RevHosp
Revista Hospitalidade

Anhembi Morumbi

Volume 23, 2026

Hospitalidade cindida: trabalho, reconhecimento desigual e os limites da hospitalidade no contexto comercial

Split hospitality: work, unequal recognition, and the limits of hospitality in the commercial context

Hospitalidad escindida: trabajo, reconocimiento desigual y los límites de la hospitalidad en el contexto comercial



Hélio Roberto de Francischi CHAGAS
Centro Universitário Senac (*Campus* Águas de São Pedro)

Marcia Akemi Takahashi BALTIERI
Centro Universitário Senac (*Campus* Águas de São Pedro)

DATAS
Recebido: 09/09/2026
Aprovado: 17/11/2026

EDITADO POR
Diego Ribeiro Santos

RESUMO
O artigo analisa a contradição pela qual a hospitalidade no contexto comercial converte cuidado, atenção e disponibilidade em experiência para o consumidor, enquanto pode organizar o trabalho de quem a produz por meio de relações assimétricas de reconhecimento, controle emocional e apropriação do tempo. Desenvolve-se um ensaio teórico-interpretativo, apoiado por análise documental exploratória, que articula filosofia da hospitalidade, sociologia do trabalho, estudos do cuidado e interpretações da formação social brasileira. Propõe-se a categoria de hospitalidade cindida para designar a separação entre os valores dirigidos externamente ao consumidor e as condições internas impostas aos trabalhadores. O argumento relaciona essa cisão à mercantilização do acolhimento, ao trabalho emocional, à cordialidade organizacional e às desigualdades de classe, raça e gênero. A escala 6x1 é examinada como caso revelador da assimetria temporal do setor, e não como objeto exclusivo da análise. Conclui-se que uma ética institucional da hospitalidade deve reconhecer os trabalhadores como sujeitos do acolhimento, assegurando condições materiais de descanso, autonomia, proteção, participação e direito ao limite. A hospitalidade não pode ser avaliada apenas pela experiência de

PALAVRAS-CHAVE
Hospitalidade, hostilidade, trabalho emocional, relações de trabalho, reconhecimento.

quem é recebido, mas também pela forma como são tratados aqueles que sustentam sua produção.

ABSTRACT

This article examines the contradiction through which hospitality in the commercial context converts care, attention, and availability into an experience for consumers while potentially organizing the labor of those who produce it through asymmetrical relations of recognition, emotional control, and appropriation of time. It develops a theoretical-interpretive essay supported by exploratory documentary analysis, bringing together the philosophy of hospitality, the sociology of work, care studies, and interpretations of Brazilian social formation. The concept of split hospitality is proposed to describe the separation between the values externally directed toward consumers and the internal conditions imposed on workers. The argument relates this split to the commodification of hospitality, emotional labor, organizational cordiality, and inequalities of class, race, and gender. The six-days-on, one-day-off work schedule is examined as a revealing case of the sector's temporal asymmetry rather than as the exclusive object of analysis. The article concludes that an institutional ethics of hospitality must recognize workers as subjects of hospitality by ensuring material conditions for rest, autonomy, protection, participation, and the right to set limits. Hospitality should be assessed not only through the experience of those who are received, but also through the treatment of those who sustain its production.

KEYWORDS

Hospitality, hostility, emotional labor, labor relations, recognition.

RESUMEN

Este artículo analiza la contradicción mediante la cual la hospitalidad en el contexto comercial transforma el cuidado, la atención y la disponibilidad en una experiencia de consumo, al tiempo que estructura el trabajo de quienes la producen a través de relaciones asimétricas de reconocimiento, control emocional y apropiación del tiempo. Se presenta un ensayo teórico-interpretativo —respaldado por un análisis documental exploratorio— que integra la filosofía de la hospitalidad, la sociología del trabajo, los estudios sobre el cuidado y las interpretaciones de la formación social brasileña. Se propone el concepto de "hospitalidad escindida" para designar la brecha entre los valores dirigidos hacia el exterior —hacia el consumidor— y las condiciones internas impuestas a los trabajadores. El argumento vincula esta escisión con la mercantilización de la acogida, el trabajo emocional, la cordialidad organizacional y las desigualdades de clase, raza y género. Se examina la jornada laboral de seis días de trabajo por uno de descanso (6x1) como un caso que revela la asimetría temporal del sector, más que como el único objeto de análisis. El estudio concluye que una ética institucional de la hospitalidad debe reconocer a los trabajadores como agentes activos del proceso de acogida, garantizando condiciones materiales que permitan el descanso, la autonomía, la protección, la participación y el derecho a establecer límites. La hospitalidad no puede evaluarse únicamente a partir de la experiencia del huésped, sino también por el trato que reciben quienes sostienen su producción.

PALABRAS CLAVE

Hospitalidad, hostilidad, trabajo emocional, relaciones laborales, reconocimiento.

1 Introdução - Experiência hospitaleira e trabalho invisível

Em hotéis, restaurantes, bares, eventos, equipamentos turísticos e outros espaços do setor de serviços, a hospitalidade é apresentada como promessa de cuidado. Atenção aos detalhes, personalização, antecipação de necessidades e produção de bem-estar convertem-se em atributos do produto e em critérios de diferenciação competitiva. Hospedar deixa, assim, de significar apenas fornecer acomodação, alimentação ou recepção e passa a designar a construção de uma experiência na qual o consumidor deve sentir-se reconhecido, protegido e singularizado (Camargo, 2004; Lashley, 2004).

Quanto mais fluida essa experiência se apresenta, menos visível tende a permanecer o trabalho que a sustenta. A cama arrumada, a refeição servida, o ambiente limpo, o evento realizado e o problema solucionado aparecem como resultados quase espontâneos, separados das jornadas, hierarquias, corpos, afetos e conflitos mobilizados para produzi-los. Essa invisibilidade revela uma contradição central da hospitalidade no contexto comercial: o cuidado dirigido ao consumidor pode ser realizado por relações de trabalho nas quais cuidado, reconhecimento e disponibilidade são distribuídos de maneira profundamente desigual.

As pesquisas sobre hospitalidade no contexto comercial descrevem seus domínios e conflitos, enquanto estudos sobre trabalho emocional, cuidado e reconhecimento investigam dimensões importantes da atividade laboral (Lashley, 2004, 2024; Hochschild, 1983; Tronto, 1993; Sherman, 2007). Embora tais contribuições permitam compreender desigualdades no serviço, permanece a necessidade de articulá-las numa categoria que explicite a distância entre a promessa de acolhimento dirigida ao consumidor e as condições impostas a quem a realiza. É essa lacuna de articulação — sobretudo quanto à distribuição de poder, reconhecimento e custos do conflito — que a hospitalidade cindida procura enfrentar.

Propõe-se denominar ***hospitalidade cindida*** a forma de organização do serviço na qual os princípios de acolhimento, atenção e singularização são oferecidos externamente ao consumidor, enquanto as relações internas permanecem estruturadas pela desigualdade de reconhecimento, pela intensificação laboral e pela disponibilidade compulsória daqueles que produzem a experiência. A cisão não significa que o acolhimento seja necessariamente falso. Trabalhadores podem criar vínculos genuínos e realizar um cuidado efetivo. O problema reside nas condições sociais e organizacionais pelas quais esse cuidado é apropriado, administrado e convertido em valor comercial.

A hospitalidade cindida distribui desigualmente o direito à singularidade. O trabalhador deve reconhecer as preferências do hóspede e, simultaneamente, controlar suas próprias expressões, seu cansaço e sua irritação. Sua atenção é personalizada, mas sua atuação é padronizada. O trabalho emocional torna-se, desse modo, parte constitutiva do produto (Hochschild, 1983).

