

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO NUMA EMPRESA FAMILIAR : O CASO DE UM HOTEL¹

PLEASURE AND WORKER'S SUFFERING IN A FAMILY FIRM: A CASE OF A HOTEL

JANETE CAPEL HERNANDES²
KÁTIA BARBOSA MACÊDO³

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa que objetivou descrever as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores de uma empresa familiar do segmento hoteleiro, embasada na abordagem psicodinâmica do trabalho, principalmente em Dejours (1992, 1994, 1997, 1999). Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, analisada com a técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985). Os resultados indicam vivências de prazer e sofrimento no relato dos trabalhadores, com ênfase nas de sofrimento. As categorias indicadoras de prazer, que emergiram do discurso, referem-se à realização pessoal e profissional. A organização é percebida como fonte de sustento, segurança e estabilidade para os trabalhadores. As categorias indicadoras de sofrimento se referem a: trabalho individualizado; sobrecarga e desgaste dos trabalhadores em função da organização do trabalho; falta de liberdade, autonomia e de reconhecimento; contradições frequentes nos discursos dos trabalhadores, demonstrando o trabalho alienado e desprovido de significado; doenças psicossomáticas refletindo no corpo, as vivências de sofrimento. Discussões e propostas de intervenções como implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho concluem o artigo. Tais resultados demonstraram a relevância desse estudo para solidificação da abordagem psicodinâmica do trabalho e a contribuição para possíveis intervenções no campo de pesquisa, visando minimizar as vivências de sofrimento e ampliar as de prazer.

Palavras-chave: psicodinâmica; qualidade de vida no trabalho; empresa familiar; setor hoteleiro.

ABSTRACT

This research paper had the aim of describing the experiences of pleasure and suffering of the workers in a family hotel business, starting from the principles and concepts of the psychodynamic of work approach especially in Dejours (1992, 1994, 1997, 1999). The data gathering instrument was a semi-structured interview, which was analyzed by means of Lane's technique of graphic discourse analysis (1985). The results showed the presence of experiences of pleasure and suffering, with emphasis on the experiences of suffering. The categories indicating pleasure that emerged from the accounts referred to personal and professional fulfillment, having the organization perceived to be the source of support, security and stability for the workers. The categories indicating suffering were listed as: individual work; overwork and fatigue due to the distribution of tasks; reports of a lack of liberty and autonomy, which limits the workers' performance; the sensation on the part of the workers of being disposable, lack of recognition; frequent contradictions in the workers' accounts, showing work which is both alienated and lacking significance; psychosomatic diseases reflecting in the body the experiences of suffering. Discussions and proposals of intervention as a development of a program of Quality of Work Life conclude the article. Such results demonstrate the relevance of this study to solidify the psychodynamic of work approach and the contribution for possible interventions in the area of research, aiming to minimize the experiences of suffering and increase those of pleasure.

Keywords: psychodynamic; quality of work life; family business; hotel.

¹ Data de recepção: 12/06/2007. Data de aprovação: 16/04/2008. Data de publicação: 30/06/2008.

² Professora da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO – Goiânia, GO. Graduada e mestre em psicologia pela Universidade Católica de Goiás - UCG; Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. janetecapel@brturbo.com.br

³ Professora titular e pesquisadora da Universidade Católica de Goiás; Goiânia, GO. Graduada e especialista em psicologia pela Universidade Católica de Goiás; Especialista em Dinâmica de Grupos pela Universidad de Comillas-Espanha; Master em Psicologia Aplicada a las Organizaciones pela EAE-Barcelona; Mestre em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. katia.macedo@cultura.com.br

INTRODUÇÃO: O CONTEXTO EMPRESARIAL HOTELEIRO

Na década de 1970, a construção de hotéis passou por um período de efervescência em função da criação da EMBRATUR, que juntamente ao FINAME (Financiamento de Máquinas e Equipamentos) e outros órgãos públicos disponibilizaram financiamento de longo prazo e receberam incentivos fiscais (SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia; SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste).

Em meados de 1980 houve uma retração da hotelaria de luxo para dar lugar ao fenômeno dos apart-hotéis ou *flat services*, que surgiu como um negócio novo, seguro e viável. Os efeitos perniciosos da desenfreada expansão seriam sentidos, porém, apenas a partir dos anos de 1990. A superoferta (principalmente em São Paulo e Belo Horizonte) começou a gerar a concorrência predatória e por conseqüência a desestabilização do setor, com diárias médias que não condiziam com as necessidades do setor (ABIH, 2007).

Além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira brasileira no final da década de 1990 recebeu atenção do capital estrangeiro. Ele começou a investir em hotéis no Brasil, primeiramente através das próprias cadeias hoteleiras. Na virada do século, assinalou-se o fechamento de muitos dos hotéis tradicionais, exceto os que passaram por um processo de reforma e a inauguração de hotéis modernos.

O parque hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem e, deste universo, 18 mil são hotéis e pousadas (70% são empreendimentos de pequeno porte). O setor hoteleiro, segundo a ABIH (2007), investe cerca de 8% a 12% em tecnologia. Muitos empreendimentos devem receber recursos da ordem de US\$ 5 bilhões nos próximos anos destinado à modernização.

