

**QUEM ACOLHE AOS QUE ACOLHEM?  
TRABALHO DECENTE COMO *ETHOS* DA HOSPITALIDADE  
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA**

**Who Welcomes those in Charge of Welcoming?  
Decent Work as an Ethos of Organizational Hospitality in Hotel  
Management**

**EDUARDO SILVA SANT'ANNA<sup>1</sup> JULIANA CARNEIRO<sup>2</sup> & CAROLINA LESCURA<sup>3</sup>**

**DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>**

**RESUMO**

Parte-se da premissa de que há um paradoxo na hospitalidade oferecida por hotéis, uma vez que ao observar a precarização do trabalho no setor, nota-se que os trabalhadores não usufruem da mesma hospitalidade preconizada na prestação de serviços. Propõe-se como objetivo deste artigo, de abordagem teórica, discutir o trabalho decente como *ethos* da hospitalidade organizacional, considerando as condições de trabalho na hotelaria. Esta proposta é relevante uma vez que os estudos sobre trabalho decente e o turismo são, ainda, pouco evidentes no Brasil, sobretudo em suas concatenações com a hospitalidade organizacional. A partir do método dialógico, a interlocução entre referências consultadas demonstra desdobramentos acerca de um questionamento ético sobre as condições laborais em hotéis e uma problematização teórico-bibliográfica sobre as características do trabalho decente como balizadoras da hospitalidade organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE**

Turismo; Hotelaria; Trabalho Decente; Condições de Trabalho; Hospitalidade Organizacional.

---

<sup>1</sup> **Eduardo Silva Sant'Anna** – Mestrando em Turismo. Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6289925381435173> E-mail: [eduardosilvasantanna@gmail.com](mailto:eduardosilvasantanna@gmail.com)

<sup>2</sup> **Juliana Carneiro** – Doutoranda em Turismo. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9338690635514862> E-mail: [julianacarneiro@id.uff.br](mailto:julianacarneiro@id.uff.br)

<sup>3</sup> **Carolina Lescura** – Doutora. Professora na Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3648839193122269>. E-mail: [carolina.volta@ufop.edu.br](mailto:carolina.volta@ufop.edu.br)

## ABSTRACT

We draw upon the proposition that there is a paradox in the hospitality offered by hotels, since, when observing the precariousness of work in the sector, it is noticed that workers do not benefit from the same hospitality recommended in their service provision. This essay aims to discuss decent work as an *ethos* of organizational hospitality, considering the working conditions in the hotel industry. This proposal is relevant since the studies on decent work and tourism are not yet in evidence in Brazil, especially in its connections with organizational hospitality. From the dialogical method, the considered bibliography demonstrates developments about an ethical questioning of working conditions in hotels and a theoretical-bibliographic problematization about the characteristics of decent work as beacons of organizational hospitality.

## KEYWORDS

Tourism; Decent Work; Working Conditions; Organizational Hospitality; Hotel.

## INTRODUÇÃO

A interseção entre trabalho e turismo se apresenta como um tema bastante diverso, rico e, ainda, emergente. Tais dimensões alargadas exigem dos pesquisadores delineamentos de pesquisa ousados e, por ora, pacientes. Isso porque, não é possível abarcar *todas* as categorias de trabalhadores no turismo e, claro, *todas* as possibilidades de estudo sobre o trabalho e o turismo em reflexões e análises datadas.

Somada a essa complexidade, o paradigma positivista permaneceu por muito tempo predominante no saber científico em Turismo, influenciando diretamente as pesquisas sobre trabalho em turismo e dando enfoque aos aspectos da gestão, treinamento, segmentação de mercados e remuneração (Ladkin, 2011). Há, portanto, um predomínio dessa perspectiva gestonária, reveladora do caráter pragmático das pesquisas em trabalho e turismo que, com frequência, olvidam os aspectos subjetivos do trabalhar, fundamentais para a compreensão do trabalho e suas repercussões na vida de seus agentes.

Em meio às incertezas e obstáculos, no intuito de contribuir e preencher lacunas sobre o entendimento do fenômeno do turismo, oferece-se neste texto uma reflexão sobre os trabalhadores do mercado hoteleiro, uma vez que a hotelaria é um dos setores econômicos mais expressivos do binômio fenômeno-atividade turísticos. Sua relevância resume-se não apenas

aos montantes de diárias médias, taxas de ocupação e receitas operacionais, como também à parte significativa da fruição turística, à hospitalidade e à empregabilidade produzida pelo setor. Nesse contexto, dentre os reflexos ambientais, políticos e sociais ocasionados pela exacerbação do viés econômico, destacam-se as condições de trabalho [ora questionáveis] impostas aos trabalhadores do setor hoteleiro (Seifert & Messing, 2006). Ao entender as condições de trabalho como resultantes de fatores sociotécnicos e organizacionais que, por sua vez, podem compensar ou intensificar riscos relacionados ao trabalho (Neffa, 2019), os trabalhadores e trabalhadoras da hotelaria são expostos frequentemente a realidades danosas em seus empregos. Tal realidade pode incluir riscos em seus aspectos físicos, químicos, biológicos e psicossociais (Magalhães, 2006), podendo afastar o trabalho na hotelaria da noção do trabalho decente.

Além de ser uma agenda política institucional e governamental preconizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1999), o trabalho decente tem sido adotado como paradigma para investigações científicas em diferentes campos do conhecimento. Particularmente na Psicologia, Duffy, Blustein, Diemer e Autin (2016) propõem uma Teoria da Psicologia do Trabalho ancorada na proposição de trabalho decente. Os autores derivam do conceito original cinco características balizadoras para o trabalho decente, que são adotadas neste artigo: condições de trabalho seguras do ponto de vista físico e interpessoal; jornadas de trabalho que permitam ócio e descanso; valores organizacionais que complementem os valores sociais; remuneração adequada; e, acesso adequado à saúde.

Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que há um paradoxo da hospitalidade na hotelaria (Magalhães, 2006), representado por trabalhadores que devem promover a hospitalidade dentro das organizações, à medida que com frequência não gozam de condições de trabalho que potencializem a hospitalidade no âmbito organizacional. O trabalho decente pode subsidiar valores que sustentem práticas mais éticas e socialmente responsáveis de gestão de pessoas na hotelaria. Face tal antinomia, propõe-se aqui, como objetivo, discutir o trabalho decente como *ethos* da hospitalidade organizacional, considerando as condições de trabalho na hotelaria.