Neste artigo, entende-se por **dependência subalternizante** as relações de subordinação e disponibilidade pessoal que podem ser reproduzidas no interior do trabalho formalmente livre,

mesmo quando mediadas por contrato e remuneração. A formação do trabalho assalariado não dissolveu automaticamente as classificações constituídas na ordem escravocrata. A sociedade de classes incorporou de forma desigual a população negra, ao passo que raça, gênero e classe continuaram a organizar a distribuição das posições de mando, cuidado e serviço (Fernandes, 2008a, 2008b; Gonzalez, 1984; Hasenbalg, 2005).

A controvérsia sobre a escala 6x1 evidencia a dimensão temporal dessa contradição. Serviços de hospitalidade demandam trabalho justamente em períodos de lazer e descanso. A operação noturna, aos fins de semana e feriados não é hostil por si só; o problema emerge quando a continuidade do serviço restringe sistematicamente a capacidade do trabalhador de descansar, conviver e organizar a vida pessoal.

Diante desse quadro, pergunta-se: como a hospitalidade no contexto comercial brasileiro converte cuidado, atenção e disponibilidade em experiência para o consumidor enquanto organiza o trabalho por meio de relações assimétricas, historicamente atravessadas por marcadores sociais de classe, raça e gênero? Sustenta-se que o mercado de serviços opera frequentemente segundo uma cisão entre a ética externalizada ao consumidor e a racionalidade aplicada ao trabalhador.

O objetivo do artigo é analisar essa contradição e propor fundamentos para uma ética institucional que incorpore os trabalhadores ao próprio universo moral do acolhimento. O trabalhador não deve ser cuidado apenas para que cuide melhor; deve ser reconhecido como sujeito da hospitalidade, com direito a uma existência que não se esgote na disponibilidade para servir.

2 Percurso metodológico e fontes documentais

O estudo constitui um ensaio teórico-interpretativo com apoio de análise documental exploratória. Não se trata de revisão sistemática, levantamento amostral ou mensuração da incidência das práticas no setor. A construção da categoria articula três planos: filosofia da hospitalidade e do reconhecimento; sociologia da formação brasileira e do trabalho em serviços; e estudos do cuidado, das emoções e do tempo. Como unidades de análise conceitual, observam-se a promessa de acolhimento ao consumidor, as condições de execução do serviço e os mecanismos institucionais que distribuem autoridade, reconhecimento, tempo e custos dos conflitos.

As obras foram mobilizadas por pertinência direta ao problema e por sua capacidade de esclarecer dimensões distintas da relação de serviço. Lévinas, Derrida e Lashley fundamentam o acolhimento e seus conflitos; Hegel, Beauvoir e Honneth, a dependência e o reconhecimento; Holanda, Fernandes, Hasenbalg e Gonzalez, a historicidade das hierarquias brasileiras; Hochschild, Tronto, Hirata, Goffman e Sherman, as mediações laborais e afetivas. A comparação conceitual permite diferenciar a categoria proposta de hostilidade na interação, precariedade contratual, trabalho emocional e falta de reconhecimento, sem igualar trabalho assalariado e escravidão.

No corpus documental foram considerados instrumentos normativos e públicos relacionados à organização do trabalho: legislação trabalhista brasileira, Convenção nº 172 e

Recomendação nº 179 da OIT, tramitação da PEC nº 221/2019 e Emenda Constitucional nº 141/2026. O critério de inclusão foi a pertinência para caracterizar jornada, repouso, responsabilidades institucionais e reorganização das escalas. O exame coteja normas, proposições e sua evolução, distinguindo regimes efetivamente aplicáveis e disposições com vigência escalonada. A data de corte legislativa foi atualizada para 1º de novembro de 2026.

Foram examinadas complementarmente matérias jornalísticas identificáveis sobre mudanças de escala em hotéis e estabelecimentos de alimentação no Brasil. Sua inclusão foi intencional e não exaustiva, restringindo-se a casos com empreendimento nomeado, arranjo de jornada descrito e informações suficientes para identificar a fonte e o período da mudança. Os registros foram confrontados quanto ao setor, tipo de escala, alcance relatado e limites das informações fornecidas. Declarações de gestores e dados empresariais divulgados na imprensa são tratados como narrativas institucionais ilustrativas, não como resultados auditados, estimativas representativas ou depoimentos independentes de trabalhadores.

Os cinco movimentos da hospitalidade cindida resultam de uma síntese interpretativa das tensões recorrentes entre as abordagens examinadas; não são variáveis definidas previamente para codificação documental nem categorias emergentes de entrevistas. Foram organizados como dimensões analíticas passíveis de confronto empírico posterior, mediante contraste entre discurso ao consumidor, políticas de trabalho e experiências dos empregados. Esse procedimento produz uma proposição teórica argumentada, ainda não uma validação empírica da categoria.

3 Referencial teórico

3.1 Hospitalidade, hostilidade e mercantilização do acolhimento

A hospitalidade não constitui uma relação inteiramente pacificada. Hospedar implica abrir um espaço e negociar fronteiras entre o próprio e o estranho. Benveniste (1995) mostra que *hostis* designava inicialmente o estrangeiro inserido em relações de reciprocidade, enquanto *hospes* remetia àquele que recebe ou é recebido sob obrigações mútuas. Hóspede e inimigo não são sinônimos, mas remetem à ambivalência de uma presença exterior cuja posição depende das formas sociais de reconhecimento e pertencimento.

Em Lévinas (1980), a hospitalidade assume uma dimensão ética anterior ao cálculo de utilidade ou reciprocidade. O rosto não se reduz à fisionomia: designa uma alteridade que resiste à apropriação conceitual e interpela o sujeito. A casa oferece separação e abrigo, mas a abertura ao outro questiona a pretensão de uma posse inteiramente fechada sobre si mesma. A hospitalidade, nesse sentido, não é apenas procedimento correto; é responsabilidade diante de uma vulnerabilidade que excede as categorias do anfitrião.

Derrida e Dufourmantelle (2003) radicalizam essa tensão ao distinguir a hospitalidade incondicional das hospitalidades instituídas por leis, contratos, documentos e fronteiras. A primeira exige abertura sem condição; as segundas tornam o acolhimento concretamente possível, mas selecionam, identificam e limitam quem chega. A hospitalidade realiza-se, portanto, como aporia:

depende de regras que precisam ser continuamente interrogadas por uma exigência ética que nenhuma instituição esgota.

No contexto comercial, essa aporia adquire forma específica. O hóspede é simultaneamente alguém que chega e um consumidor que adquiriu determinadas prestações. Reservas, tarifas, horários, padrões operacionais e avaliações mediam a relação. A mercantilização não elimina necessariamente o acolhimento nem torna falso todo cuidado remunerado; ela modifica suas condições de produção e distribui poder, risco e responsabilidade entre organização, trabalhador e consumidor (Gotman, 2009; Lashley, 2004, 2015).

Lashley (2024) sustenta que a oferta comercial de hospedagem, alimentos e bebidas contém o conflito em seu próprio núcleo, pois a transação pode produzir choques de expectativas entre quem serve e quem é servido. A hostilidade, nessa perspectiva, não se reduz à agressão manifesta ou à simples ausência de acolhimento; ela emerge quando conflitos constitutivos da prestação são organizados por relações desiguais de poder e seus custos recaem desproporcionalmente sobre determinados sujeitos.

A profissionalização pode, inclusive, produzir direitos para quem consome, qualificação técnica e maior previsibilidade para quem trabalha. O problema não reside na presença do contrato, do pagamento ou do padrão, mas no modo como a racionalidade mercantil hierarquiza os sujeitos da relação. Quando a singularidade do consumidor é tratada como finalidade e a singularidade do trabalhador como obstáculo operacional, o mercado transforma uma diferença de posições em desigualdade moral.