Considera-se que a hotelaria nacional movimentava cerca de US\$ 8 bilhões ao ano. Esse setor possui um patrimônio de R\$ 78,7 bilhões, gasta em média R\$ 2 bilhões por ano com mão de obra, segundo a ABIH (2007), e mais de R\$ 30 milhões com Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins).

Historicamente, de acordo com a ABIH Nacional, os hotéis investem cerca de US\$ 50 milhões por ano somente para manter o que já existe. De acordo com a ABIHGO (2007), Goiás é um dos cinco estados brasileiros que mais atraem investimentos no setor, junto com Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e Pernambuco. O estado de Goiás é o 16º do país com maior quantidade de apartamentos em hotéis associados à ABIH Nacional. São 2.598 espalhados em 34 hotéis na capital e 17 em outros cinco municípios no interior do estado. Até 2009 estima-se que 152 novos empreendimentos hoteleiros sejam inaugurados em Goiás, dentre eles um hotel a se instalar em Goiânia, de uma grande rede nacional em operação no Brasil, apontado como um grande concorrente em potencial para o hotel em estudo.

Mesmo com dezenas de milhões de reais em investimentos, vários empreendimentos estão com obras paradas ou em ritmo lento de construção, conforme o presidente da Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis, seção de Goiás (ABIHGO). Existe uma preocupação relatada em relação aos rumos do setor, uma vez que os hotéis têm apresentado um balanço negativo, com índice de ocupação abaixo de 40%.

Essa situação tem sido justificada, segundo a ABIHGO (2007), pela redução do número de congressos e feiras em Goiás. Além da crise do setor agropecuário assim como o pouco interesse dos turistas em visitar Goiânia ou outras cidades do interior, com exceção de Caldas Novas, Pirenópolis, Cidade de Goiás e Aruanã para o lazer.

No hotel pesquisado, uma das características importantes que o diferencia é o fato de ser uma empresa familiar, que possui uma cultura organizacional com certas características especiais. Lanzana (1999) sugere que uma análise mais detalhada das empresas familiares demonstra sua heterogeneidade, e que se faz necessário uma divisão em dois grupos:

O primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado nos membros da família. São denominadas empresas familiares centralizadas (controle centralizado) ou fechadas (capital fechado) ... O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como abertura de capital; diminuição do grau de concentração da propriedade do capital; profissionalização da gestão; e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade, inclusive, de presença exclusiva no conselho de administração. São denominadas de empresas familiares descentralizadas (controle mais descentralizado) ou abertas (capital aberto). (LANZANA, 1999, p. 34).

Segundo ele, essa distinção é importante porque os impactos da globalização são diferentes sobre cada um dos grupos. Parcelas expressivas das pequenas e médias empresas são familiares do tipo centralizadas ou fechadas, e correspondem e continuarão a corresponder, mesmo com a globalização, a uma percentagem muito grande do total de empresas no Brasil.

Ao se levantar estudos que visavam caracterizar a empresa familiar no Brasil, alguns pontos surgiram de um modo coincidente nos trabalhos de Secco (1980), Lodi (1993 e 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal

(1996). Dentre eles, podem-se citar: 1- supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais; 2- grande valorização da antiguidade⁴, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; 3 - exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização; 4- dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas; 5- O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações das chefias com seus subordinados; 6- preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; 7- presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados; 8- O processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado; 9- O processo decisório do brasileiro tende para um padrão mais espontâneo e improvisado e 10- A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

A partir desse contexto inicial é que as pesquisadoras se propuseram a estudar como os trabalhadores desse hotel vivenciavam sua interação com a organização de trabalho; e verificar quais as vivências predominavam: as vivências de prazer ou de sofrimento. Para tal, utilizou-se como embasamento teórico a psicodinâmica do trabalho, que será apresentada a seguir.

A ABORDAGEM PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Temas relacionados ao trabalho têm se tornado cada vez mais pertinentes, tendo em

⁴ O termo antiguidade se refere ao tempo em que um funcionário trabalha na organização.

vista as profundas mudanças que ocorrem no contexto mundial, que modificam a organização do trabalho, a função e o lugar do trabalho na sociedade, bem como a gestão de pessoas nas organizações.

A psicodinâmica do trabalho pode ser considerada uma abordagem teórico-metodológica que se fundamentou nos princípios da psicanálise e das ciências sociais. Busca elucidar o que, na organização do trabalho, entra em contradição com o funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador e as conseqüências desencadeadas. Possui uma metodologia própria, voltada para questões coletivas dos trabalhadores. Tem como categorias de base para a análise: organização do trabalho; gestão do trabalho e relações de trabalho, que compõem aspectos da gestão e contexto onde o trabalho ocorre. Além desses aspectos, também enfoca os aspectos subjetivos dos trabalhadores, por meio das categorias de vivências de prazer e sofrimento, estratégias de enfrentamento do sofrimento e, ainda, os sentidos e significados do trabalho para o trabalhador.

Conforme afirma Chanlat (1996), tomando por base as descobertas da psicanálise, principalmente as do inconsciente, realizadas por Freud (1915), as ações humanas passaram a ser explicadas considerando aspectos internos dos seres humanos. Profissionais e pesquisadores da abordagem psicodinâmica, interessados no estudo dos "fenômenos humanos observados nas organizações", iniciaram uma abordagem cuja temática era "afirmar a importância e o papel que exerce a vida psíquica na dinâmica humana das organizações". (CHANLAT, 1996, p.150).

