

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA COMPETITIVIDADE NO
SETOR HOTELEIRO DE LUXO EM CURITIBA: UM OLHAR
DE UM GRUPO DE FUNCIONÁRIOS À LUZ DA
PSICODINAMICA DO TRABALHO**

CAROLINA FIUZA PAROLIN

CURITIBA

2012

CAROLINA FIUZA PAROLIN

**REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA COMPETITIVIDADE NO
SETOR HOTELEIRO DE LUXO EM CURITIBA: UM OLHAR
DE UM GRUPO DE FUNCIONÁRIOS À LUZ DA
PSICODINAMICA DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado e Doutorado em Administração da
Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. Eros Nogueira

CURITIBA

2012

*À minha família pelo apoio.
Ao meu marido pela paciência.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente na execução deste trabalho.

Primeiramente agradeço a Deus pela essência da vida.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Professor Eros Nogueira, pela paciência, vasta experiência que possui, dom do ensino, além do amplo aprendizado propiciado.

À minha família pelo estímulo;

Ao meu marido pelo companheirismo e compreensão;

A todos os professores pelo conhecimento compartilhado;

Ao Professor Clóvis Luiz Machado-da-Silva pela honra de seus ensinamentos;

Aos meus colegas mestrandos e doutorandos pela amizade e pela troca de experiência;

Aos meus amigos pelo apoio;

Aos hotéis e entrevistados pela disponibilidade e sinceridade;

Enfim, a todos aqueles que de certa forma permitiram a realização deste estudo e projeto pessoal.

“A menos que modifiquemos nossa forma de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.”

Albert Einstein

RESUMO

A presente pesquisa consiste em um estudo realizado com os trabalhadores do segmento hoteleiro da cidade de Curitiba. Esta parte da análise metodológica da representação social desses trabalhadores sobre competitividade, com o intuito de identificar as dimensões da psicodinâmica a partir desta representação, mais especificamente, as relações de prazer e sofrimento vivenciadas pelos trabalhadores nessas organizações. Ou seja, considerando como seu objeto de análise a representação social, o estudo parte dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho visando identificar elementos condicionantes nas organizações e presentes na retórica dos entrevistados. A pesquisa apresenta como ponto central a relação de prazer e sofrimento do trabalhador ocasionado pela manipulação dessas organizações, que possuem como elemento fundamental a prática produtiva gerencialista. A respeito do quadro teórico de referência, trabalhou-se inicialmente com os aspectos no que concerne à competitividade e globalização, evidenciando de que forma esse fenômeno afeta integralmente a saúde psíquica dos indivíduos inseridos nessas organizações. Seguidamente procurou-se explorar as abordagens da subjetividade e psicodinâmica, representação social, e competitividade nas organizações hoteleiras. A metodologia empregada adota a análise qualitativa e a abordagem analítica segue a proposta de Moscovici sobre a teoria das representações sociais articulada por meio de entrevistas realizadas com um grupo social de trabalhadores do segmento hoteleiro representado por 6 (seis) entrevistados dentre funcionários e ex funcionários. Foram identificados como elementos de ancoragem e objetivação da representação social de competitividade para esses trabalhadores, conceitos relacionados a diferenciais, tarifa, agressividade e melhorias. Os pontos norteadores para a análise da psicodinâmica do trabalho foram: prazer e sofrimento no trabalho, mecanismos de defesa, precarização do trabalho, sucesso e fracasso, manipulação e liderança. Quanto aos resultados, foi possível identificar nas respostas e manifestações dos entrevistados que a distorção comunicativa e a manipulação são práticas recorrentes de poder e controle nas organizações do setor hoteleiro. Essa estrutura propicia condições de trabalho desestruturantes, que permite ao trabalhador vivenciar uma luta contínua em busca do equilíbrio entre prazer e sofrimento, possibilitando manter-se na organização de trabalho na qual está inserido.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho. Representação social. Prazer e sofrimento no trabalho. Competitividade. Hotelaria.

ABSTRACT

This research was conducted with workers in the hotel industry in Curitiba. This part of the methodological analysis of the social representation of these workers is related to competitiveness, with the purpose of identifying the dimensions in the psychodynamics from this representation, more specifically, the feelings of pleasure and pain experienced by these workers inside the organizations. That is, considering as its main purpose of social representation analysis, this study uses the psychodynamics of work to identify determining factors present not only in the organizations, but also in the testimonies from workers interviewed for this study. This research argues the suffering experienced by workers caused by organizations who possess, as a fundamental element, the management practice under the perspective of rational fundamentalism. Regarding the theoretical reference, we first used the core aspects of competitiveness and globalization, showing how this phenomenon affects the psychic health of individuals placed in these organizations, later other aspects were explored, such as the subjective and psychodynamic approaches, the social representation, and the competitiveness in hotel organizations. The methodology used adopts a qualitative analysis and an analytical approach, following Moscovici's theory of social representations, and consists of interviews conducted with a group of workers in the hotel industry, who were represented by a group of six people, formed by employees and former employees. From the interviews, concepts related to singularities, aggressiveness, rates and improvements were identified as elements of anchoring and objectification of the social representation. The main points outlined for analysis of the psychodynamics of work were: pleasure and pain at work, defensive mechanisms, precarious work, success and failure, manipulation and leadership. As for the results, it was possible to identify within the answers and manifestations from the workers interviewed, that the communicative distortion and the manipulation are recurring practices of power and control in the organizations in the hotel industry. This structure allows for the worker's consecutive suffering, and then he or she starts to experience unstructured working conditions, and struggles to reach a balance that can keep him or her in his or her position within the organization.

Keywords: Psychodynamics of work. Social representation. Pleasure and pain at work. Competitiveness. Hotel industry

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	14
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	19
2.1 COMPETITIVIDADE	23
2.1.1 Competitividade e Globalização Perversa.....	26
2.2 SUBJETIVIDADE E TRABALHO.....	30
2.2.1 A perspectiva da psicodinâmica do trabalho	32
2.2.2 Outras questões relacionadas à psicodinâmica do trabalho	38
2.3 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	43
2.4 HOTELARIA E COMPETITIVIDADE	47
2.4.1 A gênese do setor hoteleiro brasileiro: lógica familiar	51
2.4.2 Empresa Hoteleira e sociedade do espetáculo	54
3 MÉTODOS E DELINEAMENTO	57
3.1 ORIENTAÇÃO EPISTEMOLÓGICO-METODOLÓGICA DA TEORIA DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	57
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	58
3.2.1 Perguntas de Pesquisa	58
3.2.2 Definição das Categorias Analíticas.....	58
3.2.3 Definições Constitutivas e Operacionais	58
3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	60
3.3.1 Delineamento e Etapas da Pesquisa	60
3.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	61
3.3.3 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	62
3.4 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	66
3.4.1 Delimitação do Grupo Social.....	66

3.4.2	Condução da entrevista.....	69
3.4.3	Condução da análise.....	71
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1	ANALISE DOCUMENTAL: COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA DE CURITIBA.....	73
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS: REPRESENTAÇÃO SOCIAL	80
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS: PSICODINÂMICA DO TRABALHO	89
4.4	ANALISE DOCUMENTAL: PSICODINÂMICA DO TRABALHO	106
5	CONCLUSÃO	109
	REFERENCIAS.....	119
	APENDICE - ENTREVISTAS.....	125
	ANEXO – ANÁLISE DOCUMENTAL	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representações (Construção e Interpretação).....	45
Figura 2 - Representação Social da Competitividade para os trabalhadores da hotalaria de Curitiba	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Poder, informação e desinformação.....	41
Quadro 2 -	Crítérios Norteadores da Psicodinâmica	65
Quadro 3 -	Representação social sobre competitividade	109
Quadro 4 -	Crítérios da Psicodinâmica do Trabalho	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Desembarques Internacionais.....	47
Gráfico 2 -	Desembarques Nacionais	47
Gráfico 3 -	Receita Cambial	48

1 INTRODUÇÃO

O sistema do capital possibilitou o desenvolvimento de tecnologias, abertura de mercados, expansão industrial, comercial e ampliação do setor de serviços, juntamente, o crescimento de novos segmentos, gerando, conseqüentemente, maior competitividade entre as organizações em geral. Este aumento da competitividade faz com que os consumidores desejem que o mercado produtor adote padrões de qualidade elevados, bem como baixos preços. Isso tem levado as empresas a incrementarem sua produtividade e eficiência, com o aumento da participação de mercado, visando ao crescimento de receitas, mediante a redução de custos, para sempre atingir a satisfação total de seus clientes.

Contudo, há uma relação paradoxal nesse cenário, tendo em conta que, para cumprir ditames da competitividade, os trabalhadores se condicionam cada vez mais a serem produtivos, servis e prestativos, condicionando-se às pressões da gerência de tal forma que sua saúde psíquica torna-se comprometida.

Assim, o intuito do trabalho em questão é apresentar os conceitos correspondentes à saúde e trabalho, e relacioná-los à representação social de competitividade para os trabalhadores de organizações do segmento hoteleiro. A escolha pelo segmento deve-se ao fato de este setor sofrer recentemente severas pressões para se tornar mais competitivo, especialmente em relação à excelência no atendimento.

Um conceito que se refere à saúde psíquica e sua relação com o trabalho é o da psicodinâmica no trabalho a qual se refere ao conjunto de fatores de natureza mental e emocional motivadores do comportamento humano. Está relacionada às vivências de prazer e de sofrimento dos indivíduos no espaço de trabalho, como por exemplo, as estratégias de defesa e de enfrentamento traçadas pelo indivíduo para conseguir manter certo nível de normalidade na organização.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi verificar como a psicodinâmica do trabalho pode ser evidenciada nas representações sociais sobre competitividade dos trabalhadores de organizações do setor hoteleiro. Segundo afirma Dejours (1999), com a atual formatação da sociedade, o trabalho continua sendo o mediador insubstituível da realização pessoal no campo social. É por essa razão que se levanta a importância deste estudo, buscando compreender a representação social

de competitividade para um determinado grupo de trabalhadores do segmento hoteleiro e verificar como essa representação social se relaciona com o a psicodinâmica do trabalho.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme já foi mencionado, a pesquisa tem como objetivo geral verificar a representação social a respeito de competitividade e como a psicodinâmica do trabalho pode ser observada com essa representação. Por essa razão, o problema de pesquisa se constitui da seguinte forma:

Como a psicodinâmica pode ser observada nas representações sociais sobre competitividade dos trabalhadores do setor hoteleiro da região de Curitiba?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral:

Demonstrar como a psicodinâmica do trabalho pode ser observada nas representações sociais sobre competitividade no setor hoteleiro da região de Curitiba.

Objetivos específicos:

- Analisar a representação social sobre competitividade dos trabalhadores do setor hoteleiro da região de Curitiba;
- Identificar elementos da psicodinâmica do trabalho presentes na representação social sobre competitividade.
- Relacionar as evidências da representação social sobre competitividade com os elementos da psicodinâmica do trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O tema competitividade é vasto e pode ser observado por diversos cortes epistemológicos. A presente pesquisa apresenta um olhar dentre os diversos possíveis sobre o impacto da competitividade nos trabalhadores das organizações de serviços, especificamente em organizações hoteleiras de Curitiba, inseridas em

um ambiente de alta competição. Opta-se em olhar para a subjetividade dos trabalhadores e não por recorte gerencialista da organização.

A pesquisa tem fundamentação teórica na Psicodinâmica do Trabalho e na Teoria das Representações Sociais. O presente trabalho possibilita contribuir nos estudos relacionados tanto à representação social como a relação com a psicodinâmica do trabalho.

A psicodinâmica do trabalho é um tema pouco trabalhado no campo da administração, e sua relação com a representação social sobre competitividade vem a ser um enfoque inovador para a área, impulsionando a motivação pelo desenvolvimento da pesquisa.

Utilizando como base a Perspectiva Crítica da Administração (*Critical Management Studies* - CMS) e ênfase na Psicologia Social, o presente estudo busca apontar outras dimensões esquecidas no âmbito das organizações e identificar como a atual constituição social enfocada em indicadores econômicos, competição global e viés funcionalista, apresenta contradições e gera impactos no equilíbrio psíquico dos indivíduos.

Essa pesquisa encontra base na teoria dos trabalhos de Dejours (1992, 1999 e 2001); Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994); a respeito da psicodinâmica do trabalho, que visa entender as relações de prazer e sofrimento nas organizações e a compreensão de como os trabalhadores buscam manter equilíbrio psíquico, mesmo imersos em condições de trabalho desestruturantes. Essas observações e considerações foram fundamentais para a justificativa do presente trabalho. Juntamente com as contribuições de Milanesi et al (2008); Merlo (2009).

As implicações da flexibilização do trabalho expostas por Sennet (1999 e 2006), a busca pelo sucesso e aceitação de um ambiente de competição entre empresas e sujeitos conforme os estudos de Enriquez (1997 e 1999) foram fundamentais para situar os trabalhadores em um contexto sócio histórico.

Conforme o problema de pesquisa, a ênfase do estudo concentra-se em como a psicodinâmica do trabalho pode ser observada nas representações sociais sobre competitividade.

A teoria das representações sociais direciona-se para os estudos desenvolvidos por Moscovici (1978 e 2003) e sequenciados por Spink (1993 e 2000) e Guareschi e Jovchelovitch (2000). Apesar da diversidade dos elementos de representação social, busca-se essa teoria como aparato metodológico, visando

compreender a interpretação da realidade de um determinado grupo social e o entendimento do pensamento sobre competitividade elaborado e compartilhado socialmente.

Na abordagem hoteleira destacam-se como referência os trabalhos de Mossato (2007) com ênfase no estudo da hotelaria curitibana; e Pereira e Spolon (2007) a respeito da hotelaria e sociedade do espetáculo, atribuindo às empresas hoteleiras um cenário de consumo da imagem.

Pelo fato de a psicodinâmica buscar compreender a saúde psíquica e a relação com o trabalho, em relação a especificidades - como os fatores desencadeadores de prazer e sofrimento no âmbito coletivo do trabalho, e de que forma os trabalhadores procuram manter certo grau de normalidade e equilíbrio mediante um cenário conflitante -, a escolha pela temática da psicodinâmica foi priorizada com o objetivo de buscar elementos que permitam a compreensão dos fenômenos sociais supracitados por meio da representação social que esses trabalhadores possuem em relação à competitividade.

Mesmo centrada em estudos da administração, acredita-se que o presente estudo poderá trazer contribuições acadêmicas para áreas de sociologia, psicologia social, filosofia, turismo. Com essa temática multidisciplinar, espera-se dar continuidade aos teóricos que discorreram desse olhar e apontar as conquistas relacionadas que geram base para o presente estudo.

Diversos estudos da administração já aprofundaram questões sobre Psicodinâmica do trabalho, de mesma forma que diversos trabalhos a respeito da representação social já foram articulados dando continuidade aos estudos dos teóricos citados. No entanto, o cruzamento dos estudos de psicodinâmica no trabalho e de representação social da competitividade na hotelaria é inédito na academia, e podem trazer contribuições relevantes para o desenvolvimento de novos estudos, da mesma forma que pode vir a interessar empresas prestadoras de serviços e até mesmo contribuir para outras áreas.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O setor de serviços foi escolhido como foco da pesquisa por acreditar que o “produto” entregue ao cliente nessas organizações é essencialmente a atividade humana de trabalho. Sendo assim, organizações prestadoras de serviço podem

apresentar maior sobrecarga de trabalho sobre os indivíduos em um ambiente competitivo e essa tensão pode provocar conflitos ao trabalhador.

Busca-se então compreender a subjetividade desses trabalhadores, as relações de compensação de prazer e sofrimento e como consequência, gerar uma reflexão a respeito das práticas gerenciais, contribuir e melhorar a relação entre empresa e trabalhador.

Tendo em vista que organizações hoteleiras apresentam constante preocupação com a excelência em prestação de serviço, exigindo que os trabalhadores sejam cada vez mais servis e prestativos para responder à grande competitividade do setor, reconhecer os efeitos das pressões advindas dessa tendência pode ser útil a fim de as empresas ajustarem suas práticas gerenciais, de modo a evitar problemas com seus quadros de funcionários.