3.2 Empresa, trabalhador e consumidor: a estrutura triangular da hospitalidade no contexto comercial

A hospitalidade no contexto comercial não se limita a uma relação dual entre anfitrião e hóspede. Ela se estrutura a partir de uma relação triangular entre empresa, trabalhador e consumidor. A empresa controla o espaço, os recursos e as promessas comerciais; o trabalhador materializa o acolhimento diante do público; e o consumidor recebe e avalia a experiência.

O trabalhador representa o anfitrião diante do público, mas não possui autoridade equivalente sobre preços, políticas, equipes ou exceções. Deve responder por decisões que não tomou e administrar expectativas cuja formulação não lhe pertence (Lashley, 2024; Sherman, 2007). Ao consumidor é oferecida a impressão de espontaneidade; ao empregado é exigida a capacidade de produzi-la dentro de procedimentos previamente definidos.

A ideologia da soberania do cliente condensa essa assimetria. A orientação ao consumidor pode favorecer a qualidade, mas sua absolutização converte expectativas particulares em instrumento de controle do trabalhador. O conflito é antecipadamente organizado em favor de quem compra, enquanto aquele que presta o serviço recebe a responsabilidade de absorver suas consequências (Korczynski & Ott, 2004). Uma ética da hospitalidade no contexto comercial precisa, portanto, perguntar não apenas como receber melhor, mas quem controla o acolhimento, quem o realiza e quem suporta seus custos físicos, emocionais e temporais.

3.3 Quem serve e quem é servido: trabalho, reconhecimento e dependência

A cena do serviço é organizada a partir da centralidade de quem é recebido. Ao trabalhador cabe preparar o espaço, antecipar necessidades e preservar a fluidez da experiência. Essa divisão oculta uma dependência fundamental: a autonomia daquele que consome repousa sobre trabalhos que devem permanecer eficientes o suficiente para assegurar o conforto e discretos o suficiente para não perturbar a aparência de espontaneidade.

A dialética da dominação e da servidão, desenvolvida por Hegel (2014), oferece uma chave para interpretar essa dependência sem converter o trabalhador assalariado em reprodução direta da figura histórica do escravo. A consciência de si depende do reconhecimento de outra consciência, mas esse reconhecimento pode assumir forma desigual. O senhor usufrui dos resultados do trabalho e pretende aparecer como independente; contudo, depende da atividade daquele que subordina. O servo, por meio do trabalho, transforma o mundo e desenvolve capacidades, embora isso não implique superação automática da dominação.

Na hospitalidade no contexto comercial, a independência do hóspede é socialmente fabricada. A refeição que chega à mesa, o quarto que reaparece limpo e o evento que transcorre sem interrupções dependem de preparação, repetição, coordenação e esforço deslocados para os bastidores. A distinção de Goffman (2005) entre região de fachada e bastidores permite compreender como a experiência oferecida ao público é separada das falhas, improvisações e tensões necessárias à sua manutenção.

O trabalhador aparece para personalizar o encontro, mas não para reivindicar suas próprias necessidades: sua singularidade permanece condicionada ao desempenho. Na hotelaria de luxo, até o reconhecimento individual pode coexistir com a desigualdade quando sua estima depende da oferta de atenção aparentemente ilimitada (Sherman, 2007).

O potencial formativo do trabalho não deve ser romantizado. No trabalho assalariado, a atividade pode ser atravessada pelo estranhamento em relação ao produto, aos ritmos e às condições de realização (Marx, 2004). No setor de serviços, a apropriação alcança a capacidade relacional: linguagem, memória, sensibilidade e vínculos produzidos pelo empregado são convertidos em reputação e valor da marca.

Beauvoir (2009) permite demonstrar que a posição de quem serve não é socialmente neutra. Determinados sujeitos são constituídos como alteridade relativa, definidos a partir das necessidades e projetos daqueles reconhecidos como centro. A distinção entre transcendência e imanência ilumina a distribuição desigual das possibilidades de existência: atividades repetitivas de manutenção e cuidado tornam-se opressivas quando determinados grupos são confinados a elas sem autonomia, reciprocidade ou condições equivalentes de desenvolver projetos próprios.

A experiência excepcional do hóspede - a viagem, a festa, o descanso - depende do cotidiano intensificado de quem trabalha. Hegel revela a dependência não reconhecida; Beauvoir mostra que ela se inscreve em estruturas que destinam determinados grupos à manutenção da liberdade alheia. A hospitalidade cindida separa, assim, duas formas de reconhecimento: ao

consumidor concede-se o estatuto de sujeito singular; ao trabalhador, um reconhecimento condicionado à sua disponibilidade funcional.

Superar essa separação exige mais do que tornar o trabalho visível em campanhas de valorização. Reconhecimento precisa assumir forma material e institucional: remuneração, autonomia, descanso, proteção, possibilidade de participação e direito de estabelecer limites. Elogiar o trabalhador como indispensável enquanto o trata como substituível preserva a dependência que a retórica pretende corrigir. A hospitalidade torna-se menos cindida quando o conhecimento de quem trabalha influencia a organização e quando sua dignidade não depende do êxito permanente da performance.

3.4 Cordialidade organizacional, classe, raça e gênero na formação brasileira do serviço

As hierarquias do serviço brasileiro não derivam apenas das exigências funcionais do mercado. Elas se formaram em uma sociedade na qual trabalho, autoridade, proximidade pessoal e desigualdade foram historicamente articulados. Reconhecer essa historicidade não significa afirmar continuidade automática entre escravidão e emprego contemporâneo. O trabalho assalariado institui direitos e obrigações inexistentes na ordem escravista; contudo, as classificações que associavam determinados grupos ao mando e outros à disponibilidade corporal e afetiva foram rearticuladas na sociedade de classes (Fernandes, 2006, 2008a, 2008b; Hasenbalg, 2005).

Para Holanda (1995), cordialidade não equivale a bondade. Ela remete à prevalência de vínculos afetivos, familiares e personalistas em esferas reguladas por princípios impessoais. Cordialidade e violência podem coexistir: a mesma ordem que oferece proteção aos próximos responde com arbitrariedade a quem recusa o lugar que lhe foi atribuído. Quando o comando assume a linguagem do favor, da amizade ou da família, estabelecer limites pode ser interpretado como ingratidão.

Denomina-se, neste artigo, cordialidade organizacional a incorporação, pelas relações de trabalho, de uma linguagem de proximidade e pertencimento capaz de coexistir com estruturas verticalizadas de autoridade. Expressões como “somos uma família”, “é preciso vestir a camisa” ou ¨hospitalidade exige paixão¨ podem traduzir vínculos afetivos entre colegas, mas também ampliar obrigações sem ampliar direitos. Desse modo, a relação aparenta horizontalidade na linguagem, mas permanece vertical nas decisões sobre escalas, metas, ritmos e distribuição de responsabilidades.

Nos serviços de hospitalidade, a cordialidade é convertida em atributo do produto. Sorriso, flexibilidade e disponibilidade aparecem como traços espontâneos do atendimento brasileiro e como diferencial turístico (Oliveira & Martins, 2009). O chamado “jeitinho” deve ser tratado com cautela: como mediação pessoal diante de regras gerais, ele não distribui poder de maneira uniforme. Para alguns consumidores, flexibilizar procedimentos amplia conforto e sensação de acolhimento; para trabalhadores, significa aceitar tarefas adicionais, mudanças de jornada e limites indefinidos (Barbosa, 2006).

A cordialidade no contexto organizacional, portanto, pode converter vínculos afetivos em mecanismo de gestão. Quando o comando é revestido pela linguagem do favor, da amizade ou da família, a recusa a demandas excessivas pode ser interpretada como deslealdade ou ingratidão. Nesses casos, a mobilização subjetiva exigida pelo trabalho ultrapassa as atribuições formalmente contratadas, sem que necessariamente haja reconhecimento material correspondente.

Florestan Fernandes permite deslocar a análise da cultura para a constituição da ordem competitiva. A abolição não foi acompanhada por condições econômicas, educacionais e institucionais capazes de integrar a população negra em bases igualitárias. Modernização econômica e democratização social não avançaram no mesmo ritmo (Fernandes, 2006, 2008a, 2008b).

