

**DOSSIÊ TEMÁTICO**  
**SEMINÁRIO VIRTUAL PERSPECTIVAS CRÍTICAS SOBRE O TRABALHO NO TURISMO**

**PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO EM HOTÉIS: ENTRE  
SERVIÇO E SERVIDÃO**

Eduardo Silva Sant'Anna<sup>1</sup>  
Fernando de Oliveira Vieira<sup>2</sup>  
Mariana Rambaldi<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo deste artigo é refletir sobre as vivências de prazer-sofrimento de um grupo de trabalhadores de hotéis, observando as situações em que o serviço hoteleiro pode se converter em servidão de quem trabalha. Foram conduzidas cinco entrevistas virtuais semiestruturadas com trabalhadores de setores operacionais de hotéis de nível superior e luxo da cidade do Rio de Janeiro. Empregou-se a hermenêutica-dialética como exercício interpretativo das narrativas dos trabalhadores. Ao promover um diálogo entre conceitos provenientes da psicodinâmica do trabalho e as narrativas de trabalhadores de hotéis, foi possível esboçar dimensões em que o ato de servir pode configurar serviço ou servidão. Ventila-se a hipótese de que o discurso do imperativo de servir, na roupagem de hospitalidade comercial, pode naturalizar relações e vivências de servidão enquanto potência de padecimento, expressos pelas jornadas irregulares, extensivas e exaustivas, rigidez nas normas e protocolos e pela dificuldade de ter uma vida fora do trabalho.

**Palavras-chave:** hotelaria; trabalho; trabalhadores; psicodinâmica do trabalho; servidão.

## 1. Introdução

Tradicionalmente, os estudos sobre hotelaria operam a partir da lógica empresarial, investigando fatores que contribuem para a captação e fidelização de clientes, aprimoramento da qualidade dos processos e gestão dos recursos financeiros e humanos. No que se refere aos trabalhadores, predominam as perspectivas patronais, focadas na maximização da produtividade dos funcionários por meio do aumento da

<sup>1</sup> Tecnólogo em Hotelaria, Mestrando em Turismo pela Universidade Federal Fluminense. E-mail: [eduardosilvasantanna@gmail.com](mailto:eduardosilvasantanna@gmail.com) / <https://orcid.org/0000-0002-7782-3166>

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Moraes Júnior, Mestre e Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense. E-mail: [fernandovieira@id.uff.br](mailto:fernandovieira@id.uff.br) / <https://orcid.org/0000-0001-5374-997X>

<sup>3</sup> Bacharela em Psicologia, Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense. E-mail: [marianarambaldi@hotmail.com](mailto:marianarambaldi@hotmail.com) / <https://orcid.org/0000-0003-2699-8449>



satisfação e diminuição dos níveis de estresse, temas recorrentes nas pesquisas sobre trabalho na hotelaria (Borralha *et al*, 2016).

Observa-se, por conseguinte, o predomínio de um interesse técnico-utilitário na produção científica acerca de trabalhadores de hotéis. No entanto, apesar de mais frequentes (Ladkin, 2011), as perspectivas gestionárias e pragmáticas não constituem monopólio da literatura. A título de exemplo, observa-se o interesse na saúde física e mental de trabalhadores e trabalhadoras (Alves, 2016), nas vivências de prazer-sofrimento (Barreto *et al*, 2016) e na ergonomia da atividade (Magalhães, 2006). Encontram-se também estudos sobre a relação entre trabalho no turismo e precariedade (Robinson *et al*, 2019), direitos humanos (Baum & Hai, 2019) e escravidão contemporânea (Lashley, 2018).

De modo a contribuir para compreensão do trabalho no setor de alojamento, o objetivo deste artigo é refletir sobre as vivências de prazer-sofrimento de um grupo de trabalhadores de hotéis, observando as situações em que o serviço hoteleiro pode se converter em servidão de quem trabalha. Cabe refletir e assumir um compromisso ético-político com os trabalhadores considerando a seguinte questão: De que formas o trabalho em serviços de hospedagem pode converter-se em novas formas de servidão? Busca-se lançar luz sobre essa questão a partir de um estranhamento do verbo servir, que amiúde figura na literatura sobre hospitalidade comercial como imperativo nos hotéis. Contenta-se neste texto em esboçar um delineamento do que se compreende como servir-serviço e servir-servidão, partindo do referencial teórico da Psicodinâmica do trabalho.

Além desta introdução e das considerações finais, estruturou-se o artigo em três seções. Parte-se da descrição dos procedimentos metodológicos, ancorados em um exercício hermenêutico-dialético para a análise das narrativas. Em sequência, a dimensão psicodinâmica do trabalho protagoniza a seção, tensionando as vivências de prazer-sofrimento no trabalho. Em seguida, busca-se introduzir e diferenciar as relações entre servir-serviço e servir-servidão, a partir de um resgate etimológico da palavra “servir” em diálogo com as narrativas e a Psicodinâmica. Por fim, apresenta-se uma síntese da discussão proposta e uma agenda de pesquisa.

## 2. Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório e de base qualitativa. Foram conduzidas cinco entrevistas semiestruturadas virtuais com trabalhadores de setores operacionais de hotéis. Entrou-se em contato com os participantes potenciais via a rede social LinkedIn. Os critérios para seleção dos participantes foram: (1) trabalhar ou haver trabalhado em hotel por pelo menos 2 anos; (2) em segmento de nível superior ou luxo; (3) em setor operacional; (4) no município do Rio de Janeiro.