Atualmente, as organizações hoteleiras em Curitiba fomentam uma incessante busca pela captação de índices de ocupação e incremento de diária média. Apesar de apontarem preocupação com a prestação de serviço, o enfoque real está na busca pela inovação e pela diferenciação do produto, visando exclusivamente o desempenho de indicadores econômicos. Em razão de essas organizações apresentarem uma recente mudança conjuntural, cuja formatação anterior se consolidava principalmente por um perfil de gestão familiar, o setor hoteleiro vem se profissionalizando e moldando-se aos padrões internacionais há pouco tempo (estimados 10 anos). Dessa forma, os processos de gestão ainda estão em etapas de amadurecimento, principalmente no concernente à gestão de pessoas e recursos humanos. Em virtude da grande competitividade no setor e da entrada de novos concorrentes, os trabalhadores que atuam nesse perfil de organização sofrem com as relações de trabalho mal conduzidas. O estudo em questão pode vir a auxiliar na exposição de agravantes que interferem na atividade dos trabalhadores dessas organizações e apresentar situações desconhecidas ou pouco articuladas nas empresas hoteleiras no tocante à subjetividade desses trabalhadores.

Portanto, compreende-se que reflexão sobre a subjetividade dos funcionários do setor hoteleiro de Curitiba, quando confrontado com a representação social da competitividade pode ser válido para as organizações hoteleiras de forma prática.

Sendo assim, acredita-se que a relevância e implicações do tema podem gerar interesse às organizações em geral, empresários, trabalhadores, acadêmicos e a sociedade, pois refletem fenômenos da globalização que afetam os indivíduos inseridos nesse contexto.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da pesquisa estende-se em 5 capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução geral do projeto, problema, objetivos. O segundo compreende o quadro teórico de referência, subdividido em argumentos relevantes para a compreensão do estudo em questão evidenciando as abordagens principais. A partir de então, o terceiro capítulo apresentará os aspectos metodológicos; no quarto capítulo há a apresentação e análise dos resultados. Por fim, o quinto capítulo apresentará as considerações finais, recomendações e conclusões.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Os tradicionais modelos de gestão como taylorismo, fordismo e toyotismo representam para as organizações estratégias de diferenciação e vantagem competitiva para que possam maximizar sua produtividade.

As décadas de 1960 e 1970 marcaram um período caracterizado por profundas mudanças no curso do capitalismo contemporâneo, principalmente em razão do esgotamento do modelo taylorista/fordista de produção, que, de certa forma, traduz uma crise estrutural do capitalismo, consequência da incapacidade desses modelos de conterem as contradições próprias da lógica capitalista. (LACERDA *apud* CAMPO, 2006).

Nesse contexto, surge o Toyotismo, cujo modelo de produção é a adoção de um conjunto cada vez mais sofisticado de técnicas de gestão organizacional e tecnológica, centradas na chamada “flexibilização produtiva”, com o intuito de reduzir custos, aumentar a produtividade e ganhar competitividade nos mercados mundiais. (CAMPO, 2006)

Na era da acumulação flexível, as empresas consideradas eficientes e competitivas são aquelas que dispõem de agilidade e menor contingente de força de trabalho, e que, apesar dessa redução do número de trabalhadores, continuam mantendo altos índices de produtividade (ANTUNES, 1995).

Neste sentido, o Toyotismo se construiu baseado no princípio de que qualquer elemento que não agregasse valor ao produto deveria ser eliminado, porque era considerado desperdício, o qual se classificava em sete tipos principais: tempo perdido para consertos ou refugo, produção maior do que o necessário (ou finalizada antes do tempo necessário), operações desnecessárias no processo de manufatura, transporte, estoque, movimento humano e espera. A partir desses princípios, planejou-se um modelo de produção composto por automatização, *just-in-time* (na hora certa), redução dos estoques, trabalho em equipe, flexibilização da mão de obra, gestão participativa, controle de qualidade e subcontratação (CAMPO, 2006).

A flexibilização da mão de obra, requisito primordial para o trabalhador inserido no sistema toyotista, é um grande exemplo. Existe uma necessidade de ser polivalente, multidisciplinar, e - relacionado a esse conceito - surge a teoria das

competências, na qual o indivíduo precisa desenvolver uma série de habilidades e capacidades para se manter no mercado de trabalho, mormente em virtude da alta competição entre as organizações.

Analisa-se que - devido à crescente necessidade de se manter nesse contexto competitivo - surge um novo perfil de trabalhador, cuja capacidade de reagir de forma eficaz às mudanças, adaptando-se ao modelo imediatista em que vivemos, é a maior virtude. Nesse cenário, a competitividade torna-se presente nos diversos campos de atuação humana, fazendo com que cada um procure, a partir de uma ação individual e não coletiva, um lugar ao sol (SIQUEIRA, 2006).

As organizações enfatizam que o uso de novas tecnologias são as principais características do capitalismo atual. Contudo, há ainda outras dimensões que condicionam as mudanças do novo capitalismo. Dentre elas, destacam-se as novas maneiras de organizar o tempo, sobretudo o tempo de trabalho. O sinal mais tangível dessa mudança é a percepção de que não há mais a visão de longo prazo. O enfoque está no curto prazo e nos prazeres momentâneos. A concepção de carreira tradicional está se extinguindo gradativamente (SENNETT, 1999).

Ou seja, é cada vez mais raro o anseio do trabalhador por uma longa carreira profissional em uma determinada empresa. Assim como já não basta a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho, também é necessário ser polivalente e diversificar as áreas de atuação. Neste ponto, Sennett (1999, p. 23) afirma que “um jovem com pelo menos dois anos de faculdade pode esperar mudar de emprego pelo menos onze vezes no curso do trabalho e trocar sua aptidão básica pelo menos outras três durante os quarenta anos de trabalho”.

Ao invés de longas carreiras em uma única empresa ou em uma mesma área de atuação, a sociedade por flexibilização é direcionada a trabalhos temporários, que não esgotem a rotina. Nesse sentido, Sennett (1999) passa a questionar as relações de trabalho e suas implicações nos valores pessoais. O autor indaga se, com a construção da ideia de que em uma sociedade - na qual até mesmo o caráter é flexível - os valores são direcionados a relações instantâneas, a melhor qualidade do trabalhador é a multidisciplinariedade e a flexibilização. Com isso, fica impossível construir laços duradouros e relações de longo prazo. Já no perfil do trabalhador fordista, rotinizado, há a existência da construção de um tempo cumulativo e linear, há o planejamento de seus objetivos.

Para o autor, a dificuldade de manter laços duradouros está acarretando a modificação do caráter e dos valores do trabalhador. A grande crítica para Sennet (1999) é que a atual formatação do capitalismo, chamada de novo capitalismo, seria responsável pela alienação e frustração do homem.

As relações humanas se tornam uma simulação teatral, uma atuação performática. Desta forma, a construção de uma história de vida que una as pessoas fica impossibilitada, pois não existe um comprometimento nem solidificação das relações (SENNET, 1999).

Ainda conforme Sennet (1999), o trabalhador fordista consegue construir uma vida baseada no uso do tempo com expectativas em longo prazo. Já para o trabalhador flexibilizado, as relações de trabalho e os laços de afinidade com os outros não se consolidam, devido a uma intensa mudança e incertezas, constantes mudanças de emprego e de moradia que impossibilitam os indivíduos de conhecerem os vizinhos, fazerem amigos e manterem laços até mesmo com a própria família.

Hoje, supõe-se que as condições de trabalho estão melhores e que cada vez mais o trabalhador conquista liberdade, autonomia e espaço nas organizações. Na realidade, aponta-se que essa visão não passa de uma ilusão adotada pelo capitalismo atual para exercer mais controle e romper com os valores e caráter do indivíduo. O que antes, com o processo fordista, a condição humana era considerada um aprisionamento na estrutura rotinizada e sequenciada, hoje foi substituído por formas mais perversas e complexas de controle e poder nas organizações. O controle que antes era nítido por parte da alta hierarquia, hoje passa a estar emaranhado e confuso, invisível dentro das organizações, gerando altas cobranças ao trabalhador, utopia da excelência e condicionando o trabalhador a vínculos fracos com suas respectivas atividades de trabalho e baixo comprometimento com seus colegas. Dessa forma, as relações sociais estão cada vez mais individualizadas.

Há um rompante entre a forma fordista e a nova forma de relação de trabalho, cuja repercussão invade o aspecto não apenas do campo de trabalho, como também impacta o âmbito das relações sociais entre os indivíduos e a sua constituição de projeção de vida.

O homem se liga a uma organização não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é, ao mesmo tempo, modelada pela organização de forma tal que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões inconscientes. A organização tende a se transformar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na capacidade de influenciar o inconsciente, de um laço indissolúvel, com mais força e de toda maneira de modo diferente que no caso das antigas formas de gestão (PAGES apud FARIA, 2007, p.32).

Sennet (1999) ainda coloca a condição de que a empresa cria o senso de responsabilidade e passa algumas vezes a desenvolver uma suposta gestão social. Ao relacionar a família do trabalhador e envolvê-la ao local de trabalho do sujeito juntamente com outros colegas de trabalho, ela não está efetivamente pensando na família do empregado. Dessa forma, a empresa transfere a pressão e responsabilidade aos indivíduos ao redor do trabalhador, que muitas vezes, sente-se encorajado pela família, devido ao controle que a empresa também constitui sobre os mesmos.

Ao mesmo tempo em que as relações de trabalho estão cada vez mais frágeis, individualistas e com vínculos empregatícios cada vez menores, contraditoriamente, exige-se dos funcionários mais autonomia, comprometimento, criatividade, responsabilidade e multifuncionalidade no processo de trabalho, exigindo, juntamente, cada vez mais produtividade. Assim, o trabalhador necessita sacrificar o tempo livre e abrir mão de seus hábitos pessoais e saudáveis, com perda de qualidade de vida e geração de impactos nas condições de trabalho.

Nesse cenário, verifica-se que os trabalhadores são cada vez mais cobrados, e isso ocasiona a sobrecarga de trabalho, o medo pelo desemprego, a execução de trabalhos que não geram propósito e satisfação pessoal, e isso pode acarretar danos na saúde do trabalhador. É nesse sentido que se deve atentar para os riscos e os malefícios dessa vida flexível do mundo moderno, pois o número de doenças que surgem como produto desse meio tem aumentado significativamente devido à sobrecarga de trabalho e à insatisfação perante a atividade de trabalho.

Sendo assim, as relações de trabalho e a visão de competitividade passam a ter uma nova dimensão com o chamado novo capitalismo - terminologia utilizada por Sennett (1999) para denominar o capitalismo social da nossa época -, que apresenta condição básica na política de consumo, cujas formas de poder, sobrecarga de trabalho e manipulação assumem um papel preponderante nas organizações.

2.1 COMPETITIVIDADE

Nesse contexto de ampla competitividade entre os mercados e entre os trabalhadores, o novo capitalismo se constitui em outro formato, na qual a visão de competitividade é ainda mais enaltecida e relevante para a compreensão dos fenômenos sociais em questão, tendo em vista a nova formatação das relações de trabalho.

Visando clarificar o contexto, se faz necessário apresentar alguns conceitos de competitividade. Conforme Kupfer apud Machado-da-Silva e Fonseca (2010), a definição de competitividade necessita de maior clareza devido a habitual prática em associá-la ao enfoque microeconômico, à indicadores de desempenho ou de eficiência técnica.

Para Haguenuer apud Kupfer (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (2010), os conceitos de competitividade podem ser expostos em duas formas:

- i) competitividade como desempenho - a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado, posição alcançada por uma organização em um momento do tempo. Nesse caso a é guiada pela demanda e é o resultado de um conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é a um deles e nem sempre o mais importante. Nesse caso, competitividade é uma variável que sintetiza fatores preço e não preço - estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.
- ii) competitividade como eficiência - a competitividade é associada à capacidade de produção com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade. Ou seja, é habilidade da organização em oferecer produtos melhores do que seus concorrentes. Nesta exposição a competitividade é um grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso.

No entanto, estas abordagens citadas acima para Kupfer (1992) não permitem captar o verdadeiro conceito da competitividade, por contemplá-la de maneira estática e atemporal.

“Nesta direção, sugere-se que competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma. Ao contrário, entende-se ser a competitividade um conceito dotado de uma dimensão extrínseca à firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado.” (KUPFER, 1995, pg. 14).

Portanto, competitividade se dá em função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado adota-se um dado padrão de concorrência. Seriam competitivas as organizações que a cada instante adotam estratégias de conduta como compras, investimentos, inovação, vendas, compras; mais adequadas ao padrão de concorrência do setor. (KUPFER, 1995); (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 2010).

Considerando-se a questão da globalização, conforme Machado-da-Silva e Fonseca (2010) pg.46, sugere-se que “a organização mais competitiva é aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional, e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação. Sob esse olhar, a competitividade vincula-se a crenças e valores externamente aceitos e compartilhados, interpretados de acordo com o quadro de referência cultural e relacional de cada organização.”

Sendo assim, de acordo com Acselrad (1995), a busca de competitividade no Brasil está combinado a uma retórica favorável ao envolvimento dos trabalhadores em novos modos de organização do trabalho, adotando as práticas gerenciais tradicionais de controle sobre o trabalho.

Seguindo esse caminho, o método de gestão baseado na excelência ou na qualidade total, defende a noção de produzir melhor que os concorrentes, adaptação permanente, melhoria contínua, otimização do tempo, canalização da energia individual em ações coletivas e desafio constante. Também defende uma maior autonomia no trabalho, por meio do compartilhamento de responsabilidades,

relações hierárquicas mais igualitárias e flexibilidade. Esse método de gestão induz a mobilização total do indivíduo a serviço da organização, o que acaba por canalizar a energia física, afetiva e psíquica dos trabalhadores. A organização se torna, então, o local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais (CHANLAT, 1996).

Ao se tornar o local de todas as superações e realizações do indivíduo, o trabalhador parte para a busca incessante do sucesso. De acordo com Siqueira (2006), o trabalhador tende a se superar, a se sacrificar cada vez mais pela organização que tentará gradativamente aprofundar o controle sobre o indivíduo e seduzi-lo com jogos de poder e manipulação do trabalhador.

Segundo Santos (2000), a concorrência e competitividade aparecem como uma regra na atual sociedade. Uma regra que leva indivíduos a medidas extremas de superação de limites na busca de um maior sucesso profissional e social. Tais medidas têm levado a um progressivo atrito no convívio social, visto que o mundo técnico e financeiro tem tornado cega as pessoas, as quais passam, a partir daí, a desconhecer os limites éticos de compaixão para com os demais.

As novas pressões e angústias regem a dimensão do trabalho e os trabalhadores. Na dimensão externa, o desemprego torna-se ameaça constante ao trabalhador, e faz com que o indivíduo se submeta frequentemente a situações degradantes de trabalho. No contexto interno, a gestão se torna cada vez mais violenta, mesmo em sua dimensão simbólica, gerando constante pressão nos membros das organizações. Tem-se uma organização do trabalho delineada a partir unicamente da racionalidade instrumental, reificando o indivíduo e considerando-o como descartável (SIQUEIRA, 2006).

A competitividade torna-se sistêmica e assim, ela passa a ocorrer em todos os aspectos da vida social, até mesmo no que tange à competitividade entre os países em nível global. Essa competitividade, como dito anteriormente, acaba por afrouxar os escrúpulos individuais, sendo até mesmo um convite às práticas violentas. A perversidade sistêmica se instaura e evolui com a própria prática da competitividade, que banaliza a guerra de todos contra todos e legitima a utilização indistinta de meios para atingir fins. A competitividade acaba por destroçar a antiga solidariedade. Isso porque, como já dito anteriormente, imprime aos indivíduos medidas desumanas que visam estritamente à imagem do sucesso vendida pela ideologia consumista do capitalismo (SANTOS, 2000).

Dessa forma, cada vez mais o indivíduo se vê preso a uma estrutura que o sufoca e cria valores em dissonância aos que realmente possui.. “Jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular, das empresas), e tão pouco livre em relação a seu corpo, ao seu modo de pensar, a sua psique” (ENRIQUEZ, 1997, p. 19). Nesse contexto, tudo na sociedade e nas organizações é construído e manipulado para fazer o indivíduo crer em um homem livre e criador.