Entre esses estudiosos, emergiram quatro abordagens em psicodinâmica do trabalho. Uma delas teve seu foco de atenção na socioanálise das organizações. Seu principal expoente é W. Bion (1975). Outra abordagem direcionou sua atenção para o estudo das

lideranças nas organizações. Dentre seus maiores representantes, destacam-se: A. Zaleznick e Kets de Vries (1981). A ênfase desse grupo é o estudo não só do papel e da importância que o imaginário exerce nas ações das lideranças de organizações, mas também as conseqüências de sua incidência sobre elas. O terceiro grupo originou-se na França, desenvolvendo seus estudos com base na Psicologia Social, no pensamento freudiano e na sociologia radical. O foco principal desses estudiosos foi elucidar os conflitos, os motivos não verbalizados, as máscaras que aparecem no grupo e na pessoa. Seus principais representantes são Max Pagès (1987) e Enriquez (1997). O quarto grupo se fundamentou principalmente na psicanálise e nas ciências sociais. É representado especialmente pelo psicanalista e psiquiatra francês Christophe Dejours. Esse grupo busca elucidar como a organização do trabalho impacta no funcionamento do aparelho psíquico. Suas pesquisas enfatizam as vivências de prazer e sofrimento no trabalho: os mecanismos coletivos de defesa.

O itinerário histórico da teoria psicodinâmica no trabalho iniciou na França, na década de 1980, e pode ser dividido em três momentos. O primeiro enfocava questões relacionadas ao sofrimento vivenciado pelos trabalhadores e as estratégias de defesa utilizadas para o enfrentamento dessas vivências. O segundo se estendeu até metade da década de 1990, enfatizava o prazer e uma análise mais aprofundada das estratégias de defesa, utilizadas como forma de obter maior prazer no trabalho. O terceiro momento permanece até os dias atuais e estuda a construção da identidade do trabalhador, tendo o trabalho como fonte dessa construção.

Na análise psicodinâmica, para Freud (1930), Dejours (1992, 1994) e Mendes (1999), o trabalho é concebido como "estruturante psíquico", o que significa que é

um caminho para a construção de uma pessoa livre e realizada, não aprisionada em si mesma. O trabalho é também fonte de prazer, porque possibilita ao trabalhador construir uma identidade social que o identifica e o distingue de outras pessoas, tornando-o importante, reconhecido perante os outros e na sociedade.

Freud (1920) inicialmente afirmou que existe uma dominância do princípio do prazer na vida mental. No entanto, o próprio Freud, com o passar dos anos e em função de suas experiências clínicas, chegou à conclusão de que “no máximo se pode dizer que existe na mente uma forte tendência no sentido do princípio do prazer, embora essa tendência seja contrariada por certas outras forças ou circunstâncias” (FREUD, 1920, p. 20).

Há a possibilidade de o trabalho ser favorável ao equilíbrio mental e à saúde do corpo do trabalhador. Segundo esse autor, o equilíbrio ocorre quando a relação entre a pessoa e a organização do trabalho é favorável, ou seja:

as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão, especificamente, de acordo com as necessidades do trabalhador [...] o conteúdo do trabalho é fonte de uma satisfação sublimatória (DEJOURS, 1992, p.134).

Nesse caso, o trabalhador tem a liberdade de adequar a organização do trabalho conforme seu desejo e necessidade, o que pode variá-la conforme seus próprios ritmos; busca-se adequá-la a uma organização do trabalho em que a mesma seja respeitada, proporcionam vivências prazerosas nas atividades dos trabalhadores.

O reconhecimento e a confiança são fatores que possibilitam que o trabalhador vivencie prazer no trabalho. Para Dejours:

[...] o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho. [...] A

confiança decorre do respeito a uma promessa de um julgamento equitativo sobre o fazer, onde o ego gerencia sua relação com o real da tarefa (DEJOURS, 1997, p.55,56).

Para ele, quando o trabalhador atribui um sentido positivo ao seu trabalho, pode se identificar com ele; sente que tem autonomia e liberdade de expressar seus sentimentos e idéias; tem, assim, condições de experimentar mais vivências de prazer e minimizar o sofrimento.

Para Dejours (1992, 1994, 1999), Mendes (1999), Pagès et al. (1987), Chanlat (1996), o trabalho é um lugar onde os conflitos intersubjetivos e intrasubjetivos podem ocorrer. Eles possibilitam sentimentos relacionados com satisfação, reconhecimento e liberdade (indicadores de prazer); mas também sentimentos de insegurança, instabilidade e desgaste (indicadores de sofrimento).

Conforme Dejours (1994), para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante, deve-se interferir na organização do trabalho e intervir nos aspectos abordados pelas categorias da psicodinâmica do trabalho: organização do trabalho, condições de trabalho, relações de trabalho.

Pesquisas recentes, como as de Dejours (1999, 2000), Mendes (1999) e Macêdo e Guimarães (2003), têm estudado a questão do prazer sofrimento no trabalho. As pesquisas evidenciam que as vivências de sofrimento aparecem associadas à forma como é constituída a organização do trabalho, isto é, à divisão e à padronização de tarefas com subutilização do potencial técnico e da criatividade; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões, não-reconhecimento e pouca perspectiva de crescimento profissional.

