

PROFISSIONAIS INVISÍVEIS EM DESTINOS VISÍVEIS: TRABALHO E PERMANÊNCIA NA HOTELARIA DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

Invisible professionals in visible destinations: work and retention in the hospitality industry of the Recife Metropolitan Region

Vitória Eduarda Pedrosa Avelino¹ & André Luís José Silva²

RESUMO

Este artigo analisa as condições de trabalho na hotelaria da Região Metropolitana do Recife (RMR), investigando as percepções de trabalhadores e gestores sobre vínculos empregatícios, recrutamento, qualificação profissional, rotatividade e valorização simbólica. A pesquisa fundamenta-se na premissa de que, embora a hotelaria seja central para o turismo e grande geradora de empregos urbanos, ainda carece de estudos empíricos que revelem a profundidade das relações laborais, especialmente nos níveis operacionais. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem quantitativa com suporte qualitativo complementar. Foram aplicados 298 questionários a trabalhadores de 29 hotéis e realizadas 29 entrevistas semiestruturadas com gestores, abrangendo proporcionalmente estabelecimentos de pequeno, médio e grande porte. A coleta ocorreu entre fevereiro e outubro de 2023, contemplando as dinâmicas de alta e baixa temporadas. Os dados quantitativos foram processados no software SPSS (análises univariadas e bivariadas), enquanto as entrevistas passaram por análise temática. Os resultados revelam que a maioria dos trabalhadores ocupa funções operacionais com baixa remuneração, contratos instáveis e acesso limitado à qualificação formal. O ingresso no setor ocorre predominantemente por redes informais e a rotatividade é elevada, refletindo a falta de perspectivas de ascensão. A qualificação técnica e o domínio de idiomas permanecem incipientes. Os gestores, embora cientes dos desafios, frequentemente reproduzem práticas de gestão baseadas na improvisação. Os resultados evidenciam a presença de obstáculos estruturais à valorização do trabalho na hotelaria, associados a vínculos instáveis, baixa qualificação formal e limitações nas práticas de gestão de pessoas no setor.

PALAVRAS-CHAVE

Trabalho em Hotelaria; Qualificação Profissional; Gestão de Pessoas; Rotatividade Laboral; Hospitalidade.

ABSTRACT

This article analyzes working conditions in the hotel sector of the Recife Metropolitan Region (RMR), examining perceptions of workers and managers regarding employment relationships,

¹ **Vitória Eduarda Pedrosa Avelino** – Doutoranda em Turismo (PPGTUR). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5542215849846801>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8041-2889>. E-mail: vitoria.avelino@usp.br.

² **André Luís José Silva** – Doutor em Administração (UNAMA). Docente no curso Gestão de Turismo, Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), Recife, Pernambuco. Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3726849597214283>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4593-8428>. E-mail: andreluis@recife.ifpe.edu.br.

recruitment, professional qualification, turnover, and symbolic valuation. The study is grounded in the premise that, although the hotel industry is central to tourism and a major generator of urban employment, it lacks empirical studies revealing the depth of labor relations, particularly at operational levels. Methodologically, the research adopts a quantitative approach with complementary qualitative support. 298 questionnaires were administered to workers from 29 hotels, and 29 semi-structured interviews conducted with managers, covering small, medium, and large establishments. Data collection occurred from February to October 2023, encompassing high and low tourism seasons. Quantitative data were processed using SPSS (univariate and bivariate analyses), while interviews were examined via thematic analysis. Results show most workers are employed in operational positions characterized by low wages, unstable contracts, and limited access to formal training. Entry occurs predominantly through informal networks, and turnover is high, reflecting a lack of career prospects. Technical qualification and foreign language proficiency remain incipient. Although managers are aware of these challenges, they often reproduce practices based on improvisation. The results highlight the presence of structural obstacles to labor valuation in the hospitality sector, associated with unstable employment relationships, limited formal qualification, and constraints in human resource management practices.

KEYWORDS

Hospitality Labor; Professional Qualification; Human Resource Management; Labor Turnover; Hospitality.

INTRODUÇÃO

O turismo consolidou-se nas últimas décadas como um dos principais motores da economia global, com impactos que extrapolam a dimensão econômica e alcançam esferas sociais, territoriais e culturais. Em 2023, o setor respondeu por US\$ 11,1 trilhões do Produto Interno Bruto mundial e sustentou cerca de 348 milhões de empregos, superando os níveis pré-pandêmicos (WTTC, 2024). Esse protagonismo tem intensificado debates sobre governança, sustentabilidade e, sobretudo, sobre as condições de trabalho que sustentam a cadeia produtiva do turismo, em especial nos segmentos de base, como a hotelaria.

Embora reconhecido por seu potencial de promover desenvolvimento territorial e bem-estar social, o turismo apresenta, em diversos contextos, relações laborais marcadas por vulnerabilidades estruturais, como informalidade, sazonalidade e elevada rotatividade (Baum, 2012; Moraes et al., 2022). Tais características levantam questionamentos sobre a capacidade do setor de gerar empregos estáveis e qualificados, especialmente em atividades intensivas em trabalho humano.

No Brasil, essa contradição é evidente. Em 2024, o turismo movimentou R\$ 207 bilhões, impulsionado pelo crescimento do mercado doméstico e pela recuperação da hotelaria (Fecomércio, 2024). Estima-se que o setor represente cerca de 6% dos empregos formais do país (Rabahy, 2020). Ainda assim, estudos apontam que o protagonismo econômico da hotelaria nem sempre se reflete em condições laborais equivalentes, o que evidencia a necessidade de investigações empíricas situadas.