Esse discurso, que articula a promessa de uma falsa liberdade, gerada unicamente para permitir o desenvolvimento do capitalismo e a ilusão de progresso, permite afirmar que a força de trabalho é a máquina propulsora do sistema de capital,, e o trabalho possibilita o aprisionamento do indivíduo, de acordo com trecho abaixo de Marx (1988, p.245):

Dentro do processo de produção, o capital evoluiu para o comando sobre o trabalho, isto é, sobre a força de trabalho em atividade, ou seja, sobre o próprio trabalhador. O capital personificado, o capitalista, cuida de que o trabalhador execute seu trabalho ordenadamente e com o grau adequado de intensidade.

O capital evolui, além disso, para uma relação coercitiva que obriga a classe trabalhadora a executar mais trabalho do que exigia o estreito círculo de suas próprias necessidades vitais.

Marx (1988) ainda complementa que o capitalismo modificou a lógica de ação da produção ao abduzir dos trabalhadores o controle sobre o trabalho e a produção, alterando as relações econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas no interior do sistema e deixando mais visível a contradição social que tende a eclodir em conflitos.

No atual contexto competitivo, tais conflitos podem ser representados pelo vínculo psicológico, aquele que não é formalizado, mas criado e desenvolvido a partir da relação entre o indivíduo e a empresa. Ele faz parte da subjetividade dos indivíduos e está intimamente ligado à possibilidade de os sujeitos realizarem suas necessidades psicológicas.

2.1.1 Competitividade e Globalização Perversa

Para Santos (2000), a competitividade é ausência de compaixão. Tem a guerra como norma, e privilegia sempre os mais fortes em detrimento dos mais fracos. Assim, a competitividade busca fôlego na economia, para fortalecer o

princípio da globalização. Contribui também com a perda da influência da filosofia na formulação das ciências sociais, que atualmente relaciona sua interdisciplinaridade trazida e inspirada na economia.

Consoante Enriquez (2006), a globalização está ligada à submissão cada vez mais clara de todas as nações à lei do mercado mundial, produzida pela vitória da racionalidade instrumental.

Na globalização, a racionalidade instrumental prevalece, distanciando a sociedade do raciocínio crítico. Ainda segundo Santos (2000), essa orientação empobrece a ciência social, que hoje se deixa levar à facilidade dos números e do falso realismo de uma formulação econômica ideologizada, que esquece os seres humanos e os substitui pelas equações, fórmulas e as tabelas estatísticas. Esse processo ilude os dirigentes, que, por sua vez, impõem a racionalidade numérica e econômica, e contaminam o ser humano como ser social com as premissas e as evidências das projeções estatísticas como a realidade única.

Para Grey (2004), a lógica instrumental sugere que, para as organizações se manterem, ou seja, para sobreviverem, necessitam de adaptação e inovação, porquanto as empresas que não mudam perdem negócios para aquelas que assim agem. De acordo com este autor, vivemos em um tipo de histeria coletiva a respeito da mudança e medo do fracasso, na qual a mudança acelerada é resultado de uma construção social. Se, por um lado, vivemos em uma era eletrônica de grande conectividade, por outro, dois terços da população mundial nunca efetuou uma ligação telefônica. Assim sendo, o fetiche da mudança - fobia pela adoção de uma adaptação a um ritmo acelerado - reflete uma miopia de progresso e um engano em igualar as experiências de uma elite ocidental pequena às experiências do mundo como um todo.

A falsa realidade se constrói não somente no contraste social da população do menos para o mais favorecido, mas principalmente na farsa, mediante uma realidade do que realmente é ser favorecido; realidade essa que maquia o ser e recorre a valores de superficialidade de consumo, aprimorando argumentos complexos, expondo que o verdadeiro valor está no ter. O mito do sucesso e do fracasso no trabalho é um exemplo desse complexo arcabouço do capital, que utiliza esses elementos como trampolim para impulsionar a engrenagem do sistema.

De acordo com Dupas (2001), a utopia da globalização tornou-se referência para tudo e para todos. Nela, a ciência e a tecnologia não param de revolucionar e

surpreender com novas técnicas e promessas de progresso. Mas essa ciência já começa a enxergar e admitir que seus efeitos podem ser perversos. Como exemplo, temos a criação de um mundo virtual que simula a rede de relacionamentos sociais e afetivos por meio da interface digital, e intensificação da substituição dos laços pessoais por contatos superficiais. Pode-se apontar juntamente, que a instituição religiosa, por outro lado, perde a força, e o indivíduo passa a delinear sua própria fé e rompe com valores fundamentais estruturantes. Essa nova fé sem compromissos pode levar o indivíduo a crer em qualquer coisa e passa a fetichizar o mundo.

No mundo global, os poderes atuantes sobre o destino individual estão mal identificados, ocultos pelas redes multinacionais e pelas grandes organizações internacionais, e o real objeto de mensuração dessas organizações é a relação de desempenho input versus output. A comunicação, os veículos de mídias e os publicitários selecionam as imagens daquilo que querem que o mundo venha a ser, especialmente ornada de artifícios sedutores e aspiracionais, que envolvem o indivíduo propositalmente angariando exclusivamente o consumo. Com a tecnologia da informação, a submissão às mídias é cada vez mais intensa e o aprisionamento por meio das armadilhas do marketing permite o progressivo enfraquecimento de valores sociais (DUPAS, 2001). “O consumo alienado torna-se para as massas um dever suplementar à produção, um verdadeiro instrumento de busca de felicidade, um fim em si mesmo.” (RATTNER, 2000, p. 74).

O espetáculo constitui o modelo atual da vida dominante na sociedade. A supremacia econômica acarretou a degradação do “ser” para o “ter”. Em seguida, migrou radicalmente do “ter” para o “ parece ter”. Na atual situação das grandes massas excluídas, resta o “identificar – se com quem parece ter ou ser” por meio do espetáculo que as mídias proporcionam e que lhes oferecem modelos e símbolos de condição de felicidade. O homem passa a criar heróis para poder gerir o modelo performático do “parece ter e ser”, que também se tornam mercadorias a serem consumidas pelas massas. Do automóvel à televisão, todos os bens selecionados pelo sistema espetacular são também suas armas para um reforço constante das condições de isolamento e restrição das relações sociais (DUPAS, 2001).

Ainda segundo o autor, no espetáculo global e instantâneo, virtual e real, tudo se confunde por meio de processos de identificação. A propagação da comunicação se converte na brevidade do conhecimento, representados pela superficialidade da informação generalizada pelos formatos da comunicação de

massa. Dupas (2001) ainda acrescenta que os programas de auditório acabam substituindo os tribunais, propiciando verdadeiros julgamentos públicos. Os programas televisivos como *reality shows*”, tentam simular a vida como ela é, impondo valores e ações “supostamente” espontâneos. Há ainda outros processos do espetáculo global que garantem a manutenção da esperança da mudança de vida, como é o exemplo do sonho da loteria.

O homem contemporâneo está cada vez mais preso no universo das redes; suas práticas, seu modo de vida são modificados a partir disso, o exterior é introduzido e acolhido pela máquina de comunicar. Como consequência, estabelece-se a confusão das fronteiras entre os lugares de intimidade e o de fora, entre o espaço privado e o espaço público. A virtualização confunde o conceito de real (DUPAS, 2001, p. 67).

De acordo com Dupas (2001), a nova lógica do poder se assenta sobre a confrontação e a competição, baseando-se na combinação de uma série de estratégias nos campos político, econômico, ideológico e cultural. Atualmente vivemos no mito do progresso e o controle da tecnologia de ponta. Dentre outros, esse é um elemento fundamental para a intensificação da competitividade. A tecnologia acabou se transformando basicamente em expressão da competição global, objetivando ampliar a participação de mercado, aumento de receitas e geração do lucro. As novas tecnologias geram produtos de consumo radicalmente novos. O telefone celular e a internet, símbolos da interconectividade, passam não somente a ser objetos de aspiração e status social, mas especialmente itens de condição de felicidade. Assim, vivemos em um mundo em que “a performance define o lugar social de cada um. O sujeito hoje é performático, vive só o momento, está voltado para o gozo em curto prazo e a qualquer preço” (RATTNER, 2000, p. 74).

Sob outro ponto de vista, as grandes doenças estudadas pela psiquiatria são aquelas a performance falha. Como exemplo: a depressão (o sujeito trancado em si mesmo) e a síndrome do pânico (o sujeito que não consegue estar num contexto em que a exibição de sua performance é requerida). A produção de medicamentos vem para reverter essa situação e oferece às pessoas a possibilidade de voltarem a ter uma boa performance, esse universo de remediação e satisfação imediata, cujo objetivo é tentar dominar o desamparo e a opressão (DUPAS, 2001).

O trabalho é fundamental para a constituição do homem como ser social e individual. Além da necessidade de trabalhar para poder obter seu sustento, o ser

humano necessita do trabalho como um meio que lhe proporcione o reconhecimento na condição de ser social, pertencente a um grupo que o reconheça como sujeito do grupo (DEJOURS, 1999).

Esse reconhecimento como membro do grupo é tão fundamental para a aceitação do indivíduo como ser social que faz com que ele se sinta acolhido no ambiente da organização e que assim sinta o dever de reconhecer e dar tudo o que puder para o trabalho que realiza (FARIA; MENEGUETTI, 2001).

2.2 SUBJETIVIDADE E TRABALHO

Segundo Faria (2007), uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo mediante os vínculos que este estabelece com elas. Trata-se de um controle sutil, quase sempre imperceptível, que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer a um grupo, de filiação, de sentir-se amado e reconhecido. Os vínculos estabelecidos entre indivíduos e organizações podem ser de duas naturezas: objetivos e subjetivos:

Os vínculos objetivos referem-se aos elementos tangíveis na relação de trabalho. A ênfase da presente pesquisa se concentra nos vínculos subjetivos, ou seja, nos elementos intangíveis os quais nem sempre são evidentes e claros, e apresentam maior relevância ao contexto por serem o motor impulsionador do trabalhador na sua atividade de trabalho.

Assim, para a organização é crucial que os trabalhadores estejam engajados e que estabeleçam com ela laços afetivos. Dessa forma, a organização poderá exercer o poder e controle de maneira eficaz (FARIA, 2007).

Em outro texto, Faria e Meneguetti (2001) conceituam ser a subjetividade referente à forma de construção da concepção ou percepção do real, o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo formadores da base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações.

Em relação ao trabalho, a manipulação da subjetividade torna-se algo relevante para a gestão na medida em que o indivíduo é fundamental para a produção nas organizações. No entanto, por ser essencialmente complexo, a organização o controla para garantir o alcance de seus objetivos. Atualmente, as

formas de controle das organizações visam não atingir só o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas principalmente sua subjetividade. Uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo por meio dos vínculos que estabelece.

O vínculo psicológico é aquele que não é formalizado, mas criado e desenvolvido a partir da relação entre o indivíduo e a empresa. Ele faz parte da subjetividade dos indivíduos e está intimamente ligado à possibilidade de os sujeitos realizarem suas necessidades psicológicas. O vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização pode ocorrer porque elementos como a fama da empresa, status, o respeito no trabalho e, entre outros, o sentimento da família proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo. Ele se identifica com a empresa, acredita que por meio dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela. (FARIA, 2007)

A necessidade de pertencer a um grupo e compactuar com ele faz com que a subjetividade do trabalhador torne-se fragmentada na atual sociedade capitalista, possibilitado pelos novos modelos de produção e gestão. A disseminação de uma ideologia focada nos valores econômicos capitalistas, propiciou o sequestro da subjetividade do trabalhador o qual, por sua vez, passou a enfrentar condições físicas e psicológicas de trabalhos cada vez mais precárias (DEJOURS apud FARIA; MENEGHETTI, 2001).

As organizações sequestram a subjetividade do trabalhador lentamente, acarretando impacto na saúde do trabalhador, e geram conseqüentemente elevados índices de rotatividade ou *turn over*, absenteísmo, desmotivação e diminuição em produtividade, caindo em contradição aos próprios anseios do sistema de capital.

Seguindo a linha de contradições e paradoxos do capitalismo, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) abordam que também as formas invisíveis de trabalho marcadas pela desregulamentação, incerteza, baixa remuneração, riscos diversos, entre outros, favorecem o descomprometimento e frustração no trabalho. No Brasil, esse fenômeno já vem sendo observado, especialmente nas multinacionais que instalam aqui as suas subsidiárias e trazem essa cultura de seu país de origem, em busca de mão de obra flexível, com imposição de seu modelo de gestão aos moldes locais.

Assim, por mais que haja condições precárias e carga danosa para saúde do trabalhador, trabalhar em uma organização, reconhecida como ideal na sociedade,

possuir um cargo que denote a existência de poder e liberdade, é uma realização imaginária aspirada socialmente (DEJOURS apud FARIA; MENEGUETTI, 2001).

Assim:

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto influencia o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora (DEJOURS, 1992, p. 56).

Nesse sentido, a organização do trabalho atual apresenta um controle psicológico de forma sofisticada, cuja manipulação e alienação conduzem como formas preponderantes de poder e controle. A organização passa a envolver a família do indivíduo e compartilha momentos de lazer com o trabalhador, visando ao discurso de construir um “clima organizacional positivo” na equipe de trabalho. Ultrapassa, assim, a linha existente entre trabalho e lazer e conduz a um suposto vínculo “intrapessoal” entre os membros da organização.

2.2.1 A perspectiva da psicodinâmica do trabalho

Inicialmente, os estudos relacionados à saúde e trabalho estavam centrados no estudo das dinâmicas que culminavam ou em prazer ou em sofrimento. Diferentes desdobramentos foram delineados para o sofrimento, dentre eles os que geravam patologias psicossomáticas ou mentais. Diferentemente do que é supostamente deduzido, essa relação não é um estudo recente. A psicopatologia do trabalho teve sua origem nos anos 1950, com pesquisas relacionadas a perturbações e fenômenos psíquicos ocasionados pelo trabalho. Esse enfoque foi ampliado, em virtude das suas profundas contribuições para a psicologia social, transpondo as fronteiras dos estudos da dinâmica Saúde/Doença. Atualmente, ela assume a denominação de Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET; 1994).

A nova proposta veio preencher uma lacuna na maneira como eram compreendidas as relações com saúde psíquica e trabalho, que, até então, encontravam-se restritas a enfoques da psiquiatria e da psicologia do trabalho, para os quais o trabalho representava, quando muito, um “fator desencadeante” de distúrbios latentes. A nova abordagem mesclava categorias da psicologia, da

psicanálise, da ergonomia e da sociologia do trabalho para poder pensar o papel que o trabalho jogava na construção do (difícil) equilíbrio psíquico que os trabalhadores devem estabelecer para se manterem saudáveis em ambientes de trabalho muito hostis (MERLO; MENDES, 2009).

De acordo com Dejours (1992), a psicodinâmica é o estudo do conjunto de elementos de ordem mental e emocional que motivam o comportamento humano e são resultados da organização do trabalho como reações inconscientes.

Nesse contexto, a psicodinâmica do trabalho visa à coletividade de trabalho e não aos indivíduos isoladamente, e está relacionada às vivências de prazer e de sofrimento dos indivíduos no espaço de trabalho e às estratégias de defesa e de enfrentamento traçadas para o indivíduo manter certo nível de normalidade na organização (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET; 1994).

Para os autores supracitados, a insatisfação no trabalho resulta no sofrimento do trabalhador, o qual, inserido numa determinada organização, desenvolve constantemente uma carga psíquica, acumulada e gera a chamada tensão psíquica. Toda energia retida necessita de uma via de descarga, ou seja, precisa ser canalizada de maneira apropriada. O trabalhador deveria encontrar essa via de descarga na própria organização do seu trabalho a fim de manter e assegurar um equilíbrio, diminuindo a tensão e conseqüentemente a carga psíquica. Mas o que se nota na organização do trabalho é exatamente o oposto, e isso torna o trabalho exaustivo por não oferecer a via de descarga necessária, a energia é acumulada e ocorre conflito entre o desejo do trabalhador e a organização do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Em algumas situações, essa energia acumulada é supostamente descarregada ou impactada em outros atores sociais, como a família, o cônjuge, os amigos, enfim, nas relações próximas e externas ao meio de trabalho. Essa descarga é manifestada por agressividade, isolamento, depressão, melancolia e impacta diretamente nas relações sociais fundamentais ao indivíduo como ser social.

