

Prazer e sofrimento de trabalhadores de uma rede de resorts: contribuições da Psicodinâmica do Trabalho

Pleasure and suffering experiences of workers from a resort chain: contributions from psychodynamics of work

Felipe Cardoso D'Araujo Martins¹ⁱ

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8618-065X>

Carolina Lescura²ⁱⁱ

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6817-2560>

Eduardo Silva Sant'Anna³ⁱⁱⁱ

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7782-3166>

Resumo

Objetivou-se neste artigo analisar as vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores de uma rede de resorts. Empregou-se uma abordagem qualitativa, tendo como base os subsídios teóricos da Psicodinâmica do Trabalho, de modo a orientar as discussões sobre a subjetividade do trabalhador e a organização. A partir da análise de nove entrevistas semiestruturadas e os núcleos de sentido emanantes delas, foi possível verificar como a organização do trabalho impacta nas vivências de sofrimento e prazer dos funcionários da rede de resorts. Os resultados indicam que a empresa se estrutura com um sistema de vigilância contínua, pouca autonomia aos funcionários, falta de privacidade, e um distanciamento entre o prescrito e o real do trabalho, o que aumenta muito a rotatividade organizacional. O trabalho possibilita ao mesmo tempo vivências de prazer, caracterizadas pelo reconhecimento, desenvolvimento pessoal, elogios dos clientes e uso da infraestrutura do resort.

Palavras-chave: hotelaria; núcleos de sentido; gestão de pessoas; saúde do trabalhador.

Abstract

The aim of this study was to analyze the pleasure and suffering experiences of workers from a resort chain. We used a qualitative approach, having the psychodynamics of work as the theoretical framework to guide the discussions on the subjectivity of workers and work organization. We identified how the work organization affects pleasure and suffering experiences of this resort chain workers by conducting nine semi-structured interviews and analyzing their core meaning. The results suggest that the company displays an uninterrupted surveillance system, lack of autonomy, lack of privacy and work prescription contradictions, which elevates the turnover rates. Their work also enables them to have pleasure experiences, characterized by recognition, personal self-development, compliments from clients, and enjoyment of the resort facilities.

Keywords: hospitality; core meaning; people management; worker's health.

¹ Universidade Federal Fluminense - Niterói - RJ - Brasil. E-mail: felipecard2@hotmail.com

² Universidade Federal de Ouro Preto, Departamento de Turismo. MG - Brasil. E-mail: carolina.volta@ufop.edu.br

³ Universidade Federal Fluminense - Niterói - Rio de Janeiro - Brasil. E-mail: eduardosilvasantanna@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As transformações aceleradas no mundo corporativo nos últimos anos têm provocado mudanças significativas nas organizações e na saúde dos indivíduos, sobretudo no que se refere aos processos produtivos, ao perfil do trabalhador e às condições de trabalho (MERLO; MENDES, 2009). No âmbito do turismo, as problemáticas relacionadas ao trabalho ainda constituem um campo pouco explorado, especialmente a partir de referenciais que considerem a subjetividade dos trabalhadores e outros aspectos fora do escopo pragmático da gestão corporativa.

Baum e Hai (2019) apontam para a crescente precariedade dos postos de trabalho no setor turístico, que se explicita pelos salários baixos, pelas jornadas intensivas e extensivas na alta temporada ou reduzidas e demasiadamente flexíveis na baixa estação. Tais características antagonizam o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e incorporados pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2017), tornando o trabalho no setor um objeto atual, relevante e alvo emergente de investigações interdisciplinares.

As interfaces entre o fenômeno turístico e o mundo do trabalho são múltiplas. Elas podem transitar entre abordagens econômicas, sociológicas, psicológicas, epidemiológicas e diversas outras. Adotou-se neste estudo a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, teoria e clínica desenvolvida por Dejours (2006, 2012), complementada por Mendes (2007), Mendes e Araújo (2012) e outros autores. Neste artigo privilegiam-se mormente as categorias dessa abordagem teórica, pertinentes às vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores nas organizações.

A produção científica em Psicodinâmica do Trabalho no Brasil concentra-se principalmente na Psicologia

Social e do Trabalho e vem sendo amplamente difundida nos últimos anos (SELIGMANN-SILVA, 2011). Além da Psicologia, a Psicodinâmica contempla também os estudos da Saúde Coletiva, Engenharia de Produção, Enfermagem, Administração e outras áreas de conhecimento (MERLO; MENDES; 2009). A observação do trabalho no Turismo, sob a égide desse referencial teórico, ainda é incipiente. Ainda assim, é possível encontrar exemplos de sua aplicação em hotéis, que apontam para o predomínio do sofrimento nas vivências dos trabalhadores (HERNANDES; MACÊDO, 2008; MACEDO et al, 2008; BARRETO et al, 2016; SANT'ANNA; VOLTA, 2019).

De modo a contribuir para o aprofundamento da discussão e compreender os discursos sobre o trabalho no setor de alojamento, delimitou-se como objeto empírico deste estudo as narrativas de trabalhadores sobre seu trabalho em uma rede multinacional de resorts. O trabalho em resort configurou-se como objeto de estudo devido às suas particularidades em comparação com a hotelaria tradicional, em que já se encontram exemplos de pesquisa empírica. Elegeu-se particularmente uma rede multinacional devido às idiosincrasias de sua filosofia e sua relação entre seus funcionários e clientes.

O objetivo deste artigo, portanto, é analisar as vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores de uma rede de resorts à luz da teoria da Psicodinâmica do Trabalho. Esta pesquisa é de natureza qualitativa e os procedimentos metodológicos adotados consistiram em análise documental, observação assistemática e entrevistas semiestruturadas com nove trabalhadores e ex-trabalhadores da rede de resorts. O corpus de pesquisa construído foi analisado obedecendo às recomendações de Mendes (2007) em sua proposição da análise dos núcleos de sentido, uma versão da análise de conteúdo tradicional (BARDIN, 2011) adaptada à teoria da Psicodinâmica do Trabalho.

Após esta introdução, apresenta-se uma revisão de literatura enquadrando alguns fundamentos teóricos da Psicodinâmica do Trabalho e; casos de prazer-sofrimento estudados na hotelaria. Em seguida, delineia-se a metodologia qualitativa empregada no estudo. Após isso, procede-se à apresentação dos núcleos de sentidos encontrados nas narrativas dos trabalhadores entrevistados e a discussão dos resultados a partir da Psicodinâmica. Por fim, algumas considerações finais sintetizam as contribuições do artigo, suas limitações e trilhas para pesquisas futuras.