A hotelaria distingue-se no setor de serviços por ter sua experiência de consumo fundamentalmente mediada por pessoas. Profissionais de linha de frente são co-produtores da experiência turística, influenciando diretamente a qualidade percebida da hospitalidade (Lashley, 2000). Nesse sentido, a ausência de qualificação, a rotatividade elevada e a baixa valorização simbólica dessas funções comprometem a competitividade dos destinos.

A pandemia de Covid-19 tornou ainda mais visíveis essas fragilidades, ao expor trabalhadores informais e com vínculos precários à perda abrupta de renda e à exclusão de mecanismos de proteção social (Moraes et al., 2022). Esse contexto reforçou a urgência de repensar estratégias de qualificação, reconhecimento e estruturação dos vínculos de trabalho no setor.

Inserida nesse debate, a Região Metropolitana do Recife (RMR) configura-se como um território relevante de análise. Com uma rede hoteleira diversificada e forte dinâmica turística, a região registrou crescimento nas chegadas internacionais e grande mobilização de fluxos em eventos como o Carnaval (Governo do Brasil, 2024). No entanto, os dados de demanda turística pouco revelam sobre as condições concretas de trabalho que sustentam a operação hoteleira local.

Diante da escassez de estudos que articulem simultaneamente as percepções de trabalhadores e gestores, este estudo busca responder à seguinte questão: como esses atores percebem as condições de trabalho na hotelaria da Região Metropolitana do Recife? Assim, o objetivo é analisar tais condições a partir das perspectivas dos empregados e empresários, considerando dimensões como qualificação, valorização profissional e fatores associados à permanência ou rotatividade no setor.

REVISÃO DE LITERATURA

A HOTELARIA COMO ESPAÇO DE TRABALHO: ESPECIFICIDADES E DESAFIOS TEÓRICOS

A hotelaria, enquanto subsetor estratégico do turismo, constitui um espaço de trabalho marcado por especificidades que tensionam os modelos clássicos de organização produtiva. Diferentemente dos setores baseados em bens tangíveis, opera com serviços intangíveis e personalizados, cuja produção e consumo ocorrem simultaneamente, exigindo a presença física do trabalhador e do cliente (Lashley, 2000). Essa condição insere a hotelaria na chamada “economia da presença”, na qual a interação face a face estrutura a experiência de consumo (Urry, 2002).

O trabalho hoteleiro está vinculado à lógica da hospitalidade comercial, caracterizada por trocas monetárias, padronização de protocolos e expectativas elevadas de qualidade (Lashley, 2018). Contudo, muitas funções operacionais permanecem organizadas por práticas informalizadas, baseadas na improvisação e na aprendizagem tácita, revelando uma tensão entre a formalização do serviço e a gestão cotidiana do trabalho, especialmente em contextos periféricos.

Nesse cenário, o conceito de “trabalho emocional” (Hochschild, 1983) é central para compreender a exigência permanente de cordialidade e empatia por parte dos trabalhadores de linha de frente. A coprodução do serviço, destacada por Korczynski (2002), amplia essas demandas ao envolver o cliente diretamente no processo, exigindo competências técnicas e relacionais.

Essa natureza híbrida do trabalho hoteleiro é agravada por sistemas de gestão frágeis e baixos investimentos em qualificação, que tendem a reproduzir segmentações ocupacionais rígidas e oportunidades desiguais de mobilidade (Guerrier & Adib, 2003). Assim, a literatura recente tem defendido abordagens críticas que reconheçam a hotelaria como espaço social e simbólico, no qual relações de poder e desigualdades estruturais moldam a experiência laboral (Baum, 2015).

PRECARIZAÇÃO E ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

A precarização do trabalho constitui uma das marcas centrais das transformações recentes no mundo do trabalho, incidindo de forma particular nos setores de serviços, como o turismo e a hotelaria. Na teoria social, esse processo está associado à transição dos regimes fordistas para pós-fordistas, caracterizados pela flexibilização dos vínculos, pela instabilidade e pela ampliação de formas vulneráveis de inserção laboral (Harvey, 1992; Castel, 1998). Na hotelaria, essa dinâmica consolidou modelos de gestão baseados na polivalência e na terceirização, intensificando a informalidade e a rotatividade, sobretudo nas funções operacionais.

A precariedade do trabalho assume múltiplas dimensões, envolvendo desde a ausência de proteção social até a degradação simbólica das ocupações e a negação de trajetórias profissionais (Standing, 2011). No turismo, a noção de precariado turístico tem sido empregada para descrever trabalhadores submetidos à insegurança crônica, baixos salários e escassas perspectivas de ascensão, frequentemente naturalizadas no discurso empresarial em razão da sazonalidade da demanda (Cañada, 2019).

A literatura indica que a rotatividade elevada não é apenas consequência da precarização, mas também um mecanismo que contribui para sua reprodução. Estudos demonstram que a saída recorrente de trabalhadores decorre de processos estruturais que dificultam a permanência em contextos marcados por sobrecarga de trabalho, baixos salários e ausência de reconhecimento (McDowell, Batnitzky & Dyer, 2009).