Nas organizações flexíveis, que exigem do trabalhador direcionamento multifacetado, o alinhamento das tarefas com a real habilidade do trabalhador dificilmente se dá e ocasiona desgaste e sofrimento. Esse desalinhamento muitas vezes também é condicionado pela falta de instrução e orientação da liderança e pela falta de iniciativa repassada ao trabalhador.

Quando o trabalhador não pode ter iniciativa, ou seja, a liberdade de trabalho diminui, a relação do trabalhador com a organização é bloqueada, pois não tem a liberdade de fazer uso de suas habilidades. Ao fazer o uso de sua criatividade para adequar o trabalho à sua personalidade, teria possibilidade de diminuir sua carga psíquica e encontrar prazer e satisfação no trabalho (MILANESI et al., 2008).

A relação de prazer no trabalho é expressa por Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) como as condições de trabalho livre e criativo, que oferece vias de descarga adaptadas às necessidades do trabalhador. A liberdade é condição necessária à estabilidade psicossomática. Em função disso, o trabalho se torna um meio de relaxamento, a tal ponto de, uma vez terminado, levar o trabalhador a sentir-se melhor que antes. É o caso do artista quando está satisfeito com o resultado do seu trabalho. Nesse caso, o enfoque é um trabalho equilibrante.

“Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui.” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 28). Quando não há mais arranjo, equilíbrio, existe o conflito, o domínio do sofrimento.

Nesse sentido, se essa liberação da carga psíquica não acontece, a energia é acumulada no aparelho psíquico e pode refletir no corpo e desencadear perturbações e cansaço mental. O trabalhador é impedido de ser sujeito de seu comportamento, e surgem conflitos provenientes do confronto entre a própria personalidade e o desejo do trabalhador, com a organização que não lhe oferece a liberdade necessária para que possa usar suas aptidões no exercício o trabalho, culminando na fadiga, alienação e no sofrimento. (MILANESI et al., 2008).

De acordo com Merlo (2009), o sofrimento é caracterizado pela insatisfação do trabalhador em um espaço intermediário, que marca a evolução de uma luta entre funcionamento psíquico e mecanismo de defesa, por um lado, e pressões organizacionais desestabilizantes, por outro lado. Seu objetivo é conjurar a descompensação e conservar, apesar de tudo, um equilíbrio possível, mesmo se ele ocorre ao preço de um sofrimento, com a condição de que ele preserve o conformismo aparente do comportamento.

O trabalhador exposto e regido pela organização do trabalho vive numa realidade de sofrimentos determinados pela despersonalização, realização de tarefas que não requerem o uso da imaginação e inteligência, isto é, desqualificadas e sem finalidade. Isso gera - além de sofrimento - desmotivação, frustração, depressão, e o trabalhador, com seus desejos e motivação bloqueados, torna-se

cansado tanto física quanto psicologicamente, dado que sua relação com o conteúdo significativo do trabalho não é satisfatória, e o trabalhador fica, então, condicionado ao comportamento produtivo (DEJOURS apud MILANESI et al., 2008).

Esses conceitos que buscam entender a relação entre o prazer, sofrimento e saúde no trabalho são designados como psicodinâmica do trabalho. Para a Psicodinâmica do Trabalho, o que se pretende é conseguir compreender como os trabalhadores alcançam manter um certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

A organização do trabalho não seria apenas a mediadora da dor, mas também do prazer nas relações de trabalho, E consoante a maneira como o sujeito trabalhador e as condições de trabalho forem consideradas pelos gestores, a psicodinâmica do trabalho sugere que “é a organização do trabalho a responsável pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador” (MENDES, 1995, p. 34 apud FONSECA; CARVALHO, 2009, p.06).

Observa-se que, com a modernização da organização do trabalho e tecnologia gerencial se constrói uma imagem de que o sofrimento no trabalho foi atenuado. Contudo, segundo Dejours (2001), isso faz parte do discurso de uma época mediante a qual se esconde o sofrimento daqueles que trabalham.

Assim, Dejours (2001) caracteriza algumas formas típicas do sofrimento:

- O medo da incompetência: situações em que o trabalhador não consegue perceber se uma possível falha está na sua incompetência ou em problemas técnicos, pois são situações geradas pela distância entre a organização do trabalho formalizada e a organização do trabalho que ocorre na realidade;
- A pressão para se trabalhar mal: ambientes de trabalho nos quais não há um bom contato social, não há cooperação, ou seja, as pessoas não passam informações importantes para o desempenho da tarefa e cada um trabalha por si, geram situações que impedem um desempenho adequado. Também, quando as tarefas são incompatíveis com os métodos e os regulamentos que as prescrevem, a pessoa se vê constrangida por executar mal seu trabalho, caracterizando outra situação que remete ao sofrimento;

- Sem esperança de reconhecimento: o reconhecimento do trabalho colabora para a (re)construção do sentido do trabalho pela pessoa, momento em que irá sentir que não só para a organização como também para ela própria seu trabalho resultou em uma compensação. Assim, o trabalho sem reconhecimento é fonte importante de sofrimento;
- Sofrimento e defesa: a psicologia do trabalho mostra como são construídas “coletivamente” algumas estratégias de defesa (já discutidas anteriormente) para que se mantenha algum equilíbrio psíquico; no entanto não garantem a ausência de sofrimento.

Para a teoria dejouriana, após diagnosticar o sofrimento psíquico em situações de trabalho, ela não busca atos terapêuticos individuais, e sim intervenções voltadas para a organização do trabalho à qual os indivíduos estejam submetidos. Ela tem como uma de suas vertentes fundamentais as categorias da Psicanálise e as fundamentações teóricas de Freud; por isso, a proposta de Dejours é uma nova possibilidade de compreensão da realidade social (MERLO; MENDES, 2009).

Em certos momentos, a identificação do indivíduo com a organização passa a assumir uma dimensão inimaginável, fazendo com que o indivíduo viva por e para a organização. Essa ligação pode “cegar” o indivíduo, evitando que ele perceba os conflitos e contradições inerentes à sua relação com a empresa (FARIA; MENEGUETTI, 2000).

Dejours (1999) fala, por exemplo, da banalização da injustiça social – inspirado em Hannah Arendt, que criou o conceito de banalização do mal. O indivíduo passa a adotar o comportamento da empresa, por mais que não esteja de acordo com os valores e ações impostas. Com o medo do desemprego, tanto os que têm emprego como aqueles que o perderam, sofrem intensamente. A ameaça da demissão ronda a cabeça daqueles que permaneceram empregados. Muitos gestores passam a utilizar-se dessa possibilidade como técnica de administração de pessoas, criando uma pressão frequentemente insuportável.

A banalização também se dá, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 94) “quando o trabalhador aponta não há problema, tudo vai bem. As pessoas não são infelizes, e ao contrário, o trabalho se faz em boas condições. Os que se queixam são uns fracos”.

A busca pelo mito do sucesso é uma constante nas organizações e, de acordo com Enriquez (1999), para atingir seus objetivos, a organização necessita de pessoas que tenham comprometimento com esse sucesso. Ainda para o autor, a busca do sucesso implica a existência e aceitação de um ambiente de competição entre empresas e entre sujeitos envolvidos no processo organizacional.

Os subordinados, chamados de “colaboradores”, ao se verem nessa situação, irão inevitavelmente sofrer. Outra consideração é a questão ética, pois a maioria das pessoas (chefias e funcionários), nessas novas condições, são forçadas a agir contra seus princípios morais. Cria-se, então, outra tipologia de intenso sofrimento. A saída para todos tem sido a banalização da injustiça social. O mal passa a ser visto como algo necessário - mais que necessário - como algo que deve fazer parte do cenário organizacional (DEJOURS, 1999).

A ameaça de demissão está diretamente relacionada com a precarização do trabalho, porque, nesta situação, a permanência das pessoas no trabalho se dá sob qualquer condição. O medo, além de gerar uma conduta de submissão, produz um distanciamento do sofrimento do outro no seu trabalho, dos desempregados e suas diversas formas de sofrimento e entre aqueles que estão trabalhando.

Como mencionado, a psicodinâmica do trabalho analisa não apenas o sofrimento que a organização do trabalho demanda do trabalhador, mas também como as estratégias de defesa, enfrentamento ou mediação são utilizadas pelos indivíduos para que eles possam manter e buscar a normalidade. O sofrimento quando negado, racionaliza-se como conformismo de forma que o trabalhador enxerga que ‘é assim mesmo em todo lugar’

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), uma pessoa pode vivenciar os momentos ou os contextos de tensões no trabalho de três maneiras diferentes: por representações mentais - quando ela descarrega a carga de tensão agressivamente; pelas descargas psicomotoras (raiva e violência) ou ainda, se estas duas não forem possíveis, a pessoa recorre ao processo de somatização (sistema nervoso autônomo e funções somáticas).

Como enfatiza Dejours (1992), o sofrimento mental resultante de uma frustração em nível do conteúdo significativo da tarefa pode, igualmente, levar a doenças psicossomáticas, as quais representam um mecanismo defensivo no qual o trabalhador converte o problema psicológico em fisiológico. Quando falamos em

psicossomática, estamos nos referindo a sintomas, doenças, queixas físicas ligadas ao psíquico.

A somatização implica efeitos físicos e psíquicos que interferem na saúde do indivíduo. Dentre os efeitos sintomáticos e patologias mais comuns, destacam-se a síndrome de burnout, ansiedade, stress pós-traumático, depressão. Estudos epidemiológicos indicam que o transtorno de stress pós-traumático está se tornando um problema de saúde em termos globais, ainda que continue sendo pouco diagnosticado e tratado de forma inapropriada. A depressão é identificada como efeito somático principal. Os profissionais acabam comprometendo a carreira e o próprio potencial profissional devido a traumas ou situações de sofrimento somatizadas (BERLIN; PERIZZOLO; FLECK, 2003).

Os problemas causados pela somatização do sofrimento e seus pós-traumas podem gerar efeitos sociais, como o desemprego. E, em situações extremas, o indivíduo não consegue se vincular novamente à atividade laboral, mesmo deixando a organização.

2.2.2 Outras questões relacionadas à psicodinâmica do trabalho

Para entender a manutenção do sistema de dominação e as condições propostas acima pela psicodinâmica do trabalho, alguns elementos são fundamentais para que a organização consiga manter seus propósitos.

Segundo Dejours (2001), é inquietante como os gerentes conseguem manter o discurso dos métodos e técnicas adotados pela organização para a execução do trabalho - e acreditar neles -, se muitas vezes eles têm o conhecimento de que a situação real de trabalho não é condizente com tais métodos e técnicas.

Os gerentes, líderes, superiores, enfim, como possam a vir ser chamados, são peças fundamentais para o envolvimento e propagação do discurso organizacional ao indivíduo subordinado.

De acordo com Lapierre (1995), um líder tem uma formação interna diferenciada, o que vem a despertar forte motivação para atingir suas metas, lutar com afinco por uma causa, e se deixar seduzir pela organização. Em seu imaginário habitam fantasias de onipotência juntamente com o desejo de ser amado e respeitado. Essa organização interna vai motivar suas ações bem como influenciar

sua relação com seus subordinados. Nesse sentido, a organização utiliza sua “força” para impulsionar e manipular os trabalhadores.

A chamada liderança só é possível quando há efetiva adesão do gestor/ líder com o discurso da empresa e, para tal, um indivíduo, para liderar, deve despertar em seus seguidores sentimentos de identificação. Sob o governo do líder, abrem-se para os indivíduos novas perspectivas de se atingir desejos conscientes e inconscientes projetados na figura do chefe.

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), o poder manipulador, ou seja, a manipulação, tem origem entre os executivos da hierarquia superior. A prática do poder, as formas de comando, a perversidade dos executivos que envolvem o trabalhador, seriam as causas de muitos sofrimentos evidenciados nas organizações.

A esse respeito, Dejours (2001) argumenta que a explicação para o comportamento de fidelidade dos gerentes ao sistema prescrito advém do que o autor denomina “estratégia da distorção comunicacional”. Essa se constitui em informações deturpadas que eles recebem (assim como outros trabalhadores), como as avaliações de resultado, mas que geram uma confiança no sistema no qual os gerentes apoiam sua gestão.

A partir do conhecimento de que há uma distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização subjetiva do trabalho, não é difícil entender a necessidade de um consenso entre as diversas opiniões que surgem no grupo de trabalho. Desse conjunto de opiniões emergem as distorções de comunicação, entre elas a estratégia de distorção comunicacional (DEJOURS, 2001), que tem como base a negação do real do trabalho, associada à negação do sofrimento no trabalho. Essa negação dá lugar às mentiras que são produzidas nos discursos dos dirigentes ao se basearem apenas em resultados e/ou dados positivos sobre a produção.

Tais discursos se oficializam dentro da organização e passam a servir de veículo de propaganda, inclusive para os próprios trabalhadores, no intuito de ajustar a organização do trabalho e sua produção às exigências do mercado.

A distorção comunicativa se completa mediante o uso abusivo da imagem, que não exige tanto da reflexão, da análise e da crítica para ser decodificada. (VIZEU, 2010).

Para Dejours (2001), os boletins e os folhetos informativos da organização servem como uma forma de concretizar a racionalização, mecanismo de defesa

utilizado pelos trabalhadores para conceber a “mentira”. Este mecanismo permite a justificativa de seus atos, mediante argumentos lógicos, como uma justificativa de cunho econômico, além de livrar os trabalhadores do sofrimento do outro e de seu próprio sofrimento.

De acordo com Vizeu (2010), no âmbito da vida organizacional, a comunicação sistematicamente distorcida se manifesta na medida em quem as práticas gerenciais são condicionadas para o êxito. O uso de jargões para demonstrar solidariedade - que efetivamente não há - são comuns, tais como “estamos no mesmo barco”, “somos uma família”; e possuem como finalidade a manipulação dos membros da organização, garantindo o envolvimento desses com a própria organização, que não aconteceria se não houvesse o cinismo no teatro das relações interpessoais.

Quadro 1 - Poder, informação e desinformação

Efeitos da desinformação				
	Confusão e distração	Falsa insegurança	Ilegitimidade	Falsidade
Decisões	Resoluções transmitidas com deliberada ambiguidade: retórica com intenção de provocar confusão (por exemplo: atender os realmente necessitados)	Decisões simbólicas (falsas promessas)	Decisões alcançadas sem representação legítima de interesses públicos, mas recorrendo ao consentimento público como se esse não fosse o caso	Decisões que se mostram falsas as possibilidades atuais do público.
Exercício do poder	Ofuscar os resultados pelo uso de jargão ou de quantidade de informação.	Acompanhamento de personagens respeitáveis para ganhar confiança (independente do significado)	Argumentar que uma questão política é na verdade uma questão técnica e que é melhor deixar para os peritos.	Antes que as decisões sejam tomadas, deturpar custos, benefícios, riscos e reais opções no processo de planejamento.
Modelagem de necessidades sentidas	Diagnóstico, definição de problema ou definição de solução.	Apelos ritualísticos à “abertura” aos “interesses públicos” e corresponsabilidade; o encorajamento de dependência sobre oponentes políticos e fracos.	Apelos para a adequação e eficácia dos processos formais de “participação” ou mecanismos de mercado sem mencionar suas falhas sistemáticas.	Apresentação ideológica ou ilusória de necessidades, exigências ou fontes de satisfação (propaganda falsa, “solicitação” de emprego)

Fonte: Adaptado de Forester (apud VIZEU, 2010, p. 262)

Forester (apud VIZEU, 2010) apresenta alguns exemplos de distorções comunicativas no âmbito das organizações públicas, algo que também pode ser observado em organizações econômicas de esfera privada. O autor destaca as distorções comunicativas sistemáticas a partir do processo de tomada de decisões, mas também lembra outros aspectos do discurso gerencial que contribuem para a manipulação dos significados das ações gerenciais, tais como aqueles que vêm à tona durante o exercício de poder e referentes ao reforço de impressões, geralmente dado de forma gratuita e fora do fluxo de comunicação regular. O quadro 1 apresenta uma síntese desses processos a partir da manipulação dos requisitos do ato fala.