2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Entende-se por Psicodinâmica do Trabalho um conjunto de três elementos complementares: a clínica, a teoria e a prática (DEJOURS, 2017). Enquanto teoria, a Psicodinâmica é produto da articulação de um conjunto de conceitos referentes às repercussões do trabalho no aparelho psíquico dos sujeitos, suas estratégias defensivas e ações que permitem a mobilização subjetiva frente ao sofrimento. A clínica consiste no fornecimento de um espaço de escuta e confronto dos trabalhadores com a organização do trabalho (MENDES; GHIZONI, 2017), em que se permite identificar e diagnosticar transtornos laborais (DEJOURS, 2017). A prática, segundo o referido autor, envolve saberes psicoterapêuticos que, por meio da escuta, permitem que o paciente (trabalhador) logre ressignificar seus sofrimentos e se mobilizar.

Por Psicodinâmica do Trabalho também se depreende uma escola de pensamento sobre o trabalho. Ela nasce na França na década de 1980, ainda como Psicopatologia do Trabalho, no evento da publicação do livro “*Travail, usure mentale*” (DEJOURS, 2015). Nele o autor avança a discussão psicopatológica dos processos de adoecimento relacionados ao trabalho, direcionando seu olhar também às estratégias defensivas mobilizadas pelos

sujeitos, isto é, à capacidade dos trabalhadores de resistirem ao adoecimento (DEJOURS, 2015). O sofrimento ganha na “análise psicodinâmica das situações de trabalho” (DEJOURS, 2006, p. 21) um caráter central, ao aparecer não apenas como um potencializador de situações que levam ao adoecimento, mas também associado às estratégias mobilizadas pelos trabalhadores para enfrentar o sofrimento.

Dejours (2006) constata que o sofrimento pode ser superado e ressignificado, condição engendrada pela possibilidade de sua subversão em prazer (DEJOURS, 2013). Esta superação configura o que se conhece por sofrimento criativo que, de acordo com Moraes (2013), acontece quando a organização do trabalho permite uma abertura para a engenhosidade do trabalhador no seu enfrentamento das adversidades inerentes à sua atividade. O próprio ato de trabalhar consiste em um processo constante de adaptação, reparação, transgressão de normas, que permitem superar o real do trabalho (DEJOURS, 2013).

O prazer psicodinâmico tem sua origem no arcabouço da psicanálise, referência na qual Dejours (2006) se inspirou. O autor afirma que o prazer é uma vivência de extrema satisfação, expresso por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização do trabalho. Desse modo, uma das formas de se obter prazer seria a sublimação e, uma das possibilidades de vivenciar o prazer sublimado, seria o trabalho. Bem como explica Mendes (2008, p. 19): “[...] à sublimação implica uma mobilização política e a capacidade de dar um novo significado à realidade do trabalho, reconstruindo-a e modificando-a, dinâmica que é resultante da possibilidade de negociação diante das divergências de interesses inerentes ao trabalho”.

O prazer no trabalho também pode ser definido como “um princípio mobilizador que coloca o sujeito em ação para a busca de gratificação, realização de si e reconhecimento pelo outro da utilidade e

beleza do seu trabalho” (MENDES; MULLER, 2013, p. 2013). Segundo as autoras, o prazer e sofrimento não podem ser compreendidos de forma dicotômica e sim complementar. Isto porque as condições em que o trabalho acontece podem possibilitar a abertura de caminhos para a superação do sofrimento, ambos sendo “resultado da combinação da história do sujeito com a organização do trabalho” (MENDES; MULLER, 2013, p. 291).

Assim, o prazer no trabalho é considerado fundamental para estruturação do sujeito trabalhador, à medida que lhe é permitida a atuação dos processos de sublimação responsáveis pela construção da subjetividade e da saúde. Contudo, a obtenção de prazer no trabalho não pressupõe o fim do sofrimento, mas a sua resignificação. Pode-se afirmar que o prazer, vivenciado de modo direto pela sublimação, ou indireto pela resignificação do sofrimento, é fundamental para estruturação do indivíduo que trabalha (MENDES, 2004; 2008).

Em síntese, prazer e sofrimento são dinâmicas psíquicas que podem coexistir e, em alguma instância, predominar por um interstício de tempo. As duas vivências devem ser objeto de atenção da gestão por alguns motivos: em primeiro lugar porque os trabalhadores são sujeitos, agentes sociais, que tem direito à qualidade de vida e gozar de um trabalho com sentido, condição em que é possível sentir, pensar e criar no trabalho (FERREIRA, 2009). Em segundo lugar, porque o esgotamento das capacidades adaptativas e estratégias defensivas dos trabalhadores pode culminar no adoecimento, característica e última consequência do sofrimento patogênico. Em casos mais extremos, o sofrimento pode ainda levar ao suicídio (DEJOURS, 2017).

2.1 Prazer-sofrimento em hotéis

A Psicodinâmica do Trabalho vem sendo estudada nas últimas décadas nos mais variados setores econômicos. De forma fragmentada e dispersa encontram-se

estudos no setor de hospedagem. As peculiaridades desse setor urgem análises da organização do trabalho e suas repercussões nas experiências subjetivas dos trabalhadores. A fim de conhecer brevemente alguns exemplos teórico-empíricos e identificar lacunas passíveis de problematização, realizou-se uma revisão dos principais resultados dessas publicações.

Hernandes e Macêdo (2008) e Macêdo *et al* (2008) possivelmente foram as primeiras responsáveis pela articulação entre a categoria analítica prazer-sofrimento e o trabalho em hotéis no Brasil. Em ambas as publicações as autoras relatam pesquisas empíricas conduzidas com trabalhadores de hotéis, a primeira a partir de uma abordagem qualitativa e a segunda quantitativa. Os contextos estudados foram respectivamente uma organização familiar e uma organização certificada pela norma SA8000, que avalia a responsabilidade social das organizações. Constataram-se vivências de prazer em virtude da realização pessoal e profissional (HERNANDES; MACÊDO, 2008) e de gratificações (MACÊDO *et al*, 2008).

Por outro lado, os indicadores de sofrimento giram em torno do desgaste físico e mental decorrente da rigidez da organização do trabalho (MACÊDO *et al*, 2008), sobrecarga, individualismo e dificuldades em relacionamentos interpessoais (HERNANDES; MACÊDO, 2008). Padilha e Grande (2011) ressaltam que a sobrecarga física e mental de trabalhadores de hotéis pode advir da prática de manter quadros de funcionários reduzidos, o que culmina em jornadas de trabalho extensivas e também intensivas. A despeito disso, as autoras encontram no discurso de camareiras e recepcionistas alusões ao reconhecimento de seu trabalho por hóspedes, o que contribui para a resignificação dos elementos que favorecem o desgaste no trabalho.