Nos ambientes hoteleiros, essas dinâmicas são aprofundadas pela segmentação do mercado de trabalho, na qual trabalhadores dos escalões operacionais concentram maior exposição à rotatividade, enquanto cargos técnicos e gerenciais apresentam maior estabilidade (Baum, 2012). No contexto brasileiro, práticas de gestão informalizadas e processos de ingresso baseados em indicações reforçam a desprofissionalização das funções e a sensação de desvalorização. Evidências empíricas indicam que estratégias estruturadas de gestão de pessoas, como qualificação, reconhecimento e planos de carreira, contribuem para reduzir a rotatividade e fortalecer o vínculo dos trabalhadores com as organizações (Barrón, Trujillo & Álvarez, 2022).

QUALIFICAÇÃO, RECONHECIMENTO SIMBÓLICO E LÓGICA DA IMPROVISAÇÃO

A qualificação da mão de obra ocupa lugar central nos debates sobre a profissionalização da hotelaria, sobretudo em contextos marcados pela predominância de empreendimentos de pequeno e médio porte e por estruturas organizacionais informalizadas. Contudo, a literatura aponta que a qualificação não resulta automaticamente em melhores condições de trabalho ou maior valorização profissional, pois envolve dimensões simbólicas, culturais e estruturais do campo da hospitalidade (Selstad, 2007).

No setor hoteleiro, a qualificação é frequentemente compreendida de forma ambígua. Enquanto os discursos gerenciais enfatizam a profissionalização e o domínio de competências técnicas, persistem práticas de recrutamento baseadas em indicações informais e aprendizagem

no próprio posto de trabalho, revelando uma tensão entre a retórica da modernização e formas tradicionais de inserção laboral (Castelli, 2016; Lashley, 2018). Essa ambiguidade se expressa na valorização da “experiência prática” em detrimento da formação formal, especialmente em pequenos empreendimentos, onde a adaptabilidade imediata tende a ser priorizada.

Nesse contexto, a qualificação assume a forma de um “aprender fazendo”, baseado no saber tácito e na improvisação cotidiana, em detrimento de processos pedagógicos estruturados (Polanyi, 1966; Eraut, 2000). Embora funcional no curto prazo, essa lógica compromete a construção de trajetórias profissionais consistentes e fragiliza a identidade ocupacional dos trabalhadores, cuja progressão passa a depender mais de redes de relações do que de competências formalmente reconhecidas (Baum, 2015).

A ausência de reconhecimento simbólico agrava esse cenário. Funções operacionais essenciais à experiência do hóspede permanecem invisibilizadas, refletindo-se em baixa autoestima profissional, elevada rotatividade e limitada valorização material e social. Essa desvalorização está associada a estruturas que subordinam saberes manuais e corporais no interior da hospitalidade (Adib & Guerrier, 2003). Por fim, a fragilidade e descontinuidade das políticas públicas de qualificação reforçam a necessidade de estratégias integradas e de longo prazo que articulem Estado e setor privado.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, com suporte qualitativo complementar, voltada à análise das condições de trabalho no setor hoteleiro da Região Metropolitana do Recife (RMR), a partir das percepções de trabalhadores e gestores. Esse delineamento permite identificar padrões objetivos da estrutura ocupacional do setor e, simultaneamente, apreender dimensões interpretativas relacionadas à valorização profissional, à rotatividade e à gestão de pessoas, que demandam uma leitura analítica mais aprofundada (Creswell & Clark, 2017).

DELINEAMENTO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de levantamento (survey), com aplicação de questionário estruturado aos trabalhadores e realização de entrevistas semiestruturadas com

gestores das unidades hoteleiras. O questionário foi composto por 35 itens fechados, organizados em blocos temáticos relacionados ao perfil sociodemográfico, vínculo empregatício, função exercida, remuneração declarada, processos de recrutamento, participação em capacitações, conhecimento de idiomas e perspectivas de permanência no setor. As questões foram formuladas em escalas nominais e ordinais, com base em estudos consolidados sobre trabalho em serviços (Baum, 2015; Standing, 2011).

De forma complementar, aplicou-se um roteiro de entrevista semiestruturada junto aos gestores, proprietários, gerentes gerais ou responsáveis pela área de recursos humanos, com o objetivo de aprofundar aspectos relacionados à gestão da força de trabalho. O roteiro abordou critérios de recrutamento, rotatividade e retenção, estratégias de treinamento e percepções sobre a valorização simbólica dos trabalhadores.

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por videoconferência, conforme a disponibilidade dos participantes, com duração média de 30 minutos. O registro ocorreu por meio de anotações e sínteses interpretativas, respeitando-se os princípios éticos da confidencialidade e do consentimento livre e informado. Posteriormente, o material qualitativo foi analisado por meio da análise temática de conteúdo, sendo organizado em categorias analíticas alinhadas aos objetivos do estudo e triangulado com os dados quantitativos (Bardin, 2011).

POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E DISTRIBUIÇÃO DA COLETA

A unidade de análise foi composta por trabalhadores e gestores de hotéis localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR). A amostra foi estratificada por porte do estabelecimento, considerando o número de leitos: pequeno porte (até 50 leitos), médio porte (51 a 200 leitos) e grande porte (acima de 200 leitos).

Foram investigadas 29 unidades hoteleiras, com aplicação de 298 questionários a trabalhadores e realização de 29 entrevistas com gestores, conforme a distribuição apresentada na Figura 1. Os questionários foram aplicados presencialmente nas dependências dos hotéis, com seleção intencional dos trabalhadores disponíveis em turnos de menor movimento, buscando diversidade funcional entre áreas operacionais, administrativas e de atendimento.