O quadro 1 esboça o trabalho de Forester e aponta quais são os meios concretos que agem na tomada de decisão nas organizações públicas e a forma de

manobrar a compreensão, a confiança/veracidade, o consentimento e o conhecimento. Como sugere este autor:

Quando o discurso está bloqueado, a própria intersubjetividade e sociabilidade dos seres humanos é ameaçada: a cooperação corre perigo, a crença não pode mais ser fundamentada, o consentimento não pode mais ser justificado e a atenção é perturbada. Como o discurso é negado aos participantes, eles estão provavelmente se tornando dependentes, sem poder, ignorantes e mistificados. Uma compreensão da maneira que uma organização auxilia ou impede o acesso do discurso é de grande importância social e política. Quando o homem impede o outro de se engajar na busca do conhecimento está cometendo um processo de violência (FORESTER apud VIZEU, 2010, p. 139)

De acordo com a tabela acima, ilustrada por Forester (apud VIZEU, 2010), a teoria crítica da interação comunicativa tem, dessa forma, importantes implicações para a análise organizacional. Se a ação for compreendida como sendo comunicativa, as organizações podem ser reconhecidas como estruturas sistemáticas de interação comunicativa. As organizações podem ser vistas como estruturas complexas que se autorreproduzem. Podemos ver que as organizações produzem não somente bens ou serviços mas ainda produzem e reproduzem conhecimentos e as crenças de seus membros, seu respeito e consentimento com a autoridade organizacional, sua confiança de esferas limitadas de cooperação social e sua atenção para uma extensão seletiva de problemas e tarefas organizacionais. As organizações, além de produzirem “resultados”, produzem as crenças, o consentimento, a confiança e atenção de seus membros e daqueles com quem interagem. Reproduzem estruturas de poder (VIZEU, 2010).

O uso comum de jargões nas organizações possui o propósito de dissimular e confundir o trabalhador. Mesmo as organizações aparentemente orientadas por processos, são politicamente significativas e são moldadas pelo cinismo, esperança, passividade e comprometimento. Dessa forma, as organizações podem distorcer, adulterar fatos e noticiar falsamente. Podem enganar clientes para proteger questões organizacionais, enganar para proteger ou intensificar ganhos próprios (VIZEU, 2010).

Ainda de acordo com Vizeu (2010), essas distorções organizacionais podem não ser calculadas, mas para cada um dos requisitos comunicativos práticos feitos por atores organizacionais, os ouvintes podem estar sujeitos não apenas “às

distorções acidentais, ou distorções intencionais”, mas - mais politicamente significativas - às distorções estruturalmente sistemáticas.

A própria divisão hierárquica é em si uma distorção comunicativa nas organizações. A diferenciação hierárquica é uma precondição para a comunicação sistematicamente distorcida. Nesse cenário também se verifica a distorção pela comunicação não verbal, como almoço da “chefia” junto aos operários, confraternizações de final de ano, dinâmicas de grupo; essas são práticas que apresentam o intuito de constituir uma falsa impressão (VIZEU, 2010).

Alguns exemplos demonstram essa conotação de construções abstratas. A noção que temos da ideia de mercado, seria um exemplo. Ou seja, no mundo organizacional, o mercado é algo real, algo natural às trocas econômicas. No universo financeiro, o mercado chega a ter emoções, é comum ouvir “o mercado está nervoso” (VIZEU, 2010, p. 256).

Um segundo discurso é o do comprometimento organizacional, em que se busca a afetividade do indivíduo, ou seja, as empresas e, mais ainda as de grande porte, querem ter em seus quadros pessoas leais à organização, à sua missão; estão atrás de indivíduos que se envolvam com seus objetivos e com seus valores, pois podem garantir um diferencial competitivo no mercado: de acordo com o discurso organizacional, o grande fator competitivo é o empregado (SIQUEIRA, 2006).

E um terceiro discurso - que não pode ser esquecido - refere-se à participação dos empregados nas decisões organizacionais. O trabalhador acredita que está participando do processo de decisão da empresa e que a competitividade necessária é um atributo relacionado a sua performance e de sua responsabilidade, e não efetivamente da empresa.

2.3 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Segundo Moscovici (apud GUARESCHI; JOVCHELOVITCH, 2000, p.11), precursor da Teoria das Representações Sociais, “os saberes populares, as crenças coletivas e, portanto, o senso comum são objetos de estudo das representações sociais”.

Representação Social significa uma forma de conhecimento específico, orientado para a comunicação e compreensão do mundo em que vivemos. Constitui-

se num saber prático que é atualizado na ação do sujeito; é o saber do senso comum, cujos conteúdos manifestam a operação de processos generativos e funcionais, socialmente caracterizados, isto é, designa uma forma de pensamento elaborado e compartilhado socialmente, que se manifesta mediante imagens, conceitos e categorias, contribuindo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social e que possibilita a comunicação (JODELET apud FERNANDES, 2002).

Conforme Spink (2000, p. 119), para os estudos de representação social, “o senso comum é conhecimento legítimo e motor das transformações sociais”.

A Teoria das Representações Sociais tem como objetivo compreender de que forma as relações interpessoais interferem no contexto coletivo e compreensão da realidade, e de que forma influenciam o comportamento social compartilhado, acarretando uma mesma forma de pensar e agir por meio das simbologias criadas por determinado grupo social.

Dessa forma, outro objetivo da teoria das representações sociais é tornar o “estranho” em “conhecido”. É buscar referências visuais, concretas, tangíveis ou intangíveis para familiarizar o novo. É a associação de elementos próximos e já conhecidos para representar e justificar a novidade e, assim, criar a própria realidade em razão dessa nova construção.

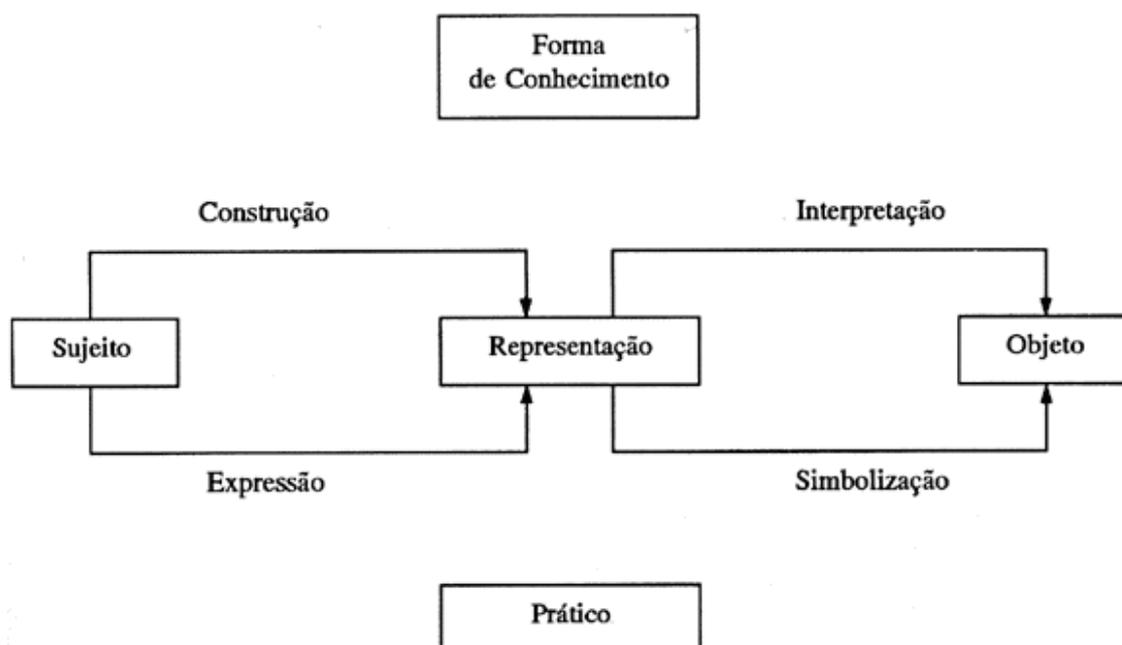
A função cognitiva de familiarização com a novidade, transformando o estranho em algo familiar, permite evidenciar os dois principais processos envolvidos na elaboração das representações. O processo de construção das representações sociais se dá por meio de dois mecanismos baseados na historicidade: a ancoragem e a objetivação. A ancoragem corresponde ao processo de atribuição de sentido às ideias estranhas, à introdução de um novo contexto familiar. A objetivação diz respeito à organização e à correlação das informações advindas do mundo exterior, com o intuito de dar-lhes uma realidade objetiva (MOSCOVICI apud SPINK, 1993)

Ainda segundo Moscovici (apud SPINK, 1993), a ancoragem refere-se à inserção orgânica do que é estranho no pensamento já constituído. Ou seja, ancoramos o desconhecido em representações já existentes. O autor a concebe como um processo de domesticação da novidade, transformando-a em um saber capaz de influenciar. Em suma, a ancoragem é feita na realidade social vivida, não sendo, portanto, concebida como processo cognitivo intra-individual.

A cristalização de uma representação nos remete, por sua vez, ao segundo processo: a objetivação. A objetivação é essencialmente uma operação formadora de imagens, o processo por meio do qual noções abstratas são transformadas em algo concreto, quase tangível, tornando-se "tão vívidos que seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa" Este processo implica três etapas: primeiramente, a descontextualização da informação por intermédio de critérios normativos e culturais; em segundo lugar, a formação de um núcleo figurativo, a formação de uma estrutura que reproduz de maneira figurativa uma estrutura conceitual; e, finalmente, a naturalização, ou seja, a transformação dessas imagens em elementos da realidade (MOSCOVICI apud SPINK, 1993).

Segundo Guareschi e Jovchelovitch (2000, p. 81), "a objetivação e a ancoragem são as formas específicas em que as representações sociais estabelecem mediações, trazendo para um nível quase material a produção simbólica de uma comunidade." Objetivar é também "condensar significados diferentes. Os sujeitos sociais ancoram o desconhecido em uma realidade conhecida".

Figura 1 - Representações (Construção e Interpretação)



Fonte: Jodelet (apud Spink, 1993, p.301)

A Figura 1 apresenta uma simplificação de um esquema apresentado por Jodelet (apud SPINK, 1993) e permite visualizar dois eixos principais do campo de estudos da representação social: no primeiro eixo, as representações constituem formas de conhecimento prático orientadas para a compreensão do mundo e para a comunicação. Já no segundo, elas aparecem como elaborações de sujeitos sociais a respeito de objetos socialmente valorizados. As duas dimensões avistam pressupostos de natureza epistemológica sobre a natureza do conhecimento.

As representações sociais, por serem definidas como formas de conhecimento prático, inserem-se mais especificamente entre as correntes que estudam o conhecimento do senso comum (SPINK, 1993). Nesse sentido, o sujeito social estudado nas representações sociais:

“[...] é um indivíduo adulto, inscrito numa situação social e cultural definida, tendo uma história pessoal e social; não é um indivíduo isolado que é considerado, mas sim as respostas individuais enquanto manifestações de tendências do grupo a que pertença ou afiliação na qual os indivíduos participem.” (JODELET apud SPINK, 2000, p. 120),

Como aponta Geertz (1978 apud SPINK, 1993, p. 123), “ao trabalharmos com o senso comum, não nos cabe apenas catalogar os conteúdos em busca do estável e do consensual, porque eles são essencialmente heterogêneos. Não nos cabe, também, buscar as estruturas lógicas subjacentes, porque elas não existem. Ao aprofundarmos a análise do senso comum, deparamo-nos não com a lógica e com a coerência, mas com a contradição”.

Conforme Spink (2000), o consenso deve ser remetido às condições sociais, ao contexto de produção. Sendo assim, o contexto nos estudos de representação social é importante, visto que sem ele não poderíamos compreender as construções que dele emanam e o transformam.

Segundo Grey (2004), o consenso sobre o comportamento humano é uma utopia e toda teoria que leva essa utopia como base deve ser questionada. Por essa razão, um dos elementos fundamentais para a análise das representações sociais são as contradições apresentadas.

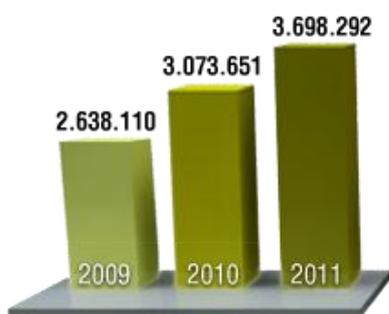
Buscando situar nosso argumento dentro do setor objeto deste estudo, apresentamos a seguir uma breve consideração sobre a competitividade no setor de turismo. Neste ponto, procuramos nos ater às questões levantadas pelos pesquisadores desta área e órgãos governamentais e de classe, que, dado ao seu

viés econômico e gerencialista, assumem uma perspectiva acrítica. A intenção é situar nosso discurso crítico e preparar o argumento para a análise da representação social da competitividade assumida pelo profissional deste setor, que é o objeto empírico do presente estudo.

2.4 HOTELARIA E COMPETITIVIDADE

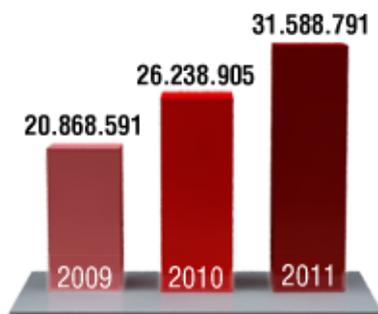
De acordo com os órgãos de governo do mundo inteiro, a atividade turística destaca-se como uma das atividades econômicas que mais avança atualmente no mundo. O setor do turismo desponta na geração de empregos e o ramo hoteleiro é um dos principais pilares dentro dos espaços urbanos. Por exemplo, conforme o Ministério do Turismo do Brasil, grandes redes hoteleiras internacionais atuam no Brasil há bastante tempo. Com a globalização e o dinamismo do setor de hotelaria internacional, o Brasil recebeu grandes investimentos na modernização e na criação de novos hotéis. Os gráficos abaixo seguem como ilustração do ascendente crescimento do setor do turismo no país.

Gráfico 1 - Desembarques Internacionais



Desembarque internacional de passageiros
Fonte: Ministério do Turismo, 2011

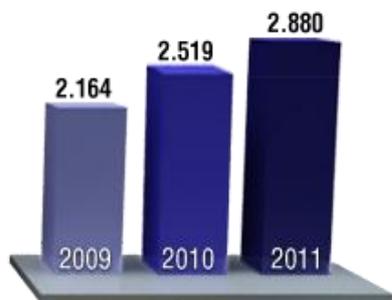
Gráfico 2 - Desembarques Nacionais



Desembarque Nacional de passageiros

Fonte: Ministério do Turismo, 2011

Gráfico 3 - Receita Cambial



(US\$ milhões)

Fonte: Ministério do Turismo, 2011

A competitividade neste setor é, assim, evidenciada com o aumento no número de turistas que vêm ao Brasil, conforme ilustrado nos gráficos acima. O primeiro gráfico ilustra o crescimento de desembarques internacionais e ascensão de turistas estrangeiros no país. O segundo direciona para os desembarques nacionais, ou seja, desembarques domésticos, evidenciando que o brasileiro está viajando mais por meio do transporte aéreo. O terceiro gráfico aponta o crescimento na receita cambial, proveniente de turistas estrangeiros.

Esse crescente número se deve ao desenvolvimento do chamado “turismo de negócios”, “turismo de eventos” e “turismo sol e praia”, principais condicionantes para o deslocamento de turistas no Brasil. Nesse sentido, é possível identificar na tabela abaixo, a variação de crescimento econômico nas diversas atividades assistidas pelo turismo.