Barreto *et al* (2016) atentam para os riscos físicos, psíquicos e sociais presentes na organização hoteleira, mais

especificamente no setor de alimentos e bebidas. Alertam para a possibilidade de adoecimento dos trabalhadores expostos prolongadamente a tais riscos, posto que as estratégias de enfrentamento mobilizadas pelos trabalhadores podem se esgotar. Quando os esforços mobilizados pelos sujeitos são superiores às suas capacidades, engendra-se o que se conhece na Psicodinâmica do Trabalho como sofrimento patogênico, um tipo de sofrimento que corrói o trabalhador, levando ao adoecimento.

Em estágios na hotelaria, Sant'Anna e Volta (2019) apresentam um cenário marcado pelo desgaste nas relações, declínio no rendimento acadêmico e falta de reconhecimento. Tais indicadores apontam para a vivência de sofrimento e, caso não se promova a autonomia, oportunidades para a inteligência prática e reconhecimento, podem-se minimizar as possibilidades criativas e ampliar as patogênicas do sofrimento no trabalho.

Do sucinto panorama apresentado, pode-se depreender um predomínio das vivências de sofrimento nas investigações sobre o trabalho em hotéis. Encontraram-se estudos interessados nas dimensões qualitativas e quantitativas do fenômeno, abarcando trabalhadores de diferentes setores. No entanto, observou-se a inexistência de publicações que tratem dos trabalhadores de *resorts*, hotéis de lazer, que se distinguem de outros empreendimentos hoteleiros em razão das diferentes jornadas laborais, práticas de gestão e organização do trabalho. Com vistas a suprir esta lacuna, empreendeu-se um estudo com os trabalhadores de uma rede de *resorts* de modo a compreender suas vivências de prazer e sofrimento.

3 METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como exploratório e qualitativo. Nele busca-se aprofundar a discussão e compreensão sobre o trabalho em meios de hospedagem a partir das narrativas e vivências de prazer

e sofrimento de trabalhadores e ex-trabalhadores de um *resort*. De modo a apresentar o caminho percorrido na realização da pesquisa, dividiu-se esta seção em duas partes. Na primeira, caracterizam-se a organização do trabalho e os participantes entrevistados. Em seguida, descrevem-se os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da organização e dos participantes

A organização do trabalho estudada é uma multinacional do setor de hotéis de lazer, também conhecidos como resorts. A Associação Brasileira de Resorts define resorts como destinos exclusivos e diferenciados, dotados de excelente infraestrutura e segurança, em local paradisíaco, onde é possível o contato com a natureza e a possibilidade de desfrutar diversas opções de lazer e entretenimento, para todas as idades (LEHN, 2004). Embora a organização disponha de diversas unidades espalhadas pelo mundo, este estudo não definiu uma filial específica para pesquisar, pois a empresa possui a política de transferir seus funcionários entre unidades, inclusive para o exterior.

Estabeleceu-se como população alvo os trabalhadores e ex-trabalhadores residentes em uma rede de *resorts*, com jornadas de trabalho não contínuas e funções ligadas à interação com hóspedes. A pesquisa está focada nos sujeitos responsáveis pelo entretenimento dos hóspedes, além de suas funções específicas, como: bartender, recepcionista e animadores. Justifica-se essa delimitação pelo interesse em investigar como essas características podem repercutir nas vivências de prazer e sofrimento desses indivíduos.

Os dados pertinentes ao perfil dos entrevistados encontram-se agrupados na Figura 1, divididos em identificação dos sujeitos, gênero, status de vínculo com a empresa, tempo de atuação na rede e idade.

Todos os entrevistados possuíam ensino superior completo.

Quadro 1 – Dados sobre o perfil dos entrevistados:

Identificação	Gênero	Vínculo com <i>resort</i>	Tempo de vínculo	Idade
Entrevistado A	Masculino	Não	1 ano e 2 meses	29
Entrevistado B	Masculino	Não	1 ano	30
Entrevistado C	Masculino	Não	7 meses	27
Entrevistado D	Masculino	Sim	4 meses	28
Entrevistado E	Feminino	Sim	5 anos	30
Entrevistado F	Masculino	Não	1 ano e 6 meses	35
Entrevistado G	Masculino	Sim	2 anos	28
Entrevistado H	Feminino	Não	9 meses	25
Entrevistado I	Feminino	Sim	1 ano e meio	26

Fonte: Elaboração própria.

Se faz importante justificar a razão da inclusão de ex-funcionários da empresa nesta pesquisa. Durante a pré-pesquisa, notou-se a importância do período pós-desligamento desses sujeitos. Como esses trabalhadores viveram dentro dos *resorts*, com hábitos e costumes diferentes, se comparados com a realidade fora da organização, foi percebido um duro impacto em suas rotinas, já que o sujeito acaba por se chocar com uma realidade bem diferente da que ele vivia no período em que atuava na rede. Além disso, não foram encontrados obstáculos metodológicos que configurassem prejuízo aos resultados quando a pesquisa inclui trabalhadores já desligados da organização.

3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Dois procedimentos marcaram o que se chama de pré-pesquisa (MENDES, 2007): (1) um dos autores se hospedou em uma unidade do hotel por 3 dias, com a finalidade de observar, de modo assistemático, o dia a dia do *resort* e dos seus funcionários. Tais informações foram registradas em um diário de campo; (2) construiu-se uma análise documental a partir de sites, blogs e perfis em redes sociais oficiais da empresa, abertos ao público.

Em seguida, na pesquisa propriamente dita, optou-se pela entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, utilizando um roteiro construído com base na teoria da Psicodinâmica do Trabalho e nos 3 procedimentos que antecederam as entrevistas. Como Mendes (2007) preconiza, o roteiro foi dividido em categorias como: organização do trabalho, condições e relações de trabalho; indicadores de prazer (gratificação, reconhecimento e liberdade); indicadores de sofrimento (o desgaste, insegurança e isolamento) e os indicadores que demonstram os mecanismos de defesa.

Em razão de muitos entrevistados viverem em diferentes regiões do Brasil e até em outros países, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas individuais virtuais. As entrevistas foram realizadas por Skype⁴ e gravadas com a devida autorização dos participantes. Foi agendado um encontro com cada indivíduo, no período de fevereiro e março de 2018, com duração de 20 a 35 minutos. Não houve *a priori* uma preocupação com o número de entrevistados ou ponto de saturação. Como sugere Minayo (2017), navegou-se pelo universo empírico até que se constatasse a apreensão de um material suficientemente denso e rico qualitativamente, neste caso, que possibilitasse uma interpretação crítica dos relatos à luz das bases teóricas da

⁴ Skype é um *software* e aplicativo para celulares *smartphones* que permite a realização de chamadas de vídeo e/ou áudio. Disponível em:

<https://www.skype.com/pt-br/features/> Acesso em: 17 jun. 2020.

psicodinâmica do trabalho. Observou-se com nove entrevistas variedade e profundidade suficientes nas respostas que justificaram o encerramento da coleta de dados.

