

# TRILHO – TRAJETÓRIAS DE INSERÇÃO LABORAL EM HOTELARIA

## TRILHO – Trajectories of Labor Insertion in Hospitality

Ana Paula Garcia Spolon<sup>1</sup>, Débora Cordeiro Braga<sup>2</sup>, Lúcia Oliveira da Silveira Santos<sup>3</sup>, Ari da Silva Fonseca Filho<sup>4</sup> & Júlio Carneiro da Cunha<sup>5</sup>

### RESUMO

Os mundos da educação e do trabalho congregam muitas circunstâncias-problema, entre as quais a permanente e recorrente necessidade de fortalecer o papel da universidade junto à sociedade. O projeto TRILHO está ancorado na parceria entre universidade, sociedade civil organizada e iniciativa privada, com vistas à proposição de um modelo de ação coletiva para capacitação profissional de populações em estado de vulnerabilidade e promoção de sua adequada (re)inserção no mercado de trabalho, na hotelaria. A partir de um projeto de pesquisa-ação e de uma ação extensionista de natureza pedagógica, intermediamos esta conexão entre instituições provedoras de mão-de-obra e hotéis, provedores de vagas, efetivando a relação institucional entre empresas, sociedade e universidade, no sentido da promoção da justiça social, do trabalho decente e digno e da redução das desigualdades, entre outros propósitos relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Este texto relata o primeiro ano do projeto, avaliando seus resultados e desafios.

### PALAVRAS-CHAVE

Hospitalidade; Hotelaria; Trabalho decente; Pesquisa-ação; Extensão universitária.

---

<sup>1</sup> **Ana Paula Garcia Spolon** - Hoteleira (SENAC São Paulo), Especialista em Administração de Empresas (EAESP-FGV), Mestre e Doutora em Arquitetura e Urbanismo (FAU-USP). Professora Associada da Universidade Federal Fluminense (UFF). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6925630903453508>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7125-5877>. E-mail: [anapaulaspolon@id.uff.br](mailto:anapaulaspolon@id.uff.br).

<sup>2</sup> **Débora Cordeiro Braga** - Turismóloga (ECA-USP), Mestre e Doutora em Ciência da Comunicação (ECA-USP). Professora Livre Docente da Universidade de São Paulo (USP). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3872989194397830>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-7920>. E-mail: [bragadc@usp.br](mailto:bragadc@usp.br).

<sup>3</sup> **Lúcia Oliveira da Silveira Santos** - Hoteleira (SENAC São Paulo), Mestre em Hospitalidade (Universidade Anhembi Morumbi), Doutora em Turismo (EACH-USP). Professora Adjunta da Universidade Federal Fluminense (UFF). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7923547554331354>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3466-5655>. E-mail: [luciasilveira@id.uff.br](mailto:luciasilveira@id.uff.br).

<sup>4</sup> **Ari da Silva Fonseca Filho** - Turismólogo (UEPG), Mestre e Doutor em Educação (USP). Professor Associado da Universidade Federal Fluminense (UFF). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8429319957087376>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4492-5446>. E-mail: [arifonseca@id.uff.br](mailto:arifonseca@id.uff.br).

<sup>5</sup> **Júlio Carneiro da Cunha** - Administrador de Empresas (UNAERP), Ciências Econômicas (FEARP USP), Ciências Contábeis (FEARP USP) e Marketing (EACH USP), mestre em Administração de Organizações (FEARP USP). Doutor em administração (FEA-USP). Professor da Universidade de São Paulo. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6202822187041175>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1435-055X>. E-mail: [juliocunha@usp.br](mailto:juliocunha@usp.br)

## **ABSTRACT**

The worlds of education and work bring together many problem situations, among which is a permanent and recurring need to strengthen the role of the university in society. Project TRILHO is anchored in a partnership between the university, organized civil society, and the private sector, aiming to propose a model of collective action for professional training in public health and the promotion of their adequate (re)integration into the hotel labor market. Through an action-research project and an extension activity of a pedagogical nature, we mediate this connection between institutions that provide labor and hotels that provide jobs, effectively establishing the institutional relationship between companies, society, and the university, in order to promote social justice, decent and dignified work, and the reduction of inequalities, among other purposes related to the Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations (UN). This text reports on the first year of the project, evaluating its results and challenges.

## **KEYWORDS**

Hospitality; Hotel industry; Decent work; Action research; University extension.

2

## **INTRODUÇÃO**

O tema da hospitalidade, ao qual nos dedicamos há muito tempo, como profissionais, docentes e pesquisadores, é sensível, relevante, complexo, trans/inter/multidisciplinar, secular e global. Tratá-lo desde variadas vertentes, diferentes das adotadas no passado, quanto era visto por uma perspectiva instrumental, tem sido um desafio – e um grande privilégio.

No mundo do trabalho em que nos inserimos ao nos graduarmos, havia “gentes de todos os tipos”, com as quais aprendemos que “dar certo na vida” não é fácil. Na realidade das nossas salas de aula quando graduandos, diferentemente, quase não havia minorias – e havia poucos ‘diferentes’. Como na maior parte dos cursos da época (os anos 1980 e 1990), mesmo nas universidades públicas, éramos, no geral, um grupo de privilegiados, muitos dos quais tinham uma mesada maior do que o salário que viríamos a receber em nossos primeiros empregos.