Figura 1. Distribuição da amostra por porte do hotel e tipo de coleta

Porte do hotel	Número de Hotéis	Questionários aplicados	Entrevistas realizadas
Pequeno (≤ 50)	13	37	13
Médio (51–200)	14	148	14
Grande (≥ 201)	2	113	2
Total	29	298	29

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A seleção dos hotéis considerou critérios de acessibilidade e representatividade territorial, contemplando municípios com elevada densidade turística, como Recife, Olinda, Jaboatão, Ipojuca e Paulista. Os estabelecimentos foram identificados a partir de listagem atualizada de meios de hospedagem cadastrados na EMPETUR, e sua inclusão na amostra esteve condicionada à autorização dos gestores, respeitando a proporcionalidade previamente definida por porte.

Os trabalhadores foram selecionados de forma intencional, assegurando diversidade de funções e proporcionalidade entre categorias em cada hotel. A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e outubro de 2023, abrangendo períodos de alta e baixa estação turística, o que possibilitou captar percepções distintas sobre a dinâmica de trabalho e a gestão de pessoas ao longo do ano.

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos foram organizados e analisados no software SPSS (versão 29), por meio de técnicas univariadas (frequências, medidas de tendência central e dispersão) e bivariadas, envolvendo cruzamentos entre variáveis como escolaridade, faixa etária, vínculo empregatício, porte do hotel e intenção de permanência. Para a verificação de associações estatisticamente significativas, aplicou-se o teste do qui-quadrado (χ^2), adotando-se nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

A análise qualitativa das entrevistas com gestores seguiu os princípios da análise temática categorial, com foco na identificação de padrões recorrentes relacionados a recrutamento, valorização profissional e gestão da rotatividade. Os resultados qualitativos foram articulados aos achados quantitativos por meio de triangulação metodológica entre sujeitos e fontes, permitindo aprofundar e contextualizar os dados estatísticos. Essa estratégia contribuiu para uma compreensão integrada dos fenômenos investigados, fortalecendo a validade interna do estudo e sua capacidade explicativa (Denzin, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E EDUCACIONAL DA MÃO DE OBRA

A caracterização sociodemográfica dos 298 trabalhadores da hotelaria entrevistados na Região Metropolitana do Recife (RMR) evidencia a permanência de padrões já identificados em estudos anteriores, com nuances relacionadas à escolaridade e à distribuição por sexo. Predominam adultos jovens: 64,4% dos respondentes têm entre 18 e 35 anos, reforçando o papel do setor como porta de entrada para o mercado de trabalho. Do total, 53,7% são homens e 46,3% mulheres.

Essa composição etária e de gênero é consistente com a literatura que aponta a hotelaria como empregadora preferencial de jovens em funções operacionais, caracterizadas por maior exigência física e baixa permanência (Baum, 2015; Moraes et al., 2022). A expressiva presença feminina em cargos como camareira, auxiliar de serviços gerais e recepcionista confirma a segmentação ocupacional de gênero, com concentração das mulheres em funções de cuidado e atendimento direto ao cliente (Adib & Guerrier, 2003).

Quanto à escolaridade, observa-se melhora relativa, ainda insuficiente frente às exigências contemporâneas do setor. Conforme a Figura 2, 41,9% possuem ensino médio completo e 24,5% ensino superior incompleto ou completo, enquanto 21,8% apresentam apenas ensino fundamental, indicando a persistência de déficits educacionais relevantes.

Figura 2. Escolaridade dos trabalhadores hoteleiros da RMR

Escolaridade	Frequência	%
Ensino fundamental incompleto	26	8,70%
Ensino fundamental completo	39	13,10%
Ensino médio incompleto	41	13,80%
Ensino médio completo	125	41,90%
Ensino superior incompleto	38	12,80%
Ensino superior completo	35	11,70%
Total	298	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A análise cruzada entre faixa etária e escolaridade (Figura 3) revela que os trabalhadores mais jovens se concentram nos níveis médios de escolarização, ao passo que o ensino superior é mais

frequente entre profissionais acima dos 30 anos, vinculados a funções técnicas ou gerenciais. Ademais, apenas 9,4% declararam possuir formação técnica específica em turismo ou hotelaria, reforçando a predominância da aprendizagem em serviço em detrimento da qualificação formal (Lashley, 2018).

Figura 3. Cruzamento entre faixa etária e escolaridade dos trabalhadores

Faixa Etária	Ensino fundamental completo	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo
18–25	0	48	8	0
26–30	0	35	0	10
31–40	0	28	0	15
41+	14	0	0	10

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Outro ponto relevante é a baixa presença de cursos técnicos formais em turismo, hotelaria ou áreas correlatas, inclusive entre trabalhadores com ensino superior incompleto. Apenas 9,4% dos respondentes declararam formação técnica voltada ao setor, o que converge com Lashley (2018) ao indicar a predominância da aprendizagem em serviço (“learning by doing”) e de saberes tácitos em detrimento de processos estruturados de formação. Na amostra analisada neste estudo, portanto, observa-se uma força de trabalho predominantemente jovem, com escolaridade intermediária e segmentação de gênero, além de indícios de déficits de formação que podem limitar a valorização profissional e se articulam, como será discutido adiante, aos baixos salários e à elevada rotatividade observados nos estabelecimentos investigados.