Tabela 1 - Rendimento Médio Anual

Atividades	Rendimento médio anual, em valor corrente (R\$)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Total da economia	8 428,00	8 914,00	9 702,00	10 551,00	11 729,00
Atividades Características do Turismo	4 189,00	4 607,00	5 008,00	5 484,00	6 117,21
Serviços de alojamento	7 439,11	7 894,07	8 393,02	9 106,00	10 415,11
Serviços de alimentação	2 536,00	2 564,00	2 782,00	3 158,00	3 726,01
Transporte ferroviário	28 449,00	41 701,00	44 548,00	33 265,00	45 000,00
Transporte rodoviário	3 758,00	4 007,00	4 351,00	4 608,00	4 971,63
Transporte aquaviário	19 170,00	27 707,00	31 489,00	36 069,00	40 082,29
Transporte aéreo	45 403,00	62 177,00	62 409,00	68 408,00	62 173,95
Serviços auxiliares dos transportes	10 598,00	12 734,00	14 380,00	16 710,00	19 546,70
Atividades de agências e organizadores de viagens	7 807,13	8 700,64	10 288,00	10 060,00	11 354,56
Aluguel de bens móveis	11 253,00	11 528,00	11 610,00	17 441,00	16 258,42
Atividades recreativas, culturais e desportivas	4 518,00	4 867,00	5 234,00	5 471,00	5 826,73

Fonte: Ministério do Turismo, 2011

De acordo com esses dados governamentais, todos os setores do turismo apresentaram grande ascensão e proporções similares de crescimento econômico, salvo serviços auxiliares dos transportes, que, em virtude do crescimento urbano, acabam abrangendo juntamente a demanda da população local. Em um cenário geral, os setores do turismo caminham juntos e dependem uns dos outros para a manutenção da sua operacionalização, pois todo destino necessita do *mix* de infraestrutura básica. Dessa forma, o grande avanço no setor do turismo também reflete grande competitividade e formalização do setor.

Outro fator que sofreu transformação foi o perfil do turista brasileiro:

Com a estabilização da moeda e equilíbrio econômico, os brasileiros viajam mais e criam novas necessidades e desejos. Se antes uma boa cama e um banheiro higienizados eram suficientes para o turista, atualmente isso não basta para a satisfação do hóspede. As marcas internacionais passaram a ser sinônimo de qualidade de serviço, causando um desconforto à hotelaria independente e obrigando-a à renovação e mudanças de atitudes (MIRANDA, 2008, p. 4)

Conforme aponta pesquisa prévia sobre o setor de turismo (CUNHA, 2006), um segmento crescente no turismo brasileiro são eventos e negócios que têm obtido ótimos resultados nos grandes centros urbanos. Um exemplo é Curitiba, que aumentou significativamente o mercado hoteleiro na cidade nos últimos anos, tornando-se uma cidade visada pelas empresas de hotelaria.

Segundo Castelli (1998), enquanto na indústria pode-se planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de

produção, o mesmo não acontece com a hotelaria, que fica no aguardo dos clientes para pôr em funcionamento o atendimento. O produto hoteleiro é estático, porquanto é o consumidor que se conduz até ele, ao contrário das empresas comerciais e de indústrias que fazem o produto chegar até o consumidor. Ainda de acordo com a perspectiva desse autor, um empreendimento hoteleiro, para ser competitivo no mercado, necessita mais do que de uma excelente infraestrutura, mobílias impecáveis, luxo nos acessórios e gastronomia com requinte; devem ter uma prestação de serviço com excelência e qualidade no atendimento. Resta saber o que corresponde a essa “excelência”, e qual o ônus sob o ponto de vista do trabalhador na busca por esse objetivo.

Outro fator que agrava as pressões pela competitividade para o trabalho desempenhado pelos funcionários é o fato de a empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresa, ser menos propensa à automação, pois o tratamento pessoal corresponde a algo essencial da prestação dos serviços hoteleiros. A empresa de hotelaria emprega pessoas para cobrir praticamente todas as atividades em todos os departamentos, exigindo a atenção com a dinâmica dos vários departamentos que englobam o serviço hoteleiro (BENI, 2001).

A preocupação nos estabelecimentos hoteleiros atualmente é o atendimento e a diversificação nos serviços oferecidos aos hóspedes. Os funcionários são treinados e qualificados com base em técnicas para o serviço de atendimento, o que não ocorria em épocas passadas, quando os serviços eram requisitados pelo cliente com grau inferior de exigência. (CUNHA, 2006).

Entende-se ainda que, embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento para as empresas hoteleiras, o elemento humano continua sendo peça fundamental (CASTELLI, 1998). Contudo, o que se constata na prática é que as pessoas, ao serem contratadas, entram na empresa com um excelente ânimo, com elevada dose de motivação, mas, com o passar dos dias, vão esmorecendo e, em certos casos, até gerando uma relação de ódio com o trabalho.

Segundo pesquisadores da área (por exemplo, CASTELLI, 1984), as organizações hoteleiras atraem e seduzem o trabalhador devido a seu dinamismo, diferente daquele desenvolvido em outras atividades como produção de série e trabalho repetitivo; entende-se que o trabalho hoteleiro proporciona ao indivíduo liberdade de ação face à diversidade de situações e criatividade. Porém, ao lado dos aspectos positivos, existem também alguns inconvenientes. Enquanto nos setores

primários e secundários o funcionário assegura seu descanso semanal de forma sistemática, na organização hoteleira, a compensação de folga muitas vezes mal atende às exigências da família e à repartição do lazer. Esses fatores geram insatisfação e sofrimento do trabalhador e se potencializam com a ineficiência dos departamentos de recursos humanos dessas organizações que não buscam equilibrar e contornar a sobrecarga de trabalho.

O trabalho deve atender às necessidades básicas do indivíduo, mas, no caso do setor hoteleiro, oferece poucas oportunidades de satisfação, principalmente para pessoas que não estão em um nível hierárquico elevado. Com essa insatisfação no trabalho, as pessoas sofrem graves consequências comportamentais atendendo apenas suas necessidades básicas. Assim, para muitos assalariados, o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfações obtidas fora do trabalho.

A proliferação de cursos especializados e implantação de novas políticas de seleção de pessoal têm demonstrado maior exigência no momento de contratação de profissionais para os hotéis, adaptando-se às tendências contemporâneas (BENI, 2001), mas sobretudo, seguem a lógica de buscar manter os trabalhadores o mais motivado e engajado possível. Treinamentos motivacionais, cursos de suposta valorização do profissional, *workshops* de como atingir a “excelência” são comuns nessas organizações e visam aumentar o comprometimento do trabalhador com a empresa, ou seja, fortalecem o vínculo e possibilitam a sedução, intensificando a relação de poder e aumento da competitividade entre os trabalhadores.

2.4.1 A gênese do setor hoteleiro brasileiro: lógica familiar

No Brasil é possível afirmar que logo após o descobrimento, com a implantação das capitâneas hereditárias, surgiram hospedarias para abrigar militares, tropeiros e comerciantes (CANDIDO, 2003). A partir desse momento, os meios de hospedagem diversificaram seus fins, e é possível identificar os abrigos aos religiosos como os primeiros alojamentos. Eles vinham ao Brasil em nome da Companhia de Jesus, que era chamada Casa de Anchieta, em São Paulo, no século XVI (FLORES, 1992).

No século XVIII, muitas famílias se hospedavam nos grandes casarões de amigos e familiares. As estalagens ofereciam serviços básicos e eram utilizadas

apenas como alojamentos de viajantes que não possuíam muitos recursos. O primeiro hotel realmente digno dessa denominação foi inaugurado em São Paulo: Hotel Palma, em 1870 (FLORES, 1992).

Após esse período, Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais tiveram um desenvolvimento maior que o normal; foi quando os jogos de cassino viveram o apogeu, e muitos hotéis eram construídos apenas para serem sedes de cassinos. (CANDIDO, 2003). A partir da década de 1960, em decorrência do surto industrial após a Segunda Guerra Mundial (BEYRODT, 1993), surgem inovações no país como estradas, rodovias e transportes rodoviários visando à facilidade e melhoria do turismo no país.

Ao se verificar o histórico da hotelaria brasileira, é possível verificar que sempre está atrelada ao empreendimento familiar e como uma opção secundária de incremento financeiro para seu proprietário, que já tinha uma outra fonte de renda. No entanto, a partir da segunda metade do século XX, é que realmente se percebe maior interesse no setor hoteleiro e na sua profissionalização (MIRANDA, 2008).

Nos anos 1990, com a guerra do Golfo, começa uma crise econômica nos Estados Unidos, fazendo com que as redes hoteleiras busquem novas opções de investimentos. Os mercados emergentes são o alvo para o investidor. O Brasil, com uma política econômica recuperada e moeda mais forte, é um desses mercados, e logo se vê envolto com a entrada de novas redes no país. Fundos institucionais, construtoras e incorporadoras imobiliárias tornam-se novos agentes econômicos para o desenvolvimento hoteleiro (AMARAL; CARVALHO, 1994 apud MIRANDA, 2008).

Foi a partir do final da década de 1990 e início do século XXI que grandes bandeiras nacionais e internacionais fixaram-se em Curitiba, como a Accor, Intercontinental, Transamérica, *Blue Tree Hotels*, Bristol Hotéis & Resorts, *Atlantica Hotels International*, entre outros, abrindo um mercado hoteleiro competitivo nessa cidade.. Esse crescimento de redes hoteleiras foi devido à transferência de diversas empresas multinacionais para a cidade e a instalação de modernas indústrias e montadoras na Região Metropolitana de Curitiba, principalmente do setor automobilístico (BLEY, 2005).

A implantação de unidades produtivas de veículos leves das montadoras Renault (França), Audi-Volks (Alemanha) e Chrysler (EUA) no Aglomerado Metropolitano de Curitiba pode ser considerada como marco recente da

internacionalização da economia curitibana, já que dela decorreu uma série de outros empreendimentos internacionais, entre eles as redes hoteleiras de atuação mundial, objeto central do presente trabalho (MOSSATO, 2007, p. 104).

Nesse contexto, as transformações industriais da cidade permitiram alterações no cenário hoteleiro da capital paranaense. Ainda segundo o autor Mossato (2007, p. 105):

Ao se tornar localização de empresas cujas atividades se dão na escala do mundial, credita-se a Curitiba também a possibilidade de tornar-se um forte vetor para o turismo de negócio. Uma certa euforia toma conta da hotelaria local, que tem no momento uma oportunidade de crescimento real. Paralelamente, essa realidade desperta o interesse de cadeias hoteleiras de origens diversas, mediante um possível mercado em expansão.

Essa diversidade de possibilidades viria a transformar o setor hoteleiro da capital paranaense, em parte por conta do incremento na instalação de hotéis locais, mas, em especial, mediante a implantação de hotéis de redes nacionais e internacionais (MOSSATO, 2007).

As transformações foram além do acréscimo na oferta de leitos, alterando também os padrões de qualidade dos hotéis. Até o final da década de 1980, o setor hoteleiro de Curitiba era composto por aproximadamente 54 hotéis, basicamente todos de propriedade de empresas locais e familiares. A capacidade média por hotel era de aproximadamente 120 leitos (MOSSATO, 2007).

Os dados gerais do período de 1990 a meados de 2006, por sua vez, apontam as mudanças no setor, das quais, pode-se partir da implantação de 76 novos hotéis. em Curitiba, o que significa o incremento de 11 mil novos leitos. Ou seja, em cerca de pouco mais de 15 anos a oferta de leitos em hotéis de Curitiba praticamente triplicou, de aproximadamente 6.500 leitos para mais de 17 mil, sendo que, o número médio de leitos por hotel também se elevou para 145 neste período. Neste período a hotelaria local também se expandiu e se organizou, dando origem às redes com atuação regional ou nacional. Da mesma forma, outras redes nacionais iniciam suas atividades em Curitiba. Os dados do ano de 2006 apontam para a presença em Curitiba de 28 estabelecimentos de redes hoteleiras nacionais, entre elas as redes Mabu; Bourbon; Slaviero; Bristol; Elo; 10 Hotéis; Deville; San Juan; *Blue Tree*; Transamérica e Lancaster. A maioria dos hotéis das redes nacionais é bem avaliada e possui grande capacidade de acomodação (MOSSATO, 2007, p. 106).

Nos anos de 1990 se verifica a implantação dos primeiros hotéis de redes hoteleiras internacionais, sendo o Parthenon Golden, da rede francesa Accor, o primeiro empreendimento em atividade, localizado no bairro Batel e inaugurado em

1993. “Cabe lembrar que o interesse de instalação da rede francesa Accor se dá concomitantemente à sinalização de interesse da também francesa Renault, em instalar sua unidade montadora de veículos leves no aglomerado Metropolitano.” (MOSSATO, 2007, p. 107).

Ainda segundo o autor Mossato (2007), até meados de 2006, observava-se em Curitiba a presença de 17 hotéis vinculados a redes internacionais, dos quais a maioria era administrada pela rede francesa Accor (09 hotéis – 53%), que se somam aos hotéis da rede inglesa Intercontinental (04 hotéis – 24%); da rede americana Choice (01 hotéis – 5%), a rede americana Starwoods e Carlson e da portuguesa Pestana (01 hotel - 05%).

As informações acima apontam para uma transformação no setor hoteleiro de Curitiba nos últimos anos, sobretudo aquelas relacionadas à presença das cadeias hoteleiras, ao aumento da oferta e mudança no perfil dos hotéis (MOSSATO, 2007).

No entanto, o crescimento no número de hotéis nos últimos sete anos não acompanhou a demanda, gerando uma crise no setor hoteleiro de Curitiba, a qual necessitou congelar tarifas durante os últimos anos, estabelecendo um cenário de alta competitividade no setor (CUNHA, 2006).

2.4.2 Empresa Hoteleira e sociedade do espetáculo

Segundo Pereira e Spolon(2007), o turismo se apropria dos lugares, valorizando-os como um produto de consumo cuja qualidade deve ser percebida, de imediato, pela imagem. Os espaços de simulação criados nas cidades atraem os turistas. Esses cenários imaginários e imaginados, uma vez postos nos espaços das cidades, iniciam um processo de estabelecimento de conexões entre o turista e o lugar, que culminam em uma relação de consumo. O patrimônio, a arte e a cultura são “comprados” pelo visitante do lugar, como uma mercadoria.

Harvey (2001) aponta que os lugares retratados têm a capacidade de atrair turistas e podem começar a “se vestir” segundo as prescrições das imagens-fantasia. Carlos (1999), por sua vez, destaca que a indústria do turismo transforma tudo o que “toca” em artificial, criando um mundo fictício e mistificado de lazer, ilusório, onde o espaço se transforma em cenário para o “espetáculo”,

acrescentando ainda que o espaço produzido para o turismo é um cenário onde tudo parece controlado, sendo intencionalmente bonito, limpo e atraente.

No caso dos hotéis, sempre impecáveis, proporcionando um espetáculo diário, envolvendo os seus “espectadores” mediante um cenário-fantasia, seja pelos elementos de arquitetura, pelo serviço, gastronomia, ou pela junção de fatores que possibilitam “mascarar” os sentidos dos clientes e criar uma realidade fictícia. Nessa mesma lógica, a dinâmica do produto hoteleiro se manifesta, criando a ilusão de um local de conforto, imponência e retratando uma falsa imagem de “segunda casa”.

Ferrara (apud CARLOS, 1999) classifica o hotel como lugar de fetiche e mitificação, no qual se vive uma realidade de superabundância de imagens tão totais e envolventes que o turista se expõe a elas sem dar-se conta de que constroem a realidade com nova naturalidade igualmente cotidiana, mas irreal. De acordo com Carlos (1999), a experiência cotidiana está cada vez mais estetizada, e nosso consumo cada vez mais dependente do desenho de qualquer objeto. A apropriação do patrimônio, da arte e da cultura nas cidades - que estabelece uma relação de consumo do espaço urbano e das imagens e símbolos nele instalados - reflete de fato a estetização da sociedade e influencia a construção de uma imagem de cidade, permitindo que ela se coloque de maneira competitiva no cenário de um mundo globalizado. Assim, a construção repetitiva de imagens “passa a ser um aspecto vital da concorrência entre as empresas. O sucesso é tão claramente lucrativo que o investimento na construção de imagem se torna tão importante quanto o investimento em novas fábricas e maquinário” (HARVEY, 2001, p.260).