Após a transcrição das entrevistas, a análise foi dividida em quatro etapas: (1) seleção e exploração do material, momento em que foi feita uma leitura flutuante das entrevistas transcritas, sem a intenção ainda de encontrar núcleos específicos; (2) codificação - as perguntas foram excluídas e as respostas foram divididas por tema; (3) agrupamento dos temas em conjuntos distintos; (4) formatação dos Núcleos de Sentidos - cada conjunto agrupado foi nomeado com base no conjunto de verbalizações que possuíam temas semelhantes, formando-se então os Núcleos de Sentidos (NASCIMENTO, 2012; OLIVEIRA, 2014).

4 NÚCLEOS DE SENTIDO

Foram formados quatro núcleos de sentidos: o primeiro e o segundo representam as dimensões da organização do trabalho, o contexto do trabalho e as relações socioprofissionais. Os sentimentos de prazer no trabalho encontram-se no terceiro núcleo. Por fim, o quarto refere-se ao sofrimento no trabalho e as estratégias de enfrentamento.

4.1 Núcleo 1 - O contexto de trabalho entre o prescrito e o real: “[...] acho que essa é a diferença de quem consegue ficar mais tempo na empresa pra outros que ficam alguns meses apenas, os que se sentem confortáveis perante às regras [...]”.

Este núcleo trata da influência das peculiaridades da cultura organizacional da empresa pesquisada no cotidiano de seus funcionários. Muitos entrevistados convergiram nas respostas ao descreverem as regras da empresa, mencionando dificuldades de modificar as prescrições, e isso mostrou paralisar o sistema de trabalho,

dificultando a evolução das tarefas realizadas. Em outras palavras, os funcionários demonstraram ter autonomia até certo ponto, pois, com frequência, a liberdade de resolver uma situação problemática é impossibilitada por uma regra que impede o desenvolvimento das tarefas.

É óbvio que uma empresa precisa de regras para os seus funcionários, o problema é que estamos sempre à disposição dessas regras (ENTREVISTADO I).

As vezes eu realmente ficava esgotado psicologicamente, fisicamente e inconformado com a situação. Pois nós identificávamos o problema, tentávamos achar uma solução, levávamos pra chefia e, mesmo assim, eles não davam o respaldo pra resolver o problema, que muitas vezes, você tinha a solução. Isso desgastava muito porque você não podia fazer nada (ENTREVISTADO B).

É notável, por meio das falas, que os entrevistados encontram dificuldades com o “real” do trabalho, em razão de estarem presos a regras, pouco flexíveis, impostas pela organização. Para esta discussão, sob a perspectiva sociológica, Rosenfield (2004) trata da autonomia outorgada, apresentando-a como aquela que reduz a margem de criação e de improvisação dos trabalhadores “para dar lugar a um sistema de gestão normativo, em que a autonomia real deva integrar-se à institucionalização da autonomia” (p. 205). Nesse contexto, o funcionário pode até gozar de certa autonomia, mas ela sempre será “controlada” acarretando, em alguns casos, no descontentamento e na frustração.

Como toda instituição, a organização do trabalho estudada é permeada por contradições (DEJOURS, 2006), não somente entre o prescrito e o real, mas dentro do próprio prescrito. Aparecem nas entrevistas menções à dificuldade de modificar as regras, evidenciada por meio engessamento das prescrições criadas pela empresa, mesmo que as regras possam paralisar o sistema de

trabalho ou dificultar a evolução das tarefas realizadas. Tal fato aponta que as prescrições podem se contradizer e confundir os trabalhadores. Destarte, fica evidente que é impossível atingir a qualidade efetiva respeitando as prescrições, uma vez que o real é submetido a eventos inesperados (DEJOURS, 2005). Uma organização do trabalho em que as prescrições são demasiadamente rígidas dificulta a própria execução da tarefa por não abrir espaço para a engenhosidade e inteligência do trabalhador, elementos fundamentais para a construção da via de acesso para o sofrimento criativo (VIEIRA, 2014).

Para além das regras e prescrições existentes em cada unidade da rede, o grupo concorda com a ineficiência do processo seletivo, que é feito nos escritórios da empresa, fora dos *resorts*. Todos alegaram que são comunicados apenas os benefícios que a empresa pode proporcionar ao trabalhador. Em contrapartida, não é mencionado o que efetivamente acontece no dia a dia de trabalho, os problemas que podem aparecer, as tarefas realizadas e o tempo que leva para o trabalhador começar a conquistar algumas promoções ou benefícios.

Desde o processo seletivo eu criei muita expectativa, eles não contaram tudo. Por isso que tem alta rotatividade de funcionários, eles te vendem o peixe, mas quando você chega em casa e vai abrir a embalagem, não tem peixe, só a espinha (ENTREVISTADO F).

O modo como o Entrevistado F justifica a alta rotatividade dos trabalhadores da empresa estudada, com as expectativas metafóricas não alcançadas na compra de um peixe, estão ligados também a outros fatores que serão apresentados no Núcleo de Sentidos 4, como: distância, confinamento, desgaste físico e mental, entre outros fatores. Contudo, houve falas importantes, que consideram o processo seletivo como principal razão da alta rotatividade de funcionários (*turnover*) que

a empresa possui, pois segundo os entrevistados, não é raro acontecer de um funcionário novo chegar no resort, não encontrar o que esperava e pedir demissão em algumas semanas ou meses, deixando claro que isso é um dos problemas enfrentados pela organização.

Esse fato chama atenção para um importante problema vivenciado nas organizações, especialmente as hoteleiras, a rotatividade de funcionários (LASHLEY; SPOLON, 2011). Haldorai *et al.* (2019) elencam um conjunto de fatores que pode estar associado à não permanência dos colaboradores no setor hoteleiro: salários baixos, longas jornadas de trabalho, sobrecarga de trabalho, tensão interpessoal, falta de oportunidades de progressão na carreira, a necessidade de modulação das emoções de trabalhadores que têm contato com hóspedes e, por último, o conflito entre vida pessoal e profissional. Alguns desses fatores, que induzem a rotatividade, acontecem na empresa investigada, como a pouca transparência em relação ao tempo e o processo de promoção na empresa. Quanto a isso, cabe mencionar que, não revelar as reais condições de trabalho, no momento da seleção, pode onerar a empresa, uma vez que aumenta a rotatividade, elevando os custos do empreendimento (RYAN; GHAZALI; MOHSIN, 2011; SIMONS; HINKIN, 2001) com treinamento e adaptação do indivíduo, além do rompimento de aprendizagem organizacional.

