

## Reseña de Publicaciones

Brasão, I. (2017).  
*Hotel, os bastidores.*

Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. 150 páginas

ISBN: 978-989-8838-93-3

**Xerardo Pereiro\***

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)

**Resumen:** En esta reseña crítica presento un análisis de una etnografía de la hostelería portuguesa desde dentro que muestra de forma muy precisa la estructura organizativa, las relaciones de interdependencia entre personas y organizaciones, las contradicciones y situaciones de autoexplotación y explotación laboral en una actividad mitificada e idealizada por el lobby turístico. El libro muestra el hotel como «un lugar imperfecto disfrazado de perfección» (Brasão, 2007: 9) lleno de luces y sombras, de alegrías y tristezas, y sobre todo de relaciones humanas que construyen culturas de hospitalidad complejas.

**Palabras Clave:** Hostelería; Portugal; visión crítica del turismo.

### Critical review of the book *Hotel, os Bastidores*

**Abstract:** In this critical review, I present an analysis of an ethnography of the Portuguese hotel industry from within, which shows, in a very refined way, the organisational structure, the interdependent relationships between people and organisations, the contradictions and situations of self-exploitation and labour exploitation in an activity mythologised and idealised by the tourist lobby. The book shows the hotel as an “imperfect place disguised as perfection” (Brasão, 2007: 9) full of light and shade, joys and sorrows, and above all, of human relationships that build complex cultures of hospitality.

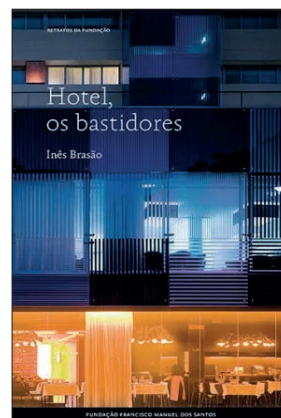
**Keywords:** Hotel industry; Portugal; Critical view of tourism.

### 1. Recensão

Estamos frente a um livro elaborado por uma socióloga, Inês Brasão, formada na Universidade Nova de Lisboa, e publicado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, uma fundação de serviço público que edita publicações que servem de espelho e reflexão sobre os principais problemas da sociedade portuguesa. Por isso é uma obra muito bem-vinda, orientada não a um público académico, mas ao público em geral, algo demonstrado pelo seu baixo custo, apenas 3 euros e os locais de venda (supermercados). Esta vocação e interesse em divulgar, não diminui o seu grande interesse científico. O livro, pequeno em extensão, mas denso do ponto de vista do

\* <https://orcid.org/0000-0002-6298-5701> ; E-mail: xerardopereiro@utad.pt.

**Cite:** Pereiro, Perez, X. (2026). Reseña de Publicaciones: Brasão, I. (2017): *Hotel, os bastidores*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 24(1), 291-294. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2026.24.020>.



conteúdo e a realidade social retratada, tem como base um trabalho de campo num hotel de Portugal, a observação do seu funcionamento e as entrevistas com os seus trabalhadores. Considero esta obra uma etnografia do turismo, que agarra ao leitor curioso em conhecer as traseiras e “back regions” dos hotéis em Portugal, um país que tem crescido muito e continua a crescer muito turisticamente nas últimas duas décadas e que se tem posicionado como um destino internacional importante.

O livro está estruturado em doze capítulos e logo de uma breve introdução a autora apresenta-nos um segundo capítulo com um título provocador: “A hotelaria é uma área sexy”. Neste capítulo, mais além da idealização da hotelaria (ex. gostar de pessoas, receber bem, ser humilde, ser servicial, ser desenrascado...), começa por referir alguns dos problemas de gestão de pessoas neles, tais como as depressões dos profissionais, as dificuldades para lidar com as diferenças, com os revoltados, com as frustrações pessoais, os maus humores, as intrigas, etc. Na hotelaria produz-se um jogo de exaltação da aparência e um imaginário de satisfação emocional, mas também há uma “realidade subterrânea” e um “lodo” (ex. bloqueio mental, excesso de trabalho, trabalho feito encima do joelho), diz-nos a autora, que acrescenta uma dicotomia de tensão entre bons momentos de reconhecimento, gratidão e encontro com o caos (oculto) de peripécias, imprevistos, desencontros e frustrações.

A continuação (capítulo 3. “Ao seu serviço”), Inês Brasão mostra-nos a cultura de serviço hoteleira desde uma perspectiva sociológica e antropológica. Esta tem como valores a satisfação da vontade do cliente, a ética de colaborador-servidor, a discriminação positiva do cliente, o deleite e a deferência junto com a diferenciação e a personalização da atenção. Aqui, o cliente sempre tem razão, incluindo nisso caprichos, luxos e excentricidades dos turistas.