Conforme já comentado, a dinâmica de produção baseada em novas tecnologias de comunicação e informação transformaram o significado do trabalho e do cotidiano das pessoas, e, segundo Pereira e Spolon (2007), influenciaram e modificaram o conceito de tempo livre e o significado do ócio, com alteração do lugar da cultura, mudança da forma de uso do espaço e configuração de grandes transformações urbanas.

Nesse sentido, a transformação ocorre não apenas naqueles que consomem o produto hoteleiro (no papel de clientes) e que temporariamente assistem a uma realidade modificada, mas principalmente nos que compram o produto hoteleiro no papel de trabalhadores e “vendem” sua subjetividade para essas organizações, e passam a vivenciar a realidade do teatro e da distorção; realidade essa que

condiciona o comportamento humano e a visão da realidade, e permite enaltecer a relação de manipulação exercida por essas organizações.

3 MÉTODOS E DELINEAMENTO

O delineamento da pesquisa foi o estudo de caso, que envolve um grupo de trabalhadores do setor hoteleiro da região de Curitiba. A abordagem analítica adotada nesse estudo, por sua vez, segue a proposta de Moscovici sobre a teoria das representações sociais.

Em virtude de o corte epistemológico envolver uma orientação subjetivista, opta-se pelo estudo qualitativo na análise de dados. Foi trabalhada a teoria das representações sociais, e a escolha se deve ao fato de o modelo contemplar uma pesquisa que analisa com profundidade os discursos dos sujeitos, uma vez que procura abordar, em variadas dimensões, os aspectos relativos à representação.

3.1 ORIENTAÇÃO EPISTEMOLÓGICO-METODOLÓGICA DA TEORIA DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Para a pesquisa em questão, a representação social da competitividade para os profissionais do segmento hoteleiro é um aspecto que, mesmo sendo apreendido no seu conteúdo cognitivo, deve ser entendido a partir do seu contexto de produção, ou seja, na inserção do funcionário no seu trabalho. É aí que se verificam as funções simbólicas e ideológicas do trabalho, bem como as formas de comunicação que circulam na respectiva organização de trabalho.

Nesse contexto, a teoria das representações sociais, não considera o indivíduo como único centro de análise, da mesma forma que rompe com a ideia de que o indivíduo e a sociedade constituem um ao outro, tornam-se a mesma coisa. (GUARESCHI; JOVCHELOVITCH, 2000).

Como já foi especificado no capítulo anterior, são dois os processos básicos de construção das representações sociais: a ancoragem e a objetivação. A ancoragem consiste no processo de inserção daquilo que é estranho no pensamento já construído; o desconhecido é ancorado nas representações já existentes, tornando o estranho familiar - processo de domesticação da novidade na realidade social vivida. A objetivação, operação formadora de imagens, diz respeito à cristalização de uma representação, isto é, a constituição formal do conhecimento. Noções abstratas são transformadas em algo concreto, tornando-se tão vividos que

seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa (MOSCOVICI, 1978).

No que diz respeito à análise da representação social que será o objeto-empírico do presente estudo, temos por critério de orientação da etapa de análise dos dados as referências teóricas da abordagem da psicodinâmica do trabalho. Nesse sentido, muito interessa à psicodinâmica a capacidade que a pessoa tem de interpretar e criar, no momento de construção do sentido, mediante suas vivências. Em muitas condições, o trabalho representa força impulsora para esta atitude de interpretar e regular a própria ação. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.2.1 Perguntas de Pesquisa

- Qual a representação social sobre competitividade dos trabalhadores do setor hoteleiro da região de Curitiba?
- Quais os elementos da psicodinâmica do trabalho presentes na representação social sobre competitividade?

3.2.2 Definição das Categorias Analíticas

As categorias analíticas que envolvem o projeto em questão são: Representações Sociais e Psicodinâmica do trabalho.

3.2.3 Definições Constitutivas e Operacionais

- Competitividade:
DC: Para Haguenaer apud Kupfer (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (2010) os conceitos de competitividade podem ser expostos em duas formas:
 - i) competitividade como desempenho - a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado, posição alcançada por uma organização em um momento do tempo. Nesse caso a é guiada pela demanda.

ii) competitividade como eficiência - a competitividade é associada à capacidade de produção com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários, e produtividade. Ou seja, é habilidade da organização em oferecer produtos melhores do que seus concorrentes.

Considerando-se a questão da globalização, a sugere-se que a organização mais competitiva é “aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional, e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação. Sob esse prisma, a competitividade vincula-se a crenças e valores externamente aceitos e compartilhados, interpretados de acordo com o quadro de referência cultural e relacional da organização.” (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 2010, pg.46).

- DO: A competitividade será observada por meio da análise documental contemplando estatísticas do setor, artigos publicados em veículo de comunicação específico do setor hoteleiro e análise do material publicitário online. Juntamente será avaliada a competitividade conforme o olhar dos entrevistados, buscando relacionar a competitividade vista pela organização e a competitividade evidenciada pelos trabalhadores.
- Representação Social da competitividade para os trabalhadores da hotelaria de Curitiba:
 - DC: As representações sociais, definidas como formas de conhecimento prático, inserem-se especificamente entre as correntes que estudam o conhecimento do senso comum (SPINK,1993). O estudo das representações confere racionalidade da crença coletiva e sua significação, portanto os saberes populares e senso comum são o centro das representações. Dessa forma, as representações sociais buscam tornar familiar o desconhecido (MOSCOVICI apud GUARESCHI; JOVCHELOVITCH, 2000); isto é, designa uma forma de pensamento elaborado e compartilhado socialmente, que se manifesta mediante imagens, conceitos e categorias, contribuindo para a

construção de uma realidade comum a um conjunto social e que possibilita a comunicação (JODELET apud FERNANDES, 2002).

- DO: A representação social sobre competitividade será identificada sobre a perspectiva de um grupo que supostamente compartilha a mesma representação. Elementos fundamentais caracterizadores da formação dessa representação para esses indivíduos serão primordiais para o direcionamento da pesquisa. Evidências serão buscadas na narrativa dos sujeitos.
- Psicodinâmica do trabalho:
 - DC: “A Psicodinâmica do Trabalho busca conseguir compreender como os trabalhadores alcançam manter um certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturante.” (DEJOURS, 1994);
 - DO: A psicodinâmica do trabalho será dimensionada no estudo em questão por meio de elementos norteadores constituintes da teoria da psicodinâmica. Serão destacadas observações pertinentes a prazer e sofrimento no trabalho, manipulação, precarização do trabalho, mecanismos de defesa psicológica e liderança.

Para a identificação dos processos de representação social, faz-se necessária a utilização da análise da ancoragem e objetivação, ou seja, a forma com que os indivíduos atribuem uma simbologia, metáforas, expressões, contradições, para tornar evidente o fenômeno da representação social sobre competitividade.

O processo de ancoragem e objetivação ocorre de forma simultânea, criando atribuição ao conceito e cristalização da informação. Dessa maneira, busca-se identificar representações similares no discurso dos entrevistados, assim como enaltecer as contradições evidentes no senso comum do grupo especificado.

3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.3.1 Delineamento e Etapas da Pesquisa

A pesquisa se baseará em um estudo fundamentado no modelo da teoria de representação social, que privilegia os sujeitos que estão no epicentro do estudo, permitindo, com isso, conhecer a realidade por eles vivenciada. A pesquisa será apresentada por uma perspectiva temporal seccional, pois se pretende efetuar as entrevistas em um único período.

Quanto ao formato do delineamento, considera-se o estudo como descritivo, por ter sido efetuada a identificação dos fatos pelas entrevistas. Conseqüentemente, atribui-se a interpretação do pesquisador partindo de uma categoria de análise de discurso. A técnica foi escolhida por permitir a reconstituição de trajetórias profissionais dos sujeitos de pesquisa.

O Nível de análise é organizacional, em razão de envolver o campo das organizações e a compreensão de um fenômeno situado nessa realidade; a unidade de análise é o grupo social, tendo em vista ser o objeto empírico de investigação a representação social, um constructo cuja referência análise é o grupo que compartilha tal representação.

3.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

O procedimento adotado para coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas. O objetivo é captar outros aspectos inerentes às respostas dos entrevistados as quais envolvem a simbologia e a observação do pesquisador. A coleta de dados exigiu que as entrevistas semiestruturadas fossem consideradas em conjunto a levantamentos paralelos sobre o contexto social e sobre conteúdos históricos.

Em relação ao conteúdo histórico, buscou-se identificar e apresentar o perfil dos trabalhadores em relação ao tempo de vivência no setor, idade, cargo, com o cuidado de preservar a identidade dos mesmos. Quanto ao contexto social, buscou-se trabalhar com a apresentação da análise documental a fim de relacioná-la ao contexto apresentado da análise do discurso. No presente estudo, apreendeu-se aos componentes de espaço, ambiente físico e infraestrutura das edificações hoteleiras, visíveis e não visíveis ao cliente, juntamente com elementos referentes a vestuário e apresentação pessoal dos trabalhadores.

Conforme Spink (2000), os estudos que procuram entender as representações na perspectiva dos grupos buscam tanto a diversidade quanto o que

há de comum e compartilhado, têm utilizado formas de coleta de dados estruturadas, especialmente os questionários em forma de entrevistas com perguntas abertas. A estrutura da representação social é, neste caso, fruto da somatória da análise de associação de ideias de várias perguntas.

Muitas vezes o discurso já foi reproduzido antes, mas o sujeito acredita ser o autor do seu discurso e de ter domínio sobre ele, porém ele não percebe que está dentro de uma repetição. Por essa razão a análise do discurso vem a ser fundamental para a representação social da competitividade, procurando compreender a origem da formação e associação de ideias.

As perguntas foram efetuadas individualmente, no intuito de captar as ideias de cada respondente para, no processo de análise, ser reconstituída a representação social objeto do estudo..

3.3.3 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados foi feito pela interpretação das entrevistas realizadas com os trabalhadores buscando um sentido ao discurso. Considerou-se para isso a análise do discurso, além da história do sujeito e análise documental observando o contexto social de referência da psicodinâmica do trabalho para a análise das representações sociais.

De acordo com Geertz (apud SPINK, 2000), ao trabalharmos com as representações sociais não cabe apenas catalogar os conteúdos em busca do estável e consensual, pois muitas vezes são heterogêneos. Ao aprofundarmos a análise do senso comum, nós nos deparamos não apenas com a lógica e coerência, mas também com a contradição que devem ser evidenciadas, e não descartadas.

Ainda de acordo com a autora, embora paradoxal, aceitar a diversidade e as contradições implícita no senso comum não significam abrir mão do consenso, pois mesmo na diversidade do conteúdo “algo comum sustenta uma determinada ordem social: pressupostos de natureza ideológica, epistemes historicamente localizadas ou ressonâncias do imaginário social.” (SPINK, 1993, pg. 306).

Diante do exposto, “a análise centrada na totalidade do discurso é demorada e, conseqüentemente, com poucos sujeitos, e nela são caracterizados como sujeitos genéricos e representam o grupo no indivíduo.” (SPINK, 2000, p.129).

Ainda conforme Spink (2000), o indivíduo nessa perspectiva é sempre uma entidade social e símbolo do grupo que ele representa e pode ser trabalhado com estudos de caso.

A preparação, análise e interpretação do material coletado seguiram os seguintes passos, de acordo com Spink (2000):

- 1) Transcrever a entrevista;
- 2) Ler o material, intercalar a escuta do material gravado com o material transcrito de modo a afinar a escuta, deixar aflorar os temas, atentar para a construção, para a retórica e ficar atento às características do discurso que podem dar pistas valiosas quanto à natureza da construção ou à sua funcionalidade;
- 3) Após apreender os aspectos mais gerais da construção do discurso, é preciso, num terceiro momento, retornar aos objetivos da pesquisa;
- 4) Mapear o discurso a partir das dimensões da representação social e da psicodinâmica do trabalho já que eles possibilitam visualizar a associação de idéias entre as dimensões;
- 5) Transportar as associações para um gráfico a fim de pontuar as relações entre os elementos pertinentes.

Para a realização do item dois, procuramos seguir a indicação de Potter e Whetherell (1987 apud SPINK, 2000, p. 130) sobre análise de discurso, com a consideração dos os seguintes itens:

- a variação, ou seja, as versões contraditórias que emergem no discurso e que são indicadores valiosos sobre a forma como o discurso se orienta para a ação;
- os detalhes sutis: como silêncios, hesitações, lapsos – pistas importantes quanto ao investimento afetivo presente;
- a retórica: ou a organização do discurso de modo a argumentar contra ou a favor de uma versão dos fatos.

Na análise do discurso, busca-se encontrar o verdadeiro sentido interpretado e construído. Da mesma forma que se procura entender os elementos homogêneos que atribuem sentido à construção e a origem que sustenta a fala do indivíduo.

Outro elemento orientador da análise dos dados é a identificação dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho. Os critérios abaixo são considerados

norteadores para a análise dos dados com referência na psicodinâmica são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Critérios Norteadores da Psicodinâmica

Critérios norteadores para a psicodinâmica	Definição Teórica	Justificativa	Como identificar?
Prazer e Sofrimento no trabalho	Esses conceitos que buscam entender a relação entre o prazer, sofrimento e saúde no trabalho, são designados como psicodinâmica do trabalho. Para a Psicodinâmica do Trabalho, o que se pretende é conseguir compreender como os trabalhadores alcançam manter um certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET; 1994)	Verificar como se dá a relação de prazer e sofrimento na organização em questão	Identificar por meio da satisfação ou insatisfação, relações de trabalho e a forma como o funcionário enxerga sua atividade.
Mecanismos de defesa	Os mecanismos de defesa referem-se, segundo Dejours (1994, p. 69), “à função de combater ou atenuar o sofrimento e, às vezes, ocultá-lo como proteção dos efeitos psicossomáticos”.	Verificar de que forma os funcionários da organização em questão buscam manter o equilíbrio mediante possíveis situações desestruturantes.	Por meio da distorção comunicativa, mecanismos de defesa como negação, isolamento, atitudes agressivas.
Precarização do trabalho	Nos ambientes de trabalho nos quais não há um bom contato social, não há cooperação, ou seja, as pessoas não passam informações importantes para o desempenho da tarefa, e cada um trabalha por si, geram situações que impedem um desempenho adequado. Também, quando as tarefas são incompatíveis com os métodos e os regulamentos que as prescrevem, a pessoa se vê constrangida a executar mal seu trabalho, caracterizando outra situação que remete ao sofrimento. (DEJOURS, 2001)	Verificar de que forma a organização do trabalho interfere no equilíbrio psíquico do indivíduo.	Identificar o medo de perder o emprego e quadros de evidências psicossomáticas
Sucesso e fracasso	A busca pelo mito do sucesso é uma constante nas organizações e, de acordo com Enriquez (1999), para atingir seus objetivos, a organização necessita de pessoas que tenham comprometimento com esse sucesso cuja busca implica a existência e aceitação de um ambiente de competição entre empresas e entre sujeitos	Verificar a relação entre sucesso e fracasso de acordo com os pressupostos da psicodinâmica do trabalho.	Identificar como o funcionário enxerga sua atividade de trabalho, e sua visão relacionada a sucesso e fracasso.

Critérios norteadores para a psicodinâmica	Definição Teórica	Justificativa	Como identificar?
	envolvidos no processo organizacional.		
Manipulação	Segundo Faria (2007), uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo mediante vínculos que este estabelece com elas. Trata-se de um controle sutil, quase sempre imperceptível, que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer a um grupo, de filiação, de sentir-se amado e reconhecido.	Verificar se a empresa adota alguma forma de manipulação e como essa forma se articula e permite a manutenção do seu dinamismo	Por meio da retórica, da distorção comunicativa, análise de documentos, medo de perder o emprego.
Liderança	Segundo o Dejours (2001), é inquietante como os gerentes conseguem manter o discurso dos métodos e técnicas adotados pela organização para a execução do trabalho e acreditar neles se muitas vezes eles têm o conhecimento de que a situação real de trabalho não é condizente com tais métodos e técnicas.	Verificar qual a influência do líder de acordo com a perspectiva da psicodinâmica do trabalho.	Identificar pelo reconhecimento no trabalho, mecanismos de controle e a visão que o funcionário apresenta do seu líder.