Portanto, o distanciamento entre o real e o prescrito está presente na empresa investigada e pode ser considerada fonte de frustração para muitos trabalhadores. Isso se dá pelas regras rígidas, que permitem pouca autonomia na resolução dos problemas cotidianos e na própria vivência laboral, que se distancia do que foi apresentado no processo seletivo.

4.2 Núcleo 2 - As relações socioprofissionais: “Morar no mesmo lugar que seu chefe não é uma situação fácil”.

Os trabalhadores da organização investigada residem dentro dos *resorts*, em quartos individuais e que, em muitas unidades, estão localizados próximos fisicamente às habitações de indivíduos com outros cargos hierárquicos, e até das unidades habitacionais dos hóspedes. Esse fato colabora para o perfilamento de características que demonstram o aumento do controle da organização sobre os

⁵ (FOUCAULT, 2014). A tecnologia, a arquitetura organizacional, as práticas de gestão podem funcionar como mecanismos de controle e policiamento constante. Residir no *resort* resulta em conviver, mesmo nos períodos de folga, com a aura organizacional, o que pode resultar na autodisciplina, por meio da incorporação de posturas e práticas, alinhadas à cultura da empresa.

Outra característica peculiar da empresa estudada é a cultura da relação próxima entre funcionários e hóspedes. Nesta configuração de relação, os trabalhadores devem inclusive almoçar e jantar com o cliente e conversar durante o dia, na tentativa do hóspede se sentir mais bem recebido e acolhido. Foram encontradas algumas evidências de que essa proximidade pode trazer diversos incômodos, principalmente quanto à privacidade do funcionário, que relataram dificuldades em demonstrar sempre estarem felizes e com disposição para uma boa conversa, principalmente no horário das refeições.

[...] aprendi muito conversando com os hóspedes. Por outro lado, todo dia eu tinha que ser simpático e às vezes não queria ser. Acordava de mau-

funcionários, bem como o aumento da pressão sobre eles.

[...] o quarto era um bom lugar, pois era um dos poucos lugares ali dentro em que eu podia estar totalmente à vontade. O ambiente em que você sentia que não era observado por ninguém (ENTREVISTADO A).

O relato do entrevistado A revela a existência de uma vigilância constante na organização pesquisada. O fato de os trabalhadores residirem no *resort* cria uma atmosfera de controle que pode ser associada, na concepção foucaultiana, ao panóptico

humor, por exemplo. Isso às vezes era chato, sabe? (ENTREVISTADO C). Mas assim, tem alguns hóspedes que você realmente faz amizade, mas tem muitos casos que você acaba fazendo contato por obrigação. Então você fica sem a sua privacidade, tem vezes que você só quer descansar dentro daquela “panela”. Você só quer comer em paz e isso não é muito confortável, principalmente em dias com muitas chegadas de hóspedes novos, quando você não conhecia ninguém, pedir pra comer na mesma mesa, sem conhecer a pessoa ou a família (ENTREVISTADO B).

A obrigação de ser amável e acolhedor, mesmo nos momentos em que não há disposição para isso, está relacionada a um dos fatores que impulsionam a rotatividade organizacional, conforme apresentado por Haldorai *et al.* (2019). Esse fator é a necessidade de modulação das emoções de trabalhadores que têm contato com hóspedes, ou seja, refere-se ao controle das emoções, de modo que o colaborador possa parecer sempre hospitaleiro e apto a oferecer um atendimento de qualidade. Em um meio de hospedagem, o trabalhador certamente vai se deparar com hóspedes hostis e situações conflituosas. Para O’Neil e Davis (2011), tais condições geram mal-estar no ambiente de trabalho implicando,

encontram-se os detentos enclausurados e expostos à observação constante (Foucault, 2014).

⁵ O panóptico é um modelo arquitetônico composto por uma torre central no qual, ao seu entorno,

inclusive, no desejo de abandonar o emprego.

Um estudo realizado com trabalhadores em um hotel na China verificou que os funcionários que conseguem controlar suas emoções sofrem menos com a exaustão emocional. A pesquisa aponta que os sujeitos com o perfil extrovertido, ativo e positivo tendem a ser mais resilientes do que aqueles que possuem uma personalidade introvertida e pessimista (LV, XU, JI, 2012). Esta é uma competência exigida na organização pesquisada, já que o contato entre os trabalhadores e hóspedes é mais intenso e constante do que nas empresas tradicionais do setor hoteleiro.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados concordou que a aproximação entre trabalhador e cliente pode ser bastante proveitosa no sentido de aprendizagem de idiomas, assimilação de culturas diferentes e até a construção de amizades verdadeiras que são mantidas, certas vezes, por muitos anos. Além disso, foram encontrados relatos de maior facilidade em se resolver problemas quando se tem uma relação menos formal com o hóspede, pois, segundo os trabalhadores, o cliente fica mais paciente na hora de fazer uma reclamação, a ponto de tratar o funcionário de igual para igual, com mais respeito e paciência.

O último tema retratado com destaque no presente núcleo, que exalta os atributos socioprofissionais apreendidos na pesquisa, é o relacionamento afetivo e mais íntimo entre hóspedes e funcionários. Essa característica mostrou-se interferir, de forma efetiva, no dia a dia dos funcionários, já que a maioria dos entrevistados relatou aproveitar desse elemento como forma de preenchimento de suas necessidades sociais.

Os entrevistados deixaram claro que a relação íntima entre clientes e funcionários não era uma regra prescrita da empresa, mas sim, a exceção de uma regra que proibia tal fato acontecer. Isto é, ninguém é persuadido a ter comportamentos que não gostaria. Apesar

de parecer uma característica inusitada para uma empresa multinacional, é vista de forma natural pelos sujeitos pesquisados, que contaram casos de matrimônios ocorridos entre clientes e funcionários. Do mesmo modo, os entrevistados declaram que os trabalhadores também podem ter relações sexuais com os colegas de trabalho, sem distinção de cargo hierárquico ou orientação sexual.

4.3 Núcleo 3 - O prazer no trabalho: *“A confiança que eles colocam em mim, com o crescimento pessoal e profissional que eles me deram. Desde que cheguei na empresa, a cada temporada que passei, fui recompensada sempre pelo meu trabalho. Fui reconhecida, seja com promoções, mudanças de unidade ou viagens”.*

O fato da empresa promover a troca de unidades e a possibilidade de experiências de trabalho fora do país desperta o interesse de muitos trabalhadores. Sendo assim, os entrevistados que conseguiram esse benefício relatam que foi uma experiência proveitosa para a vida profissional dentro e fora da organização pesquisada. Além disso, os ensinamentos, as experiências e o aumento da confiança dos sujeitos, enquanto profissionais, são aspectos que também se destacaram nas entrevistas. As narrativas dos ex-funcionários revelam como as experiências profissionais apreendidas na empresa ajudaram no atual trabalho. Isso inclui treinamentos orquestrados pela organização e até os idiomas que foram aperfeiçoados ou aprendidos durante a experiência no *resort*.