10

INSERÇÃO PROFISSIONAL: VÍNCULOS, FUNÇÕES E REMUNERAÇÃO

A análise da inserção profissional dos trabalhadores da hotelaria na Região Metropolitana do Recife (RMR) evidencia uma estrutura ocupacional fragmentada e vulnerável, característica de setores intensivos em mão de obra e orientados pela flexibilidade e contenção de custos, em detrimento da estabilidade e da valorização profissional (Baum, 2015; Selstad, 2007).

Do total de trabalhadores entrevistados, 58,7% possuem vínculo formal, enquanto 24,5% atuam sob contratos temporários ou intermitentes e 16,8% trabalham sem qualquer formalização legal. Esses resultados convergem com a literatura sobre o avanço do precariado turístico, marcado por insegurança contratual e desproteção social (Standing, 2011; Cañada, 2019).

A análise bivariada no SPSS indicou associação estatisticamente significativa entre tipo de vínculo e porte do hotel (χ^2 ; $p < 0,05$), evidenciando maior concentração de vínculos informais em hotéis de pequeno porte e em funções operacionais, como limpeza, mensageria e serviços gerais. Em contrapartida, contratos formais predominam em estabelecimentos médios e grandes e em funções administrativas.

Quanto à distribuição funcional (Figura 4), a maioria dos trabalhadores atua em funções operacionais: serviços gerais (23,8%), camareiras (17,4%), atendentes de alimentação (14,8%) e recepcionistas (13,4%). Apenas 8,1% ocupam cargos técnicos ou gerenciais, indicando uma estrutura hierárquica pouco permeável à mobilidade ascendente. Essa configuração reforça a presença de uma força de trabalho essencial à experiência do hóspede, mas frequentemente invisibilizada e desvalorizada (Baum, 2015; Lashley, 2018).

Figura 4. Distribuição dos trabalhadores por função exercida

Função	Frequência	%
Serviços gerais (limpeza, manutenção)	71	23,80%
Camareira	52	17,40%
Atendente de alimentação	44	14,80%
Recepcionista	40	13,40%
Mensageiro/porteiro	25	8,40%
Auxiliar administrativo	22	7,40%
Supervisão/gerência	24	8,10%
Outros	20	6,70%
Total	298	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A análise salarial (Figura 5) revela que 64,4% dos trabalhadores recebem entre 1 e 2 salários-mínimos, enquanto apenas 8,4% superam a faixa de 3 salários-mínimos. As medianas salariais são mais elevadas em funções de recepção, supervisão e administração, e mais baixas em serviços gerais, camareiras e mensageiros, evidenciando fragmentação vertical da estrutura remuneratória (Barrón, Trujillo & Álvarez, 2022). Esse padrão está em consonância com diagnósticos internacionais que apontam elevada desigualdade salarial intraorganizacional no setor de hospitalidade (ILO, 2022).

Figura 5. Faixa salarial dos trabalhadores

Faixa salarial (em salários-mínimos)	Frequência	%
Até 1 salário-mínimo	42	14,10%
De 1,1 a 2 salários-mínimos	150	50,30%
De 2,1 a 3 salários-mínimos	81	27,20%
Acima de 3 salários-mínimos	25	8,40%
Total	298	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

No plano teórico, essa realidade salarial dialoga com a compreensão do setor hoteleiro como um espaço de produção de valor intensivo em capital humano sub-remunerado, no qual a coprodução do serviço depende diretamente da força de trabalho, sem que isso se traduza, necessariamente, em reconhecimento econômico proporcional (Korczynski, 2002). O contraste entre a relevância estratégica dos trabalhadores para a experiência de hospitalidade e a precariedade de sua remuneração evidencia a assimetria característica do modelo contemporâneo de hospitalidade comercial (Selstad, 2007; Korczynski, 2002).

Na amostra analisada, a inserção profissional dos trabalhadores da hotelaria caracteriza-se por vínculos instáveis, predominância de funções operacionais com baixa projeção de carreira e remuneração concentrada nas faixas inferiores da estrutura salarial. Esses elementos incidem diretamente sobre a permanência no setor, alimentando ciclos de rotatividade e dificultando a qualificação contínua da força de trabalho, aspectos que serão aprofundados nas próximas seções.

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ROTATIVIDADE

Os processos de recrutamento e seleção no setor hoteleiro da Região Metropolitana do Recife (RMR) permanecem fortemente marcados pela informalidade e pelo uso de redes interpessoais, em detrimento de critérios técnicos estruturados. Os dados indicam que 51,3% dos trabalhadores ingressaram por indicação de amigos ou parentes, enquanto apenas 9,1% passaram por processos seletivos formais. Outros ingressos ocorreram por iniciativa própria (15,8%) ou por canais como agências, redes sociais e murais internos. Esse padrão confirma achados da literatura sobre a centralidade das relações de confiança e da avaliação subjetiva do “perfil comportamental” no setor, bem como a recorrência do ingresso por redes informais no

mercado de trabalho hoteleiro brasileiro (Castelli, 2016; Baum, 2012; Lashley, 2018; Maia, 2018).

A análise bivariada no SPSS revelou associação estatisticamente significativa entre tipo de ingresso e porte do hotel ($p < 0,05$). As indicações informais predominam em hotéis de pequeno e médio porte, enquanto os de grande porte apresentam maior incidência de processos seletivos formais, sobretudo para cargos administrativos e funções de recepção. Esse resultado corrobora estudos que apontam desigualdades de acesso ao emprego no setor, frequentemente mediadas por capital social e redes de relacionamento (Guerrier & Adib, 2003).

