato de o mercado oferecer mais mulheres do que homens para a contratação nesse setor. Ainda nos dias de hoje existe um padrão de cargos e posições designadas às mulheres, defendendo a ideia de que as mesmas possuem um perfil para atividades domésticas.

## **5 Conclusões**

O debate sobre a igualdade de gênero e o papel das mulheres na sociedade tem ganhado cada vez mais espaço, mas ainda há muito a ser feito para que haja uma real mudança de paradigmas. Um dos aspectos que merece atenção é o estereótipo de que certas funções e atividades são exclusivas para mulheres, enquanto outras são reservadas aos homens. Essa divisão de gênero pode ser observada em diversos contextos, desde o ambiente doméstico até a esfera profissional.

No entanto, é importante ressaltar que a igualdade de gênero não significa que homens e mulheres precisam necessariamente ocupar as mesmas funções e cargos. Cada indivíduo tem suas habilidades, aptidões e preferências, e é importante que essas características sejam levadas em conta na hora de escolher uma profissão ou uma área de atuação. O objetivo não é criar uma obrigação de cotas de gênero para que os homens ocupem funções na governança, mas sim eliminar a ideia de que as mulheres só podem ocupar determinados papéis.

Um exemplo disso são as atividades relacionadas à limpeza, organização, arrumação e

lavanderia, que muitas vezes são vistas como "coisas de mulher". Esse estereótipo reforça a ideia de que as mulheres são naturalmente mais habilidosas em tarefas domésticas, o que não é verdade. A função pode ser executada por homens e mulheres, e não deve ser vista como uma atividade inferior ou exclusiva para um gênero.

Além disso, é importante lembrar que as mulheres não devem ser atreladas a uma função por formas de preconceito ou machismo. O preconceito de gênero ainda é uma realidade em muitos lugares, e muitas vezes as mulheres são subestimadas ou desencorajadas a ocupar cargos de liderança ou a seguir carreiras consideradas "masculinas". Essa visão limitada impede que a sociedade aproveite todo o potencial e talento das mulheres, e impede o avanço em direção a uma sociedade mais justa e igualitária.

Para combater esses estereótipos e preconceitos, é importante ampliar o olhar analítico e identificar os padrões convencionais que perpetuam a desigualdade de gênero. Isso implica em repensar as estruturas organizacionais e a forma como as vagas de emprego são anunciadas, por exemplo, de forma mais plural e inclusiva. Também é necessário que a sociedade se mobilize para desconstruir o estigma de que homens não podem atuar na limpeza ou que as mulheres nasceram com uma aptidão natural para atividades relacionadas aos cuidados domésticos.

A promoção da igualdade de gênero não é uma tarefa simples, mas é essencial para que se tenha uma sociedade mais justa e equitativa. É preciso que todos estejam engajados nessa luta, para que haja uma mudança efetiva nos valores e na forma como as pessoas enxergam as diferenças de gênero. A valorização da diversidade e a eliminação dos estereótipos são passos fundamentais nesse processo, e podem trazer benefícios tanto para as mulheres quanto para os homens.

## **Referências**

ARAÚJO, Carla Francyele dos Santos. 2015. A dupla jornada de mulheres inseridas no mercado de trabalho turístico em Aracaju-SE. **Revista Caderno e Gênero de Diversidades, Aracaju, SE.**, v.1, n.1, 2015. Disponível em <<https://portalseer.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/13649/10999>> Acesso em: 10 dezembro. 2018.

ARAÚJO, Maria. **Violência simbólica contra mulheres e o estado patriarcal: um estudo realizado com base em aspectos conjunturais da sociedade patriarcalista/machista**. 2019. 67 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) - UNILEÃO, Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, 2019.

BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes. Liderança feminina na hotelaria: Um estudo com mulheres que exercem cargos de liderança em hotéis localizados em João Pessoa. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**. Curitiba – PR, 2016, v.5. Disponível em: Acesso em: 8 de dezembro de 2018.

BLS. (2018). Occupational employment and wages, May 2018. **Bureau of Labor Statistics**, US Department of Labor. Disponível em:<  
<https://www.bls.gov/oes/2018/may/oes372012.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

CÂMARA, Cristiane da Silva. **Governança**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2012.

CAMARGO, L. A pesquisa em Hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 15–51, 2008.

CAMARGO, L. O. de L. (2003). Os domínios da hospitalidade. In: BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson.

CÂNDIDO, I. **Governança em hotelaria**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CASTELLI, G. **Hospitalidade: a inovação na gestão nas organizações prestadoras de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CARVALHO, I. Traditional family ideology and women managers in tourism. **Journal of Tourism & Development**, v. 36, n. 2, p. 111-124, 19 set. 2021.

CARVALHO, Mariana Dornelas. **Reflexões sobre gênero e governança: um estudo sobre os hotéis de Ouro Preto-MG**. 2019. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Escola de Direito, Turismo e Museologia, Universidade Federal de Ouro Preto.

FONTOURA, D; PICCININI, V. **A Casa e o Hotel: o reprodutivo e o produtivo na configuração do mercado de trabalho no Setor Hoteleiro Brasileiro**. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, IV. 2016, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2016. p. 1-17. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/51/43>. Acesso em: 20 jan. 2023.

Gil, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. – Barueri: Atlas, 2022. 208p.

MOURA, M. H. R. **A hotelaria e o desafio da igualdade de gênero**. 2023. 50 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2023.

LIMA, T. **Espaço interior dos hotéis: a relevância do design de interiores na experiência dos hóspedes**. 2020. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Hotelaria) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

LIMA, C. **Estratégias empresariais na formação de preços em empreendimentos hoteleiros: um estudo multicaso dos hotéis upscale de Curitiba/PR**. 2020. 67 p. Dissertação (Especialista em MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 2022, Atlas Ltda: Grupo GEN, São Paulo: Barueri, 2022. *E-book*. 361 p. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 21 abr. 2023.

PAULA, A. T.; HERÉDIA, V. B. M. Qualificação profissional de camareiras de hotéis e a crítica que Paulo Freire não escreveu. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 7, n. 1, p. 141–162, 28 jun. 2019.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.

LAUS, E. **Administração hoteleira - desafios e tendências para o século XXI**. 1ed. São Paulo: DVS EDITORA, 2006. 224p.

LIN N., ROSEMBERG M. A., LI W., MEZA-WILSON E., GODWIN C., BATTERMAN S. Occupational exposure and health risks of volatile organic compounds of hotel housekeepers: Field measurements of exposure and health risks. **Indoor Air**, 31(1), 26–39, 2021.

PRITCHARD, A. **Gender and Feminist Perspectives in Tourism Research**. The Wiley Blackwell Companion to Tourism. Oxford, UK: Editora John Wiley & Sons, 2014. <https://doi.org/10.1002/9781118474648.ch25> Acesso em: 21 fev. 2023.

SHAPOVAL V, SÖNMEZ S, HSIEH Y-C (Jerrie), APOSTOLOPOULOS Y. Occupational health and safety of immigrant hotel housekeepers. **Workplace Health & Safety**. 70(12):566-573, 2022. doi:10.1177/21650799221090712

SILVA. **O processo da participação feminina no mercado de trabalho: uma análise no setor de hotelaria da cidade do Natal/RN**. 2021. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

YANES, A F. **Governança em Hospedagem**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica, 2014. 153 p.

**Artigo recebido em: 30/06/2023.**

**Avaliado em: 20/10/2023.**

**Aprovado em: 20/12/2023.**