Hasenbalg (2005) acrescenta que a desigualdade racial não persistiu apenas como resíduo do passado: discriminação e segmentação ocupacional continuaram a distribuir oportunidades, renda, prestígio e mobilidade no próprio capitalismo brasileiro.

A heterogeneidade da precariedade também é destacada por Meliou et al. (2024), que defendem a análise interseccional das relações de trabalho. A vulnerabilidade não se manifesta de forma homogênea, mas varia conforme gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, origem geográfica e classe social. A hospitalidade cindida, nesse sentido, não afeta todos os trabalhadores de forma equivalente: seus custos tendem a ser distribuídos de acordo com posições sociais historicamente hierarquizadas.

Essa formação é decisiva para compreender a passagem do serviço doméstico ao serviço comercial. A mudança de espaço, contrato e organização não elimina representações que associam determinados corpos à obediência, à limpeza, à alimentação e ao cuidado. A hospitalidade reúne, no mesmo espaço, lazer e trabalho, consumo e produção, excepcionalidade e rotina. A proximidade física entre consumidores e empregados não neutraliza a distância social; muitas vezes, torna-a particularmente visível.

Gonzalez (1982, 1984) demonstra que racismo, patriarcado e exploração de classe produzem conjuntamente posições específicas. A mulher negra foi historicamente associada ao trabalho doméstico, à maternagem e à disponibilidade corporal, como se cuidar, limpar, alimentar e tolerar fossem extensões naturais de sua condição, e não competências socialmente aprendidas. Essa naturalização apaga o conhecimento exigido pelo cuidado e as relações de poder que distribuem as tarefas.

Dados gerais do mercado de trabalho indicam a sobrerrepresentação de mulheres negras em atividades domésticas, sociais e de cuidado, bem como em posições de menor remuneração e proteção (Marcondes et al., 2013). Tais padrões não podem ser transferidos automaticamente a todos os segmentos da hospitalidade, mas formam contexto indispensável para investigar a distribuição entre recepção, governança, limpeza, cozinha, atendimento, supervisão e direção.

A hostilidade ultrapassa a agressão manifesta: pode aparecer no silenciamento dos empregados, na tolerância seletiva a abusos, nas barreiras à promoção e na naturalização da sobrecarga. O mercado não cria isoladamente as classificações de raça, classe e gênero, mas pode reproduzi-las em contratação, avaliação, remuneração e distribuição de funções. O cuidado,

portanto, exige instituições responsáveis por suas condições (Acker, 2006; Hirata, 2016, 2020; Gonzalez, 1982, 1984).

Essa perspectiva não implica representar trabalhadores apenas como vítimas passivas de estruturas herdadas. No cotidiano, eles reinterpretam protocolos, constroem solidariedades, protegem colegas, recusam abusos e produzem formas de dignidade profissional. A agência, contudo, não elimina as desigualdades que delimitam suas possibilidades de ação. Romantizar a capacidade de improvisar diante da precariedade seria converter a resistência em justificativa para conservar aquilo que a torna necessária.

3.5 Produção mercantil do cuidado, trabalho emocional e hospitalidade cindida

As classificações de classe, raça e gênero delimitam posições de serviço, mas é necessário compreender como as organizações convertem atenção, cordialidade e capacidade de cuidar em componentes comercializáveis. A experiência hospitaleira depende de trabalho material - limpar, cozinhar, organizar, reparar - e de uma apresentação relacional desses resultados. Não basta que o quarto esteja limpo ou a solicitação resolvida; espera-se que o consumidor perceba interesse, confiança e disponibilidade.

O cuidado adquire dupla condição: permanece prática social de sustentação do bem-estar e torna-se valor econômico do serviço. Essa conversão não torna necessariamente falso todo cuidado realizado no trabalho remunerado. A contradição surge quando a organização reivindica autoridade sobre a forma, a intensidade e o momento em que emoções devem ser manifestadas, independentemente das condições materiais e subjetivas de quem as realiza.

Hochschild (1983) define o trabalho emocional como a administração de sentimentos e expressões destinada a produzir, no público, um determinado estado emocional. No trabalho remunerado, essa administração é submetida a "regras de sentimento" e apropriada como parte do produto. Sorriso, voz, postura, paciência e contenção da irritação tornam-se desempenhos esperados. Na atuação superficial, o trabalhador modifica a expressão exterior; na atuação profunda, busca alterar o próprio estado interno. O problema emerge quando a distância entre sentimento vivido e expressão exigida se torna permanente, unilateral e desprovida de condições de recomposição.

Farrugia et al. (2023) demonstram que a administração de emoções na hotelaria não constitui apenas exercício individual, mas processo socialmente construído nas relações entre colegas, supervisão e público. O trabalho afetivo também circula nos bastidores, onde as equipes desenvolvem estratégias coletivas de apoio, contenção e recomposição diante do desgaste cotidiano.

Em situações de conflito, essa assimetria torna-se explícita. O consumidor pode manifestar frustração ou agressividade, enquanto o empregado deve reconduzir a interação à normalidade. A competência profissional passa a incluir a capacidade de receber hostilidade e devolvê-la como hospitalidade. A organização vende uma experiência sem atritos, mas não elimina os conflitos: frequentemente, desloca o choque de expectativas constitutivo da transação comercial para o

trabalho emocional daqueles que ocupam a linha de frente (Hochschild, 1983; Lashley, 2024; Sherman, 2007).

A distinção de Goffman (2005) entre fachada e bastidores ajuda a compreender a organização dessa experiência. A região de fachada estrutura a impressão oferecida ao público; os bastidores permitem preparar a apresentação, corrigir falhas e suspender parcialmente o papel desempenhado. Quando os bastidores tornam-se extensão da vigilância e da performance, reduz-se o espaço de recomposição emocional e de elaboração coletiva dos conflitos.

As avaliações digitais ampliam essa continuidade. Comentários e notas atribuídos pelos consumidores retornam à organização como indicadores de desempenho, convertendo a palavra de quem compra em forma de supervisão indireta (Fuller & Smith, 1991). A avaliação não é ilegítima em si: pode proteger consumidores e revelar falhas no serviço. A assimetria aparece quando a narrativa do cliente adquire estatuto automático de evidência, enquanto a experiência de quem trabalha é tratada como justificativa defensiva.

Sistemas de reputação podem, assim, individualizar problemas produzidos por falta de pessoal, equipamentos inadequados ou promessas comerciais incompatíveis com os recursos disponíveis. A gestão passa a medir a superfície da interação sem registrar as condições que a produziram.

A ética do cuidado proposta por Tronto (1993) permite questionar a unilateralidade desse fluxo. Para a autora, o cuidado é uma atividade social e política que envolve reconhecer necessidades, assumir responsabilidade, realizar o trabalho e avaliar seus efeitos. Cada uma dessas dimensões depende de tempo, recursos, competência e possibilidade de resposta. Uma equipe reduzida ou uma jornada extenuante pode exigir cuidado dos trabalhadores e, simultaneamente, destruir as condições necessárias para que ele seja realizado. Atenção requer duração; escuta exige tempo; julgamento pressupõe autonomia.

O cuidado no contexto organizacional não se confunde, portanto, com benefícios periféricos ou ações episódicas de bem-estar. Quando não modifica jornada, dimensionamento, remuneração e poder decisório, pode converter-se em nova camada de trabalho emocional: além de parecer feliz diante do hóspede, o empregado é convocado a demonstrar entusiasmo e gratidão diante da organização. A linguagem do propósito e da paixão profissional reconhece o sentido subjetivo da atividade, mas pode também ocultar a transferência dos custos do serviço para quem o executa.