Cabe esclarecer o que se entende por *ethos*, pois tal vocábulo possui diferentes significados tanto no senso comum, quanto em seu sentido filosófico, semântico e epistemológico. Neste momento, *ethos* remete à expressão de algo [hábitos ou costumes] em um determinado tempo e transferido entre gerações como um bem valioso, uma essência. Possui sentido de algo comunitário e humanamente compartilhado, seja nos modos de ser e de agir, ou no modo de lidar e dar solução aos próprios problemas e necessidades (Spinelli, 2009).

As características do trabalho decente (Duffy *et al.*, 2016) serão analisadas como premissas, ao orientar modos de agir, para a construção de uma 'legítima' hospitalidade organizacional. Isso se dará frente ao cotejamento das condições de trabalho na hotelaria a partir da produção científica e relatórios institucionais, e os balizadores propostos pelos referidos autores para trabalho decente. Destaca-se, ainda, a importância de se promover um diálogo interdisciplinar entre hospitalidade e outros campos do conhecimento, como a área de gestão de pessoas. Em uma revisão da literatura nacional e estrangeira, observa-se que poucos trabalhos discutem a hospitalidade organizacional, apontando a necessidade de aprofundamento da reflexão sobre o tema (Claro, 2015).

Devido à modalidade teórica deste texto, não se teve como objetivo a realização de um levantamento bibliométrico, de modo a esgotar quantitativamente as produções acerca do tema. O material consultado foi selecionado com base na sua relevância qualitativa, aderência ao tema e por estar em evidência em âmbito mundial, sobretudo acerca das discussões sobre o trabalho decente, turismo e hospitalidade, combinação que não está em evidência nas publicações nacionais. Por este motivo, o presente trabalho se justifica ao se debruçar sobre tais interseções.

O procedimento metodológico adotado foi a investigação bibliográfica, buscando entender e propor relações entre o trabalho decente, condições de trabalho e hospitalidade organizacional, analisando-os a partir de uma abordagem dialógica (Morin, 2005). Os artigos, capítulos de livros e relatórios institucionais consultados foram obtidos a partir de buscas nas bases de dados Scopus, *Web of Science*, Scielo e Google Acadêmico, no Portal de Periódicos Capes e na rede social *Research Gate*.

Desse modo, o presente artigo organiza-se em três seções centrais, além desta Introdução e das Considerações Finais. Na primeira seção, descreve-se um panorama teórico sobre as condições de trabalho em hotéis à luz da literatura científica e relatórios institucionais. Na segunda, reflete-se sobre as concatenações entre trabalho decente e características do trabalho na hotelaria. A última desvela caminhos éticos para uma hospitalidade organizacional ancorada no trabalho decente.

## **CONDIÇÕES DE TRABALHO NA HOTELARIA**

A ação humana que se manifesta por meio do trabalho é complexa e amiúde revestida de obstáculos à investigação científica. Deve-se adicionar a essa complexidade as propriedades da hotelaria em sua totalidade. Baum & Mooney (2019) apresentam um retrato do trabalho em

hotéis, atualmente, reunindo as seguintes características para o setor: está presente em uma vastidão territorial; altamente influenciado pela sazonalidade; frequentemente percebido como um trabalho que goza de pouco prestígio social; emprega mão de obra imigrante; e é fortemente influenciado por tradições culturais.

Frente a tais características, torna-se indispensável refletir no campo do turismo sobre as condições às quais seus trabalhadores estão submetidos. Houtman, Andries, Berg & Dhondt (2002) apresentam algumas características das condições de trabalho de diferentes mercados como favoráveis ou desfavoráveis ao trabalhador. No setor hoteleiro e de restauração, encontram-se como condições *desfavoráveis* aos trabalhadores: a ergonomia da atividade; as jornadas de trabalho extensivas; o alto nível de exigências; a ausência de controle sobre o trabalho; ausência de suporte social; e a discriminação. Isso mostra que o interesse nas condições de trabalho deve exceder aos aspectos físicos, químicos e biológicos, para incluir também os psicossociais.

De acordo com o relatório da Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho (2008), violência e assédio moral e sexual também são riscos que a organização do trabalho na hotelaria pode impor aos seus trabalhadores. Ademais, acrescentam-se aos riscos citados aqueles relacionados à carga de trabalho e estresse, podendo culminar em sintomas fisiológicos como dores de cabeça, além de depressão e elevados índices de absenteísmo. Hoel & Einarsen (2003) elencam, ainda, sete fatores predisponentes à violência e ao estresse, sendo elas: jornadas de trabalho longas e irregulares; salários baixos; relações sindicais frágeis; informalidade econômica; globalização e crescente competitividade; interfaces entre trabalhadores e clientes; e, em alguns casos, trabalho noturno. Esses elementos permitem constituir as feições que o trabalho pode adquirir no setor de hospedagem.

O panorama descrito até aqui está subjacente às novas práticas de gestão do trabalho, que culminam no aumento do ritmo, intensidade, horas trabalhadas e controle sobre o trabalhador, conforme afirmam Navarro, Maciel & Matos (2017). As autoras acrescentam que essa intensificação do trabalho “repercute negativamente nas condições laborais, no tempo livre, nas condições de vida e, conseqüentemente, na saúde dos trabalhadores” (p. 39). Essa interferência nociva na vida do trabalhador fortalece as justificativas para investigações em diferentes campos do conhecimento, visando à melhoria da qualidade de vida desses atores sociais.

O imperativo de ser-fazer sempre mais engendra situações nocivas à saúde mental, que muitas vezes não se enquadram como doenças do trabalho na Previdência Social brasileira (Lacaz, 2016). O estresse, a ansiedade e o mal-estar relacionados ao trabalho são reflexos de uma gestão de recursos humanos pautada no produtivismo, em oposição a uma gestão humana dos recursos que respeite a subjetividade e bem-estar do trabalhador (Gaulejac, 2007). Tais práticas abusivas do ponto de vista legal e laboral são comuns no setor hoteleiro, expressas nas jornadas extensivas, intensificação do trabalho e modulação da subjetividade dos trabalhadores (Alves, 2016). As interações com hóspedes hostis e relacionamentos conflituosos com pares são causas frequentes de mal-estar que diminuem a satisfação com o trabalho, aumentam a intenção de abandonar o emprego e podem causar danos à saúde mental (O'Neill & Davis, 2011).