Anos depois, já titulados e tendo ingressado, como docentes, no ensino superior privado e, depois, no público, deparamo-nos com a mudança de muitos paradigmas sociais, entre os quais a transformação do sentido do termo hospitalidade e da forma como estudamos o tema, nos programas das áreas de Turismo e de Hotelaria.

Vimos surgir, inclusive, cursos de Hotelaria em universidades públicas, o que passou a dar a oportunidade de chegarem aos bancos escolares alunos com perfis bastantes diferentes. A inserção de ações afirmativas veio reforçar este movimento. Vimos as universidades se democratizarem e se tornarem mais inclusivas e diversas. Nesses anos, acumulamos questionamentos, alguns dos quais tornaram-se incômodos existenciais e profissionais. Entendemos, cada um à sua maneira, que além da transformação da universidade, era (ainda é) preciso transformar os processos de ensino-aprendizagem e a relação da universidade com a sociedade – via ações de extensão universitária, especialmente.

A extensão universitária é uma prática que tem como propósito fazer com que a universidade interfira na sociedade e ajude no seu aprimoramento ou, de outra forma, que coordene ações que possam colaborar com a melhoria da sociedade (Alfaro, 2024).

Uma das nossas inquietações – de natureza pessoal e com natural rebatimento profissional e extensionista – diz respeito ao nosso posicionamento em relação à área acadêmica à qual nos dedicamos, que envolve os campos de conhecimento do turismo e da hospitalidade. Nosso posicionamento neste trabalho, como pesquisadores, se dá desde uma perspectiva situada em relação aos nossos fazeres, pessoalidades e atuação.

É deste lugar que nos temos perguntado o que temos feito para devolver à sociedade os saberes que vimos acumulando, ou quão eficientes temos sido no sentido de impactar positivamente a sociedade que nos sustenta e provê rendimentos. Buscamos responder se temos exercido uma função social responsável e praticado a hospitalidade nos termos éticos mais apropriados – os que propõem o reconhecimento do outro como sujeito de direitos, os mesmos que temos como cidadãos. Temos procurado responder – a nós mesmos, antes de tudo – se estamos conseguindo influenciar estudantes no sentido de torná-los mais sensíveis aos problemas sociais contemporâneos. Se nosso trabalho tem causado impacto efetivo sobre a sociedade.

Nos anos mais recentes, compartilhamos o peso (na consciência e nos ombros) por tratar apenas – ou prioritariamente – do ‘Lado A’ do turismo, da hotelaria e do lazer (viagens voluntárias, diversão e entretenimento possíveis, gastronomia, alternativas diferenciadas de hospedagem nos destinos turísticos), negligenciando o Lado B dessas mesmas áreas (deslocamentos forçados, falta de acolhimento e de casa, ausência de acesso ao lazer e à cultura, fome).

Este projeto, por conta disso, se apresentou como uma oportunidade para o exercício ético da função social da universidade, da prática da hospitalidade em sua mais pura essência e de promoção comprometida da interação entre academia e mercado, com um olhar mais sensível.

É uma briga pessoal nossa, mas fomos buscar pessoas (indivíduos e coletividades) e instituições (públicas e privadas) para lutar ao nosso lado. Enxergamos a possibilidade de colaborar com o contexto atual do trabalho nas áreas de turismo e hospitalidade, especialmente na hotelaria, que tem registrado dificuldades enormes para reposição de profissionais perdidos no período pandêmico e que ainda não voltaram a ser ocupados.

Da mesma forma, consideramos que há condições de colaborar com o processo de capacitação e inclusão de uma enorme população vulnerável (e invisível) no mercado de trabalho.

Há que se dizer que este projeto não ignora que o trabalho nas áreas de Turismo e de Hospitalidade tem enfrentado desafios grandes no sentido de promover realidades laborais menos difíceis, como a escala de seis dias por semana trabalhados, em oposição a só um dia de folga. Historicamente, essas áreas têm desafios imensos a vencer, tais como o de remunerar melhor, ter turnos e escalas menos cansativos, romper com padrões de precarização e promover transformações estruturais que gerem efetivamente melhores condições para a classe trabalhadora. Entretanto, este não é o objetivo central deste projeto, ou deste texto, cujo objetivo é relatar o primeiro ano de uma experiência que busca contribuir para a melhoria das condições de vida de sujeitos que enfrentam dificuldades grandes de vivência e que buscam muitas vezes a sobrevivência.

No TRILHO, concentramo-nos no fato de que, de um lado, a hotelaria precisa de novos profissionais e, de outro, há a necessidade de (re)inserir pessoas em estado de alguma vulnerabilidade no mercado de trabalho. Garantir a essas pessoas seus direitos e dar a elas condições de dispor de casa, comida e trabalho é um desafio mundial, do qual nenhum Estado pode escapar. Trata-se de uma equação complexa e, para resolvê-la, talvez seja preciso o envolvimento de muitos atores. Nosso esforço, como pesquisadores, é buscar soluções.

É por meio de uma pesquisa-ação e de uma ação de extensão universitária – dois processos dinâmicos e cíclicos – que pretendemos tentar resolver a equação.