As entrevistas foram realizadas na plataforma de preferência dos indivíduos, havendo o predomínio da opção Google Meet. Após a declaração de consentimento dos participantes, as videoconferências foram gravadas e transcritas verbatim. Os encontros virtuais ocorreram entre os meses de abril e julho de 2020. A duração mínima foi de



40min55s e máxima de 1h26m36s, a média aritmética resultando em 1h06min. No transcorrer da análise, nomes fictícios foram atribuídos aos trabalhadores e aos hotéis mencionados nas entrevistas de modo a preservar suas identidades.

Se as entrevistas em profundidade são a via de acesso às narrativas, estas últimas são matéria-prima para o desvelamento de universos de significação sobre o trabalho em hotéis. Adotou-se a hermenêutica-dialética preconizada por Minayo (2014) como exercício reflexivo do material empírico construído nas cinco entrevistas. Na medida em que a hermenêutica constitui um exercício de compreensão reflexiva sobre os fenômenos, a dialética permite a crítica e tensionamento entre as contradições e conflitos condicionados historicamente (Minayo, 2014).

Após a transcrição, leitura e releitura das entrevistas, identificaram-se ideias centrais organizadas em conjuntos compostos por trajetórias, práticas cotidianas e sentidos. Em um segundo momento, a leitura transversal das entrevistas permitiu a identificação de categorias empíricas, confrontadas constantemente com as categorias teóricas presentes na teoria da Psicodinâmica do trabalho. Conforme propõe Minayo (2014), esse cotejamento constante leva em consideração os consensos e divergências que emergem no campo e devem ser emparelhados com o enquadramento teórico adotado.

Esse exercício de classificação/ordenamento e compreensão/interpretação das narrativas dos trabalhadores permitiu neste artigo exploratório a discussão de dois pares de palavras que podem contribuir para a compreensão da organização do trabalho em hotéis e seus reflexos nas subjetividades dos trabalhadores: prazer-sofrimento e serviço-servidão. Como exercício teórico-empírico exploratório, as seções subsequentes apresentam um diálogo entre o turismo, hospitalidade e psicodinâmica do trabalho, no fito de lançar luz sobre experiências subjetivas no trabalho.

### 3. Entre prazer e sofrimento: psicodinâmica do trabalho em hotéis

O trabalho, do ponto de vista da Psicodinâmica do trabalho, é uma ação, diante de um processo em que a subjetividade está envolvida. Dejours (2004) afirma que não é possível imaginar um trabalho que não esbarre em outros sujeitos, o que define o trabalho como um espaço dinâmico de relações sociais que acontecem por meio do reconhecimento, da construção de identidade e da realização de si mesmo. No entanto, o reconhecimento afeiçoado à dependência pode subsistir como uma armadilha à submissão e à servidão voluntária (Ferreira, Martins & Vieira, 2016).

A Psicodinâmica do trabalho se interessa em conhecer o lugar e o sentido que o trabalho ocupa na vida dos sujeitos, considerando como as organizações e formas de gestão interferem nas vivências de prazer e sofrimento e se preocupando em valorizar a saúde e a subjetividade do trabalhador (Araújo, 2018; Pellizari & Neto, 2019; Perrone *et al*, 2018).

Nas organizações de trabalho existem as prescrições, que são as regras, normas e descrições dos procedimentos. Geralmente são feitas pela gestão e orientam o que cada



trabalhador deve fazer. Neste lado, encontram-se as metas, que podem levar ao produtivismo e quantificação, enquanto a qualidade é deixada de lado. No entanto, as prescrições raramente dão conta do que efetivamente acontece nas situações de trabalho em função da variabilidade e complexidade das atividades e da subjetividade (Assunção, 2003). Desta forma, o trabalho real se manifesta: "é a maneira desenvolvida pelo trabalhador para lidar com as situações reais de trabalho" (Costa, 2013, p. 467). Essa lacuna entre o trabalho prescrito e o real pode ser observada nos relatos de uma agente de reservas e um mensageiro:

Eu chegava lá, pegava no meu plantão. A gente tinha todo um *check list* pra ser preenchido. [...]. O pessoal seguia à risca, **apesar de ter problemas também**, mas a maioria dos setores seguia, e o nosso principalmente. A gente tinha *check list* de tudo que tinha que fazer no plantão. – Lucas – mensageiro – 23 anos.

[...] eu penso muito nessa parte do golpe, porque, assim, muita gente simplesmente deixa acontecer as coisas e não pensa na empresa. Assim: "Ah, eu tô cumprindo com o procedimento e não me importo se isso é fraude ou se não é fraude". [...]. Hotelaria tem disso: muitas vezes o cliente vai na maldade pra ter vantagem na situação. Nessas horas a gente tem que pensar na empresa, não só em agradar o cliente. – Fernanda – agente de reservas – 29 anos.

No primeiro relato, nota-se o zelo de Lucas na execução de suas tarefas. Seguir o *check list* ou os Procedimentos Operacionais Padrão constitui prática cotidiana. A despeito disso, Lucas reconhece que acatar rigidamente às normas pode não surtir efeito, dadas as condições adversas que acontecem em um hotel. Fernanda chama a atenção para elementos que nem sempre estão previstos nos manuais. Segundo ela, existem circunstâncias que exigem um discernimento pessoal ou um investimento cognitivo-afetivo para identificar tentativas de golpes ou fraudes. Essas situações, por sua vez, não estão necessariamente previstas no que é estabelecido como norma, e cabe a ela estar atenta e "pensar na empresa".