Quando o trabalhador percebe que não há possibilidade de utilizar suas habilidades, suas potencialidades, sua capacidade criativa; e que

não existe condição de crescer profissionalmente, adota a automação. Ele passa a realizar seu trabalho de forma externa a si próprio e evita maiores envolvimento com aquilo que faz parte de suas atribuições.

Quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada. Assim, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo: correlativamente, o sofrimento aumenta. Portanto, para Dejours (1992), o sofrimento no trabalho está relacionado a três fatores, quando vivenciados de forma inadequada: ao "conteúdo significativo do trabalho", ao "conteúdo simbólico" e ao "conteúdo ergonômico". Isso significa dizer que o trabalho deve ser significativo para o trabalhador, para representar algo no qual ele se reconheça. É uma possibilidade de autonomia, superação de sua exploração e alienação pela organização, representante do capital. Para tanto, as condições físicas e ambientais, ou seja, ergonômicas, devem ser adequadas à saúde, oferecer condições ao trabalhador de se realizar e se reconhecer.

Muitas vezes, os sintomas de insatisfação e de ansiedade são tratados dentro das organizações como sinal de inadequação da pessoa à função, ao cargo, à cultura ou, até mesmo, como problema individual do trabalhador, que não consegue se encaixar nos moldes da organização. Esse trabalhador, por vezes, é tratado de forma discriminada, que precisa se adaptar à realidade da organização. Todavia, enquanto se trata a insatisfação e ansiedade advindas do trabalho, mas desconsiderar os problemas na organização do trabalho, não se estará contribuindo efetivamente para uma real melhoria das condições de trabalho, tampouco na promoção da saúde do trabalhador.

Quando a organização do trabalho impede o trabalhador de obter prazer naquilo que está realizando, surgem as vivências de sofrimento:

"...a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão". (DEJOURS, 1994, p. 29).

Com vistas a preservar a saúde física e psíquica, os trabalhadores procuram aliviar suas tensões em atividades fora do ambiente de trabalho, pois necessitam direcionar para algum lugar a energia pulsional que não acha descarga no exercício profissional (Dejours, 1994). Aqueles trabalhadores que não conseguem equacionar os seus interesses, as características da organização do trabalho e descarregar a energia pulsional em outras atividades, mesmo que fora do trabalho, sofrem as conseqüências, através da tensão, do desprazer e das doenças.

Para enfrentar o sofrimento desencadeado pela organização do trabalho, são utilizados (pelos trabalhadores) estratégias de enfrentamento ao sofrimento, na maioria, de forma coletiva. Os trabalhadores buscam, assim, atenuar as vivências de sofrimento e aumentar as de prazer, para que possam suportar e permanecer nas organizações. Dentre as estratégias de enfrentamento coletivas, destaca-se a "distorção comunicacional", acompanhada da mentira. Nesse caso usa-se como estratégia de manutenção a publicidade interna, realizada pela organização com o intuito de manter a ideologia da satisfação/prazer e encobrir o sofrimento dos trabalhadores.

Entre as estratégias de enfrentamento individuais, as mais utilizadas são a negação e a racionalização. O propósito da abordagem psicodinâmica do trabalho é justamente o de provocar discussões, enfocando a interação entre trabalhador e a organização.

Dentre as várias formas de intervenções nas organizações com a finalidade de auxiliar os trabalhadores a enfrentarem seu sofrimento advindo do trabalho, a que mais tem sido utilizada é a implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

O tema “Qualidade de Vida no Trabalho – QVT” teve sua denominação recebida em 1950 quando surgiram os estudos sobre as relações indivíduo x trabalho x organização. O estudo pioneiro foi a Abordagem Sócio-Técnica, que surgiu na Inglaterra quando Eric Trist e seus colaboradores analisaram numa mina de carvão erros e conflitos interpessoais, paradas e diminuição de produção, além de problemas com absenteísmo que surgiram após a implantação, mecanização e reorganização do trabalho.

A abordagem de Richard Walton abrange fatores relativos a aspectos: como condições de trabalho; aspectos internos: como o significado do trabalho para o trabalhador. Essa abordagem preferencial nos estudos desenvolvidos no Brasil, como nos estudos de Vieira (1996), Búrigo (1997), Gebler (1999), Caixeta (2003), Guimarães (2003) e Mazzuco(1999).

Walton (1973, p. 49) ressalta que “Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Segundo Walton (1973), mais recentemente existe a inclusão das necessidades e das aspirações humanas no processo de compreensão da QVT. Ele propõe, assim, oito categorias principais para que se possa analisar as características mais essenciais da QVT:

1- Compensação justa e adequada, que se refere ao pagamento pelo trabalho realizado;

2- Condições de trabalho saudáveis e seguras, que envolve condições de saúde integral do trabalhador;

3- Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas, que constitui os fatores autonomia, habilidades, informações, tarefas e planejamento do trabalho;

4- Oportunidades futuras para crescimento contínuo e segurança, tendo como foco as oportunidades para a carreira;

5- Integração social na organização: refere-se a relacionamento interpessoal, igualitarismo e o senso comunitário no local de trabalho;

6- Constitucionalismo: abarca os direitos e deveres dos trabalhadores nas organizações;

7- Trabalho e espaço total de vida: ressalta o equilíbrio entre trabalho, família e lazer;

8- Relevância social na vida de trabalho: aborda a importância que a imagem da organização pode ter para o trabalhador.