A interferência do trabalho nas relações intrafamiliares soma-se aos elementos com potencial danoso à saúde mental dos trabalhadores na hotelaria. Zhao & Ghiselli (2016) sugerem uma reestruturação da organização do trabalho em hotéis de forma a permitir um equilíbrio entre a vida doméstica e a laboral. Argumenta-se que o estresse causado pelo trabalho na vida familiar interfere nos níveis de absenteísmo e rotatividade, repercutindo evidentemente na rentabilidade dos negócios.

Dentre os fatores que motivam a rotatividade em hotéis, Haldorai, Kim, Pillai, Park e Balasubramanian (2019) categorizam sete que contribuem para repelir os trabalhadores do setor: salários baixos, longas jornadas de trabalho, sobrecarga laboral, tensão interpessoal, falta de oportunidades de progressão de carreira, a necessidade de modulação das emoções de trabalhadores que têm contato com hóspedes e, por último, o conflito entre vida pessoal e profissional. Os autores confirmaram a relação entre as cinco últimas variáveis citadas e a intenção de abandonar o emprego. Isso indica a existência de razões que levam ao abandono do trabalho na hotelaria.

À medida que haja altos índices de rotatividade em hotéis, tem-se testemunhado um crescimento vertiginoso do número de postos de trabalho gerados pela atividade turística. De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2019), observou-se um aumento de cerca de 330% no número de empregos formais no setor entre 2018 e 2019<sup>1</sup>. Dos quase 3 milhões de trabalhadores formais atuantes no turismo no Brasil, o setor de hospedagem e alimentação detém a maior parcela, representando 66,1% dos empregos. No entanto, esses dados devem ser observados com cautela. Apesar da geração de emprego e renda ser um dos efeitos econômicos positivos do turismo, deve-se atentar

criticamente também as condições dos empregos oferecidos pelo mercado no turismo e hotelaria. Por vezes, a orientação da alta gestão ao atendimento das metas de rentabilidade e lucratividade, sem atenção à saúde física e mental dos trabalhadores, pode favorecer a criação de discursos que banalizam “a precarização dos empregos, os processos de terceirização [e] as demissões em massa” (Vieira, Marinho & Ghizoni, 2018, p. 65) e naturalizam o sofrimento humano no trabalho.

As problemáticas referidas às condições de trabalho vêm sendo tratadas, em suas concatenações, com a dimensão social da sustentabilidade, frequentemente subexplorada em comparação aos seus aspectos econômicos e ambientais (Robinson, Martins, Solnet, & Baum, 2019). De acordo com Baum (2018), de modo que se criem políticas empresariais e públicas efetivamente sustentáveis, os temas inerentes ao trabalho devem ser considerados. Por isso, constitui-se como desafio atual em âmbito público e privado, a promoção de práticas socialmente responsáveis em organizações hoteleiras e turísticas, garantindo qualidade de vida e dignidade no trabalho, entendidas como atributos do trabalho decente.

#### **TRABALHO DECENTE E HOSPITALIDADE ORGANIZACIONAL**

O conceito de trabalho decente foi formulado pela primeira vez oficialmente pela Organização Mundial do Trabalho, em 1999, na 87ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho (OIT, 1999). O relatório gerado esclarece premissas e ações com o objetivo de garantir condições e direitos de trabalho decente e produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas para homens e mulheres em qualquer lugar do mundo. A noção de trabalho decente deve ser construída, ao mesmo tempo, pelos governos, empregadores e trabalhadores ao acomodar seus diferentes interesses de maneiras criativas para responder à demanda de trabalho decente que lhes é dada por indivíduos, famílias e comunidades.

O trabalho decente tem como ponto de convergência quatro objetivos estratégicos: a promoção dos direitos no trabalho, a geração de empregos produtivos e de qualidade, a extensão da proteção social e o fortalecimento do diálogo social (OIT, 1999). Na dimensão quantitativa, sua noção integra a geração de postos de trabalho e o combate ao desemprego. Já no âmbito qualitativo, fomenta às formas de trabalho que geram renda suficiente para que os indivíduos e suas famílias superem a situação de pobreza e condena trabalhos que possuem atividades insalubres, perigosas, inseguras e/ou degradantes (Abramo, 2010).

Nos anos seguintes à formalização do conceito de trabalho decente pela OIT multiplicaram-se os compromissos formais a partir de seu escopo, como a formação da Agenda do Trabalho Decente em diversos fóruns internacionais. Um exemplo significativo de sua expansão foi a incorporação do trabalho decente como uma meta do Objetivo 1 dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio [ODM], relativo à erradicação da extrema pobreza e da fome (Abramo, 2010; ONU, 2000). No Brasil, Agenda Nacional de Trabalho Decente [ANTD] foi apresentada em 2006. A ANTD estruturou-se em torno a três prioridades: gerar mais e melhores empregos com igualdade de oportunidades; erradicar o trabalho escravo e o trabalho infantil, em especial nas suas piores formas; fortalecer o diálogo social e o tripartismo<sup>ii</sup> como instrumento de governabilidade democrática (Abramo, 2010).

Já em 2015, a Organização das Nações Unidas estabelece novos objetivos, estes conhecidos como Objetivos do Desenvolvimento Sustentável [ODS] ou Agenda 2030. O trabalho decente aparece com mais destaque figurando o Objetivo 8: “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos e todas” (ONU, 2015). É interessante destacar que dentre as metas elaboradas para este objetivo, o turismo está em evidência ao estabelecer que até 2030 se deve elaborar e implementar políticas para viabilizar o turismo sustentável gerando empregos e promovendo a cultura e os produtos locais.