A inquietação do trabalhador sempre estará presente porque nenhuma norma abrange todas as situações. Diante de todo trabalho, o sofrimento existirá. Para a Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento é inerente ao ser humano e não é possível eliminá-lo, pois ele faz parte do fazer e do trabalho. "O sofrimento é primeiro. Não é o trabalho que causa sofrimento, este é antecedente ao trabalho na experiência humana" (Molinier, 2013, p. 80). Em todo momento o trabalhador irá se deparar com o real, porque ele é da ordem do inevitável, do inesperado, do inusitado. O real é o exercício de trabalhar, e ele abrange as situações que podem acontecer no exercício da função e escapa a previsão.

Segundo Mendes e Duarte (2013), o trabalhador cria estratégias para lidar com o real e dar destino ao sofrimento, podendo adotar estratégias individuais ou coletivas. O destino do sofrimento perante o real não depende somente do trabalhador, mas também da liberdade de usar a sua criatividade e a mobilização do coletivo, que sofrem influência do modo de gestão. Quanto maior for a possibilidade de usar a inteligência individual e



mais favorecido o espaço de discussão, mais se favorece a possibilidade de mobilização individual e coletiva dos trabalhadores.

De acordo com Dejours (2011), a organização do trabalho é um dos fatores que incidem sobre a dinâmica dual e inseparável do prazer-sofrimento. Em um dos destinos, do sofrimento criativo, o sujeito encontrará caminho da saúde, da engenhosidade, do prazer, fazendo uso da sua criatividade. O sofrimento patogênico, por outro lado, é o destino que pode levar às patologias do trabalho. Ele ocorre quando a organização é rígida ou demasiadamente livre, intensificando e/ou precarizando o trabalho (Dejours, 1987). De acordo com Moraes (2013), os sujeitos criam defesas, que representam a luta do sujeito para se proteger de situações que levam ao adoecimento. O objetivo é manter o estado de normalidade, é uma forma de equilibrar as descompensações causadas pelo exercício da tarefa. Desta forma, o sofrimento vivido é por vezes negado, criando um ciclo que conduz ao agravamento do sofrimento e adoecimento que evitava.

Os excertos de falas de Fabrício e Glória contrastam possibilidades em que a autonomia outorgada pela organização do trabalho pode favorecer a permanência ou a ressignificação de sofrimentos. Nesses extratos, dois elementos figuram como essenciais aos trabalhadores: autonomia e criatividade; duas categoriais caras à teoria da Psicodinâmica do Trabalho.

Você é desafiado a resolver um problema só com sua capacidade de fazer uma diplomacia e de dialogar. E aí, meu camarada, a vantagem de trabalhar no Hotel Praia em relação a trabalhar, por exemplo, no Hotel Montanha, é **you ter um gerente que te dá carta branca**. Chega assim e fala: "Fabrício, o que você fizer está feito". [...] **Criatividade pra resolver os problemas a gente tem**, agora, ter alguém por trás que fale assim "o que você fizer está feito", essa é uma coisa que eu tenho muito lá no Hotel Praia. – *Fabrício – recepcionista – 28 anos*.

No Hotel Ouro não sentia nenhum incentivo [...], eu só sentia, na verdade, **muita cobrança**, era um daqueles hotéis que eram inspecionados, né. Tinham aqueles *mysterious shoppers*, então **era sempre essa pressão** de "Ai meu Deus, um inspetor tá vindo!". Então você fazia tudo sempre no padrão, com medo daquela pessoa ser o inspetor ou não. O Hotel Floresta não tem isso, não tem padrão, você segue seu coração. [...] No Hotel Ouro era um padrão. **Se você não seguia esse padrão, você era punido**, uma advertência oral ou escrita – *Glória – recepcionista concierge – 22 anos*.

Os desafios aos quais Fabrício se refere fazem parte de uma dinâmica em que o prescrito e o real diferem e, nesse contexto, o trabalhador busca caminhos para agir, o que depende diretamente de algum grau de flexibilidade da organização para que se entre em ação. Por outro lado, Glória compara a rigidez de trabalhar em um hotel de luxo inspecionado por padrões de qualidade internacionais com um hotel cujos procedimentos são mais flexíveis. Apesar de expressar um vínculo afetivo com o Hotel Ouro, em que recebeu três advertências pelo não cumprimento de procedimentos, a autonomia que tinha no Hotel Floresta e os "benefícios" oferecidos faziam com que a trabalhadora vislumbrasse um crescimento dentro do referido hotel, já que o sofrimento decorrente do



encontro com o real era ressignificado em decorrência da autonomia que tinha. A despeito disso, Glória não demonstra ingenuidade ao explicar as razões que subjazem aos “benefícios” e treinamentos que recebia no Hotel Floresta.

*Glória:* O Hotel Floresta é uma empresa que aparentemente se preocupa com o funcionário. Eu gostei muito de trabalhar na lá, e lá eu super me vejo crescendo na hotelaria.

*Entrevistador:* Por que “aparentemente”?