A universidade, como um ator social relevante, pode – acreditamos – mediar a relação entre aqueles que buscam trabalho e aqueles que buscam trabalhadores e têm condições de empregá-los, especialmente em um país no qual a educação tem sido há séculos negligenciada. Acreditamos que, ao cumprir este papel de mediadora, a universidade ainda sensibiliza e promove o desenvolvimento pessoal e profissional do alunado, uma vez que são os estudantes que reproduzem, em cursos curtos, os saberes que adquirem na própria universidade.

O projeto TRILHO se propôs a orientar uma pesquisa-ação sobre o tema do trabalho e o desenvolvimento, planejamento e operacionalização, por professores e alunos de programas de graduação em Turismo e em Hotelaria de duas universidades públicas (uma federal e outra estadual) da região sudeste brasileira, de uma ação de extensão.

Ancorou-se, para tanto, na hipótese da viabilidade de união de universidade, sociedade civil organizada e iniciativa privada, com vistas à proposição de um modelo de ação coletiva para capacitação profissional de pessoas em alguma situação de vulnerabilidade e promoção de sua adequada (re)inserção no mercado de trabalho, em empresas hoteleiras.

A partir de um projeto de pesquisa-ação e de uma ação extensionista de natureza pedagógica, propusemo-nos a intermediar esta conexão entre as instituições provedoras de mão de obra e os hotéis, provedores de vagas, efetivando a relação institucional entre empresas, sociedade e universidade, no sentido da promoção da justiça social, do trabalho decente e digno e da redução das desigualdades, entre outros propósitos relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU).

A metodologia que orientou o projeto se deu em duas trilhas. No braço da pesquisa-ação, a jornada metodológica foi orientada pela fenomenologia, suportada por observação participante, entrevistas em profundidade (em amostra definida por bola de neve), pesquisa bibliográfica e painéis de discussão.

Na vertente extensionista, dedicamo-nos (entre outras atividades) à estruturação de um portfólio de cursos de curta duração voltados à preparação de pessoas em estado de vulnerabilidade para a atividade laboral. Partimos para a prática monitorada do envolvimento de bolsistas (alunos de cursos de Turismo e de Hotelaria), encarregados do planejamento, teste e aplicação dos módulos de treinamento, sob supervisão docente. Além disso, os estudantes foram responsáveis pelo material instrucional.

Neste artigo, na forma de relato, apresentamos uma breve revisão da literatura sobre a temática da hospitalidade, destacando sua relação intrínseca com questões de vulnerabilidade social e invisibilidade. Além disso, delineamos o desenho metodológico que sustenta tanto a atividade extensionista quanto a pesquisa-ação no âmbito do projeto TRILHO, enfatizando a natureza dinâmica do projeto e a postura colaborativa das partes envolvidas.

Por fim, apresentamos e discutimos os resultados registrados no primeiro ano desta iniciativa, explorando sua relevância para a promoção da justiça social e para o fortalecimento de práticas éticas no âmbito acadêmico e no mercado, e traçamos considerações para o futuro.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Nossa experiência como docentes e pesquisadores nos aproximou deste novo cenário de estudo do tema da hospitalidade nos 30 anos mais recentes. Progressivamente, desde meados de 1990, o tema ganhou relevância no Brasil e no mundo, como explicam Spolon, Panosso Netto e Baptista (2015). Esses novos estudos relacionam a hospitalidade à alteridade e, quando associada à educação, a colocam como uma construção ética, como uma ferramenta que, bem usada, transforma a vida das pessoas, conduzindo-as a um futuro melhor (Baptista, 2005).

Já havíamos reconhecido, antes mesmo de falar em hospitalidade por esta perspectiva mais ampla dada pelos pesquisadores contemporâneos, a capacidade da hotelaria, como setor da economia, de transformar a vida das pessoas. Como professores, registramos e acompanhamos, no ensino superior, a graduação de centenas de jovens de baixa renda, que tiveram acesso a uma área cuja formação custava, há duas décadas, muito caro. A graduação em hotelaria, no Brasil e no mundo, foi durante muito tempo privilégio de poucos. Em muitos sentidos, ainda é.

Mas, mais atualmente, temos podido ver meninos e meninas de origem muito simples formarem-se, ingressarem no mercado e voltarem, satisfeitos, para nos convidar a visitá-los nos hotéis, restaurantes e nas empresas de turismo, entretenimento e lazer nas quais trabalham, ou para apresentarem-se como empreendedores de negócios inovadores e criativos, construídos com amor, coragem e uma confiança que, eventualmente, lhes faltava. São os estudantes de hoje que têm a oportunidade, agora, de também ajudar a mudar a vida de outros jovens.

As áreas de turismo e hospitalidade têm um poder transformador imensurável. Para populações com algum nível de vulnerabilidade econômica, social ou cultural, o trabalho inicial nesta área

pode significar uma real mudança de vida, mesmo começando nos cargos mais simples. Com paciência e dedicação, é possível construir uma carreira (Wang, 2013). Entendemos a hotelaria como um setor de empregabilidade plena.

Em termos teóricos e práticos, este projeto conecta-se aos estudos contemporâneos sobre turismo, hospitalidade e direitos humanos e promove, desde o ponto de vista da geração de conhecimento aplicado, o aprendizado inter, trans e multidisciplinar e o desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas a essas áreas. Colabora ainda para o fortalecimento dos papéis institucionais, educacionais e empresariais, que podem ser socialmente responsáveis, relevantes e úteis.