Vale destacar que a maior parte dos indivíduos que ocupam cargos importantes e de chefia na empresa eram funcionários que começaram da parte de baixo da hierarquia. Dessa forma, um dos fatores motivadores destacado é o plano de carreira oferecido pela organização, embora ele não seja tão claro quanto ao tempo e ao processo para ascensão. Se o trabalhador estiver disposto a se submeter àquele cotidiano por,

pelo menos alguns anos, ele tem possibilidades de crescimento. Além da possibilidade de crescimento profissional na empresa, os entrevistados demonstraram expressões de reconhecimento do trabalho bem feito.

Eu me sentia reconhecido, não sei se isso vale pra todo mundo, mas pra mim foi bem rápido. Os chefes me puxavam muito, falavam que eu podia crescer e que eu tinha talento (ENTREVISTADO B).

O entrevistado B destaca o reconhecimento por parte de seus superiores. De acordo com Dejours (2006), para o sofrimento se transformar em prazer é necessário o reconhecimento de outros indivíduos, pois a identidade do trabalhador só pode ser conferida pelo olhar do outro. Entre os entrevistados, pode-se observar que o reconhecimento apareceu de forma distinta nas falas dos participantes da pesquisa. Os relatos variam e determinam que o reconhecimento se altera não só entre os funcionários e ex-funcionários, mas depende de quanto tempo o indivíduo possui vínculo com a organização e do momento psicológico, pessoal e social em que ele se encontra.

Além do reconhecimento que a empresa proporciona por meio dos intercâmbios laborais, efetivações, plano de carreira e promoções, outro fator que demonstra originar o prazer no trabalho pelos entrevistados é o reconhecimento por parte dos clientes. Como existe o contato próximo e frequente com os hóspedes, os funcionários expuseram que se sentem reconhecidos por meio dos elogios, dos presentes dados e até das amizades construídas com essa relação. Como a vigilância é contínua, quem realiza um bom trabalho é logo reconhecido, assim como o inverso pode ocorrer (DEJOURS, 2005; MENDES, 2007).

Além do contato com os hóspedes, os sujeitos entrevistados demonstraram entusiasmo ao falarem sobre a infraestrutura do *resort*. Muitos relataram gostar de viver em um lugar paradisíaco, e

poder utilizar de sua infraestrutura. As narrativas ainda incluem e destacam a não realização de tarefas cotidianas e domésticas como: cozinhar, pagar contas, arrumar o quarto etc.

Sem dúvida, as amizades construídas dentro da organização constituem um dos elementos mais evocados durante a entrevista. Como o indivíduo inicia seu vínculo com a empresa, geralmente em outra cidade, longe da família e amigos, ele está propenso a criar amizades dentro dos *resorts*. Relações que amiúde o ajudam a enfrentar dificuldades, motivar o cotidiano do trabalho e a manutenção da vida social que, segundo os trabalhadores, é modificada integralmente a partir do momento em que se inicia o vínculo com a organização do trabalho pesquisada.

4.4 Núcleo 4 - O sofrimento e as estratégias de enfrentamento: *“Eu acabei incorporando a minha vida do trabalho e tornando ali, naquele momento, a minha vida pessoal. Mas eu não tinha uma vida extra, minha vida era toda aquela empresa”.*

Assim como as transferências dos trabalhadores entre as unidades pelo mundo podem originar contentamento dentro da organização pesquisada, alguns relatos evidenciam os impasses que podem ocorrer perante essas transferências. Quando a perspectiva é trabalhar em locais exóticos ou fora do país, são gerados sentimento de motivação e contentamento, mas quando as frequentes trocas, principalmente ocorridas em cargos de chefias, acontecem de forma repentina, os demais funcionários sofrem com as mudanças abruptas das prescrições das tarefas e do modo de trabalhar.

[...] mas aí quando mudou o chefe da unidade, eu comecei a mudar meus pensamentos em relação à empresa. Eu tinha pensado mesmo em ficar lá por muitos anos, seguir carreira e crescer mesmo. Mas aí, quando chegou esse cara, eu não aguentava

ficar mais lá, sem sofrer pressão, ele era terrível (ENTREVISTADO B).

Além do processo seletivo, foram encontradas diversas falas que sublinharam a falta de suporte no setor de Recursos Humanos (RH) da empresa. Os trabalhadores alegaram distanciamento do setor por estarem localizados nos escritórios centrais e, portanto, distantes geograficamente das unidades de *resorts*. Para os entrevistados, o RH acaba não se informando com exatidão do que acontece no dia a dia das unidades, o que acaba afetando diretamente o bem-estar dos funcionários.

Outro aspecto do par prazer e sofrimento é o sentimento de reconhecimento internalizado pelos trabalhadores em relação à empresa, porém esse foi o único fator que apresentou diferenças exatas dos indivíduos que ainda trabalham para empresa e os que não mais trabalham. Os que ainda têm vínculo com a organização mostraram se sentir realizados e reconhecidos com as tarefas que realizam (apresentados no Núcleo de Sentidos 03). Por outro lado, os ex-funcionários queixaram-se do pouco reconhecimento vivenciado com as muitas promessas de promoções e transferências de unidade que demoravam acontecer. Um ex-funcionário ainda declarou que apenas se sentiu reconhecido após a demonstração de seu interesse em abandonar a empresa.

O desgaste físico e psicológico também foi frequentemente mencionado pelo grupo de entrevistados, expressos pelas pressões que os funcionários sentem devido à carga horária alta de trabalho, pressão oriunda dos chefes e clientes e problemas com autonomia das operações. Alguns estudos já apontaram que uma das características que mais repele os trabalhadores do setor hoteleiro é a intensa jornada de trabalho (HOEL, EINARSEN, 2003; HALDORAI *et al.*, 2019). Na empresa investigada, como o contato com o cliente é frequente, em razão dos trabalhadores residirem no hotel, os

funcionários apontam que assumem os problemas organizacionais como seus.

Mesmo nos momentos de não trabalho, eles se sentem trabalhando, pois é preciso seguir muitas regras, até mesmo nos dias de folga, que acontecem uma vez por semana. Tal aspecto, retoma a análise apresentada no segundo núcleo de sentido acerca da vigilância constante, expressa pela figura do panóptico apresentada por Foucault (2014). Para os entrevistados, as únicas formas de esquiva integral das regras, é ficar em suas respectivas habitações ou sair do hotel. As falas, de modo geral, traduzem sentimentos de confinamento dentro da organização.