A Qualidade de Vida no Trabalho para Walton (1973), deve considerar as necessidades da pessoa, que envolvem condições físico-psicológicas de trabalho, remuneração, benefícios sociais, legislações pertinentes e, especialmente, aquelas que se satisfazem no núcleo da própria organização do trabalho.

Dentre as diversas possibilidades de recorte e delineamento teórico para fundamentar o presente estudo, o enfoque nas vivências de prazer sofrimento foi privilegiado. Isso se deve ao fato de que a organização pode se tornar um espaço desencadeador tanto da saúde, nos casos em que prevalecem as vivências de prazer; como também de doenças, nos casos em que prevalecem as vivências de sofrimento. Assim, ao se levantar quais fatores e indicadores constituem as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho, verifica-se como os aspectos da organização do trabalho impactam na saúde dos trabalhadores.

Tomou-se como objetivo geral descrever as vivências de prazer e de sofrimento nos trabalhadores de uma empresa familiar que atua no ramo de hotelaria, com o intuito específico de aprofundar a compreensão da psicodinâmica do trabalho na organização escolhida como campo de pesquisa.

MÉTODO

A escolha de uma organização familiar do segmento hoteleiro justifica-se pelo fato de exigir de seus trabalhadores total envolvimento, interesse, simpatia, cordialidade e atenção, com uma dedicação quase que exclusiva às atividades do hotel.

Para o presente estudo, considera-se organização familiar o "... fato da empresa (...) se referir a uma organização em que as relações familiares dos dirigentes estão presentes e interferem em sua dinâmica". (Macêdo, 2001, p. 26). Essas características identificam a organização pesquisada como familiar.

Trata-se de uma organização que funciona vinte e quatro horas por dia, ininterruptamente. Os trabalhadores atuam, a maioria, em turnos diversificados e rotativos. Os dias de folga ocorrem, para quase todos os trabalhadores, durante a semana, privando-os do lazer e convívio familiar. Isso resulta em uma organização onde há o trabalho estressante, capaz de desencadear vivências não só de prazer, mas também de sofrimento. Trata-se de um local que pode ser tomado como referência em termos de status e de glamour.

Na época da coleta de dados, o hotel contava com duzentos trabalhadores, divididos em cinco níveis hierárquicos, com idades entre 15 a 62 anos. O grau de escolaridade variava desde a primeiro grau incompleto até pós-graduados, de ambos os sexos. Trabalham em turnos variados, contemplando manhã, tarde, noite e madrugada.

Os objetivos da pesquisa eram descrever as vivências de prazer e de sofrimento nos trabalhadores a partir de seu discurso; motivo que norteou a opção pelo uso da entrevista como instrumento de coleta de dados.

O roteiro de entrevista foi construído com base na teoria psicodinâmica do trabalho. O roteiro foi dividido em 5 categorias: a

organização do trabalho, condições de trabalho e relações de trabalho; indicadores de prazer: gratificação /reconhecimento; a liberdade; e indicadores de sofrimento: o desgaste e a insegurança.

De posse da autorização escrita para a realização da investigação, a coleta de dados foi realizada com doze trabalhadores, na organização, no horário de trabalho, em uma sala específica. Os trabalhadores podiam participar das entrevistas (gravadas e transcritas), mantendo sigilo da identidade.

Para a interpretação dos dados das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985).

RESULTADOS

Nas entrevistas, verificou-se a ocorrência tanto de vivências de prazer quanto de sofrimento. Nas análises feitas dos discursos dos trabalhadores, muitos núcleos se repetiram de modo expressivo. Conforme a abordagem psicodinâmica, a repetição de fatos e, como no caso desse estudo, de núcleos de pensamento, podem ser considerados como "sintomas". Funcionam como indicadores de que problemas mais profundos ocorrem no interior da organização. As repetições de núcleos de pensamento levantadas ao longo dessa pesquisa formam categorias indicadoras de prazer e de sofrimento.

As categorias indicadoras de prazer, que emergiram do discurso, referem-se à realização pessoal e profissional; à organização percebida como sustento, segurança, e estabilidade para o trabalhador.

As categorias indicadoras de sofrimento registradas foram: trabalho individualizado, isolado, impossibilitando a construção e utilização das estratégias coletivas de defesa; sobrecarga e desgaste dos trabalhadores em função da organização do trabalho e da forma como as pessoas estão divididas; forte necessidade de atividades fora do local de

trabalho como forma de compensação ao desgaste, mas também dificuldades em realizar essas atividades, pelos horários de trabalho que complicam a vida dos trabalhadores fora da organização; relatos de falta de liberdade e autonomia, o que limita a atuação dos trabalhadores; sensação por parte dos trabalhadores de serem facilmente substituíveis e de que, conseqüentemente, são pouco reconhecidos; dificuldades nos relacionamentos interpessoais, prevalecendo o individualismo; contradições freqüentes nos discursos dos trabalhadores, demonstrando o trabalho alienado e desprovido de significado; doenças psicossomáticas revelando, no corpo, as vivências de sofrimento.