A principal hipótese que ancorou nosso trabalho foi a de que estudantes de programas de graduação das áreas de turismo e hospitalidade têm competência e capacidade para, por meio do planejamento, elaboração e operacionalização de pequenos cursos de formação (conforme Sá, Monici & Conceição, 2022), reproduzirem conhecimentos adquiridos em sala de aula e colaborar para a qualificação de populações em estado de vulnerabilidade, viabilizando sua entrada no mercado de trabalho de hotelaria e acompanhando seu desempenho profissional.

Na vertente de pesquisa, o projeto ainda apresenta a possibilidade de promover a construção de relevante produção científica que colabore para o fortalecimento e expansão de conhecimentos sobre o mundo de trabalho para populações vulneráveis.

A problemática social relacionada a essas populações, que são formadas por uma miríade de grupos, entre os quais imigrantes, refugiados, pessoas em situação temporária ou permanente de rua, deslocados internos, desempregados, encarcerados, apátridas, vulneráveis econômicos, culturais e sociais etc., tem sido abordada em diversos campos do conhecimento (Muianga & Kowaltowki, 2024; Scott et al., 2018; Casara, 2021; Haroche, Rovai & Paiva, 2023; Setubal, 2024).

Em essência, diz respeito a uma figura emblemática e misteriosa: o outro. E estranheza é uma questão “que abrange coisas e pessoas, [...] na forma da relação sujeito/objeto e os vínculos entre os seres humanos – ou, se quisermos, entre os sujeitos” (Leopoldo & Silva, 2012, p. 11). É na complexidade dessas relações que se estabelece “o antagonismo entre os contrários”. A realidade das pessoas vulneráveis vem deste antagonismo.

Vistas como ‘outros’, em oposição a ‘nós’, são esquecidas, invisibilizadas e desprovidas dos direitos mais elementares, entre os quais saúde, educação, moradia, trabalho e nutrição. Maltratados pelo Estado, dependem da solidariedade e do cuidado dado pela sociedade civil, organizada (em projetos coletivos) ou não (atuando individualmente).

Bauman (1997), Cortina (2022/2017; 2007; 2009/1986) e Lancellotti (2021) são alguns autores que vêm descortinando a razão para que essa população seja esquecida e desprezada: são indivíduos que não têm poder de consumo e, portanto, não são sujeitos ativos na vida econômica e social. Não sendo consumidores, não interessam ao sistema neoliberalista contemporâneo, estão “fora do jogo” (Bauman, 1997, p. 57). Não têm renda e, por consequência, não dinamizam a economia (Casara, 2021). Dependem da solidariedade da parcela da sociedade que ainda acredita nas relações intersubjetivas, que se sensibiliza com a situação deles e que exerce, na prática, a ética da alteridade, como proposta por Lévinas (1997/1991).

Por esta concepção, o ‘eu’ compreende a finalidade da presença do ‘outro’, concebe a perplexidade diante da realidade dele e se responsabiliza por ele. Leopoldo e Silva (2012, p. 32) explica: “É esse o significado do princípio ético da alteridade. Não se trata de conhecer o outro; trata-se de viver por ele e, também, de morrer por ele”. E segue: “[...] não me responsabilizo pelo outro esperando que ele faça o mesmo por mim: responsabilizo-me por ele como dever ético absoluto”.

Na direção da prática ética da alteridade é que se constituem organizações da sociedade civil cujo esforço se concentra no entendimento da condição de vida das populações vulneráveis e no desenho de soluções que possam lhes garantir direitos fundamentais, humanos e sociais.

Tivemos a oportunidade de, em 2024, enquanto idealizando e formatando o projeto, conhecer o Fundo Imobiliário Comunitário para Aluguel (FICA), uma entre inúmeras organizações que se dedicam a melhorar a vida de quem não tem recursos, muitas vezes de nenhum tipo. O FICA se dedica a prover moradia social para pessoas que viviam nas ruas. Algumas dessas pessoas, atualmente vivendo em casas reformadas pela associação, foram o primeiro grupo que o projeto TRILHO buscou inserir na rede hoteleira.

E há inúmeras outras organizações como essas. Em um paradoxo gritante, há milhões de pessoas sem trabalho e milhares de empresas de turismo e de hospitalidade com condições de exercer

uma função social mais objetiva no sentido dos princípios da solidariedade humana e da justiça social. Entre os inúmeros tipos de apoio que pode ser dado está a oferta de vagas de trabalho.

Falando especificamente da hotelaria carioca e paulistana, Rio de Janeiro e São Paulo estão entre as cidades com os maiores parques hoteleiros do país, com estabelecimentos de nível internacional e hotéis de todos os portes e níveis, nos quais há um contingente de postos de trabalho que exigem nível básico de preparo técnico e que oferecem salários de entrada baixos. Há nesta situação um potencial enorme de mudar a vida de pessoas e entregar a elas oportunidades para se (re)conformarem como sujeitos ativos, fortalecidos e dignos.

O desafio de inserção de populações em estado de vulnerabilidade no mercado de trabalho é uma daquelas situações em que “o problema (do outro) se impõe” e desafia “as prerrogativas de um racionalismo formal, porque nos coloca diante de uma realidade incontornável” (Leopoldo & Silva, 2012, p. 35).