Hirata (2016, 2020) mostra que o cuidado mobiliza dimensões corporais, cognitivas, relacionais e emocionais e é distribuído de modo desigual por gênero, classe e raça. Quando aparece como extensão espontânea de características femininas ou racializadas, seu conteúdo profissional é desvalorizado. No setor de hospitalidade, expectativas sobre delicadeza, discrição, docilidade e aparência interferem na seleção de quem pode representar publicamente a marca.

Essa apropriação corresponde ao trabalho estético: atributos visuais, corporais e sonoros são selecionados e disciplinados para produzir uma imagem coerente com o empreendimento (Warhurst & Nickson, 2007). Expressões como “boa aparência” ou “perfil adequado” podem

ocultar critérios racializados e classistas. A divisão entre fachada e bastidores decide não apenas quais tarefas aparecem, mas quais corpos recebem legitimidade para representar a organização.

3.6 Hospitalidade cindida como categoria analítica

A categoria hospitalidade cindida designa uma forma específica de administrar os conflitos constitutivos da hospitalidade comercial. O conflito não equivale, por si só, à hostilidade. Ele se torna hostil quando é organizado por relações assimétricas e seus custos se concentram sobre os agentes com menor poder.

A categoria não equivale à hostilidade de Lashley (2024), que identifica conflitos constitutivos da prestação comercial, nem ao trabalho emocional de Hochschild (1983), centrado na regulação dos sentimentos. Também não se reduz à precariedade contratual ou à desvalorização simbólica examinada pelos estudos do reconhecimento. Sua especificidade está em articular essas dimensões numa relação entre a promessa externa de cuidado e os mecanismos internos que distribuem desigualmente custos, autonomia e reconhecimento. Trata-se de uma hipótese interpretativa sobre a organização do serviço, não de um atributo imputável indistintamente a toda empresa. (Quadro 1)

Quadro 1 – Dimensões analíticas da hospitalidade cindida e possibilidades de investigação

Dimensão	Fundamento teórico	Manifestações a investigar (indicadores possíveis)
Reconhecimento assimétrico	Hegel (2014); Honneth (2003); Sherman (2007)	Diferenças de autonomia, escuta, valorização e poder decisório entre consumidor e empregado.
Disponibilidade temporal desigual	Thompson (1998); OIT (2022); Hirata e Kergoat (2007)	Distribuição e previsibilidade das folgas, mudanças de escala, horas adicionais e compatibilidade com cuidados familiares.
Mercantilização do cuidado	Hochschild (1983); Tronto (1993); Warhurst e Nickson (2007)	Protocolos emocionais e estéticos; exigências de expressão, aparência e cordialidade; recursos para realizá-las.
Transferência de conflitos	Lashley (2024); Korczynski e Ott (2004); Goffman (2005)	Tratamento das reclamações e agressões de clientes; apuração de conflitos; participação do trabalhador na resposta.
Estratificação social do serviço	Gonzalez (1984); Hasenbalg (2005); Acker (2006)	Distribuição por raça, gênero e cargo entre fachada e bastidores, salários, promoções e chefias.

Nota. Modelo propositivo: os indicadores orientam pesquisas futuras e não representam resultados empíricos já demonstrados.

Em vez de distribuir entre empresa, consumidores e trabalhadores as responsabilidades e os custos resultantes do encontro de expectativas distintas, a organização preserva externamente

a promessa de acolhimento e transfere internamente parte significativa das tensões para quem executa o serviço. Essa cisão sintetiza cinco movimentos:

1. singulariza o consumidor e padroniza o trabalhador;
2. oferece flexibilidade a quem compra e exige disponibilidade de quem serve;
3. converte cuidado em valor sem reconhecer plenamente sua produção;
4. protege a experiência do hóspede transferindo conflitos aos empregados;
5. transforma disposições atribuídas a mulheres, pessoas negras e trabalhadores populares em competências comerciais desigualmente remuneradas.

A hospitalidade cindida não se restringe a ilegalidades ou condições extremas de exploração. Uma empresa pode cumprir a legislação e ainda distribuir unilateralmente as exigências de cuidado, celebrar diversidade sem rever promoções ou instituir programas de bem-estar sem alterar escalas e decisões. O desafio é verificar se o acolhimento anunciado ao público também orienta as relações com os trabalhadores.

4 Discussão: tempo, escala 6x1 e organização do trabalho

4.1 A escala 6x1 e a assimetria temporal da hospitalidade

A produção do cuidado pressupõe uma organização do tempo. A hospitalidade converte o tempo livre de seus consumidores em período de trabalho para aqueles que sustentam a experiência. Essa inversão caracteriza atividades noturnas e realizadas em fins de semana e feriados; a questão ética não é a continuidade do serviço em si, mas a forma como seus custos são distribuídos.

A escala 6x1 designa seis dias de trabalho seguidos por um de repouso. Ela não se confunde com uma jornada semanal de quarenta e quatro horas: diferentes cargas horárias podem ser distribuídas em seis dias, assim como jornadas reduzidas podem manter apenas um dia regular de descanso. A controvérsia envolve, portanto, duas dimensões: a quantidade de horas trabalhadas e a distribuição dos períodos de trabalho e recuperação.

A disciplina constitucional brasileira limitou historicamente a jornada normal a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, assegurando repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos. A CLT e a Lei nº 605/1949 regulamentam o descanso de 24 horas consecutivas e a possibilidade de revezamento conforme a atividade (Brasil, 1943, art. 67; Brasil, 1949, art. 1º; Brasil, 1988, art. 7º). Esse regime é o ponto de partida da controvérsia sobre a escala 6x1, alterado pela Emenda Constitucional nº 141/2026, cuja implementação é progressiva (Brasil, 2026).

Marx (2013) demonstra que a delimitação do tempo de trabalho não decorre de equilíbrio espontâneo entre as partes, mas de disputa entre a expansão da apropriação produtiva e a proteção da existência do trabalhador. Thompson (1998) reconstrói a passagem do trabalho

orientado por tarefas para a disciplina abstrata do relógio, evidenciando que o capitalismo reorganizou não apenas a produção, mas também a percepção social do tempo.

Nos serviços de hospitalidade, a experiência excepcional de quem é recebido corresponde à rotina intensificada de quem serve. O funcionamento contínuo, porém, não exige disponibilidade contínua das mesmas pessoas. Confundir operação permanente com disponibilidade individual transforma uma necessidade organizacional em destino pessoal. A escala distribui não apenas presença laboral, mas também possibilidades de sincronização com familiares, amigos, instituições e atividades coletivas. Descansar quando todos trabalham não equivale integralmente a descansar com eles.

Propõe-se denominar assimetria temporal da hospitalidade a distribuição desigual do poder de prever, controlar e sincronizar o próprio tempo entre quem consome e quem produz a experiência. O consumidor compra flexibilidade; o trabalhador fornece a matéria temporal que a torna possível. O consentimento contratual não elimina essa assimetria, pois a necessidade de renda e o reduzido poder de barganha limitam a capacidade efetiva de negociar horários de trabalho e descanso.

Os efeitos não são homogêneos. Responsabilidades domésticas e de cuidado permanecem desigualmente atribuídas às mulheres; escalas imprevisíveis transferem custos adicionais para trabalhadoras e suas redes familiares (Hirata & Kergoat, 2007). Deslocamentos longos - entre o local de moradia ou estudo e o local de trabalho - podem ampliar a disponibilidade social para além das horas formalmente registradas. O desgaste alcança ainda o trabalho emocional (Hochschild, 1983): o empregado deve ocultar a fadiga e preservar a atmosfera hospitaleira nos períodos de demanda elevada.

O debate econômico sobre redução da jornada envolve custos, contratação, dimensionamento e particularidades de pequenos empreendimentos. Isso não torna inevitável a escala 6x1. Sua manutenção também pode exteriorizar custos de adoecimento, rotatividade e perda de vínculos. A relação com produtividade exige cautela: estudos internacionais relacionam excesso de horas e desequilíbrio entre trabalho e vida a prejuízos de saúde e desempenho (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2022).