Para Dejours (1992), quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada. Assim menor é o conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo, correlativamente, o sofrimento aumenta. Todos esses fatores foram constatados nos discursos dos trabalhadores, mostrando que a organização em estudo é fonte de sofrimento, pois tanto o conteúdo significativo, como o simbólico, como o ergonômico, estão, de alguma forma, apresentando inadequações, em alguns setores de forma mais acentuada e em outros de forma mais amena. Essas inadequações podem ser observadas nos relatos dos entrevistados quando falam da representação e do significado do trabalho para suas vidas, das condições físicas do local de trabalho e da possibilidade de acidentes.

A manifestação das vivências de sofrimento encontra nas manifestações psicossomáticas uma forma de se proteger das tensões oriundas do local de trabalho. Essas manifestações foram observadas nos discursos dos trabalhadores dessa organização. Elas revelam que, para enfrentarem o sofrimento, eles buscam nas doenças psicossomáticas uma saída equilibrante.

No caso da organização em estudo, as principais manifestações psicossomáticas apresentadas foram: acidentes de trabalho, dores nas pernas, rouquidão, obesidade, alergia, problemas na coluna, estresse, gastrite.

Para Dejours (1992), o sofrimento pode ser proveniente do pouco ou da inexistência do conteúdo significativo do trabalho, mas também por outro componente de insatisfação que resulta da inadequação da relação trabalhador conteúdo ergonômico que é fundamental na problemática da relação saúde-trabalho. Os discursos dos participantes indicam o caráter iatrogênico do trabalho, ou seja, que mostra que o trabalho pode também gerar doenças físicas e emocionais, o que se verifica nos trechos de entrevistas a seguir:

Eu peguei alergia, dores musculares, esses braços aqui já tão ó, as minhas pernas, já acabou, já acabou, eu acho assim, eu vou até eu dar conta . (E9OF).

Somente uma depressão que eu tenho, que eu tenho muito em função do quadro reduzido, porque eu quero conseguir distribuir, sem botar as pessoas em excesso de trabalho (E6CF).

Muitas vezes negligenciada ou desconhecida, a insatisfação resultante de uma inadequação do conteúdo ergonômico do trabalho ao homem está na origem não só de numerosos sofrimentos somáticos de determinismo físico direto, mas também de outras doenças do corpo mediatizadas por algo que atinge o aparelho mental.

O conteúdo ergonômico do trabalho está relacionado com as exigências físicas, químicas, biológicas; com as condições de trabalho e com as exigências das tarefas a que são submetidos os trabalhadores.

Constatou-se nessa pesquisa, o quanto as vivências de sofrimento podem estar encobertas e mascaradas nos discursos dos trabalhadores que se utilizam das estratégias

de defesa, principalmente a distorção comunicacional, para suportarem o sofrimento. Tal constatação serve como contribuição para os estudos da abordagem psicodinâmica do trabalho, pois reforça as discussões já iniciadas por Dejours (1999) a respeito da “função” das estratégias de defesa, que impedem que a organização do trabalho seja discutida, contribuindo, assim, para a manutenção do sofrimento. Seguem alguns trechos de entrevistas que exemplificam o discurso de dois trabalhadores, justificando a rigidez das normas da organização como necessária.

Se deixar, a gente relaxa mesmo, não obedece, não faz as coisas certas e, às vezes, eu acho que eles são duros, mas eles têm razão, porque, na verdade, tem que tá sempre cobrando, tem que ter sempre essas normas a serem cumpridas, se não a gente não vai a lugar nenhum, vai ficando todo mundo tomando conta da situação e não sabe quem é quem mais, tem que ter normas, tem que obedecer. (E6CF).

Eu acho muito rígidas certas normas, mas é uma empresa grande, tem que ser assim mesmo, senão vira bagunça. (E9OF).

Percebeu-se também a presença de um discurso que atende muito aos interesses da organização, ou seja, o medo do desemprego. Esse assunto foi abordado por Dejours (1994), Statt (1994) e outros. Esses autores enfatizam o quanto a condição do desempregado é geradora de sofrimento. É importante ressaltar que essa condição pode se tornar uma forte arma ideológica para a organização, à medida que os trabalhadores, por medo do desemprego, se adaptam às normas rígidas e alienantes, muitas vezes, da organização. Quando os trabalhadores não conseguem mais essa adaptação, utilizam as estratégias de enfrentamento individuais ou coletivas contra o sofrimento ou o manifestam no corpo, por meio das doenças psicossomáticas.

Os movimentos psicoafetivos são desencadeados de acordo com a forma como cada pessoa lida com seus conflitos intersubjetivos, mas também intra-subjetivos. Algumas pessoas têm mais facilidade para administrar esses conflitos e outras menos. Esses conflitos foram constatados na pesquisa realizada, possibilitando o estudo das vivências de prazer sofrimento no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

A indústria hoteleira presta serviços e torna-se muito diferente de uma fábrica, mas a forma como o trabalho está organizado neste hotel possui características que se aproximam daquelas descritas pela administração científica. Existe um predomínio de atividades rigidamente divididas, conduzindo as pessoas a trabalharem de forma individualizada ao invés de equipe. O ritmo de trabalho é estabelecido muito mais pelas necessidades dos clientes e da demanda; e não pelas características dos trabalhadores que realizam as atividades. Isso provoca desgaste físico e psíquico para muitos que não se adaptam a esse ritmo. O significado e sentido do trabalho são voltados para o suprimento de necessidades materiais e não para realizações e aspirações pessoais, gerando um trabalho alheio, sem identidade com aquele que o produziu.