*Glória:* Porque eu acho que numa empresa hoteleira eles não se importam com funcionário, eles só fazem meios pra que você se sinta mais *felizinho* pra que você melhore a experiência do hóspede, se você tiver mal, você não tá lá na frente sorrindo, e isso não vai gerar um elogio

Aqui começa a se delinear uma característica que pulsa nas organizações do trabalho em que há contato com clientes: a modulação das emoções. Essa é uma característica que pertence já às prescrições e pode se manifestar através da normalização dos sorrisos e dos acenos. Glória supõe que o fornecimento de condições de trabalho adequadas constitua estratégia empresarial para manter a satisfação dos trabalhadores, que por sua vez deverão acolher os hóspedes da forma mais “hospitaleira” possível. Nos serviços de “hospitalidade”, Alves (2017) assinala os riscos do estabelecimento de uma “cultura do acolhimento” irrefletida, em que apenas se cumpra o prescrito sem abertura para a subjetividade dos trabalhadores.

Além dos destinos ao sofrimento mencionados, Dejours (1999) descreve o sofrimento ético como aquele que o sujeito vivencia quando sua prática profissional vai contra seus princípios éticos e valores morais. O desencadeamento deste sofrimento acontece quando o trabalhador se vê implicado em realizar determinada tarefa, ainda que não concorde com sua execução ou com a maneira como ela deve ser executada.

Um exemplo emblemático de manifestação do sofrimento ético aparece na entrevista com a camareira Catarina. A trabalhadora relata episódios em que recebeu orientação a infringir protocolos de higiene ensinados nos cursos de qualificação profissional e apreendidos em sua prática laboral. Ambos se referem ao reaproveitamento de enxoval, algo moralmente inaceitável pela trabalhadora. As situações se distinguem no que se refere ao tipo de meio de hospedagem que adota tal procedimento. Catarina se deparou com esse tipo de situação, primeiramente, em uma rede renomada de motéis no Rio de Janeiro. De acordo com a entrevistada, suas outras experiências na moteleria se revelaram similares no tocante à falta de observância às boas práticas de higienização. Por outro lado, sua experiência em um hotel de luxo no Rio de Janeiro foi semelhante à de um motel, devido às recomendações da chefe de governança para reaproveitamento de enxovais.

[...] se desse alguma coisa errada, a culpa é do camareiro que fez. Mas no dia a dia ela falava: “Olha gente, a gente já sabe a gente está sem enxoval, tá? [...] Vamos fazer o milagre da multiplicação. Vocês já sabem o jeitinho, né?” Então, assim, eu fui vendo que, não é pra diminuir o nível do meu serviço não, mas **a única coisa que a pessoa não pode tirar de mim é meu profissionalismo**. Entendeu? Aí eu falei assim: “Olha, infelizmente não vai dar, eu vou procurar outra coisa.” [...] E, assim, **isso é enganar** cliente varejo, cliente comum, pessoa que não está



acostumada nessa área. Uma pessoa que não sabe, que não trabalha. Ela vai chegar, vai olhar e ver e vai achar que está limpo, mas a gente que é da área, não adianta, se eu vou estar lá, eu vou saber olhar se está limpo ou não está. [...] Eu falei assim: “Esse procedimento aí eu não vou continuar fazendo.” *Catarina – camareira – 35 anos.*

A situação relatada, ocorrida no ano de 2019, pode ser problematizada a partir de diferentes perspectivas. Por um lado, pode-se considerar o ponto de vista do consumidor, que espera usufruir de acomodações higienizadas. Essa expectativa se acentua ainda mais com o deflagrar da pandemia, que impõe a adoção de novos protocolos de higienização de Unidades Habitacionais. Contudo, mesmo em um cenário pré-pandêmico, a reutilização de enxoval entre hóspedes constitui prática de “redução” ou “minimização” de custos inaceitável, pois rompe com a confiança do hóspede depositada no hotel ao expô-lo à possibilidade de contrair infecções, viroses e dermatites.

Por outro lado, sob a ótica da trabalhadora, este relato é uma pista para uma manifestação de sofrimento ético que, segundo Dejours (1999), surge quando o trabalhador se encontra obrigado a realizar ações que considera reprováveis em seu sistema de valores. No caso de Catarina, esse sofrimento vem acompanhado de uma pressão por trabalhar mal, que advém do impedimento de executar suas tarefas conforme acredita ser o adequado. Catarina considera-se uma trabalhadora qualificada e experiente. Essa já seria razão suficiente para não querer se submeter às orientações que considera equivocadas, porém, soma-se a isso, o fato de considerar essa prática imoral.

[...] pra mim foi muito chocante. E assim, assim como pra muitos funcionários foi chocante, essa questão da gente ter que reutilizar enxoval que já havia sido usado. Gente, isso é um crime! E assim, o mais preocupante **é que você sabe que uma coisa é errada, você sabe que é crime fazer aquilo e você assina um contrato de confidencialidade que você não pode falar, que você está sendo forçado a fazer aquilo.** [...] a gente sabia que era um ciclo, sabe? Você fazer o errado. Eu penso assim, eu tenho a minha consciência, e **minha consciência não ficava tranquila.** Sabe o que mais dói na gente? A gente sabendo que a cama foi reutilizada e aquele hóspede entrar e ele ter um primeiro visual tão, sabe? Ser uma experiência extraordinária pra ele, e ele chegar assim com uma nota de cem reais e te dar. Tu faz o que? Chora? Devolve? “Não, eu não mereço.” “Por que você não merece?” Você está enganando o cliente. Ele já pagou por aquele serviço. É sua obrigação fazer o melhor possível. E aí ele vem te gratificar por você ter feito um serviço mal feito, por que ele não sabe? – *Catarina – camareira – 35 anos.*

Pode-se observar na narrativa de Catarina, a intensificação do sofrimento ético frente à expressão de gratidão dos hóspedes. Isso demonstra um investimento afetivo da trabalhadora com sua atividade e a recusa de comprometer a qualidade do serviço prestado para atender à progressiva necessidade de minimização de custos via prática de reaproveitamento de enxoval. A trabalhadora expressa como sua formação se encontra calcada na empatia e cuidado no acolhimento.