O direito ao descanso, porém, não depende de ganhos produtivos: o tempo fora do emprego sustenta vínculos e projetos pessoais. A Convenção nº 172 e a Recomendação nº 179 da OIT, relativas a hotéis e restaurantes, propõem jornadas razoáveis, comunicação prévia das escalas e repouso adequado; a recomendação prevê, sempre que possível, ao menos 36 horas semanais e dez horas consecutivas de descanso diário (OIT, 1991a, 1991b).

A relação entre condições contratuais e desgaste do trabalhador encontra apoio em pesquisas empíricas recentes sobre a linha de frente da hotelaria. Wallace e Coughlan (2023) demonstram que a percepção de precariedade contratual entre trabalhadores da linha de frente da hotelaria está associada ao burnout e a comportamentos contraproducentes no trabalho. O resultado reforça que os custos da intensificação laboral não são apenas subjetivos ou moralmente indesejáveis, mas também se manifestam em saúde ocupacional e dinâmica organizacional.

4.2 Experiências institucionais de reorganização das escalas

Experiências recentes no setor brasileiro de hospitalidade sugerem que a reorganização das jornadas é institucionalmente possível e pode ser tratada como necessidade operacional. Oliveira (2026) sintetiza esse deslocamento ao afirmar que a escala 5x2 é resposta às exigências de retenção e qualidade em um mercado de trabalho competitivo.

O Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, e o Palácio Tangará, em São Paulo, implementaram a escala 5x2 em 2025 para a totalidade ou quase totalidade de suas equipes operacionais. No caso do Tangará, a alteração envolveu contratação de novos profissionais, redução da jornada semanal de quarenta e quatro para quarenta e duas horas sem corte salarial e investimento anual estimado em R$ 2 milhões (Serrano, 2026). O Copacabana Palace estendeu a nova escala a aproximadamente 90% de seus 600 funcionários, mantendo a operação durante períodos de alta demanda (Serrano, 2025).

Relatos sobre a rede Endutex apontam impactos percebidos sobre disposição, engajamento e permanência dos empregados após transição de escala (Kina, 2026). No setor de alimentação, a cafeteria Coffee Lab, em São Paulo, migrou da escala 5x2 para o modelo 4x3 em 2025. Segundo declaração de sua proprietária, a empresa registrou crescimento de 35% no faturamento anual, além de redução da rotatividade e aumento da atratividade para contratação (Bocchini, 2026; Liu, 2026).

Embora relevantes como registros públicos de mudanças institucionais, esses casos não permitem generalizações. As fontes disponíveis são predominantemente declarações de dirigentes e materiais corporativos, e não dados auditados ou testemunhos diretos de trabalhadores. Documentam, portanto, a narrativa institucional e a viabilidade organizacional da mudança, mas não permitem inferir, isoladamente, seus efeitos cotidianos sobre as equipes.

Após a aprovação da PEC nº 221/2019 pela Câmara, em maio de 2026, e pelo Senado, em outubro, o Congresso promulgou em 16 de outubro de 2026 a Emenda Constitucional nº 141. A norma prevê dois dias de repouso semanal remunerado, um preferencialmente aos domingos, e redução progressiva da duração máxima do trabalho, sem redução salarial: 42 horas semanais após dois meses e 40 horas após catorze meses de sua publicação. Em 1º de novembro de 2026, data de corte desta análise, essa transição ainda estava em curso, não sendo correto apresentar a escala 5x2 como universalmente implementada (Brasil, 2026).

A nova disciplina não impede a operação noturna nem o atendimento em fins de semana e feriados. Ela separa, de maneira mais explícita, a continuidade da oferta de serviços da disponibilidade individual do empregado. Revezamentos e equipes podem manter a atividade sem exigir presença quase permanente das mesmas pessoas.

A transição normativa, por si só, não resolve a hospitalidade cindida. Jornadas menores podem coexistir com intensificação, remuneração inadequada, equipes insuficientes e baixa autonomia. Ainda assim, a ampliação dos repousos afirma uma fronteira decisiva: a continuidade do serviço deve ser organizada institucionalmente, sem tratar o tempo do trabalhador como recurso ilimitado.

5 Implicações normativas: por uma ética institucional do trabalho em hospitalidade

A crítica à hospitalidade cindida conduz a uma questão normativa: sob quais condições uma organização pode considerar-se hospitaleira também para aqueles que produzem seus serviços? A resposta não se limita ao cumprimento da legislação ou a programas motivacionais. Uma ética institucional exige que cuidado, respeito e reconhecimento incidam sobre jornadas, remuneração, autonomia, proteção, participação e oportunidades profissionais.

Esse horizonte aproxima-se da noção de trabalho decente, que articula direitos, emprego produtivo e adequadamente remunerado, proteção social, igualdade e diálogo social. As diretrizes da OIT para um turismo socialmente responsável sustentam que a qualidade das condições de trabalho é parte da sustentabilidade do setor, não mero efeito secundário do desempenho econômico ou da satisfação do visitante (OIT, 2017).

5.1 Coerência entre hospitalidade externa e relações internas

O primeiro princípio é a coerência entre o valor oferecido externamente e as relações internas de trabalho. Se o cuidado integra a identidade da organização, ele deve orientar escalas, dimensionamento de equipes, prevenção de riscos e gestão de conflitos. Uma sala de descanso não corrige uma jornada que impede o descanso; uma campanha de saúde mental não substitui a redução das fontes organizacionais de sofrimento.

Tronto (1993) chama atenção para formas de irresponsabilidade privilegiada, nas quais determinados sujeitos usufruem do cuidado ou controlam sua organização sem participar de seus custos cotidianos. No mercado de hospitalidade, essa posição pode ser ocupada por consumidores protegidos dos bastidores e por níveis decisórios que estabelecem promessas sem vivenciar os limites concretos do serviço. Uma ética institucional deve aproximar autoridade e responsabilidade: quem define o padrão deve responder pelos recursos necessários à sua realização.

5.2 Reconhecimento material e participação no trabalho

O segundo princípio é o reconhecimento material do trabalhador como sujeito. Honneth (2003) demonstra que reconhecimento envolve respeito e estima institucionalizados, não somente elogios ocasionais. Fraser e Honneth (2003) acrescentam que valorização simbólica sem redistribuição preserva hierarquias: celebrar equipes enquanto se conservam salários insuficientes, jornadas extensas e barreiras de participação não altera a estrutura. Competências de cuidado devem encontrar correspondência em remuneração, autonomia e oportunidades de progressão.

O terceiro princípio é a participação na organização do trabalho. Entre o procedimento prescrito e a atividade real existe uma distância preenchida por interpretação, cooperação e inteligência prática. Trabalhadores conhecem falhas e imprevistos que não aparecem em relatórios

gerenciais. Dejours (2012) sustenta que a cooperação depende de confiança e de espaços de deliberação; consultas formais sem poder de influência apenas encenam horizontalidade.

5.3 Direito ao limite e proteção contra abusos

O quarto princípio é o direito ao limite. Disponibilidade profissional não autoriza apropriação ilimitada do tempo, do corpo e das emoções. A organização deve intervir diante de agressões, discriminação e humilhação, inclusive quando praticadas por clientes. A Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 da OIT reconhecem que violência e assédio no trabalho podem envolver consumidores e membros do público (OIT, 2019a, 2019b).

Essa proteção requer procedimentos verificáveis: registro de ocorrências, investigação que ouça todas as partes, apoio imediato da gestão, proibição de retaliação e autorização para interromper interações degradantes. Receita, status ou fidelidade de clientes não podem constituir exceção ao respeito devido a quem trabalha. Sem esse compromisso, a soberania do consumidor transforma-se em mecanismo informal de disciplina e a cordialidade converte-se em obrigação de suportar o intolerável.