Outro eixo central refere-se à rotatividade da força de trabalho. Os resultados mostram que 61,4% dos entrevistados estão há menos de três anos no emprego atual, sendo 32,5% com menos de um ano de permanência (Figura 6), evidenciando dificuldades de retenção mesmo em funções que demandam familiaridade com rotinas e padrões de atendimento.

Figura 6. Tempo de permanência no emprego atual

Tempo de trabalho atual	Frequência	%
Menos de 1 ano	97	32,50%
De 1 a 2 anos	86	28,90%
De 3 a 5 anos	64	21,50%
Mais de 5 anos	51	17,10%
Total	298	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

O cruzamento entre tempo de permanência e tipo de vínculo indica maior rotatividade entre trabalhadores com contratos temporários e informais, confirmando que a instabilidade contratual contribui para trajetórias laborais descontínuas (McDowell, Batnitzky & Dyer, 2009). Do ponto de vista dos gestores, a rotatividade é frequentemente naturalizada como inerente ao setor, sem a adoção de estratégias sistemáticas de retenção. Essa percepção contrasta com evidências de que ações básicas de reconhecimento, treinamento e perspectivas de progressão funcional reduzem significativamente a evasão, inclusive em pequenos empreendimentos (Barrón, Trujillo & Álvarez, 2022; Baum, 2015).

A combinação entre recrutamento informal e alta rotatividade compromete a padronização do serviço e a acumulação de saberes organizacionais, exigindo reinícios constantes de integração e treinamento, muitas vezes sem metodologia definida, o que afeta diretamente a experiência

do hóspede (Baum, 2015; Lashley, 2018). No conjunto, os resultados indicam que a inserção profissional no setor hoteleiro investigado permanece ancorada em lógicas relacionais e vínculos instáveis, com impactos diretos sobre a permanência dos trabalhadores e a qualidade da prestação dos serviços.

QUALIFICAÇÃO, IDIOMAS E PERCEPÇÃO DE PREPARO

A qualificação da mão de obra no setor hoteleiro constitui um eixo central do debate sobre a profissionalização da hospitalidade, especialmente em países em desenvolvimento. Na Região Metropolitana do Recife (RMR), os dados revelam um quadro ambíguo: embora haja presença expressiva de trabalhadores com ensino médio completo, a qualificação técnica específica e o domínio de idiomas permanecem limitados e desigualmente distribuídos.

Entre os entrevistados, 67,4% declararam não possuir cursos específicos em hotelaria, turismo ou áreas afins, e apenas 18,5% participaram de capacitações promovidas pelas próprias empresas. Esse resultado confirma diagnósticos que apontam a persistência de práticas formativas baseadas na improvisação e no baixo investimento institucional em qualificação (Lashley, 2018; Eraut, 2000).

Quanto à autopercepção de preparo, 72,1% dos trabalhadores afirmaram sentir-se aptos a exercer suas funções, justificando essa avaliação principalmente pela experiência prática adquirida no cotidiano laboral (Figura 7). Esse dado reforça o predomínio da aprendizagem empírica, ou *learning by doing*, em consonância com a noção de saber tácito (Polanyi, 1966; Eraut, 2000). A análise bivariada no SPSS indicou associação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre tempo de experiência e sentimento de preparo, mas não entre preparo e escolaridade formal, corroborando a dissociação entre diploma e eficácia percebida no contexto da hospitalidade (Lashley, 2018).

Figura 7. Razões apontadas para se considerar preparado para o trabalho

Razão principal	Frequência	%
Experiência prática	148	49,70%
Treinamento oferecido pela empresa	55	18,50%
Formação técnica na área	41	13,80%
Facilidade pessoal/adaptação	36	12,10%
Outros	18	6,00%
Total	298	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

No que se refere ao conhecimento de idiomas, os resultados indicam limitações relevantes: apenas 26,2% declararam falar inglês e 13,4% espanhol, enquanto outros idiomas apresentam ocorrência residual (Figura 8). Essa restrição linguística atua como barreira simbólica ao acesso a funções de maior visibilidade e contato com públicos internacionais, contribuindo para a segmentação ocupacional no setor (Adib & Guerrier, 2003).

15

Figura 8. Conhecimento declarado de idiomas estrangeiros

Idioma	Entende	% Entende	Fala	% Fala
Inglês	105	35,20%	78	26,20%
Espanhol	64	21,50%	40	13,40%
Francês	18	6,00%	9	3,00%
Italiano	15	5,00%	7	2,30%
Alemão	8	2,70%	3	1,00%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Do ponto de vista dos gestores, o domínio de idiomas é valorizado, mas raramente incorporado a políticas internas de desenvolvimento: apenas 7% dos hotéis oferecem cursos ou mantêm convênios para esse fim. Essa prática transfere ao trabalhador a responsabilidade pela qualificação, reforçando lógicas de desvalorização e instabilidade (Baum, 2015; Standing, 2011).

No conjunto, os resultados indicam que, na amostra analisada, a qualificação permanece ancorada em práticas empíricas e pouco institucionalizadas, com limitações significativas no domínio de idiomas, fatores que restringem a mobilidade profissional e se articulam à rotatividade e à baixa valorização simbólica no setor.

EXPECTATIVAS DE PERMANÊNCIA E PERCEPÇÃO DE VALORIZAÇÃO

A decisão de permanecer no setor hoteleiro está diretamente relacionada à percepção de valorização simbólica e material do trabalho. Na amostra analisada na Região Metropolitana do Recife (RMR), observa-se que, embora a maioria dos trabalhadores manifeste intenção de continuidade na área, essa escolha é frequentemente condicionada por fatores externos, como a escassez de alternativas no mercado de trabalho, e não por reconhecimento, satisfação profissional ou perspectivas de ascensão.