[...] por exemplo, nos dias de folga, não podemos andar com qualquer roupa pelo hotel, temos que manter um grau de elegância e postura. Pra sermos totalmente livres temos que sair do resort (ENTREVISTADO F). É um confinamento aqui, seus amigos são seus colegas de trabalho ou até seu chefe, isso é complicado. (ENTREVISTADO G).

Os relatos acima demonstram a falta de privacidade e liberdade na rotina dos funcionários, já que suas respectivas vidas sociais estão limitadas aos hóspedes e a colegas trabalho, resultando uma incorporação da vida pessoal com a profissional. Esses fatos revelaram-se conturbar a mente dos trabalhadores, gerando confusão na hora de diferenciar sua identidade pessoal com sua identidade profissional. A fronteira casa/trabalho está se tornando cada vez mais tênue com o advento da tecnologia (COSTA, 2013). No caso investigado, como os trabalhadores residem no próprio ambiente laboral esse limite torna-se invisível, pois como revelado nas falas, mesmo nos momentos de folga, o trabalhador deve moldar as suas atitudes e comportamentos à cultura organizacional, desfrutando de poucos momentos de privacidade no interior de seu quarto.

Os participantes da pesquisa acreditam também que o cotidiano de

trabalho no *resort* pode direcionar a alienação do trabalhador. Muitos relataram que entre os funcionários não é comum conversas sobre a vida fora da empresa, os assuntos giravam em torno do que estava acontecendo dentro do hotel naquele momento. Os entrevistados evidenciaram também que possuem pouco contato com o mundo externo, por falta de tempo e até interesse, porque o trabalho e o cotidiano que levam os fazem esquecer da realidade fora da empresa.

Na observação *in loco* foi constatado também o distanciamento geográfico. Já que geralmente as unidades do *resort* estão situadas em locais mais isolados, afastados da residência dos funcionários, muitos trabalhadores optam por permanecer no local de trabalho em suas folgas semanais, o que favorece um maior confinamento e envolvimento com a organização e sua cultura.

Os indivíduos citam a empresa como um ambiente único, um espaço fora da realidade e com suas próprias regras, distinguindo o *resort* do mundo exterior. São utilizados termos que transmitem o sentimento de confinamento e restrição como: “aquela panela”, “aqui dentro”, “nessa bolha” e “Big Brother⁶”. Esses termos foram frequentemente usados para designar as unidades de *resort* durante as entrevistas, fazendo alusão a espaços fechados.

Perante às narrativas do Núcleo de Sentidos 4, nota-se que os entrevistados criam também suas estratégias de enfrentamento. Com discutido no referencial teórico, o sofrimento pode ser superado e ressignificado, condição engendrada pela possibilidade de sua subversão em prazer (DEJOURS, 2006). Esta superação configura o que se conhece por sofrimento criativo que, de acordo com Moraes (2013), acontece quando a organização do trabalho permite uma

abertura para a engenhosidade do trabalhador no seu enfrentamento das adversidades inerentes à sua atividade.

Desfrutar da infraestrutura de lazer das unidades foi um dos artifícios mais relacionados às estratégias de enfrentamento. Como os funcionários podem aproveitar todos os equipamentos do *resort* nos momentos de não trabalho, são algumas formas de refúgio da rotina intensa e as pressões do trabalho: praticar esportes, fazer academia, aproveitar a praia, a piscina, o bar e a hidromassagem.

Na medida em que aproveitar a infraestrutura do hotel é algo recorrente na tentativa de transformar o sofrimento em prazer, sair da unidade hoteleira nos momentos de não trabalho também apareceu com frequência. Apesar de existirem dificuldades em sair das unidades, já que, em geral, os hotéis estão em locais isolados, distantes de espaços urbanizados, mostrou ser também uma importante forma de refúgio das prescrições, regras e pressões encontradas na empresa.

As amizades construídas entre os funcionários mostraram-se ser outro mecanismo de defesa. Do mesmo modo, o contato com a família revelou-se como outra estratégia. Os relatos demonstram que os funcionários se sentem mais dispostos e menos pressionados quando são mantidas essas relações. Mesmo que, muitas vezes, para falar com a família seja preciso o uso de tecnologias como: Skype, redes sociais ou telefone.

Como o consumo de bebida alcoólica é permitido para os funcionários em alguns momentos do dia, essa questão apareceu como importante e perigoso mecanismo de defesa nos relatos de alguns entrevistados.

Beber era uma rotina padrão dos funcionários. Cada um escolhe uma

⁶ Programa televisivo em que os competidores ficam confinados em uma casa cenográfica, sendo vigiados por câmeras 24 horas por dia, não podendo se comunicar com seus parentes e amigos, ler jornais ou usar de qualquer outro meio para obter informações externas. Disponível em: <https://bit.ly/2YT4xIT> Acesso em: 16 maio 2020.

válvula de escape (ENTREVISTADO A).

Em muitas entrevistas foram apresentados quadros de negação ao sofrimento e distanciamento das pressões vividas. Ademais, os trabalhadores apresentaram a reflexão de que aquela carreira não é algo que será para sempre e, principalmente, a aceitação de que os problemas da organização são maiores que os próprios problemas, mesmo que isso comprometa a saúde física e psíquica. Além disso, os salários não condizem com as exigências de disponibilidade e de dedicação à empresa, nem com os objetivos de vida almejados, causando muitas vezes, insatisfação, bem como apresentado nas demais pesquisas realizadas em hotéis. Contudo, o grupo entrevistado não manifestou o salário como fator relevante na manifestação do sofrimento, o que pode ser explicado pelo perfil jovem, recém graduado e que, em grande parte, não pretende seguir a carreira por longos anos dentro dos *resorts*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que este estudo tenha contribuído para aprofundar a compreensão sobre a importância dos espaços de cooperação e de discussão na manutenção da saúde mental dos trabalhadores do setor de alojamento, mais especificamente de *resorts*. A realização das entrevistas semiestruturadas possibilitou aos participantes colocar em análise situações de trabalho, mesmo as consideradas normais.

Este estudo corroborou a ideia de que o prazer e o sofrimento podem coexistir, principalmente porque a dinâmica da organização parece ter duas diferentes características que afetam, de maneira positiva e negativa, os funcionários. A primeira se configura pelo relacionamento próximo entre os funcionários e os clientes. A segunda é pelo fato de todos os trabalhadores terem que residir dentro dos *resorts*. Essas características indicam que as

vivências de prazer e sofrimento subjazem às individualidades, às experiências pessoais e ao tempo em que cada sujeito atua na empresa.

Destaca-se como ponto relevante a particular rotina dos trabalhadores. A fala dos entrevistados revela que o dia a dia no interior dos *resorts* pode permitir o desenvolvimento da inteligência prática, reconhecimento e, por conseguinte, de prazer. Contudo, em certas situações, essa dinâmica revelou-se também exaustiva, por diminuir a privacidade dos trabalhadores e promover vigilância contínua.