É incontestável que o turismo envolve atividades motores de transformação econômica e social de comunidades receptoras. No âmbito econômico ostenta-se, especialmente na esfera do turismo de massa, a geração de divisas para o país e a criação de empregos como reflexos positivos de seu desenvolvimento. Com efeito, o turismo ocorre dentro de um sistema e lógica capitalistas, e exhibe copiosos benefícios dos pontos de vista micro e macroeconômicos. Não obstante, Cruz (2018) salienta a desigualdade existente no desenvolvimento turístico e na produção de seus espaços, reflexo de uma busca contínua por rentabilidade e lucratividade das grandes empresas.

Além da existência de demanda e da expectativa de lucro, um dos fatores econômicos que balizam as decisões das grandes corporações hoteleiras em sua alocação, é justamente a disponibilidade de mão-de-obra barata (Cruz, 2018), o que engendra condições e relações de trabalho questionáveis, se observadas a partir do prisma do trabalho decente. Nesse sentido, nota-se a atividade turística como um possível aliado na luta contra a pobreza (Bolwell & Weinz, 2008) e dialogicamente um potencializador de desigualdades sociais (Cruz, 2018). Essa

antinomia é indício da condição complexa que o turismo como fenômeno social e atividade econômica carrega, estando as condições e relações de trabalho incrustadas em ambas de suas facetas.

Como relata Cañada (2019), há décadas já existe o reconhecimento da importância de condições adequadas de trabalho, expressas em documentos teóricos que deveriam inspirar políticas turísticas internacionais. Contudo, a qualidade do emprego no turismo não parece melhorar, mas sim piorar. A noção de qualidade do emprego é aqui entendida como similar às dimensões que abarcam o trabalho decente. Organismos internacionais, como a ONU e a OIT, têm o papel de elaborar diretrizes e recomendações para que os países membros possam alinhar suas políticas. Todavia, observa-se que, ao longo dos anos, muitas de suas proposições sofreram reformulações e contestações, tanto o conceito de trabalho decente, como a própria noção de desenvolvimento sustentável. Os esforços institucionais, por si só, não se demonstraram suficientes para gerar ações práticas. Estudiosos do setor colaboram de maneira expressiva para o aprofundamento dos conceitos, a partir de críticas, formulação de variáveis mensuráveis e objetos específicos para análise da realidade.

Robinson et al. (2019), ao confrontarem sete Ods pertinentes à força de trabalho no turismo, demonstram que a precariedade presente no setor é contraprodutiva e antagônica ao alcance dos objetivos propostos pela ONU. Isso porque, em geral, trabalhar no turismo significa ter vínculos de trabalho frágeis, expressos pelo trabalho temporário ou de meio período, além de práticas exploratórias que beiram ao trabalho escravo contemporâneo. Parte disso, justifica-se no âmbito empresarial à inerente sazonalidade do produto turístico, que favorece a proliferação de trabalhos temporários na hotelaria, por exemplo, sobretudo durante a alta temporada. Algo que pode ser compreensível do ponto de vista da gestão, mas permite a normalização de práticas incompatíveis com a aceção do trabalho decente.

Apesar de incipiente, existem publicações de natureza empírica que articulam o conceito do trabalho decente na hotelaria especificamente, como Cañada (2018), que demonstra como a terceirização no departamento de governança de hotéis na Espanha caracteriza um distanciamento das organizações hoteleiras do conceito de trabalho decente; Coughlan, Moolman & Haarhoff (2014), que relacionam a satisfação no trabalho em hotéis de luxo na África do Sul como característica do trabalho decente; e Edralin (2014), que analisa o trabalho precário em hotéis nas Filipinas a partir dos preceitos da OIT. Nesse contexto, com o intuito contribuir ao diálogo entre trabalho decente e hotelaria, propõe-se aqui um exercício teórico de

comparação entre as características do trabalho decente preconizadas pela Teoria da Psicologia do Trabalho (Duffy *et al.*, 2016) e exemplos na literatura científica que apontam para a violação dessas características no trabalho em hotéis [Quadro 1]. A partir das diretrizes da OIT (1999), Duffy *et al.* (2016) desenvolveram cinco categorias balizadoras para o trabalho decente: condições de trabalho seguras do ponto de vista físico e interpessoal; jornadas de trabalho que permitam ócio e descanso; valores organizacionais que complementam os valores pessoais e sociais; remuneração adequada; e acesso à saúde.

Sem a pretensão de realizar um escrutínio exaustivo das interfaces entre o trabalho decente e o trabalho hoteleiro, realizou-se um cotejamento exploratório entre as categorias mencionadas anteriormente. O Quadro 1 apresenta a síntese deste exercício: na primeira coluna apresentam-se as características do trabalho decente e na segunda estão dispostos exemplos da literatura pertinente às condições de trabalho na hotelaria que apontam para um distanciamento dos elementos apresentados na primeira coluna. O procedimento de coleta das referências assemelha-se ao utilizado por Tricário, Oliveira & Rossini (2018), ao ressaltar a utilidade do conhecimento prévio dos pesquisadores na seleção do material bibliográfico. Portanto, reflete uma seleção intencional das publicações com a finalidade de inspirar discussões e reflexões sobre as dissonâncias entre trabalho decente e trabalho em hotéis.