Dos 298 entrevistados, 66,4% afirmaram intenção de permanecer na hotelaria, enquanto 33,6% declararam não desejar seguir no setor. Entre os que pretendem permanecer, os principais motivos são o gosto pela atividade (37,1%), a estabilidade percebida (23,8%) e a ausência de opções fora do setor (19,1%). Entre aqueles que desejam sair, destacam-se salário insatisfatório (44,0%), trabalho exaustivo (26,2%) e falta de perspectivas de crescimento (21,2%), conforme sintetizado na Figura 9.

16

Figura 9. Motivos para permanecer ou não na hotelaria

Motivo declarado	Frequência	%
Desejam permanecer (n=198)		
Gosta da área/atividade	110	37,10%
Estabilidade (mesmo que relativa)	71	23,80%
Não tem alternativa melhor	57	19,10%
Planeja crescer na área	38	12,80%
Relações afetivas com colegas/equipe	22	7,40%
Desejam sair da área (n=100)		
Salário baixo	44	44,00%
Trabalho físico ou mentalmente desgastante	26	26,20%
Falta de reconhecimento	21	21,20%
Desejo de empreender	9	9,00%

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Esses resultados dialogam com a noção de inserção ocupacional transitória e forçada, típica do precariado urbano, na qual a permanência decorre mais da necessidade do que de vínculos simbólicos com a ocupação (Standing, 2011). A análise das entrevistas com gestores revelou percepções ambíguas: enquanto estabelecimentos médios e grandes reconhecem dificuldades de retenção, especialmente em funções técnicas e de recepção, empreendimentos de pequeno porte tendem a naturalizar a rotatividade como inerente ao setor, postura que contribui para a

ausência de políticas estruturadas de desenvolvimento profissional (Baum, 2015; McDowell, Batnitzky & Dyer, 2009).

A percepção de valorização é baixa: apenas 17,8% dos trabalhadores declararam sentir-se valorizados, sendo o reconhecimento mais associado a relações interpessoais com chefias do que a critérios institucionais. A análise bivariada no SPSS indicou associação entre intenção de evasão e baixos salários, menor tempo de permanência e ausência de capacitação formal, reforçando que a valorização está vinculada à remuneração, à qualificação e à existência de trajetórias profissionais claras (Barrón, Trujillo & Álvarez, 2022; Selstad, 2007). Evidências internacionais apontam que a elevada rotatividade é uma fragilidade estrutural do setor de hospitalidade, com impactos diretos sobre a consistência dos serviços e a sustentabilidade das relações de trabalho (WTTC & Oxford Economics, 2023).

CONCLUSÃO

As evidências empíricas apresentadas neste estudo atualizam, à luz das transformações do mercado de trabalho contemporâneo, um conjunto de contradições históricas que perpassam o campo da hospitalidade comercial. Ao analisar as condições de trabalho na hotelaria da RMR a partir das perspectivas de trabalhadores e gestores, o artigo revelou que, embora o setor seja estruturalmente intensivo em mão de obra, essa centralidade não se traduz em valorização simbólica, reconhecimento profissional ou estabilidade contratual. Pelo contrário, os dados confirmam a permanência de um modelo organizacional baseado na informalidade, na improvisação e na rotatividade, que compromete a consolidação de trajetórias profissionais sustentáveis e de uma cultura organizacional de excelência.

Do ponto de vista empírico, o estudo demonstrou que a força de trabalho permanece jovem, com escolarização média e concentrada em funções operacionais de baixa remuneração e alta exigência física e emocional. A prevalência de vínculos instáveis, combinada à ausência de mecanismos formais de recrutamento e à fraca oferta de qualificação técnica estruturada, compõe um quadro de vulnerabilidade laboral estrutural, em consonância com os modelos de precarização propostos por Standing (2011), Baum (2015) e Cañada (2019). O conhecimento de idiomas estrangeiros e o domínio de habilidades técnicas continuam sendo prerrogativas de poucos, frequentemente adquiridas fora do espaço da empresa e custeadas pelos próprios trabalhadores. Nesse sentido, a “responsabilização individual” pela qualificação substitui, de

modo ineficaz e excludente, a necessária mediação institucional de políticas públicas e empresariais.

No plano teórico, os achados permitem reafirmar que a hotelaria brasileira, mesmo nos centros urbanos mais consolidados como Recife, opera sob uma lógica de desalinhamento entre a centralidade funcional do trabalhador e seu reconhecimento institucional. Como mostram Korczynski, (2002) e Selstad (2007), o trabalhador da hospitalidade ocupa simultaneamente um lugar indispensável à experiência turística e um lugar socialmente invisibilizado dentro da estrutura empresarial. Essa assimetria produz uma tensão permanente entre expectativa de profissionalização do setor e reprodução de práticas organizacionais arcaicas, baseadas na improvisação, na pessoalidade e na rotatividade como norma.