Eu penso muito nessa forma. **“O que eu posso fazer pra oferecer para as pessoas?” Eu ofereço exatamente aquilo que eu gostaria de ganhar de volta.** Se eu quero receber um serviço de qualidade, porque eu vou oferecer meia boca,



enganar, forjar, fraudar, e oferecer a pior qualidade possível pro meu cliente? Eu não faço. **Se é pra trabalhar assim eu não trabalho, entendeu?** – Catarina – camareira – 35 anos.

Catarina não apenas age ante seu sofrimento ético, como mobiliza-se e nega, não ao sofrimento, mas às práticas que seu *ethos* pessoal-profissional não compactuaría. A trabalhadora demonstra uma recusa em trabalhar de modo que não considere processual ou moralmente aceitável. Tal constatação sugere como a organização do trabalho em hotéis pode promover situações que dificultam a realização do trabalho. Nesse sentido, observa-se como o trabalho pode ser fonte de sofrimento e/ou prazer, a depender da organização e do coletivo onde aquele sujeito está inserido. As contribuições da teoria auxiliam a abordar o desenvolvimento das atividades de trabalho em suas histórias, nas suas possibilidades e nos seus impedimentos. Desenvolvimento este, sob interferência de intenções que se inter cruzam com as intenções do outro e das organizações.

Ao narrar o que se configura como “sua pior experiência na hotelaria”, Catarina menciona o Hotel Brisa, onde notou barreiras explícitas a possibilidades de crescimento. A trabalhadora verbaliza como que a impossibilidade de ser promovida constitui para ela um tratamento depreciativo da trabalhadora. Essa imobilidade na carreira também assinala a ausência de reconhecimento. Se por um lado, quando era gratificada por hóspedes por um trabalho que considerava “mal feito”, Catarina sofria, por outro, a ausência de reconhecimento de seus supervisores acentuava sua intenção de abandonar o emprego.

O Hotel Brisa é um hotel que é muito caro, é um hotel que tem nome, porém os funcionários, principalmente na governança, tá? Eu te falo com propriedade. Não são tão bem tratados quanto deveriam, né? [...] eu considero que um funcionário ele não é bem tratado quando você olha pra ele e diz assim: “Olha, aquela ali, o máximo que ela pode conseguir aqui é só ser camareira.” Se eu tiver uma oportunidade de escalar, eu quero mais. – Catarina – camareira – 35 anos.

Pode-se depreender da narrativa de Catarina uma notável assimetria entre a qualidade de atendimento/serviço que está disposta a oferecer e as condições em que elas ocorrem. Essa disparidade emerge no descompasso entre a qualidade do serviço, condicionada aos hóspedes, e as condições de trabalho que lhe infligem sofrimento ético e ausência de reconhecimento. Essas narrativas permitem delinear aspectos da organização do trabalho que transitam entre prescrito e real e entre prazer e sofrimento. Esses aspectos não são vistos ou compreendidos como vivências dicotômicas, mas elementos que ora se amalgamam e ora se dissociam, compondo um todo em movimento.

As análises entre prescrito-real e as vivências de prazer-sofrimento recebem crescente atenção em ocupações do turismo; não de modo equivalente aos referenciais pragmáticos da gestão de recursos humanos em hotéis, mas de forma que os aspectos referentes à subjetividade no trabalho já brotam em periódicos do turismo e correlatos. Uma dimensão que carece de mais atenção é a possibilidade de tensionamento entre serviço e servidão, visto que o ato de servir é frequentemente uma tônica dos “serviços de hospitalidade”.





#### 4. Servir: entre serviço e servidão

A hospitalidade é uma noção amplamente explorada no fenômeno turístico, que ora propende para sua dimensão de hospitalidade gratuita e genuína (Gotman, 2009), e ora se inclina às trocas econômicas no contexto de acolhimento de turistas e hóspedes, comumente denominada hospitalidade comercial. Camargo (2011) discute as polaridades em torno da hospitalidade e examina os pontos de convergência e divergência entre o olhar antropológico sob a égide da dádiva maussiana e as perspectivas comerciais que tomam a hospitalidade como vantagem competitiva em seus negócios. Apesar das diferenças, em suma, ambas possuem em comum os encontros humanos e práticas de acolhimento em distintos contextos (Camargo, 2019).

Apesar dessas semelhanças, pode-se afirmar que a hospitalidade na perspectiva da dádiva escapa às réguas da comercialização, o que gera conflitos e ambiguidades. Alves (2017) sustenta que a hospitalidade comercial pode não oferecer abertura ao atendimento das necessidades de todos os envolvidos no ato do acolhimento, privilegiando apenas a satisfação dos clientes, comensais e hóspedes, bem como sua fidelização, preocupações *sui generis* das atividades comerciais de interesse estritamente econômico.