As características da organização do trabalho e a divisão das pessoas encontradas nessa organização, em alguns momentos, favorecem as vivências de prazer, mas em outros favorecem o desenvolvimento das vivências de sofrimento. Existem também características da proposta do trabalho flexibilizado, desenvolvido em equipe. Nesse caso, os trabalhadores têm liberdade de expressão e de atuação, com bom relacionamento não só com outros trabalhadores, mas com a direção da organização. Porém, percebeu-se que essa

proposta é ambivalente nos discursos dos trabalhadores. A flexibilização do trabalho nesse hotel pode ser observada, principalmente, no atendimento ao cliente, quando se busca uma personalização dos serviços. Para que esse atendimento ocorra, é exigida dos trabalhadores uma postura também de flexibilidade e de total envolvimento com o trabalho, o que gera tensões e desgastes. Por um lado, os trabalhadores têm que cumprir normas muito rígidas, como mencionado, e, por outro, as pressões dos clientes e do mercado exigem dinamismo e flexibilidade. Essa ambivalência torna-se desencadeadora de vivências de sofrimento no trabalho. O nome da organização pode ser considerado também como uma vantagem, pois é conhecido e respeitado na cidade e funciona como cobertura econômica, social e política também para os trabalhadores. Isso aumenta a estabilidade e segurança no emprego, conseqüentemente, ampliando as possibilidades das vivências de prazer. Assim, conforme Macedo (2001), isso pode se constituir em vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Outro fator desencadeador de estabilidade e segurança, portanto, de vivências de prazer encontrado em organizações familiares, como a analisada, é a continuidade da política administrativa. A sucessão normalmente é feita por um de seus membros o que facilita a continuidade de projetos iniciados em outras gestões. Em relação à organização estudada, esse fato também foi constatado, o que proporciona maior estabilidade e segurança.

Em relação às desvantagens próprias de organizações familiares, como no caso estudado, encontram-se os conflitos de interesses entre a família e a organização. Esses conflitos podem ser de ordem econômica, política, administrativa e até de visões a respeito do negócio da organização, sem descartar ainda os conflitos de ordem pessoal

entre os próprios membros da família. Os conflitos de interesse, uma vez não administrados, podem desencadear um clima organizacional tenso, carregado de estresse, com conflitos e problemas de relacionamento. Esses fatos fazem com que as vivências de sofrimento sejam desenvolvidas tanto nos trabalhadores e quanto nos dirigentes.

Nessa pesquisa, constatou-se a falta de um planejamento mais formal e uma administração profissionalizada, fazendo com que a mesma seja gerida de forma empírica e com poucos controles. A falta desses sistemas faz com que os dirigentes cometam muitos erros e tenham que mudar muito suas estratégias, gerando uma administração instável, vulnerável e desgastante, ocasionando mais vivências de sofrimento. Esses aspectos constituem desvantagens da empresa familiar de médio porte, conforme Lanzana (1999) e Macêdo (2001).

As vantagens e desvantagens apresentadas podem ser aproveitadas para serem intensificadas ou diminuídas, à medida que a organização tiver interesse em aumentar as vivências de prazer e, assim, obter melhores resultados. Quando os trabalhadores estão mais motivados, baseados em um sentido e significado do trabalho que realizam como positivo e passível de se identificarem com ele; produzem com mais qualidade, envolvimento e responsabilidade.

O que se busca é aumentar cada vez mais as possibilidades das vivências de prazer e a diminuição do sofrimento, promovendo mais saúde e satisfação ao trabalhador. Para isso, sugere-se a implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme abordado acima.

Sabe-se que não há organização do trabalho ideal e, mesmo transformada, será sempre potencialmente patogênica. Mesmo assim, deve-se estimular a dinâmica subjetiva de transformação. A dinâmica deve passar pelos

próprios trabalhadores e sendo conduzida por eles.

Criar condições de aumento das vivências de prazer implica mudanças tanto na forma de organização, como também na divisão das tarefas/pessoas e nas condições ergonômicas do trabalho. Essas mudanças possibilitam uma melhor relação entre as pessoas, em melhores condições de trabalho. Faz-se necessário que o trabalhador perceba sentido naquilo que realiza e se identifique como agente de transformação da realidade onde está inserido, através do seu trabalho.

Pelas análises realizadas, observou-se que o hotel tem condições de melhorar a organização do trabalho, principalmente nos aspectos que englobam atividades rigidamente divididas; pelo ritmo de trabalho estabelecido, privilegiando as necessidades dos clientes em detrimento da saúde dos trabalhadores. Além das atividades desenvolvidas, há o significado e sentido do trabalho que são muito mais voltados para o suprimento de necessidades materiais do que para realizações e aspirações pessoais.