A contribuição central deste artigo reside, portanto, em demonstrar que não se trata apenas de um problema de “falta de capacitação” por parte dos trabalhadores, visão comum nos discursos empresariais, mas de um sistema produtivo que naturaliza a precariedade e transfere aos indivíduos a responsabilidade por sua própria valorização, desconsiderando as barreiras estruturais impostas por contextos de baixa institucionalização do trabalho. O problema da qualificação não pode ser dissociado do problema da rotatividade, do reconhecimento e da ausência de políticas de retenção. Tampouco pode ser resolvido apenas com treinamentos pontuais ou programas descontinuados de capacitação. O que está em jogo é a ausência de uma política integrada de valorização do trabalho no turismo, que envolva Estado, setor privado e instituições formadoras.

No plano das recomendações, os dados apontam para três eixos de intervenção prioritários:

1. **Reconfiguração das práticas de gestão de pessoas nas empresas hoteleiras**, com a implementação de planos de carreira, políticas de reconhecimento simbólico e material, e estratégias ativas de retenção e desenvolvimento de talentos, inclusive nos pequenos empreendimentos;
2. **Fortalecimento das políticas públicas de qualificação profissional**, com foco em oferta gratuita, contínua e descentralizada de formação em hotelaria, hospitalidade e idiomas, articulada ao território e à realidade das funções de base;

3. **Integração multissetorial para a construção de um pacto regional pelo trabalho decente no turismo**, alinhado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 e 10), com metas para redução da informalidade, ampliação da empregabilidade qualificada e promoção da equidade no setor.

Em termos acadêmicos, o estudo também aponta para a necessidade de mais investigações sobre as dimensões subjetivas da permanência no setor, como sentido do trabalho, reconhecimento simbólico e satisfação, que escapam aos levantamentos puramente quantitativos, mas são fundamentais para entender os mecanismos de motivação e evasão. Da mesma forma, análises comparadas entre regiões e entre perfis de empresas (rede x familiar, urbano x rural) podem aprofundar o entendimento sobre as diferentes formas de gestão da força de trabalho na hotelaria brasileira.

Assim, conclui-se que a superação das assimetrias identificadas neste estudo depende menos de soluções pontuais e mais da revisão do modelo organizacional da hospitalidade enquanto campo produtivo. Investir na valorização do trabalho é, antes de tudo, investir na qualidade da experiência turística, na reputação do destino e na sustentabilidade social do turismo como estratégia de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- Adib, A., & Guerrier, Y. (2003). The interlocking of gender with nationality, race, ethnicity and class: The narratives of women in hotel work. *Gender, Work & Organization*, *10*(4), 413–432.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrón, K., Trujillo, E., & Álvarez, P. (2022). Índice de calidad del empleo en el sector hotelero: estimación para Nuevo Vallarta, Los Cabos y Cancún. *Dimensiones Turísticas*, *6*(10), 89–107.
- Baum, T. (2012). Human resource management in tourism: A small island perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *6*(2), 124–132.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, *50*, 204-212.
- Cañada, E. (Ed.). (2019). *El trabajo en los hoteles: Una mirada crítica*. Alba Sud Editorial.
- Castel, R. (1998). *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. Vozes.
- Castelli, G. (2016). *Gestão hoteleira* (2. ed.). Saraiva.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2011). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). Routledge.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, *70*(1), 113–136.
- Fecomércio. (2024). Turismo nacional bate recorde histórico e fatura R\$ 207 bilhões em 2024. *Fecomércio-SP*.
- Governo do Brasil. (2024). Pernambuco registra crescimento de 7,7% na chegada de turistas internacionais em 2024. *Portal Gov.br*.
- Guerrier, Y., & Adib, A. (2003). Work at leisure and leisure at work: A study of the emotional labour of tour reps. *Human Relations*, *56*(11), 1399–1417.
- Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna*. Loyola.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- International Labour Organization. (2022). *Global wage report 2022–23: The impact of inflation and COVID-19 on wages and purchasing power*. International Labour Organization.
- Korczyński, M. (2002). *Human resource management in service work*. Palgrave Macmillan.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Guide*. Butterworth-Heinemann.
- Lashley, C. (2018). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Routledge.
- Maia, E. M. M. (2018). O mercado de trabalho para o profissional da hotelaria na cidade de Limoeiro do Norte–Ceará. *Caderno Virtual de Turismo*, *18*(3), 79–92.
- McDowell, L., Batnitzky, A., & Dyer, S. (2009). *Precarious work and economic migration: Emerging immigrant divisions of labour in Greater London's service sector*. *International Journal of Urban and Regional Research*, *33*(1), 3–25.
- Moraes, C. C. A., Buscioli, R. R., Ribeiro, M. A. S., Trentin, F., & Serra, M. O. (2022). *A pandemia da Covid-19 e a vulnerabilidade dos trabalhadores no/do turismo no Brasil*. *Confins – Revista Franco-Brasileira de Geografia*, (56).
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Rabahy, W. A. (2020). *Análise e perspectivas do turismo no Brasil*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, *14*(1), 1–13.

Avelino, V. E. P., & Silva, A. L. J. (2026). Profissionais invisíveis em destinos visíveis: trabalho e permanência na hotelaria da Região Metropolitana do Recife, *18*(00), e026017.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v18ip026017>

Selstad, L. (2007). The Social Anthropology of the Tourist Experience. Exploring the “Middle Role.” *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *7*(1), 19–33.

Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.

Urry, J. (2002). *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies* (2nd ed.). SAGE Publications.

World Travel & Tourism Council. (2024). *Travel & Tourism Economic Impact 2024*.

World Travel & Tourism Council, & Oxford Economics. (2023). *Travel & Tourism Economic Impact 2023: Global trends and forecasts*. World Travel & Tourism Council.