Portanto, ao passo que a hospitalidade genuína é regida por leis não escritas, em sua dimensão comercial a hospitalidade é regida pelos ditames dos empregadores (Alves, 2017). No bojo dessa relação, encontram-se atributos desejáveis a essa versão de hospitalidade “encenada” regida por prescrições. Algumas delas são apresentados por Beneduce (2007, p. 78), que sugere o ato de *servir ao próximo* como central nas “características da personalidade executiva desejável para a atuação em hospitalidade comercial”. O ato de servir como prerrogativa do comercial encontra inspiração na própria hospitalidade voluntária, como comenta Camargo (2011, p. 17): “na cena hospitaleira, aquele que recebe deve honrar seu visitante, servir-lhe o que tem de melhor em sua casa [...]”.

A despeito do servir constituir ação de ambas formas de hospitalidade, deve-se colocar em xeque o caráter problemático do imperativo indiscriminado de servir na hotelaria, trabalhando com a hipótese de que o *serviço* prestado pode converter-se *servidão* (in)voluntária. Vale remeter à raiz etimológica do verbo servir, do latim *servire*, que significa “servir como escravo, sujeitar-se” (Vaas, 2008, p. 559). *Servire*, por sua vez, advém da palavra *servus*, escravo, que deu origem a tantas outras: *servitium* “escravidão, classe escrava”; *servitus* “servidão”; *servator* “salvador, preservador” etc. (Vaas, 2008, p. 559).

A etimologia da palavra “servir” contribui para a compreensão de sua polissemia e, em um primeiro momento, pode remeter a dois pares de palavras em que se arvoram essa discussão: servir-serviço e servir-servidão. Propõe-se preliminarmente esses dois binômios por permitirem dialetizar algumas possibilidades de interpretação do verbo servir. À parte da dimensão econômica do setor de serviços, caracterizado pela produção de bens intangíveis, compreende-se aqui a relação servir-serviço como um atributo da



organização do trabalho no setor terciário, especialmente nas circunstâncias em que há contato entre trabalhadores e clientes. São exemplos desse tipo de relação o contato entre pacientes e médicos, entre alunos e professores e, neste estudo, entre hóspedes e os trabalhadores hoteleiros.

Servir-serviço também pode abranger uma prática que consiste em colocar o cliente em primeiro lugar e todas as ações tenham como foco seu bem-estar e satisfação. Na literatura internacional, esse fenômeno aparece como “cultura do serviço”, que envolve um forte comprometimento dos trabalhadores em servir (Dikmen & Bozdağlar, 2017). De acordo com Hashem, Freihat e Homsí (2020), a cultura do serviço transcende a ideia de servir aos outros. Trata-se, porém, de um conceito abstrato que deve partir de dentro dos trabalhadores, *um desejo voluntário* de servir e de agir. Segundo os autores, as organizações devem investir na criação de uma cultura organizacional dedicada ao *serviço*. Na hotelaria, o estabelecimento dessa cultura reverbera na qualidade do atendimento e até na lucratividade dos empreendimentos (Dikmen & Bozdağlar, 2017). Observa-se como o hotel pode treinar os trabalhadores para adoção desse tipo de postura em um excerto da entrevista com Lucas:

[...] se você for resumir nosso atendimento, principalmente nosso hotel que presa muito por esse atendimento personalizado... Nossos treinamentos... a gente sempre teve muito essa abordagem de, tipo, **a gente é uma família, a gente tem que receber o hóspede como se fosse... como se estivesse recebendo...** É praticamente isso mesmo, você receber, você servir quando bem convém. Claro que você vai servir trabalhando, né. Mas, se, por exemplo, fosse uma visita eles querem que a gente atenda a ele ou o hóspede como se a família Hotel Azul estivesse recebendo ele. – Lucas – *mensageiro* – 23 anos.

Cabe conjecturar duas possibilidades para esse posicionamento de servir ao hóspede. A narrativa de Lucas demonstra uma apropriação da hospitalidade em contexto comercial como metáfora: receber o hóspede como se fosse da família. Por outro lado, isso pode estar relacionado aos próprios valores pessoais do trabalhador que, em consonância aos organizacionais, os aciona em situações de trabalho.

De todo modo, há um descompasso entre o que se espera que o trabalhador ofereça ao hóspede, em termos de qualidade de serviço, e o que se provê de condição para que o trabalho seja realizado e o serviço oferecido. Nesse sentido, as jornadas de trabalho longas e o conflito vida pessoal-profissional foram queixas frequentes nos depoimentos dos trabalhadores, conforme se observa nos depoimentos de Glória, Fernanda e Catarina.

São jornadas **exaustivas**, um dia só por semana de folga, isso quando você tem. Você trabalha seu aniversário, Natal, Réveillon, você não fica com a sua família, e você tá lá tendo que ter certeza absoluta que aquela pessoa tá bem, se divertindo, e se ela tiver mal você vai ter que se virar pra deixar aquela pessoa feliz. **É exaustivo.** – Glória – *recepcionista concierge* – 22 anos.

Acho que falta muito pensar, essa coisa do funcionário se sentir bem, se sentir acolhido, **ter direito a ter uma vida fora dali.** – Fernanda – *agente de reservas* – 29 anos.



A grande verdade é que pra quem trabalha no ramo da hotelaria... eu já vi muitos relacionamentos serem perdidos, pessoas que o namorado não entendia, ou a namorada não entendia: “Ah, você não tem tempo.” Não, não, **hoteleiro não tem tempo, entendeu?** Ou se tiver, o cônjuge dessa pessoa tem que ser uma pessoa muito flexível, muito tranquila, pra aceitar o trabalho dela. Então, assim, a gente não ganha muito, né? Os desafios são imensos, enormes, a gente não tem tempo, mas **tem que ser feito com amor, porque se não for, então não dá certo.** – Catarina – camareira – 35 anos.