Do ponto de vista prático, a pesquisa também poderá convir como indicador para outros empreendimentos hoteleiros, no que diz respeito aos processos relacionados à gestão de pessoas, para que esses possam ser mais atentos às necessidades dos funcionários. Em suma, sugere-se que nas práticas de gestão de pessoas seja dada uma maior atenção ao sofrimento e angústia do trabalhador, de modo a buscar alternativas geradoras de prazer, por meio do reconhecimento, da maior autonomia e da cooperação.

Por se tratar de um estudo direcionado a apenas um *resort*, que compõe uma rede multinacional, convém mencionar que tais resultados representam uma realidade particular, não passível de generalizações. O fato de os entrevistados residirem distantes do condutor das entrevistas não permitiu que as informações fossem coletadas presencialmente, mas por meio de um encontro mediado pela tecnologia. Isto pode, de alguma forma, ter afetado o conteúdo das respostas, já que não foi possível um contato mais próximo com o sujeito da pesquisa, permitindo criar um ambiente mais amigável e descontraído, importante para uma entrevista desta natureza.

Destaca-se ainda como uma outra limitação do estudo, o tempo de vínculo com a organização de cada entrevistado, variando de 4 meses a 5 anos. Evidentemente que o tempo de atuação na empresa interfere na percepção e na relação

dos sujeitos com o trabalho. Contudo, mesmo tendo ciência que esta variação poderia interferir nos resultados, consideramos as respostas de todos aqueles que se demonstraram dispostos a participar e contribuir com esta investigação.

Por fim, sugere-se que os efeitos do trabalho sobre os indivíduos continuem sendo pesquisados por meio de diferentes abordagens teórico-metodológicas e utilizando outras redes hoteleiras, pois assim novos dados e resultados podem surgir desta discussão. Acredita-se que esta temática ainda apresenta diversas questões que precisam ser elucidadas e, por esse motivo, espera-se que outros pesquisadores de turismo e demais áreas do conhecimento desenvolvam novos estudos sobre os trabalhadores de hotéis.

REFERÊNCIAS

BARRETO, L. K. da S.; LEONE, N. M. de C. P. G.; SANTIAGO, J. L. da S.; NÓBREGA, A. B. do N. Trabalho, prazer e sofrimento na hotelaria. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 63-79, out./dez. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUM, T.; HAI, N. T. T. Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs? **Tourism Recreation Research**, v. 44, n. 3, p. 1-11, 2019.

COSTA, I; de S; C. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos Ebape**, v.11, n.3, 2013, p. 462-474.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2005

DEJOURS, C. **A banalização da justiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, C. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz. 2012. p. 105-126.

DEJOURS, C. A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2015.

DEJOURS, C. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Porto Alegre: Editora Dublin, 2017.

FERREIRA, J. B. **Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho**. Rio de Janeiro: 7 letras, 2009.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 302 p.

HALDORAI, K., KIM, W. G., PILLAI, S. G., PARK, T. E, BALASUBRAMANIAN, K. Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: application of pull-push-mooring framework. **International Journal of Hospitality Management**, v. 83, p. 46-55, 2019.

HERNANDES, J. C.; MACÊDO, K. B. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 1, p. 7-19, jan./jun. 2008.

HOEL, H; EINARSEN, S. **Violence at work in hotels, catering and tourism**. Genebra: International Labour Organization, 2003.

LASHLEY, C; SPOLON, A. P. **Administração de pequenos negócios de**

hospitalidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 203p.

LEHN, Silvana. **A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos - imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviço (Um estudo de caso do Plaza Itapema Resort/SC).** 2004. 98 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão do Turismo e da Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2004.

LV, Q; XU, S; JI, H. Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: an empirical study of chinese hotel employees. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v.11, n.2, p.87-105, 2012.

MACÊDO, K. B.; ROSSI, E. Z.; MEDES, A. M.; OLIVEIRA, E. L. de; REGO, V. B. As vivências de prazer-sofrimento em trabalhadores de uma organização certificada pela SA8000. **Revista Estudos**, v. 35, n. 5, p. 915-932, set./out. 2008.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. (Orgs.). **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação.** Curitiba: Editora Juruá, 2012.

MENDES, A. M. Cultura Organizacional e Prazer-sofrimento no Trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, Álvaro e col. **Cultura e Saúde nas Organizações.** Porto Alegre: Artemed, 2004.

MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica do trabalho: a clínica do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e**

servidão. Curitiba: Editora Juruá, 2008. p. 13-25.

MENDES, A. M.; GHIZONI, L. D. Nomear, significar, elaborar: práticas de escuta clínica do trabalho e do sofrimento. **Trabalho (En)Cena**, v. 2, n. 1, p. 1-3, 2017.

MENDES, A. M.; MULLER, T. da C. Prazer no trabalho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Editora Juruá, 2013. p. 289-292.

MERLO, A. R.; MENDES, A. M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, v.12, p. 141-156, 2009.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MORAES, R. D. de. Sofrimento criativo e patogênico. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Editora Juruá, 2013. p. 415-419.

NASCIMENTO, M.. M. R. **Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento.** 122 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

O'NEILL, J. W., DAVIS, K.. Work stress and well-being in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 385-390, 2011.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Tourism and the**

Sustainable Development Goals - Journey to 2030. Madri: OMT, 2017.

PADILHA, V; GRANDE, M; M. A gente fica muito tempo aqui dentro: Reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 111-125, 2011.

ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 202-227, 2004.

RYAN, C., GHAZALI, H., MOHSIN, A. Determinants of intention to leave a nonmanagerial job in the fast-food industry of West Malaysia. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 3, p. 344-360, 2011.

SANT'ANNA, E. S.; VOLTA, C. L. de C. C. Vivências de prazer e sofrimento em

estágios na hotelaria: reflexões à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 9, n. 2, p. 23-40, dez. 2019.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Editora Cortez, 2011.

SIMONS, T; HINKIN, T. The effect of employee turnover on hotel profits: the effect of employee turnover on hotel profits: a test across multiple hotels. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 42, n. 4, p. 61-69, 2001.

VIEIRA, F. O. “Quem vê cara, não vê coração”: aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 36, p. 294-220, jul./set. 2014.

ⁱ Mestre em Turismo pela Universidade Federal Fluminense (2018). Bacharel em Turismo pela UFF (2013).

ⁱⁱ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2009) e doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2013)

ⁱⁱⁱ Graduado em Hotelaria (2016) e em Turismo (2021) pela Universidade Federal Fluminense. Mestrando em Turismo pela Universidade Federal Fluminense. É integrante do Grupo de Pesquisa "Turismo, gestão e territórios"