É no sentido do reconhecimento de que “o indivíduo autossuficiente é uma abstração” e de que ele só se define, portanto, “pela comunidade à qual está organicamente vinculado e que o sentido da existência singular é inseparável do contexto comunitário que o produz e o sustenta” (Leopoldo & Silva, 2012, p. 36) que nos dispusemos a propor às empresas hoteleiras que se envolvessem neste projeto. E o primeiro chamado foi um sucesso.

Demos eco a Lancellotti (2021, p. 23-24), que, falando da desumanização da população que vive nas ruas, destaca que “as saídas e alternativas devem ser construídas *junto e de forma pedagógica* (grifo nosso) com essa população”, e insiste em “respostas que passem pela autonomia, para que a pessoa [...] construa seu caminho de superação”.

A pedagogia transforma. Este é um projeto que, em sua vertente de extensão, desafia alunos e professores a construírem programas de cursos dedicados ao preparo da população vulnerável para atuação laboral junto a empresas dos setores de turismo e hospitalidade e carrega, portanto, o potencial de mudar todas as pessoas, em muitos sentidos.

Acreditamos no dito por Kant (1999/1803, p. 15): “O homem não pode se tornar um verdadeiro homem senão pela educação. Ele é aquilo que a educação faz dele”.

Reconhecemos a hospitalidade como um tema complexo e propomos a interpretação de problemas relacionados o mundo do trabalho, um dos mais relevantes direitos fundamentais (Cortina, 2009/1986; 2007; 2022/2017; Lancelotti, 2021).

Por isso estruturamos um olhar voltado para demandas sociais sensíveis vindas das populações em situação de vulnerabilidade que precisam de trabalho. Associamos a isso nossa crença no potencial transformador dos campos do turismo e da hospitalidade. E confiamos ser possível agir em prol da melhoria da condição de vida dessas pessoas, por sua inserção no mercado laboral hoteleiro.

O tema das populações em situação de vulnerabilidade e os desafios de sua inserção no mundo do trabalho é ainda pouco tratado. Também são ainda raras as pesquisas sobre sua inserção nas áreas de turismo e hospitalidade.

Boudou (2017) e Brusadin (2021), na França e no Brasil, têm começado a tratar dessas questões pela perspectiva das políticas de hospitalidade, reconhecendo a necessidade de acolhimento de populações vulneráveis, nos mais diferentes níveis, embora não tratem de mercado de trabalho.

Conrad Lashley, um dos mais respeitados pesquisadores da área de hospitalidade, no mundo, tem se dedicado ao tema desde a Inglaterra, reunindo, junto a autores parceiros de diversos lugares do mundo, estudos que se referem a trabalho nas áreas de turismo e hospitalidade e mapeando situações em que ocorrem conflitos, hostilidades, preconceito, discriminação e escravidão contemporânea em hotéis, restaurantes e bares. As coletâneas organizadas por ele (Lashley, 2021; 2022; 2024), entretanto, fazem referência a contextos de empregabilidade ativa, não de inclusão laboral.

Brusadin (2021, p. 114), em um de seus estudos, pergunta se “podemos traçar uma política de hospitalidade para o mundo contemporâneo”. Acreditamos que sim. O objetivo do projeto é, por isso, colaborar para a (re)definição de papéis da universidade, da iniciativa privada e da sociedade civil, no sentido do compromisso com soluções mais eficientes e responsáveis para inserção de populações vulneráveis no mercado de trabalho hoteleiro, pela educação.

Este trabalho relata o processo da primeira etapa do projeto, com duração de 12 meses, em especial em sua vertente de extensão, com destaque para os desafios enfrentados.

## METODOLOGIA

Para o atingimento do objetivo proposto pelo projeto, recorreremos a uma **pesquisa-ação** qualitativa, de natureza fenomenológica e abordagem interpretativa. A fenomenologia se dedica ao estudo dos fenômenos como se manifestam, buscando compreender sua essência (Veal, 2011/1992).

A pesquisa-ação, segundo Thiollent (1997 apud Krafka, 2007, p. 43), é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, que permite acompanhar um fenômeno em quatro etapas: (a) coleta de informações e compreensão do contexto, (b) interpretação e análise de fatos, (c) exploração de cenários e implementação de ações e (d) avaliação de resultados (com ajustes no processo, caso necessário, com eventual reinício).

Abstivemo-nos, portanto, como pesquisadores, nesta pesquisa, da pressuposição de compreensão da situação desta população vulnerável e partimos para a compreensão sobre o tema a partir da observação e do acompanhamento de uma dinâmica que nasce na ação de preparo delas para o ingresso no mercado hoteleiro e termina na ação de avaliação dessa experiência laboral, junto aos hotéis parceiros.

No decorrer do processo, também ouvimos pessoas que se têm dedicado ao cuidado com essas populações (em entrevistas em profundidade) e para o tratamento da questão como fenômeno social complexo e cuja manifestação se dá em nível global, em especial no contexto das grandes cidades. O sujeito zero para as entrevistas em profundidade foi um especialista com notório saber sobre o tema, com experiência no cuidado prático de pessoas em situação de vulnerabilidade e com profundo e manifesto conhecimento sobre as demandas desses indivíduos por direitos fundamentais e de sobrevivência.

Na sequência, pelo método Bola de Neve, seguimos identificando outros especialistas a serem ouvidos (pesquisa em andamento). A tônica do roteiro é o mundo do trabalho, com o fim de confirmar a possibilidade de atuação profissional de pessoas em algum estado de vulnerabilidade junto a empresas dos setores de turismo e hospitalidade.