**Quadro 1 - Cotejamento entre características do trabalho decente e do trabalho na hotelaria.**

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DECENTE (Duffy <i>et al.</i> , 2016):	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO NA HOTELARIA
Condições de trabalho seguras do ponto de vista físico e interpessoal	Sobrecarga física no trabalho de camareiras que resulta em lesões e dores; Reincidência de atestados médicos de camareiras (Magalhães, 2006); Presença de assédio moral em ambientes com pressão por alta performance (Page <i>et al.</i> , 2018).
Jornadas de trabalho que permitam o ócio e descanso	Presença de exaustão emocional em trabalhadores de hotéis devido à falta de tempo e energia para prática de lazer (Mansour & Tremblay, 2016); Exigência de disponibilidade total de horário (Padilha & Grande, 2011); Interferência do excesso de trabalho no tempo destinado aos amigos, família e lazer (Lima & Grande, 2009).
Valores organizacionais que complementam os valores familiares e sociais	Quantidade de horas trabalhadas pode ser percebida como conflitiva pela família (Cleveland <i>et al.</i> , 2007); Dificuldade de conciliar trabalho e família (Namasivayam & Zhao, 2007); Trabalho hoteleiro que não permite equilíbrio com a vida doméstica (Zhao & Ghiselli, 2016).
Remuneração adequada	Salários baixos em ocupações no setor de governança de hotéis (Krause, Scherzer & Rugulies, 2005); Alguns empregos no turismo e hotelaria em geral apresentam salários baixos (OIT, 2017).
Acesso à saúde adequada	Trabalhadores temporários de hotéis não contemplados com assistência de saúde (Hsieh, Apostolopoulos & Sönmez, 2015).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Tal exercício teórico-bibliográfico apresentado no Quadro 1 oferece melhor visualização das características analisadas em trabalhos científicos sobre condições de trabalho na hotelaria. Conforme se pode depreender desse cotejamento, encontra-se uma incongruência na hospitalidade promovida por hotéis que caracteriza violações das características do trabalho decente. Esses resultados vão ao encontro dos de Magalhães (2006), ao confrontar o que os hotéis exigem de seus trabalhadores, com o que efetivamente os oferecem. Suas conclusões conduzem ao paradoxo do bem-estar na hotelaria: à medida que se exige a prestação de um serviço de qualidade, com afeto, hospitaleiro, expõem-se os trabalhadores a riscos físicos, químicos e psicossociais; o que sugere que o bem-estar e acolhimento são prerrogativas somente dos hóspedes, não incluindo os funcionários. A autora aduz que justamente a hospitalidade oferecida aos hóspedes só é viabilizada em detrimento da saúde de trabalhadores, em seu caso, mais especificamente, da saúde das camareiras.

A comparação entre as características do trabalho decente e as condições de trabalho na hotelaria é útil na identificação da presença de elementos que não configuram a hospitalidade e ademais a antagonizam. Não se supõe aqui que o setor hoteleiro, de forma generalizada, viole todas as características do trabalho decente apresentadas, especialmente em razão da heterogeneidade do setor, que torna delicada a generalização de características do trabalho (Baum & Mooney, 2019). No entanto, como se pode identificar, existem indícios que apontam para a existência de trabalho precário em um setor que preconiza bem-estar e acolhimento. Assim como Malleville & Ruiz (2017) questionam-se sobre o acolhimento em âmbito organizacional de trabalhadores da saúde “Quem cuida dos que cuidam?”, aqui procurou-se, a partir de evidências da literatura, indagar o mesmo sobre os trabalhadores da hotelaria: quem acolhe os que acolhem? Argumenta-se com base na OIT (1999) e em Duffy *et al.* (2016) que se pode estabelecer um franco e profícuo diálogo entre a noção de trabalho decente, a hotelaria e a noção de hospitalidade organizacional.

#### **AFINAL, QUEM ACOLHE OS QUE ACOLHEM?**

Ao trazer o termo acolhimento para o centro da questão é natural referir-se a ideia de hospitalidade, uma vez que a ontogênese da palavra está associada a proposta de receber bem as pessoas, de fortalecer laços, acolher o outro (Quadros, 2011). Corroborando, Telfer (1996) define a hospitalidade como o prazer do acolhimento, o desejo de satisfazer os anseios do outro. Portanto, retoma-se a discussão sobre a hospitalidade nas organizações, que carregam em sua

essência a proposta de atender o hóspede/cliente de forma hospitaleira. Essa vertente é denominada de hospitalidade comercial, sendo compreendida como o ato de bem acolher o hóspede envolvendo, contudo, uma relação monetária, na qual o cliente paga e o retorno deste pagamento deve resultar no bom atendimento, inculcido de hospitalidade (Lashley, 2015). Entretanto, o conceito de hospitalidade comercial não é consensual no universo acadêmico, pois para outras correntes, como a francesa, o exercício deveria ocorrer de modo genuíno, sem a existência de troca financeira.

Tal discussão é importante para introduzir o conceito de hospitalidade organizacional, pois diferente da hospitalidade comercial, a essência de bem acolher permanece no âmbito organizacional, devendo acontecer com o sujeito interno, o trabalhador. De acordo com Fedrizzi (2008), a hospitalidade organizacional é aquela que trata da relação entre os 'colaboradores' e as organizações, envolvendo práticas integradoras e de acolhimento direcionadas aos funcionários. Portanto, questiona-se: como os empregados que atuam no setor hoteleiro são recebidos pelas empresas que atuam? A área de gestão de pessoas preocupa-se em acolher o sujeito de forma hospitaleira? Há um entendimento por parte dos profissionais de gestão de pessoas sobre a importância da hospitalidade organizacional?

É na busca por um ambiente mais hospitaleiro, que Cardoso, Lescura e Carvalho (2016) advogam o uso de técnicas ou práticas de gestão de pessoas que garantam uma convivência harmoniosa no espaço laboral.

Se a aproximação entre as diversas áreas de conhecimento junto à hospitalidade tem sido presente, a aproximação desta com a gestão de pessoas também se mostra promissora. As organizações podem ser locais de acolhimento e de generosidade, pois o senso comum diz que se passa mais tempo nas atividades laborais do que em atividades de lazer, quando as pessoas e empresas buscam equilíbrio (Claro, 2015, p. 341).

Considerando a importância de se refletir mais sobre este tema, tanto na esfera acadêmica, quanto empresarial, Claro (2015) desenvolveu uma pesquisa do tipo *survey* com especialistas em gestão de pessoas filiados à Associação Brasileira de Recursos Humanos - São Paulo, Regional Baixada Santista. O intuito dessa investigação era apreender se tais profissionais possuem familiaridade e entendimento com relação ao termo hospitalidade organizacional, além de buscar contribuir com a construção de indicadores que permitam mensurá-la em diferentes realidades organizacionais. A pesquisa apontou que tais profissionais investigados entendem a importância da hospitalidade organizacional para o campo de gestão de pessoas. Além disso,

Claro (2015) elencou um conjunto de elementos que deveriam entrar na análise da hospitalidade organizacional, dentre eles: sinceridade e comunicação não violenta entre as pessoas; boas relações, independente da diferença entre cargos; intensidade de treinamentos e capacitações das relações internas; procedimentos claros; convívio harmonioso; ética empresarial; generosidade; reciprocidade; cortesia; respeito; tato; ambiente de trabalho com asseio e limpeza; acomodações adequadas; conforto; programas que visam a saúde do *colaborador*; necessidades básicas humanas permanentemente atendidas.