Esses extratos de falas permitem esboçar o que vem a se considerar, para efeitos deste artigo, por servir-servidão. Em primeiro lugar, deve-se considerar que jornadas de trabalho extensivas, conflito entre trabalho e vida pessoal, e insatisfação com salários são questões já presentes na literatura pertinente ao trabalho em hotéis (Padilha & Grande, 2011). Considera-se aqui que esses fatores contribuem para a subversão do serviço ao hóspede em servidão de quem trabalha.

Convém delinear a noção servir-servidão a partir de duas linhas de frente complementares: uma com origem na teoria de afetos referendada em Espinosa (1632-1677) e outra em autores afinados à psicodinâmica do trabalho. Em primeiro lugar, a servidão pode ser entendida como um processo de cooptação da subjetividade do trabalhador, cujo agenciamento ocorre a partir das lógicas do capitalismo, da moral e da ciência (Franco, 2015). Em uma leitura espinosana, esses signos representam potências de padecimento e domínio de afetos tristes. Quando se consegue desvencilhar dessas racionalidades, o trabalho pode ser realizado em condições de liberdade, de criação e potência de ação (Franco, 2015).

Em consonância a isso, Duarte e Mendes (2015) tratam da servidão, na qualidade de voluntária, como o azar de ser produtivo para o capital: a apropriação abusiva da força de trabalho e do intelecto que se reflete no “esmagamento do sujeito entre o desejo de trabalhar e a obrigação de servir” (p. 90). Por outro lado, Linhares e Siqueira (2014) compreendem a servidão voluntária como a abnegação de si no trabalho, abdicação de suas necessidades e desejos particulares em prol dos interesses empresariais, noção alinhada à de cooptação da subjetividade.

A supramencionada abdicação de si não é casual. Para Calgaro (2013, p. 394) ela figura como uma estratégia defensiva: “o sofrimento é atenuado por meio da servidão, como forma de ‘mascarar’ a organização do trabalho injusta ou como forma de defesa, negando seu próprio sofrimento e do outro”. Essa subserviência estorva as possibilidades de ser no trabalho, despontando a servidão voluntária como estratégia defensiva contra o sofrimento catalisado pelo medo de não fazer parte de um grupo, medo do desamparo e da solidão (Calgaro, 2013). Para Sawaia (2009), o medo como paixão triste contribui para a anulação do sujeito, que se torna vulnerável à tirania e à heteronomia.

Cabe ventilar a hipótese de que o discurso do imperativo de servir, na roupagem de hospitalidade comercial, pode naturalizar relações e vivências de servidão enquanto potência de padecimento, expressos pelas jornadas irregulares, extensivas e exaustivas, rigidez nas normas e protocolos e pela dificuldade de ter uma vida fora do trabalho. Essas feições do trabalho em hotéis favorecem a servidão porque potencializam as vivências de



sofrimento. Por sua vez, a banalização do discurso do servir indiscriminado propicia a cooptação da subjetividade e permite que, em nome da preservação do emprego, se abnegue de sonhos, desejos e possibilidades de ser feliz dentro e fora do trabalho.

Baseia-se isso na compreensão de que o trabalho não é meramente um meio de subsistência material e sobrevivência financeira. Conquanto isso aconteça, quem trabalha também deseja criar, se expandir e se realizar (Dejours & Bègue, 2010), na medida em que o trabalho permita o aumento das potências de ação, dos afetos alegres e da cooperação (Miura & Sawaia, 2013). Isto é afirmar que o trabalho pode, de alguma forma, operar sob uma ética de hospitalidade, calcada no respeito, na autonomia e na criatividade, ao haver uma ruptura com os signos que cooptam a subjetividade e favorecem a servidão.

## 5. Considerações finais

A dinâmica prazer-sofrimento foi via de acesso para um exercício de estranhamento da naturalização cotidiana do servir dentro da organização do trabalho em hotéis. Em um primeiro momento, a ação servir pode ser interpretada como dimensão de hospitalidade em contexto comercial, em que há prazer em ser útil, acolher o outro e proporcionar boas experiências aos hóspedes. Apesar disso, a depender dos contextos organizacionais e práticas de gestão, o servir pode subverter-se em servidão, compreendida como consubstanciação da introjeção do controle subjetivo e aumento de potências de padecimento e afetos tristes forjados em jornadas exaustivas, na valorização da polivalência, na rigidez de prescrições e obstáculos à superação do real.

Contribui-se para o rompimento da ideia de que a geração de empregos é argumento suficiente para fomento do turismo. Mirar a qualidade dos empregos gerados, dentre os quais parte significativa é no setor hoteleiro, deve constituir compromisso ético e agenda de investigação e ação sob moldes críticos, como os ostentados no Seminário Virtual Perspectivas Críticas sobre o Trabalho no Turismo. Observa-se que este é um campo fértil, movediço e complexo, em que olhares divergentes do modelo hegemônico de fazer ciência e planejamento do turismo abalam as estruturas tradicionais e tecnocratas da pesquisa sobre o trabalho e organizações no turismo.