Na vertente de **extensão**, partimos da definição de Koglin e Koglin (2019, p. 73), que explicam que “a Extensão Universitária, hoje reconhecida institucionalmente e, no caso brasileiro,

estabelecida via Constituição e demais leis, como o Plano Nacional de Educação, tem sido idealizada como uma das formas de aprofundar a relação das universidades com a sociedade” e dizem que a modalidade

é considerada como oportunidade de aprendizado para os docentes e discentes, que podem levar de volta à universidade o saber aprendido e estabelecer uma reflexão teórica, para que se produza um novo conhecimento, baseado no confronto entre teoria e prática (Koglin & Koglin, 2019, p. 73).

Para execução do braço de extensão do projeto, ancoramos as ações em painéis de discussão, em fluxo contínuo, com professores e alunos. Esse grupo foi responsável pela definição, planejamento, execução e avaliação dos programas de formação e capacitação, com conteúdos modulares ligados às maneiras de atuação laboral possíveis para esta população, junto a empresas do segmento de hotelaria.

Uma vez criados os programas, estes foram aplicados, após o que foram promovidas as ações de inserções dos primeiros beneficiários. Foram realizados três ciclos de treinamento e sete ações de inserção de trabalhadores (beneficiários da instituição social parceira) em postos providos pelas empresas hoteleiras parceiras. Esta experiência foi acompanhada, registrada e avaliada durante um ano (estágio finalizado, que deu origem a este artigo).

Este texto relata este primeiro ano de experiência. Ao iniciar a segunda etapa do projeto, pretendemos corrigir percursos, rever métodos e validar o modelo, para que possa ser amplamente reproduzido.

## **RESULTADOS DO PROJETO PILOTO**

O piloto deste projeto foi aplicado entre abril de 2024 e abril de 2025. Em abril de 2024, associamo-nos (universidades) ao Fundo Imobiliário Comunitário para Aluguel (FICA) (<https://fundofica.org/>), organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujo objetivo é viabilizar aluguel para pessoas de baixa renda. Associamo-nos também a um conjunto de hotéis.

Entre abril de 2024 e março de 2025, foram realizadas nove reuniões presenciais com as universidades, hotéis e a instituição social, ocasiões nas quais foram definidos os processos para disponibilização das vagas, seleção de beneficiários e o papel de cada um dos atores envolvidos.

O FICA então pré-selecionou quinze adultos que poderiam se interessar pela proposta e apresentou a eles as linhas gerais do projeto. Desses, nove foram treinados e preparados para serem inseridos no mercado de trabalho, em vagas de entrada providas por onze parceiros hoteleiros localizados na cidade de São Paulo.

Os interessados foram então encaminhados a quatro hotéis, para participarem de processos seletivos (alguns candidatos participaram de mais de uma seleção). Três não concluíram os processos seletivos (desistiram antes do final do processo). Quatro deles não foram aprovados em processos seletivos. Um deles se demitiu por questões pessoais e um foi demitido por questões técnicas. Há atualmente dois beneficiários trabalhando.

Embora ainda embrionário, o projeto já trouxe descobertas significativas. Uma delas diz respeito aos impactos na vida dos beneficiários que estão trabalhando e foi identificada nos processos de acompanhamento das experiências desses sujeitos, enquanto cidadãos. A partir de um exercício metodológico, identificamos e reconhecemos o movimento de apropriação da cidade por esses sujeitos, um passo crucial na construção de sua cidadania e dignidade.

Um exemplo emblemático emerge do relato do primeiro beneficiário contratado por meio do projeto. Antes de ser acolhido pelo FICA, vivia em situação de extrema vulnerabilidade, residindo sob um viaduto, com uma família numerosa. Ele relatou que, devido ao medo de deixar esposa e filhos desprotegidos em local inseguro, sequer conseguia afastar-se para procurar trabalho, sobrevivendo quase que exclusivamente de caridade, buscada nas ruas do entorno, ou de pequenos bicos, feitos na vizinhança. O beneficiário conta: *“fazia o que dava, mas voltava logo para ‘casa’, porque tinha medo de deixar a mulher e as crianças sozinhas”*<sup>6</sup>.

No entanto, ao receber o acolhimento do FICA, sua realidade passou por uma mudança drástica. Com um lar seguro (*“agora a gente tinha casa que podia trancar com chave”*), ele passou a explorar novas oportunidades de trabalho, ainda informais, mas mais elaboradas, desempenhando múltiplas funções, incluindo serviços prestados à própria organização social que o acolheu. O beneficiário relata ter atuado como pintor, faxineiro, eletricista, encanador (*“ganhando um pouquinho mais de dinheiro”*). Este foi o início de um processo de transformação profunda: ele começou a se apropriar de seu bairro e a construir uma rotina que transcendeu as limitações impostas anteriormente. Não apenas ele, mas também outros membros da família

---

<sup>6</sup> Esta fala e as seguintes são de J. J. F. e foram colhidas em depoimento em 21 de agosto de 2025.

passaram a deslocar-se em maiores distâncias em relação ao local de residência. As crianças mudaram de escola, passaram a pegar ônibus com mais frequência e as mais velhas começaram a “andar mais longe”.