5.4 Justiça temporal, equidade e reciprocidade institucional do cuidado

O quinto princípio é a justiça temporal: previsibilidade, intervalos, revezamento equitativo, compatibilidade com responsabilidades familiares e possibilidade de compartilhar períodos socialmente valorizados de descanso. A continuidade de hotéis, restaurantes e eventos deve ser sustentada por equipes e negociação, não pela disponibilidade quase permanente dos mesmos indivíduos.

O sexto princípio é a distribuição equitativa de visibilidade, autoridade e oportunidade. Acker (2006) demonstra que desigualdades organizacionais são inscritas na divisão de funções, nos critérios de avaliação e nas imagens de quem parece adequado à liderança. No Brasil, critérios aparentemente neutros podem preservar padrões de confiança e pertencimento associados à branquitude (Bento, 2022). A diversidade precisa alcançar supervisão, direção e poder decisório, e não apenas a composição numérica das equipes.

Propõe-se, por fim, a reciprocidade institucional do cuidado: quem exige cuidado deve responder pelas condições em que ele é produzido. Não se trata de uma troca imediata entre hóspede e empregado, mas da responsabilidade da organização diante das pessoas cujo trabalho ela controla. A responsabilidade ética em Lévinas (1980) não pode ser convertida em obrigação infinita do trabalhador diante do consumidor; ela deve interpelar especialmente quem define regras e dispõe de recursos para responder à vulnerabilidade alheia.

Na perspectiva de Young (2011), agentes que participam de processos estruturais injustos têm dever de transformá-los, mesmo quando não os criaram isoladamente. Empresas não produziram sozinhas as desigualdades brasileiras, mas respondem pelo que reproduzem por meio de recrutamento, escalas, remuneração, promoção e tratamento de abusos.

Melhores condições podem reduzir a rotatividade e elevar a qualidade do serviço, mas a produtividade não constitui fundamento último da dignidade. Subordinar o direito ao descanso à prova de retorno financeiro preservaria a lógica instrumental: o trabalhador continuaria sendo cuidado somente para servir melhor. Uma ética institucional desloca a hospitalidade de atributo do atendimento para princípio de organização, reconhecendo o trabalhador como sujeito e distribuindo responsabilidade conforme poder, recursos e capacidade de decisão.

6 Considerações finais – Quem acolhe aqueles que sustentam o acolhimento?

O artigo partiu da contradição entre a hospitalidade oferecida ao consumidor e as relações pelas quais ela é produzida. A categoria hospitalidade cindida designa a dissociação entre princípios externalizados - cuidado, singularização, flexibilidade e reconhecimento - e condições internas marcadas por subordinação, invisibilidade e apropriação desigual de tempo e emoções.

A análise demonstrou que a hospitalidade no contexto comercial não se limita ao encontro entre anfitrião e hóspede. Ela se estrutura de forma triangular: a empresa controla espaço, recursos e promessas; o trabalhador materializa o acolhimento; o consumidor recebe e avalia a experiência. O poder de hospedar separa-se, assim, do trabalho de hospedar. A autonomia de quem é servido repousa sobre uma rede de atividades cuja excelência produz seu próprio apagamento.

Essa dependência é historicamente situada. No Brasil, escravidão, patriarcado e incorporação desigual da população negra à sociedade de classes contribuíram para organizar posições de mando e serviço. A cordialidade pode revestir a hierarquia de proximidade e pertencimento; a mercantilização do cuidado transforma emoções e corpos em componentes do produto; e a organização do tempo converte a flexibilidade do consumidor em disponibilidade do trabalhador.

A crítica à escala 6x1 não rejeita o funcionamento contínuo de hotéis, restaurantes e eventos, mas questiona a concentração de seus custos sobre os mesmos trabalhadores. Alterar a jornada, isoladamente, não elimina intensificação, salários insuficientes e baixa autonomia. Ainda assim, afirma que o tempo de quem trabalha não constitui recurso ilimitado para sustentar a flexibilidade de quem consome.

Uma ética institucional deve alcançar o trabalho real por meio de reconhecimento material, participação, proteção, justiça temporal e oportunidades equitativas. A hospitalidade não se avalia apenas pela experiência do hóspede, mas também pelas condições de quem a produz. Direitos transparentes e limites negociados podem acolher mais do que a retórica da empresa-família.

O ensaio não pretende generalizar suas proposições para todos os estabelecimentos. Pesquisas futuras poderão confrontar o Quadro 1 com entrevistas semiestruturadas com trabalhadores e gestores, observações de fachada e bastidores e comparação entre empresas e segmentos. A triangulação poderá cotejar materiais promocionais e políticas internas com escalas, registros de conflitos, critérios de promoção e experiências relatadas, observando desigualdades

de raça, gênero e posição ocupacional. Evidências contrárias às dimensões previstas deverão orientar sua revisão, delimitação ou eventual rejeição.

A contribuição central consiste em ampliar o conteúdo moral da hospitalidade. Não basta perguntar se o hóspede foi bem recebido; é necessário investigar quem tornou possível essa experiência, quais custos foram deslocados para os bastidores e como cuidado, reconhecimento e disponibilidade foram distribuídos. A hospitalidade somente supera sua forma cindida quando aqueles que sustentam o acolhimento deixam de ser tratados como instrumentos invisíveis do bem-estar alheio e passam a integrar, como sujeitos, o próprio horizonte ético do cuidado.

Esse deslocamento não elimina a tensão entre hospitalidade e hostilidade, nem promete uma organização sem conflitos. Sua exigência é mais sóbria: tornar os conflitos visíveis, distribuir seus custos de maneira menos desigual e impedir que o sujeito com menor poder seja sempre encarregado de absorvê-los em silêncio. A hospitalidade não se mede apenas pela suavidade da experiência entregue; mede-se também pela justiça das relações que permanecem quando a porta do salão se fecha.

Referências

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441–464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

Barbosa, L. (2006). *O jeitinho brasileiro: A arte de ser mais igual que os outros*. Elsevier.

Beauvoir, S. de. (2009). *O segundo sexo* (S. Milliet, Trad.; 2a ed.). Nova Fronteira.

Bento, C. (2022). *O pacto da branquitude*. Companhia das Letras.

Benveniste, É. (1995). *O vocabulário das instituições indo-europeias* (Vol. 1). Editora da Unicamp.

Bocchini, B. (2026, 1º de maio). *Escola adota escala de trabalho 4x3 e aumenta faturamento em 35%*. Agência Brasil. https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2026-04/escola-adota-escala-de-trabalho-4x3-e-aumenta-faturamento-em-35

Brasil. (1943, 1º de maio). *Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943: Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm

Brasil. (1949, 5 de janeiro). *Lei nº 605, de 5 de janeiro de 1949: Dispõe sobre o repouso semanal remunerado*. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l0605.htm

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Brasil. (2026, 16 de outubro). Emenda Constitucional nº 141, de 16 de outubro de 2026: Altera o art. 7º da Constituição Federal para reduzir a duração máxima semanal do trabalho e prever dois dias de repouso semanal remunerado, sem redução salarial. Diário Oficial da União. https://legis.senado.leg.br/norma/44184944/publicacao/44189027

Brasil. Senado Federal. (2026). *Proposta de Emenda à Constituição nº 221, de 2019*.

Câmara dos Deputados. (2019). *Proposta de Emenda à Constituição nº 221, de 2019: Altera o art. 7º da Constituição*

Federal para reduzir a duração máxima semanal do trabalho e prever dois dias de repouso semanal remunerado, sem redução salarial. https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2233802

Camargo, L. O. de L. (2004). *Hospitalidade*. Aleph.

Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação* (Vol. 2). Paralelo 15.

Derrida, J., & Dufourmantelle, A. (2003). *Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar da hospitalidade*. Escuta.