Nota-se que especialmente as categorias 'ambiente de trabalho com asseio e limpeza'; 'acomodações adequadas'; 'programas que visam a saúde do *colaborador*'; 'necessidades básicas humanas permanentemente atendidas' apresentam certa aproximação com as características que compõe o trabalho decente (Duffy *et al.*, 2016) o que confirma a possibilidade de diálogo entre o último e as discussões sobre hospitalidade organizacional. Depreende-se das características supramencionadas uma interlocução entre hospitalidade organizacional e trabalho decente, de forma que a última possa constituir uma instância de legitimidade para a primeira. Propõe-se isso, uma vez que a inclusão do trabalho decente no bojo da hospitalidade organizacional implica na ampliação de seu arcabouço conceitual, incluindo também o respeito aos direitos dos trabalhadores, condições laborais dignas e diálogo social como a essência de um conjunto de práticas institucionalizadas em hotéis.

O retrato das condições de trabalho marcado pela precarização evidencia uma distância entre o *ethos* articulado neste artigo e a realidade encontrada em hotéis. Parece contraditório que o setor que preconiza a hospitalidade e tenta distinguir-se pelo bem-receber, pelo acolhimento e boa vontade 'incondicional' crie condições de trabalho tão desfavoráveis para os trabalhadores. Ao passo que se exige sorrir em todos os cenários, mesmo naqueles que envolvem hostilidade partindo de hóspedes (Alves, 2016), não são criadas condições que permitem o sorriso. Impõe-se o referido paradoxo na hospitalidade comercial. À medida que se exige a prestação de um serviço acolhedor, com a demonstração de afeto com hóspedes, as características da precarização do trabalho presentes na hotelaria não apenas dificultam a prática da hospitalidade, como também não são perpetuadas sob os trabalhadores.

Em face ao exposto, pode-se interrogar: se as condições de trabalho na hotelaria são tão precárias, por que os trabalhadores permanecem nesses empregos? Existem duas formas de responder a esse questionamento. Em primeiro lugar, o alto índice de rotatividade em hotéis (Lashley & Spolon, 2011) é, na verdade, uma preocupação antiga, pautada estritamente na

sustentabilidade econômica de hotéis e possíveis comprometimentos da lucratividade (Iverson & Deery, 1997). Outra forma de tentar responder à questão levantada envolve discutir as idiossincrasias do modelo de produção neoliberal presente na sociedade brasileira, que afetam diretamente a hotelaria. Pode-se afirmar que as pessoas permanecem em empregos precários porque não têm escolha. O alto índice de desemprego no Brasil demonstra a necessidade e o imperativo de permanecer em ocupações ou empresas, ainda que cometam práticas abusivas e exploratórias.

A ameaça do desemprego, desencadeia a luta pelos lugares, o medo de ser posto 'fora do jogo'. Assim, o receio maior reside na possibilidade de não fazer mais 'parte do jogo', entendendo que estar empregado em uma organização, independente das condições de trabalho, já é uma recompensa (Gaulejac, 2007). Esse cenário propicia a sobreposição dos interesses econômicos sobre as necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores, permitindo que as empresas, inclusive hoteleiras, adotem modelos incompatíveis com a hospitalidade [teoricamente] preconizada.

Em razão do exposto, viceja-se a necessidade de discutir um *ethos* que balize a dita hospitalidade. A consolidação deste *ethos* está condicionada à assunção, por parte dos gestores, de um compromisso corporativo de responsabilidade social e ética no trabalho. Deve-se observar que o provimento de um trabalho alinhado às características do trabalho decente pode ser benéfico a todos os agentes sociais envolvidos. No entanto, não se advoga neste artigo pela promoção de condições dignas de trabalho apenas devido aos seus reflexos benéficos às organizações hoteleiras, mas por reconhecer que qualidade de vida, dentro e fora do trabalho, é um direito de todos.

Dentro do cenário descrito, vislumbra-se como possibilidade que os trabalhadores: gozem de seus direitos no trabalho em condições dignas e de liberdade; recebam uma remuneração compatível com suas necessidades de moradia, alimentação, educação, saúde e lazer; possam se satisfazer profissionalmente exercendo funções úteis, que fortaleçam uma dimensão importante de sua identidade [o trabalho]. Simultaneamente, as empresas: têm a oportunidade de reter trabalhadores satisfeitos, otimizando recursos no recrutamento, seleção e treinamento de novos trabalhadores; terá em seu quadro de funcionários trabalhadores predispostos à prática de hospitalidade<sup>iii</sup>, justamente por se sentirem acolhidos no âmbito organizacional do trabalho; podem potencializar a qualidade de seu atendimento como possível reflexo da qualidade das condições laborais oferecidas pelas empresas.

Ao incluir os interesses dos trabalhadores e das empresas, tais proposições estão de acordo com as orientações da OIT, não no que tange o tripartismo [representantes dos governos, dos empregadores e dos trabalhadores], mas sim o bipartido. No âmbito da hospitalidade organizacional é mais condizente, por hora, destacar os empregadores e os trabalhadores, visto que as relações, práticas e processos de gestão internos da organização possuem pouca influência de ações governamentais. Por isso, defende-se também o diálogo social bipartido, o qual envolve a comunicação entre as duas partes interessadas: empregadores e/ou organizações de empregadores, e organizações de trabalhadores. O diálogo social bipartido pressupõe a concordância de ambos para intercambiar informações, consultas e negociações, sendo geralmente exercido a partir de ações de negociação coletiva ou de cooperação no local de trabalho (OIT, 2018), incluindo-se ademais as discussões sobre hospitalidade antes mencionadas.

Apesar de não serem afirmações categóricas, as previsões descritas acima estão pautadas em reflexões sobre os dados empíricos discutidos na revisão bibliográfica deste artigo. Ademais, apontam que o trabalho decente pode trazer elementos basilares para a prática da hospitalidade organizacional, como também visualizar e construir um caminho que conduza a uma aproximação do preceito de sustentabilidade em suas dimensões econômica, ambiental, política e social.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho no turismo e na hotelaria vêm sendo alvo de interesse acadêmico há poucos anos, sobrepujando uma negligência acadêmico-científica sobre agentes sociais substanciais para o fenômeno turístico. A contribuição deste texto decorre das reflexões sobre condições de trabalho na hotelaria, trabalho decente e hospitalidade organizacional, que a partir do diálogo entre diferentes autores, permitiu a observação de um notório imbricamento entre esses três eixos de análise.