A discussão apresentada neste artigo é preliminar e introdutória, havendo se limitado a um exercício de reflexão e inflexão da naturalização do servir. Contentou-se em esboçar alguns limiares entre serviço e servidão recorrendo à psicodinâmica do trabalho e, de modo mais comedido, aos afetos como aproximação exploratória. No entanto, as dimensões afetiva e de estratégia defensiva da servidão requerem compreensão mais aprofundada no tocante aos seus pontos de contato e divergência, constantemente confrontados com as realidades construídas por quem trabalha. Constitui desafio e agenda de pesquisa prosseguir a interlocução entre esses dois referenciais, incorporando também os aspectos interseccionais entre gênero, raça e classe social nas análises do trabalho.

## Referências

- 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.
- Alves, K. dos. (2017). O ofício de acolher na hospitalidade: trabalhadores do turismo entre o prescrito e o real. In L. B. Brusadin (Ed.). *Hospitalidade e dádiva: a alma dos lugares e a cultura*. Editora Prismas.
- Araújo, L. K. R. (2018) A alma silenciada: uma experiência no SAMU/DF. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(2), 157-166.
- Assunção, A. Á. (2003). Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(4), 1005-1018.
- Barreto, L. K. da, Leone, N. M. de C. P. G., Santiago, J. L. da & Nóbrega, A. B. do N. (2016). Trabalho, prazer e sofrimento na hotelaria. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 63-79.
- Baum, T. & Hai, N. T. T. Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs? *Tourism Recreation Research*, 44(3), 1-11.
- Borralha, S., Jesus, S. N. de, Pinto, P & Viseu, J. (2016). Hotel employees: a systematic review. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 120-126.
- Calgaro, J. C. C. (2013). Servidão voluntária. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 259-262). Juruá.
- Camargo, L. O. L. (2011). O estudo da hospitalidade. In A. Montandon (Org.), *O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas* (pp. 13-30). Editora Senac.
- Camargo, L. O. L. (2019). Hospitalidade, turismo e lazer. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 13(3), 1-15.
- Costa, S. H. B. (2013). Trabalho prescrito e trabalho real. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 467-471). Curitiba: Juruá.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho*. Oboré.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. FGV.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14(3), 27-34.
- Dejours, C. & Bègue, F. (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer?* Paralelo.
- Dejours, C. (2011). Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem da psicopatologia do trabalho. In S. Lankman & L. Sznelwar (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 49-106). 2. ed. Ed. Fiocruz.
- Dikmen, F. & Bozdağlar, H. (2017). The role of service culture in the hospitality industry. *International Journal of Business and Social Science*, 8(5), 85-98.
- Duarte, F. S. & Mendes, A. M. (2015). Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Farol*, 2(3), 71-134.



- Franco, T. (2015). Trabalho criativo e cuidado em saúde: um debate a partir dos conceitos de servidão e liberdade. *Saúde Soc.*, 24(1), 102-114.
- Ferreira, J. B., Martins, S. R., & Vieira, F. O. (2016). Trabalho vivo como apropriação do inapropriável e criação de formas de vida. *Trabalho (En) Cena*, 1(1), 29-49.
- Hashem, T., Freihat, S. & Homsy, D. (2020). Customer-focused service management as an approach of enhancing service culture among fastfood chains. *Management Science Letters*, 10, 2001-2010.
- Lashley, C. (2018). Slavery, neo-slavery and business ethics. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 5-10.
- Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labour. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 1135-1155.
- Linhares, A. R. P. & Siqueira, M. V. S. (2014). Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. *Cadernos EBAPE*, 12(3), 719-740.
- 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*. Universidade de Brasília.
- Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (10. ed.) Hucitec.
- Miura, P. O. & Sawaia, B. B. (2013). Tornar-se catador: sofrimento ético-político e potência de ação. *Psicologia & Sociedade*, 25(2), 331-341.
- Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013). Mobilização subjetiva. In: F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 259-262). Curitiba: Juruá.
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique: Uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho*. Paralelo 15.
- 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.
- Pellizari, K. & Carvalho Neto, A. (2019). O fator econômico e as relações de força e poder no discurso gerencialista. *Farol*, 6(15), 292-324.
- Perrone, C. M., Santos, A. S. & Dias, A. C. G. (2018) "As cobranças são pesadas, a gente sofre muita pressão": as metas na vida de bancários. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(2), p. 44-64.
- 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.
- Sawaia, B. B. (2009). Psicologia e desigualdade social. uma reflexão sobre liberdade e transformação social. *Psicologia & Sociedade*, 21(3), 364-372.
- Vaan, M. de. (2008). *Etymological Dictionary of Latin and the Other Italic Languages*. (7. Ed.). Brill Academic Pub.



**PLEASURE AND SUFFERING EXPERIENCES OF HOTEL WORKERS: BETWEEN SERVICE AND SERVITUDE**

**Abstract**

The aim of this article is to reflect on the pleasure and suffering experiences of hotel workers, observing situations in which hotel service might become workers' servitude. Five semi-structured interviews were conducted online with operational workers from upscale and luxury hotels from the city of Rio de Janeiro. Dialectical hermeneutics was employed as an interpretative exercise of the narratives. By interweaving concepts from psychodynamics of work and narratives from the workers, we were able to outline the dimensions in which serving might represent service or servitude. We suggest the hypothesis that the discourse on the imperative of serving, disguised as commercial hospitableness, might trivialize experiences of servitude herein expressed by long, irregular and exhaustive working hours, inflexible standards and protocols and problems in having a life outside the work environment.

**Keywords:** hospitality; labor; workers; psychodynamics of work; servitude.