Farrugia, D., Coffey, J. E., Threadgold, S., Adkins, L., Gill, R., Sharp, M., & Cook, J. (2023). Hospitality work and the sociality of affective labour. *The Sociological Review, 71*(1), 47–64. https://doi.org/10.1177/00380261221121233

Fernandes, F. (2006). *A revolução burguesa no Brasil* (5a ed.). Globo.

Fernandes, F. (2008a). *A integração do negro na sociedade de classes: O legado da "raça branca"* (Vol. 1, 5a ed.). Globo.

Fernandes, F. (2008b). *A integração do negro na sociedade de classes: No limiar de uma nova era* (Vol. 2, 5a ed.). Globo.

Fraser, N., & Honneth, A. (2003). *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange*. Verso.

Fuller, L., & Smith, V. (1991). Consumers' reports: Management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society, 5*(1), 1–16. https://doi.org/10.1177/0950017091005001002

Goffman, E. (2005). *A representação do eu na vida cotidiana* (13a ed.). Vozes.

Gonzalez, L. (1982). A mulher negra na sociedade brasileira. In M. T. Luz (Org.), *O lugar da mulher* (pp. 87–106). Graal.

Gonzalez, L. (1984). Racismo e sexismo na cultura brasileira. In *Ciências sociais hoje* (pp. 223–244). ANPOCS.

Gotman, A. (2009). O comércio da hospitalidade é possível? *Revista Hospitalidade, 6*(2), 3–27. https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/311

Hasenbalg, C. A. (2005). *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil* (2a ed.). Editora UFMG; IUPERJ.

Hegel, G. W. F. (2014). *Fenomenologia do espírito* (9a ed.). Vozes; Editora Universitária São Francisco.

Hirata, H. (2016). Subjetividade e sexualidade no trabalho de cuidado. *Cadernos Pagu*, *(46)*, 151–163. https://doi.org/10.1590/18094449201600460151

Hirata, H. (2020). Comparando relações de cuidado: Brasil, França, Japão. *Estudos Avançados, 34*(98), 25–40. https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2020.3498.003

Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa, 37*(132), 595–609. https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

Holanda, S. B. de. (1995). *Raízes do Brasil* (26a ed.). Companhia das Letras.

Honneth, A. (2003). *Luta por reconhecimento*. Editora 34.

Kina, L. (2026, 29 de maio). Como a Endutex adaptou hotéis à escala 5×2. *Hotelier News.* https://hoteliernews.com.br/endutex-relata-impactos-da-escala-5x2-em-equipes/

Korczynski, M., & Ott, U. (2004). When production and consumption meet: Cultural contradictions and the enchanting

myth of customer sovereignty. *Journal of Management Studies, 41*(4), 575–599. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00445.x

Lashley, C. (2004). Para um entendimento teórico. In C. Lashley & A. Morrison (Orgs.), *Em busca da hospitalidade* (pp. 1–24). Manole.

Lashley, C. (2015). Hospitalidade e hospitabilidade. *Revista Hospitalidade, 12*(Número especial), 70–92. https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/566

Lashley, C. (2024). Hospitality and hostility. In C. Lashley (Ed.), *Conflict and hostility in hotels, restaurants, and bars* (pp. 38–49). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003364030-4

Lévinas, E. (1980). *Totalidade e infinito*. Edições 70.

Liu, B. (2026, 18 de julho). *Empresária adota escala 4x3 e vê faturamento de cafeteria crescer 35%*. *Marie Claire*. https://revistamarieclaire.globo.com/carreira/noticia/2026/07/empresaria-adota-escala-4x3-e-ve-faturamento-de-cafeteria-crescer-35percent-me-arrependo-de-nao-ter-feito-antes.ghtml

Marcondes, M. M., Pinheiro, L., Queiroz, C., Querino, A. C., & Valverde, D. (Orgs.). (2013). Dossiê mulheres negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Marx, K. (2004). *Manuscritos econômico-filosóficos*. Boitempo.

Marx, K. (2013). A jornada de trabalho. In K. Marx, *O capital: Livro I* (pp. 305–374). Boitempo.

Meliou, E., Lopes, A., Vincent, S., Özbilgin, M. F., Groutsis, D., Mahalingam, R., & Rouleau, L. (2024). Social diversity and precarious organizations: An intersectional feminist perspective. *Organization Studies, 45*(7), 923–937. https://doi.org/10.1177/01708406241257905

Oliveira, C. T. F. de, & Martins, P. E. M. (2009). A hospitalidade e cordialidade brasileira. *Revista Turismo em Análise, 20*(2), 196–209. https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v20i2p196-209

Oliveira, E. (2026, 6 de janeiro). Escala 5×2 na hotelaria não é mimo; é uma necessidade do setor. *Revista Hotéis.* https://revistahoteis.com.br/escala-5x2-na-hotelaria-nao-e-mimo-e-uma-necessidade-do-setor/

Organização Internacional do Trabalho. (1991a). *Convenção nº 172 sobre as condições de trabalho nos hotéis e restaurantes*.lab. https://www.ilo.org/resource/other/c172-working-conditions-hotels-and-restaurants-convention-1991

Organização Internacional do Trabalho. (1991b). *Recomendação nº 179 sobre as condições de trabalho nos hotéis e restaurantes*. https://www.ilo.org/resource/r179-working-conditions-hotels-and-restaurants-recommendation-1991

Organização Internacional do Trabalho. (2017). *Pautas da OIT sobre trabalho decente e turismo socialmente responsável*. https://www.ilo.org/resource/other/ilo-guidelines-decent-work-and-socially-responsible-tourism

Organização Internacional do Trabalho. (2019a). *Convenção nº 190 sobre violência e assédio no mundo do trabalho*. https://www.ilo.org/resource/other/c190-violence-and-harassment-convention-2019-no-190

Organização Internacional do Trabalho. (2019b). *Recomendação nº 206 sobre violência e assédio no mundo do trabalho*. https://www.ilo.org/resource/other/r206-violence-and-harassment-recommendation-2019-no-206

Organização Internacional do Trabalho. (2022). Working time and work-life balance around the world. https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world

Serrano, L. (2025, 29 de novembro). Copacabana Palace adota escala 5x2 para cerca de 600 funcionários. *Exame.* https://exame.com/carreira/copacabana-palace-cria-escala-5x2-para-cerca-de-600-funcionarios/

Serrano, L. (2026, 27 de fevereiro). O bem-estar que escala: Hotel de luxo em São Paulo adota escala 5x2. *Exame.* https://exame.com/revista-exame/o-bem-estar-que-escala/

Sherman, R. (2007). *Class acts: Service and inequality in luxury hotels*. University of California Press.

Thompson, E. P. (1998). Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In E. P. Thompson, *Costumes em comum* (pp. 267–304). Companhia das Letras.

Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.

Wallace, E., & Coughlan, J. (2023). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: The effect of perceived contract precarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(2), 451–468. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0195

Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society, 21*(1), 103–120. https://doi.org/10.1177/0950017007073622

Young, I. M. (2011). *Responsibility for justice*. Oxford University Press.

SOBRE OS AUTORES

Hélio Roberto de F. Chagas
Contribuições: Conceituação; curadoria de dados; análise formal; investigação; metodologia; supervisão; visualização; redação do manuscrito original; redação – revisão e edição.
E-mail: helio.rfchagas@sp.senac.br / ORCiD: https://orcid.org/0000-0003-1907-6200

Marcia Akemi
Contribuições: Conceituação; curadoria de dados; investigação; metodologia; redação do manuscrito original; redação – revisão e edição.
E-mail: marcia.abaltieri@sp.senac.br / ORCiD: https://orcid.org/0009-0008-6568-6118

COMO CITAR
Chagas, H. R. F., & Baltieri, M. (2026). Hospitalidade cindida: trabalho, reconhecimento desigual e limites da hospitalidade no contexto comercial. *Revista Hospitalidade*, 23, e1309. https://doi.org/10.29147/revhosp.v23.1309