O capítulo 4 (“A distância de um clique”), a autora apresenta o hotel de forma abstrata e como uma “microsociedade” na qual nunca se para, como uma organização do tempo diário, semanal e mensal.

E essa organização está embrulhada de uma comunicação e linguagem anglo-saxónica (ex. briefing, team building, ...) e uma avaliação da sua qualidade por parte dos consumidores nos motores digitais de busca e reserva de alojamentos. Estes motores criam índices de qualidade própria que avaliam limpeza, conforto, localização, comodidades, funcionários, relação qualidade-preço, wi-fi, etc. Mas igualmente esta cultura organizacional tem efeitos na quebra de horários e na conciliação laboral-familiar dos trabalhadores, que têm que gerir prioridades. A autora utiliza aqui uma abordagem dramatúrgica (Erving Goffman) da vida social no hotel e analisa a socioespacialidade diferencial e os seus comportamentos representacionais (ex. clientes/servidores e trabalhadores), diferenciando entre as zonas públicas e as zonas de retaguarda e resguardo ou bastidores dos trabalhadores.

O capítulo 5 (“Bem-vindo ao Paladino”) foca a receção e a cultura de hospitalidade no hotel, que a autora deste ensaio-investigação observou a pente fino e com mirada antropológico-social e por trás do pano de fundo. Aqui destaca-se a grande exposição dos rececionistas, criadores da primeira e última imagem do hotel, e que tem como códigos de conduta a simpatia e a disponibilidade para atender e informar, e também avaliar o perfil do cliente e as suas necessidades pela relação face-to-face, o aspeto físico, a forma como se apresenta ou a vestimenta. A sua gestão e contenção emocional junto com a sua capacidade de resposta face a imprevistos são qualidades importantes no seu desempenho. Mais adiante analisa as figuras sociais do: a) bagageiro, que se bem já existe em poucos hotéis, deambula entre dentro-fora; b) a “camareira” ou “empregada de andares”, c) os “colaboradores”.

O capítulo 6 (“O governo da casa”) é uma análise da governança interna do hotel que ela estudou e que pensamos é generalizável a muitos hotéis do tipo e categoria que ela estudou, um hotel de Lisboa com a classificação de quatro estrelas. O que transparente a reflexão da autora é em primeiro lugar a interdependência entre departamentos e secções do hotel para melhor servir o cliente de forma personalizada e diferenciada (na medida do possível). Especial destaque outorga às “housekeepers” (funcionárias da limpeza), as injustiças, medos e explorações que recebem, e ao seu grande esforço no exercício da deferência e respeitabilidade pelo cliente apesar da falta de civismo de alguns (ex. não cumprimentam, queimam as mesas com cigarros, etc.).

O capítulo 7 (“Arrumos e Encomendas”) aborda a materialidade, o subministro de bens e a logística do hotel do ponto de vista da voz e mirada dos próprios trabalhadores, que são os primeiros avaliadores dos preços, dos mercados e da qualidade dos produtos (ex. alimentares). O hotel é interpretado aqui como uma grande casa a administrar com racionalidade quantificadora, e a autora afirma que a eficácia é “uma espécie de deus orientador do negócio” e o desperdício mínimo (ex. as sobras alimentares são aproveitadas no refeitório dos trabalhadores). Também é interessante nesta parte do livro a sua análise da figura do “chef” ou cozinheiro, definido como “o rei da cozinha” e

como alguém com poder ascendente nos hotéis, cada vez com maior estatuto, num contexto social no qual a alimentação na restauração constitui uma distinção social cada vez mais importante.

O capítulo 8 (“A cafeína é a melhor amiga do hoteleiro”) apresenta e discute a polissemia do hotel no seu serviço de hospitalidade, um exemplo é como o restaurante e o bar do hotel servem também clientela local e não só turistas. Inês Brasão sublinha aqui a moda de instalar restaurantes no topo do edifício, com vistas panorâmicas sobre a cidade, e como a gula de paixão baixa, pecado e atividade menos nobre se tem convertido num prazer e prática de estilos de vida modernos onde a distinção social manda. Dito de outra forma pela própria autora e de forma muito acertada, a restauração converteu-se num espetáculo, não sem pressão e competitividade máxima (ex. suicídio do chef Benoit Violier, 3 estrelas Michelin). O restaurante do hotel tem criado um complexo sistema de rituais através dos quais se escrutina: a meticulosidade, a pontualidade, a inovação, a temperatura ideal, a estética e a harmonia visual e gustativa. Assim, o chef tem-se convertido numa espécie de herói. Neste capítulo também nos parece interessante a análise que se faz da sala dos pequenos-almoços e as suas mudanças na apresentação e serviço. De servir na mesa passou-se ao autosserviço, aos produtos frescos, a uma variedade grande e ao consumo de alimentos só nela. O capítulo conclui com uma reflexão sobre as janelas de humanidade em ambientes de super-eficiência, perfeição, robotização e digitalização, diria eu, como são os restaurantes dos hotéis. A autora esboça aqui um debate que nos parece importante como é a discussão sobre duas opções: serviços pessoais ou máquinas a servir aos clientes.