O ápice dessa transformação foi alcançado quando o beneficiário ingressou formalmente no mercado de trabalho por meio do projeto TRILHO, que o conectou a uma posição em um empreendimento hoteleiro de luxo, na cidade de São Paulo. Com um emprego formal e deslocando-se por toda a cidade (saindo da zona leste e indo até do bairro dos Jardins), utilizando o transporte público, ele transita por bairros nobres que antes lhe eram inacessíveis. O que temos visto é que este trabalhador vem se tornando, aos poucos, um cidadão pleno, que vai gradativamente se apropriando do espaço urbano e reconstruindo sua identidade, com novas referências territoriais, culturais e sociais.

Estudos recentes sobre a relação entre trabalho, hotelaria e turismo frequentemente apontam para questões de precarização profissional, destacando problemas como baixa remuneração, alta rotatividade e condições laborais desafiadoras (Silva et. al, 2022 e Costa et, al., 2021). Contudo, a experiência vivenciada neste projeto oferece a possibilidade do olhar para aspectos positivos do trabalho e, quiçá, para a construção de um futuro mais otimista, destacando o poder transformador do trabalho.

Para os beneficiários do projeto atualmente inseridos na hotelaria, a oportunidade de trabalho não trouxe apenas uma nova condição financeira, mas também a abertura de caminhos para a construção de uma carreira, para a adesão à educação, para a compreensão sobre uma dinâmica de vida mais estruturada e, mais importante, para uma vida cidadã vivida com dignidade.

No processo de avaliação sobre o primeiro ano do projeto, além da entrevista com os trabalhadores, realizamos uma pesquisa com os hotéis parceiros, indagando sobre os impactos do TRILHO em três dimensões: benefícios percebidos, articulação em rede e aspectos distintivos em relação a outras ações afirmativas por eles desenvolvidas.

Os 12 parceiros consultados afirmaram que o projeto trouxe melhorias significativas na dinâmica laboral do setor, particularmente ao fomentar uma nova conexão entre os hotéis, que antes não trabalhavam de forma articulada. Além disso, destacaram o diferencial educacional proporcionado pelas universidades parceiras, que não apenas preparam os beneficiários para assumirem suas funções, mas os estão orientando a permanecer nelas, em um esforço para o

combate ao *turnover*, um desafio recorrente na área. A parceria com o FICA também foi enaltecida, especialmente pelo suporte psicossocial oferecido aos participantes, reconhecendo o caráter transformador do projeto.

O aprendizado gerado neste primeiro ano está reorientando diversos pontos do projeto, que vem sendo reestruturado para ser expandido e replicado em outras cidades.

Uma vez reorganizado e melhor estruturado, o projeto deve começar a funcionar em fluxo contínuo. Na nova fase, temos a tarefa de ampliar a rede de parceiros da sociedade civil organizada, capaz de nos ajudar a identificar novos grupos populacionais em estado de vulnerabilidade e de prepará-los para aderir ao projeto.

De maneira complementar, continuaremos a contar com os parceiros da iniciativa privada ligados à área de hotelaria para atuarem como provedores de postos de trabalho, em seus estabelecimentos, para as pessoas que participarão dos cursos. Seguem efetivas todas as parcerias já estabelecidas na primeira fase.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O projeto TRILHO vai ao encontro de um problema da própria indústria hoteleira nacional (e que acreditamos que seja recorrente): a falta de profissionais para atuação em diversas posições laborais de início de carreira. Dedicar-se exatamente ao provimento de trabalhadores para os primeiros postos, o que pode significar, para esta população, um (re)começo, e para a hotelaria o fortalecimento de projetos de carreira no setor e diminuição de taxas de *turnover*.

Um ponto positivo deste desenho é que esses postos são aqueles que não são ocupados, nos hotéis, por processos seletivos internos – os funcionários vêm, quase sempre, de fora da empresa. Outro ponto é o fato de que pagam valores próximos de um ou dois salários-mínimos, valor inferior ao que esperam receber, por exemplo, egressos de cursos de Turismo e Hotelaria. A experiência tem sido enriquecedora e pretendemos aprimorá-la nas próximas etapas.

Na etapa inicial, lidamos com alguns entraves ao projeto, que nos desafiam ao aprendizado: os métodos de treinamento e o material instrucional precisaram ser (re)desenhados e passar por um processo de readequação de linguagem, por se tratar de pessoas com níveis de instrução muito diversos e, na maior parte dos casos, baixos.

Questões relacionadas ao bem-estar e às chamadas *soft skills* se tornaram o principal foco dos treinamentos, considerando as muitas vulnerabilidades dos beneficiários que, em sua maioria, jamais haviam frequentado o ambiente hotel.

Ainda, parte dos beneficiários demonstrou receio de renunciar a benefícios sociais garantidores do Governo Federal para ingressar no mercado formal de trabalho, sem a segurança de estabilidade a longo prazo.

Apesar desses desafios, os impactos positivos superaram as expectativas iniciais, revelando benefícios em quatro dimensões principais.

Primeiro, para as empresas hoteleiras parceiras, que relataram ganhos substanciais além do que já obtinham em suas ações afirmativas existentes, destacando o valor do projeto na articulação setorial e no diferencial educacional proporcionado.

Segundo, para os alunos das universidades participantes, que não apenas expandiram sua visão de mercado, como também assumiram um papel mais ativo na promoção de transformação social para as populações em estado de vulnerabilidade, tornando-se mais sensíveis.