A partir de evidências presentes na literatura científica, constatou-se que existem indícios nas condições de trabalho em hotéis e no turismo que apontam para a violação das características do trabalho decente. Supõe-se aqui como ontogênese dessa contradição no mercado da hospitalidade a exacerbação do viés econômico nas grandes empresas, que valoriza os ideais de produtividade e alta performance em detrimento das relações interpessoais e da saúde dos trabalhadores. Ademais, os trabalhadores do setor são tratados com frequência,

academicamente, apenas sob a égide da gestão empresarial que, por sua vez, ignora as correlações que não sejam mercadológicas.

Cabe destacar que a contribuição teórico-bibliográfica também se demonstrou útil do ponto de vista metodológico, uma vez que as características do trabalho decente foram confrontadas com estudos atuais confirmando a ausência dessas variáveis na realidade organizacional da hotelaria. Este esforço teórico se apresenta como uma proposta metodológica com o objetivo de reforçar as dimensões de problemáticas e nichos de estudos, ao sistematizar e organizar os assuntos derivados da temática.

Além de promover reflexões sobre trabalho decente e hospitalidade organizacional, também pode-se considerar que emergiram inflexões a partir de uma simbiose entre as duas categorias. Essa associação permitiu a elaboração de algumas proposições. A primeira é que inserir o trabalho decente no bojo das práticas de gestão de pessoas no turismo e hotelaria impõe desafios que só podem ser superados a partir do reconhecimento do potencial danoso de modelos de gestão ora presentes em organizações turísticas. A segunda é que exige imprescindivelmente a articulação entre os agentes de mercado e a sociedade civil organizada/trabalhadores/academia; e, em seguida, um afastamento dos cânones utilitários e excessivamente pragmáticos que recomendam investigações sobre o trabalho visando apenas ao aprimoramento da performance dos trabalhadores e não da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O arcabouço teórico apresentado exalta a importância de se refletir sobre o setor hoteleiro e suas condições laborais, entendendo que por serem marcados pela precariedade, é fundamental que atendam os preceitos de trabalho decente. Adicionalmente, compreende-se que, por tratar de um setor em que sua essência é a hospitalidade, seria coerente que tal prática ocorresse de maneira endógena, exercitando a hospitalidade no seio organizacional, entre os trabalhadores, para então ser reproduzida externamente, refletindo em um atendimento acolhedor ao hóspede.

Vale ressaltar que a promoção do trabalho decente como *ethos* da hospitalidade organizacional não se aplica apenas à gestão de pessoas na hotelaria. Partiu-se desse grupo de trabalhadores devido à prerrogativa presente em sua atividade de acolher e bem-receber, a despeito de suas condições de trabalho nem sempre estarem alinhadas ao mesmo princípio. Por isso, orienta-se

Sant'Anna, E. S., Carneiro, J., & Lescura, C. (2021). Quem acolhe os que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 50-70, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>

a realização de estudos empíricos sobre os demais agentes sociais do turismo, se expandindo para além do setor hoteleiro e para diversos níveis de atuação profissional.

## REFERÊNCIAS

- Abramo, L. (2010). Trabalho Decente: o itinerário de uma proposta. *Bahia Análise & Dados*, 20(2/3), 151-171. [Link](#)
- Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho. (2008). *Protecting workers in hotel, restaurants and catering*. Luxemburgo: European Agency for Safety and Health at Work. [Link](#)
- Alves, K. dos S. (2016). *A saúde mental dos trabalhadores do turismo e da hospitalidade: profissionalismo x adoecimento*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil].
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889. [Link](#)
- Baum, T., & Mooney, S. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 76(2), 45-52. [Link](#)
- Bolwell, D., & Weinz, W. (2008). *Reducing poverty through tourism*. Genebra: OIT. [Link](#)
- Cañada, E. (2018). Too precarious to be inclusive? Hotel maid employment in Spain. *Tourism Geographies*, 20(4), 653-674. [Link](#)
- Cañada, E. (2019). Trabajo turístico y precariedad. In E. Cañada & I. Murray (Org.) *Turistificación global: perspectivas críticas em turismo*. Icaria Editorial.
- Cardoso, S. M. A., Lescura, C., & Carvalho, C. A. de. (2016). Hospitalidade: Inclusão de profissionais com deficiência na hotelaria. *Turismo - Visão e Ação*, 18(3), 528-556. [Link](#)
- Claro, J. A. C. dos S. (2015) Hospitalidade organizacional: panorama teórico-empírico. *Revista Hospitalidade*, 7(3), 338-357. [Link](#)
- Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Himelright, J. L., Harrison, M. M., Crouter, A. C., & Drago, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(3), 275-298. [Link](#)
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC (2019). *Emprego formal no Turismo cresce 330% em 12 meses* [Link](#)
- Coughlan, L., Moolman, H., & Haarhoff, R. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal*

Sant'Anna, E. S., Carneiro, J., & Lescura, C. (2021). Quem acolhe os que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 50-70, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>

of *Business Management*, 45(2), 97-107. [Link](#)

Cruz, R. de C. (2018). Desenvolvimento desigual e turismo no Brasil. *Confins*, 36. [Link](#)

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148. [Link](#)

Edralin, D. M. (2014). Precarious work undermines decent work: the unionized hotel workers' experience. *Business and Economics Review*, 24(1), 13-26. [Link](#)

Fedrizzi, V. L. (2008). *O conhecimento gerado no Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi*. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. [Link](#)

Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social*; São Paulo: Ideias & Letras.

Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., & Park, T. (Eliot), & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46–55. [Link](#)

Hoel, H., & Einarsen, S. (2003). *Violence at work in hotels, catering and tourism*. Genebra: International Labour Organization. [Link](#)

Houtman, I., Andries, F., Berg, R. Van der, & Dhondt, S. (2002). *Sectoral profiles of working conditions*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. [Link](#)

Hsieh, Y. C., Apostolopoulos, Y., & Sönmez, S. (2015). Work conditions and health and well-being of latina hotel housekeepers. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 18(3), 568-581. [Link](#)

Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71–82. [Link](#)

Lacaz, L. A. de C. (2016). Trabalho e saúde em tempos de globalização. In K. B. Macedo, J. G. de Lima, A. R. D. Fleury, & C. M. S. Carneiro (Eds.), *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar* (pp. 41–66). Goiania: PUCGoiás.

Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labour. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1135-1155. [Link](#)

Lashley, C., & Spolon, A. P. (2011). *Administração de pequenos negócios de hospitalidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lashley, C. (2015). Hospitalidade e hospitabilidade. *Revista Hospitalidade*, 7(especial), 70-92. [Link](#)

Lima, J. B. de, & Grande, M. M. (2009). Qualidade de vida no trabalho e políticas de recursos

Sant'Anna, E. S., Carneiro, J., & Lescura, C. (2021). Quem acolhe os que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 50-70, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>

humanos: um estudo em hotel de luxo em Ribeirão Preto. *Investigação*, 9(2/3), 111-120.

[Link](#)

Krause, N., Scherzer, T. & Rugulies, R. (2005). Physical workload, work intensification, and prevalence of pain in low wage workers: results from a participatory research project with hotel room cleaners in Las Vegas. *American Journal of Industrial Medicine*, 48(5), 326-337. [Link](#)

Kobayashi, T. M. T. (2008). Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 3(4),1-12. [Link](#)

Magalhães, G. F. de O. (2006). *O sorriso que o relógio transforma em dor: custo humano da atividade, estratégias de mediação e qualidade de vida no trabalho de camareiras de hotéis*. Dissertação. Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Malleville, S., & Ruiz, P. (2017). Presentación de la organización bajo estudio y descripción de los puestos. In: J. C. Neffa & M. L. Henry (Eds.), *¿Quién cuida a los que cuidan? Los riesgos psicosociales en el trabajo en los establecimientos privados de salud*. pp. 115–128. La Plata, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas.

Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11. [Link](#)

Morin, E. (2005). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28(5), 1212-1223. [Link](#)

Navarro, V. L., Maciel, R. H., & Matos, T. G. R. (2017). A questão do trabalho no Brasil: uma perspectiva histórica a partir do desenvolvimento industrial. In M. C. Coutinho, M. H. Bernardo, & L. Sato (Eds.), *Psicologia Social do Trabalho*. Rio de Janeiro: Vozes.

Neffa, J. C. (2019). Conceptualizaciones y enfoques teóricos para abordar los RPST. In A. Pujol & N. Bartolini (Eds.), *Cuadernos TAS: trabajo, actividad y subjetividad: escritos entre pares 2018*. pp. 151-160. Córdoba, Argentina.

O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390. [Link](#)

Organização Internacional do Trabalho – OIT. (1999). *Relatório sobre Trabalho Decente*. Genebra: OIT. [Link](#)

Sant'Anna, E. S., Carneiro, J., & Lescura, C. (2021). Quem acolhe os que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 50-70, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>

- Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2017). *ILO guidelines on decent work and socially responsible tourism*. Genebra: OIT. [Link](#)
- Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2018). Diálogo social e tripartismo. Conferência Internacional do Trabalho, 107ª Sessão. *Relatório VI*. Genebra: OIT. [Link](#)
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2000). *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. [Link](#)
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2015). *Agenda 2030*. [Link](#)
- Page, S. J., Bentley T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resources practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122-129. [Link](#)
- Padilha, V., & Grande, M. M. (2011). “A gente fica muito tempo aqui dentro!”: Reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(1), 111-125. [Link](#)
- Pirollo, M. C. F., & Torres, R. G. (2012). Hospitalidade na Hotelaria de São Paulo (Brasil): a percepção de camareiras cooperadas. *Turismo & Sociedade*, 5(2), 507-526. [Link](#)
- Quadros, A. H. de. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*, 8(1), 43-57. [Link](#)
- Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity : critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-1025. [Link](#)
- Seifert, A. M., & Messing, K. (2006). Cleaning up after globalization: an ergonomic analysis of work activity of hotel cleaners. *Antipode*, 38(3), 557-578. [Link](#)
- Spinelli, M. (2009). Sobre as diferenças entre *éthos* com épsilon e *êthos* com eta. *Trans/Form/Ação*, 32(2), 9-44. [Link](#)
- Telfer, E. (1996). *Food for Thought: philosophy and food*. London: Routledge.
- Tricário, L. T., Oliveira, J. P. & Rossini, D. de M. (2018). Meio de hospedagem como signo de hospitalidade. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(1), 28-56. [Link](#)
- Vieira, F. O., Marinho, M. O. & Ghizoni, L. D. (2018). “Ruim com ele, pior sem ele”: servidão (in)voluntária que reforça o trabalho escravo contemporâneo, apontamentos à luz da Psicodinâmica do Trabalho. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 5(1), 55-79. [Link](#)
- Zhao, X., & Ghiselli, L. (2016). Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326. [Link](#)

---

## NOTAS

<sup>i</sup> Este ensaio foi redigido entre 2019 e fevereiro de 2020. Portanto, não se inclui nesta reflexão as repercussões sociais da pandemia do novo coronavírus, considerando que o deflagrar da crise sanitária deu-se em março de 2020. O retrato da empregabilidade no turismo, sem dúvidas, sofreu drasticamente e permanecerá carecendo de olhares atentos às demandas dos trabalhadores e das trabalhadoras do setor.

<sup>ii</sup> O tripartismo é a interação entre o governo, os empregadores e os trabalhadores [a partir dos respectivos representantes] como parceiros iguais e independentes que procuram soluções para problemas de comum interesse (OIT, 2018).

<sup>iii</sup> Para Kobayashi (2008) os “colaboradores” que são tratados com cordialidade, atenção e respeito apresentam maior disposição em reproduzir tais comportamentos com os clientes externos. A hospitalidade deveria ser uma prática comum entre os gestores e, sequencialmente, entre os demais funcionários tornando-se, portanto, um elemento da cultura organizacional (Pirolo & Torres, 2012).

## PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 14 FEV 20; Aceito: 20 NOV 20.