O capítulo 9 (“A média-luz”) aborda os novos espaços dos hotéis (ex. os SPA e os ginásios) e os seus efeitos sociais na vida dos trabalhadores e clientes. A autora coloca o dedo na chaga quando afirma a forma desigual como as profissões são valoradas e como em Portugal as profissões turísticas são ainda menosprezadas. Do ponto de vista dos efeitos do trabalho hoteleiro nos trabalhadores, estar muito tempo com pessoas também cansa, e o exemplo está no barco-hotel, prova de humanidade e resistência segundo a autora. Isto é, quando se produz uma fusão entre vida pessoal e profissional, a afetação à vida afetiva é importante e as vias de escape tornam-se habituais. Este capítulo fecha com uma discussão dos significados do spa do hotel entre a saúde, o bem-estar e a estética.

O capítulo 10 (“A gente apaga o fogo”) é resultado de um diálogo com os operários de manutenção e mantimento do hotel, de trabalho invisível, poucas vezes escutados e tão necessários no seu funcionamento e no cumprimento dos mantras sagrados do hotel: higiene, segurança, minimizar os riscos, perfeição, trabalho, trabalho, trabalho. O capítulo 11 (“O valor do trabalho”) continua a etnografia anterior sobre a situação laboral dos trabalhadores hoteleiros, mas de outra forma. Reconhecendo disparidades salariais, a média do salário turístico em Portugal era em 2017 de 671,7 Euros, face aos 1575,3 Euros do setor financeiro. Isto representa segundo a autora uma espécie de “trauma”, e muitos hotéis tem como base de funcionamento os estágios de práticas dos estudantes de turismo. A autora afirma que os trabalhadores hoteleiros são pobres, precários e estagiários, trabalhando por vezes em condições pouco dignas e sofrendo situações de assédio profissional. O 30% dos trabalhadores hoteleiros em Portugal é temporário, e os estágios não são sempre uma rampa de elevação social. O capítulo fecha com uma boa análise do significado do sigilo profissional dos trabalhadores e das gorjetas que recebem dos clientes. Estas últimas são consideradas nalguns países como leis sociais, como acontece nos EUA, mas em Portugal são consideradas gratificações. Será que dignificam ou desvalorizam o trabalho hoteleiro é a questão que fecha este capítulo.

O capítulo 12 e último (“Cem anos de hotelaria”) é uma breve abordagem da história da hotelaria em Portugal, seguindo o discurso e debate da higiene e a segurança, hoje superado em Portugal, que é um país que atrai turismo pelo clima, os hotéis e os seus patrimónios culturais. A autora refere uma mudança nos hotéis na segunda metade do século XX, com o “assalto” à costa do Algarve, o investimento arquitetónico como símbolo da modernidade, a massificação turística e a chegada dos “bifes” (estereótipo dos turistas do Norte de Europa). Também assinala outro elemento de mudança importante, como foi o da formação superior em turismo, algo do qual participamos as universidades e politécnicos. A autora fecha este ensaio-investigação de cariz etnográfica e também reflexiva e crítica, com uma discussão sobre o luxo, a democratização do lazer e turismo e implicitamente sobre o direito ao turismo de todas as camadas sociais, respondendo assim a novos estilos de vida que a hotelaria trata de atrair.

Em resumo, um excelente ensaio etnográfico e sociológico para quem queira conhecer a complexa realidade da hotelaria em Portugal do ponto de vista dos seus profissionais e mais além das “regiões fronteiras”. O hotel visto de dentro por uma autora que escreve com uma importante sensibilidade antropológica e sem importar-lhe muito a referenciação bibliográfica típica dos académicos, apresenta-nos

as teorias “nativas”, a dos trabalhadores de um dos elementos fundamentais do turismo, o alojamento. Um livro essencial para quem queira abrir os olhos sobre a hotelaria em Portugal e ir mais além do discurso lobista, idealizado estereotipado e autolegitimado.

*Recibido:* 09/03/2025  
*Reenviado:* 21/05/2025  
*Aceptado:* 21/05/2025  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*