Para tanto, deve possibilitar o aumento das vivências de prazer e uma redução das vivências de sofrimento, pois possui vários pontos facilitadores desse processo, tais como: a vivência que alguns têm de fazer parte da organização, como se fosse uma família; os sentimentos de realização e de identificação com o tipo de trabalho realizado. É claro que nem todos declararam vivenciar desse modo seus sentimentos para com a organização, mas esses sentimentos existem em algumas pessoas, o que mostra que podem ser estimulados em muitas outras.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS - ABIH. Deliberação Normativa n.º 429, de 23 de abril de 2002. Disponível em: < <http://www.abih.com.br> >. Acesso em: 07 jun.2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, SEÇÃO GOIÁS - ABIHGO. Notícias: Goiás é o 5º em

investimentos hoteleiros. Disponível em: < <http://www.abihgo.com.br> >. Acesso em: 07 jun.2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo : Nobel, 1989.

_____. Desafios e oportunidades das sociedades brasileiras. In: GANDRA, I. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BION, Winfred. **Experiências com grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupo. 2. ed. Tradução de W.P. Oliveira. Rio de Janeiro : Imago, 1975.

BÚRIGO, Carla. **Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

CAIXETA, Cássia Maria. **A psicodinâmica do trabalho em uma organização comercial com contexto de qualidade de vida no trabalho**, 2003. Dissertação de mestrado em Psicologia, UCG – orientadora: Kátia Barbosa Macêdo.

CHANLAT, Jean-Françoise. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução de Christina T. Costa et al. Revisão técnica: Carlos Osmar Bertero. São Paulo: Atlas, 1996, 1,3 v.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. ABDOUCHELI, Eugene. JAYET, Claude. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **O fator humano**. Tradução de Maria Irene S. Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução de LA Monjardim. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DeVRIES, Kets ZALESNIK, Abraham. **O poder e a mente empresarial**. Tradução de R. Bhigueto. São Paulo : Livraria Pioneira Editora , 1981.

ENRIQUEZ , Eugene. **A organização em análise**. Tradução de F. Rocha Filho. Petrópolis : Vozes, 1997.

FIPE. **O Brasil e a globalização**. Revista da Indústria, 13, jan,1998.

FREUD, Sigmund. **Os instintos e suas vicissitudes**. Tradução de Themira de Oliveira Brito et al. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1915a. 14 v. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud).

- _____. **O inconsciente**. Tradução de Themira de Oliveira Brito et al. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1915b. 14 v. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud).
- _____. **Além do princípio do prazer**. Tradução de Christiano Monteiro Oiticica. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1920, 18 v. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud).
- _____. **O mal-estar na civilização**. Tradução de José Octávio de Aguiar Abreu. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1930, 21 v. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud).
- GBLER, Maria Regina. **Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo comparativo entre engenheiros autônomos e não autônomos. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- GUIMARÃES, Daniela Cristina. **Responsabilidade social empresarial e qualidade de vida no trabalho**: a vivência subjetiva dos trabalhadores. 2003. 198 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás. Orientador: Kátia Barbosa Macêdo.
- LANE, Sílvia Tatiana Maurer **A linguagem e as representações sociais**. In: SIMPÓSIO SOBRE REPRESENTAÇÃO SOCIAL, CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 20., 1985, Caracas. Anais... Caracas, 1985.
- LANZANA, Antonio.; CONSTANZI, Renato. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo : Negócio Editora, 1999.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo : Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.)
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo : Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.)
- MACÊDO, Katia. Barbosa. **Empresa familiar brasileira**: Poder, cultura e decisão. Goiânia: Editora Terra e Editora da UCG, 2001.
- MACEDO, Kátia Barbosa; GUIMARÃES, Daniela Cristina. **Programa de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores**. In: XVII Encontro Nacional da ANPAD, Atibaia. Anais do XVII Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro, 2003.
- MAZZUCCO, Geórgia Damiani. **Qualidade de Vida no Trabalho** – Gerencial de uma indústria do setor cerâmico Catarinense. Dissertação do curso de pós-graduação em Administração/ Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.
- MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto orgazacional**. 1999. Tese de doutorado, Universidade de Brasília.
- PAGÉS, Max A. **A vida afetiva dos grupos**: um esboço de uma teoria da relação humana. Tradução de L.L. Ribeiro. Petrópolis : Vozes, 1979.
- PAGÉS, Max A. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares e Sônia Simas Favati. São Paulo: Atlas, 1987.
- SECCO, Rosângela. **O administrador organizacional e o processo decisório**. Revista Executivo, Porto Alegre, v.6(24), p. 36-67, mai./ago. 1980.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **A questão ambiental e as empresas**. Brasília: Edição Sebrae, 1998.
- SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO – SEPLAN. **Meio Ambiente: Qualidade de Vida**. Revista Economia e Desenvolvimento: Conjuntura Socioeconômica de Goiás, jan. 2005.
- STATT, David. **Psychology and the world of word**. Is edition, The Macnillan Press Ltd.:London, 1994.
- WALTON, Richard. **Quality of Work Life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge: v.15, n1, p. 11-21, 1973.
- VERGARA, Sílvia. Constant. **Sobre a intuição na tomada de decisão**. RAP- Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 27(2), p.130-57, abr./jun.1993.
- VIDIGAL, Antonio. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- _____. **As origens da empresa familiar no Brasil**. In: MARTINS, J.G.(Coord.) et. al. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo : Negócio Editora, 1999.
- VIEIRA, Angela. **A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total**: Um Estudo de Caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. Dissertação. (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ZALESNIK, Abraham., DeVRIES, Kets. **O poder e a mente empresarial**. Tradução de R. Bhigueto. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1981.