Terceiro, para os beneficiários do programa, que encontraram no projeto não apenas uma fonte de emprego e renda, mas um caminho para construir dignidade e cidadania por meio da educação e do trabalho.

Por fim, para os próprios docentes envolvidos, que passaram a vislumbrar o potencial do projeto através de novas perspectivas: uma voltada à mobilidade e economia urbanas e outra focada no poder de transformação que o trabalho pode exercer sobre as vidas dos indivíduos, a despeito de estarmos tratando de setores que têm grandes desafios a vencer.

Quando iniciamos este projeto, o objetivo era simples: transformar uma vida. Hoje, porém, constatamos que o impacto foi muito além do previsto, com todos os envolvidos — beneficiários, parceiros, estudantes e professores — experimentando uma verdadeira transformação existencial em suas trajetórias.

Essa experiência chama nossa atenção para a importância de iniciativas como esta, que promovem inclusão social, cidadania e oportunidades concretas para populações em estado de

vulnerabilidade, ao mesmo tempo que enriquecem profundamente, em muitos sentidos, todos os agentes envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- Alfaro, A. S. (2024). *Atividades extensionistas: A atuação da universidade para a sociedade*. Centro de Notícias Uninter. [Link](#)
- Baptista, I. (2005). *Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético*. Porto: Profedições.
- Bauman, Z. (1997). *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Boudou, B. (2017). *Politique de l'hospitalité*. Paris: CNRS Éditions.
- Brusadin, L. B. (2021) ¿El fin de la hospitalidad? Los conceptos sociales fundamentales de la hospitalidad. *PatryTer*, [S. l.], v. 4 (7): 107–119. [Link](#)
- Casara, R. (2021). *Contra a miséria neoliberal*. São Paulo: Autonomia Literária.
- Cortina, A. (2007). *Ética de la razón cordial: educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Oviedo: Ediciones Nobel.
- Cortina, A. (2009/1986). *Ética mínima: introdução à filosofia prática*. São Paulo: Martins Fontes.
- Cortina, A. (2022/2017). *Aporofobia, a aversão ao pobre: um desafio para a democracia*. São Paulo: Contracorrente.
- Haroche, C.; Rovai, M.; Paiva, R. (2023). *A condição vulnerável: a perda do sentimento de existir*. São Paulo: Ed. UNIFESP.
- Kant, I. (1999/1803). *Sobre a pedagogia*. Piracicaba: Editora da Unimep.
- Koglin, T. S. S.; Koglin, J. C. O. (2019). A importância da extensão nas universidades brasileiras e a transição do reconhecimento ao descaso. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, v. 10, n. 2, p. 71-78. [Link](#)
- Krafka, L. (2007). *Gestão da informação como base da ação comercial de uma pequena empresa de TI*. (Dissertação (Mestrado em Administração)). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 161 p. il. [Link](#)
- Lancellotti, Pe. J. (2021). *Tinha uma pedra no meio do caminho: invisíveis em situação de rua*. São Paulo: Matrioska. (Leituras críticas importam).
- Lashley, C. (ed.) (2021). *Slavery and liberation in hotels, restaurants, and bars*. London: Routledge.
- Lashley, C. (ed.) (2022). *Prejudice and discrimination in hotels, restaurants, and bars*. London: Routledge.
- Lashley, C. (ed.) (2024). *Conflict and hostility in hotels, restaurants, and bars*. London: Routledge.

- Leopoldo e Silva, F. (2012). *O outro*. São Paulo: Martins Fontes. (Filosofias: o prazer do pensar).
- Lévinas, E. (1997/1991). *Entre nós: ensaios sobre a alteridade*. Petrópolis: Vozes.
- Muianga, E. A. D., Kowaltowski, D. C. C. K. (2024). A panorama of Brazilian social housing research: scope, gaps and intersections. *Ambiente Construído*, 24, e130925. [Link](#)
- Sá, A. M.; Monici, S.; Conceição, M. (2022). A importância do projeto de extensão e o impacto que ele tem no processo formativo dos estudantes universitários. *Revista Científica Acertte* - Issn 2763-8928, 2(3), E2365. [Link](#)
- Scott, J. B. Prola, C.; Siqueira, A; Pereira, C. R. R. (2018) O conceito de vulnerabilidade social no âmbito da psicologia no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. *Psicol. rev. (Belo Horizonte)* [online]. 2018, vol.24, n.2, pp.600-615. ISSN 1677- 1168. [Link](#)
- Setubal, N. (2024). *Minha escolha pela ação social: sobre legados, territórios e democracia*. São Paulo: Tinta-da-China Brasil.
- Silva, I. C. M. da, Durães, N. R. B., Silva, M. H., Moraes, C. C. de A., Fratucci, A. C. (2022). A produção científica em Turismo e Trabalho: uma subárea em formação? *Revista De Turismo Contemporâneo*, 10(3). [Link](#)
- Spolon, A. P. G.; Panosso Netto, A.; Baptista, I. (2015). A interação em pesquisa e a importância do exercício da hospitalidade em ambiente acadêmico. *Revista Hospitalidade*, 179–217. [Link](#)
- Triollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Veal, A. J. (2011/1992). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph. (Série Turismo).
- Wang, Y.-F. (2013), "Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 7, pp. 994-1016. [Link](#)