Fonte: elaboração própria

Entende-se que os aspectos relacionados à psicodinâmica do trabalho são vastos e de complexa amplitude. Por essa razão, priorizaram-se os elementos supracitados na tabela, com o propósito de focalizar o estudo com os quesitos pertinentes ao quadro teórico, o que possibilita assim, mapear as entrevistas conforme os indicadores relacionados.

3.4 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

3.4.1 Delimitação do Grupo Social

As representações sociais mostram a compreensão da realidade por parte de um grupo social. O conhecimento é elaborado e compartilhado numa coletividade

que individualmente constrói o senso comum e contribui para as relações desse coletivo.

A aplicabilidade do método de representações sociais na pesquisa qualitativa pode auxiliar na captura de pensamentos de um grupo e na interpretação da dinâmica da relação entre o indivíduo e a coletividade.

Ao optar pelo tipo de pesquisa qualitativa, o quesito numérico não é expressivamente relevante quando se fala de garantia da representatividade dos resultados. O foco da pesquisa qualitativa é entender determinado fenômeno em profundidade, e a amostragem ideal é atingida pelo próprio pesquisador ao identificar que com as respostas dos entrevistados foi possível abranger a totalidade do problema investigado.

Conforme já apontado por Spink (2000), os estudos centrados no processo da elaboração das representações adotam a análise centrada no discurso e, por ser uma análise longa e que emana tempo, esses estudos, conseqüentemente, utilizam poucos sujeitos.

Utiliza-se, portanto, o exemplo chamado de “sujeitos genéricos”, que devidamente contextualizados, têm o poder de representar o grupo. (SPINK, 2000, p. 129). Por essa razão, com a amostragem adotada de 6 (seis) entrevistados - entre eles funcionários e ex funcionários do setor hoteleiro de Curitiba – foi possível o desenvolvimento da pesquisa e compreensão da representação social da competitividade para o grupo.

Os entrevistados foram selecionados a partir de alguns requisitos necessários e fundamentais para a caracterização de um grupo. Entende-se que a definição do número de entrevistados define-se pelo esgotamento das informações coletadas, juntamente com a relevância dos cargos dos entrevistados. Os atributos do grupo social listados foram:

- 1) Deveriam pertencer a uma área que detivesse contato direto com o cliente e, preferencialmente, que atuasse no setor de vendas, razão essa devido à hipótese de ser o setor mais afetado pela competitividade. Dessa forma, todos os entrevistados possuíam atuação direta na área de vendas e contato com clientes, com abrangência o desde Gestores a subordinados. Foram entrevistados: 01 (um) funcionário com o cargo de Gerente de Vendas, 01 (um) funcionário com o cargo de Vendedor, 01 (um) funcionário com o cargo de Assistente Geral, 01 (um) um

funcionário com o cargo de Gerente de Contas, um ex-funcionário que atuou como assistente de vendas e 01 (um) ex-funcionário que atuou como Gerente de Vendas;

- 2) Deveriam trabalhar ou ter trabalhado em um hotel de uma mesma categoria e perfil. No caso, hotéis considerados da categoria luxo.
- 3) Deveriam ter trabalhado no setor hoteleiro em um mesmo período (os anos de 2008/2009), comum a todos eles.

Procurou-se entrevistar quatro funcionários, que trabalham atualmente no setor hoteleiro, e dois ex-funcionários do setor para contrapor as respostas e identificar contradições.

Tratou-se juntamente de ter o cuidado de obter entrevistas de funcionários de empresas distintas, para que uma possível hegemonia do discurso não caísse em um mérito de variáveis relacionadas especificamente à cultura da empresa e estilo de gestão de uma organização específica.

Salienta-se também que se trabalhou com cargos distintos, tanto de subordinação quanto de liderança, para se identificarem conflitos existentes e evitar que a representação social gerada fosse definida por relações de hierarquia.

Buscou-se selecionar trabalhadores de hotéis de uma mesma categoria, para que o grupo social compartilhasse o mesmo perfil de clientes e que os hotéis pudessem ser comparados como empresas concorrentes vivenciando um mesmo cenário social. O perfil hotel de luxo foi designado, pois supostamente esta categoria de hotéis apresenta maior exigência em padrões de qualidade e atendimento que hotéis de categorias econômicas ou de categorias inferiores.

Portanto, após as evidências de todos os fatores correlatos acima, identificou-se o grupo social a ser analisado e que poderia apresentar a representação social sobre competitividade para os trabalhadores do setor hoteleiro de Curitiba.

Acredita-se que o número de entrevistados, apesar de restrito, representa fielmente o grupo analisado. Por se tratar de um estudo interpretativo, o método das representações sociais trabalha com limitações e pontos de fragilidade que atribuem ao pesquisador a capacidade de análise do sujeito histórico, interpretação do discurso e contextualização documental, o que pode gerar interferências e tendências à pesquisa.

Quanto a limitações do trabalho, o estudo procurou entrevistar os trabalhadores de hotéis considerados de luxo da cidade de Curitiba e cargos que detivessem contato direto com o cliente, restringindo o alcance de um numero maior de entrevistados.

3.4.2 Condução da entrevista

Após a identificação do grupo social, foram realizadas as entrevistas individualmente e gravadas por meio de instrumento de um gravador digital para a posterior transcrição e análise das respostas.

A entrevista, neste caso, é considerada mais como um roteiro de perguntas com intuito de ser um facilitador da comunicação, e tenciona captar elementos cruciais e aprofundar o discurso, pois, na realidade, possui como objetivo apreender as manifestações pessoais e a espontaneidade dos entrevistados.

Segue abaixo acompanhamento do roteiro e objetivo da formulação de cada pergunta. A primeira e a segunda apresentam o enfoque direto e se referem à visão de competitividade tida pelo entrevistado:

- 1) O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
- 2) A empresa em que trabalhava era competitiva?

O objetivo de introduzir as primeiras perguntas relacionadas diretamente à competitividade é buscar justamente o primeiro pensamento e ideia dos entrevistados a respeito do conceito, com o cuidado de a resposta não ser pré-formulada ou canalizada por outras sucessivas perguntas. Buscou-se a espontaneidade dos entrevistados e visão inicial sobre a competitividade. Eram esperadas respostas genéricas e sem um aprofundamento devido. Por essa razão, partiu-se para perguntas mais específicas sobre a atividade de trabalho, rotina, relação interpessoal, entre outros, que juntamente seguiram um roteiro norteador para evidências dos atributos relacionados à Psicodinâmica do Trabalho.

As perguntas sucessivas também foram construídas para estarem de alguma forma associadas à competitividade, porém foram abertas e subjetivas, a fim de explorar os argumentos dos entrevistados. As perguntas subsequentes permitiram juntamente que o entrevistado expressasse sua visão e possibilitou a captação de contradições. São perguntas que retratam a forma como o entrevistado

interage com o seu meio de trabalho, como enxerga sua atividade de trabalho, relação com seus superiores, relação com colegas de trabalho, opinião familiar, etc.:

- 3) O que fazia no seu trabalho?
- 4) O que você achava do seu trabalho?
- 5) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Essa última pergunta permite identificar como a competitividade se manifesta no cotidiano do entrevistado e se anteriormente ela era visível no ramo hoteleiro. Da mesma forma, a pergunta tem como objetivo evidenciar os fenômenos da globalização presentes no contexto dos entrevistados.

- 6) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?
- 7) E como acha que era vista pelos seus colegas de trabalho?
- 8) Como era seu relacionamento com seus superiores?

Avaliações em relação aos colegas de trabalhos são importantes para identificar como a representação é compartilhada.

As perguntas seguintes caracterizaram o ambiente externo da organização e as relações familiares do indivíduo.

- 9) O que você fazia fora do trabalho?
- 10) Sua família o (a) apoiava no seu trabalho?

A seguinte pergunta permite uma visão geral, envolvimento e satisfação em relação à organização.

- 11) Qual era a sua avaliação da empresa em que trabalha (trabalhava) ?

A última pergunta foi direcionada aos ex-funcionários com o objetivo de identificar alguma peculiaridade não levantada anteriormente, e captar possíveis contradições:

- 12) Por qual motivo não atua mais na área ou na empresa em que trabalhava?

Foram levantados dois funcionários que não atuam mais na área. A decisão pela entrevista com ex-funcionários se deve ao fato de apresentarem uma visão externa, um olhar diferente e de outro ângulo em relação à percepção e realidade vivida anteriormente.

Cabe ressaltar que as perguntas seguem variações de acordo com as respostas dos entrevistados. Em algumas entrevistas, cabe a necessidade de enfatizar e reformular a pergunta para resgatar elementos não respondidos, ou ignorados em perguntas introdutórias.

3.4.3 Condução da análise

Após a realização das entrevistas e a transcrição das mesmas, buscou-se mapeá-las, ou seja, categorizar as respostas, analisar o discurso e atribuir-lhe um sentido, reunindo as respostas similares, ou que tivessem pontos de convergência.

Ao avaliar as entrevistas é possível efetuar duas etapas de análise.

A primeira engloba a percepção em relação aos itens relacionados à representação social sobre competitividade. Já na segunda etapa, a percepção está relacionada aos elementos da psicodinâmica.

Conforme já exposto na definição da teoria de Representação Social, na formação das representações sociais dois processos são constituídos: a objetivação e a ancoragem. Esses processos estão intrinsecamente ligados e são modelados por fatores sociais. Por essa razão pretendeu-se, nas entrevistas, encontrar elementos presentes de ancoragem e objetivação, caracterizadores de elementos de representações partilhadas pelos membros do grupo em estudo.

Seguidamente após a categorização, identificaram-se marcas e ideias centrais que estivessem correlacionadas e apresentassem semelhança. As ideias centrais revelam a essência do conteúdo do discurso.

Levantaram-se desde elementos metafóricos da prática gerencial até ideias sem concretude que pudessem transpor os elementos do processo de ancoragem e de objetivação.

Primeiramente, procurou-se relacionar as crenças, opiniões, atitudes e sentimentos sobre competitividade vividos pelos funcionários do setor hoteleiro de Curitiba, na perspectiva daqueles profissionais que têm exatamente por atribuição lidar com questões relacionadas à perfeição de serviços e melhorias constantes e inatingíveis.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A compreensão que os funcionários do setor hoteleiro de Curitiba possuem a respeito de competitividade influi nas concepções, atitudes, decisões, conflito de valores da empresa e do indivíduo.

Primeiramente, para situar o grupo social em questão, considera-se relevante para a compreensão do contexto histórico a apresentação dos entrevistados, de forma que se mantenha a preservação da identidade dos mesmos.

Entrevistado 1: ex-funcionário, com experiência de 22 anos no setor hoteleiro. Perfil de gerência, ou seja, líder da equipe de vendas. Atuou por 8 anos na última empresa, que se caracteriza por uma rede internacional, e há aproximadamente um ano afastou-se da hotelaria.

Entrevistado 2: ex-funcionário, com experiência de 4 anos e meio no setor hoteleiro. Perfil de vendedor. (subordinado à gerência de vendas). Atuou por 6 anos na última empresa, que se caracteriza por uma rede internacional e há aproximadamente seis meses afastou-se da hotelaria.

Entrevistado 3: funcionário, com experiência de 10 anos no setor hoteleiro. Perfil de Vendedor. (subordinado à direção de vendas). Atua há 4 anos e oito meses em uma rede internacional de hotéis.

Entrevistado 4: funcionário, com experiência de 1 ano e dois meses no setor hoteleiro. Perfil de assistente de vendas. (subordinado à gerência de vendas). Atua há 1 ano e dois meses em uma rede internacional de hotéis.

Entrevistado 5: funcionário, com experiência de 2 anos no setor hoteleiro. Perfil de vendedor. (subordinado à gerência de vendas). Atua há 2 anos na empresa atual, que se caracteriza por uma rede internacional de hotéis.

Entrevistado 6: funcionário, com experiência de 10 anos no setor hoteleiro. Perfil de gerência, ou seja, líder da equipe de vendas. Atua há 4 anos na última empresa, que se caracteriza por uma rede internacional.

Anteriormente à exposição da análise das entrevistas, se faz necessário entender o que vem a ser competitividade no discurso das organizações hoteleiras por meio da análise documental.

4.1 ANALISE DOCUMENTAL: COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA DE CURITIBA

A compreensão de competitividade no olhar das organizações hoteleiras pode ser evidenciada por meio da análise documental levantada conforme dados estatísticos, publicações em veículos de comunicação do setor e material publicitário digital:

a) Dados estatísticos:

Foram extraídos primeiramente dados publicados em mídias e órgãos de turismo referente ao contexto hoteleiro de Curitiba que permite compreender a competição econômica do setor.

Conforme dados do relatório do Ministério do Turismo: Meios de Hospedagem – Estruturas, consumo e impacto na economia, durante o ano de 2009 e dados do IBGE em relação a população das cidades (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), foram identificados o seguinte número de hotéis cadastrados oficialmente.

Quadro 3 – Número de Meios de Hospedagem (Ministério do Turismo/IBGE)

Número de Meios de Hospedagem		
cidade	numero de estabelecimentos	população
Curitiba	109	1.764.540
Porto Alegre	63	1.509.939
Rio de Janeiro	244	6.323.027
São Paulo	494	11.316.149

Fonte: elaboração própria

Conforme relatório do Ministério do Turismo, os hotéis considerados oficialmente cadastrados são aqueles que possuem pelo menos algum dos seguintes registros:

- Cadastro de Meios de Hospedagem do Ministério do Turismo;
- Inscrição nas secretarias de Turismo estaduais;
- Cadastro com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH;
- Participação no Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB;

Os dados da cidade de Curitiba chamam a atenção no que tange o cenário hoteleiro de outras capitais brasileiras. Com uma população próxima de Porto

Alegre, Curitiba possui uma oferta muito maior de hotéis, o que enaltece a competição entre os empreendimentos hoteleiros da capital paranaense na busca pela captação de clientes.

Paralelamente buscou-se evidenciar os indicadores de desempenho hoteleiros entre algumas capitais brasileiras:

Quadro 4 – Indicadores Hoteleiros

Indicadores Hoteleiros		
Cidade	Ocupação (Ano 2009)	Receita média por apartamento (RevPAR) - 2008*
Brasilia	57,16%**	R\$ 126,00
Curitiba	53,2%**	R\$ 87,00
Fortaleza	73,28%**	R\$ 75,00
Porto Alegre	65,51%**	R\$ 126,00
Rio de Janeiro	70,42%**	R\$ 190,00
Salvador	63,62%**	R\$ 107,00
São Paulo	64,4%**	R\$ 108,00

* fonte: BNDS

** fonte: Secretarias Estaduais de Turismo

Observa-se que a capital paranaense apresentou em 2009 a menor taxa de ocupação em relação a outras capitais brasileiras. Evidenciou-se na tabela anterior um alto numero de meios de hospedagem em Curitiba, caracterizando que a cidade apresenta um grande numero de competidores e uma demanda por hotel inferior às demais cidades. Conjuntamente detecta-se que a diária média cobrada na cidade está entre as mais baixas em relação às demais cidades. Sendo assim, além de identificar que Curitiba possui alta oferta hoteleira, os preços praticados são mais baixos para que possam garantir atratividade ao cliente, obter uma ocupação mínima de cada hotel e gerar rentabilidade aos empreendimentos. Dessa forma, possibilita levantar que Curitiba possui alta competitividade. Cabe reforçar que responsabilidade pela captação de clientes e manutenção/ crescimento da taxa de ocupação é proveniente do departamento de vendas.

b) Veículos de Comunicação:

No intuito de entender o que é competitividade para as organizações hoteleiras de Curitiba, foram levantadas publicações nos meios de comunicação do

segmento, observando a linguagem, indicadores, dados, entre outras questões relacionadas com a temática em evidencia.

Foram levantadas publicações de janeiro a dezembro de 2009 sobre os hotéis de Curitiba onde trabalham alguns dos entrevistados. O periódico nacional *Hotelier News* foi utilizado por ser um veículo de comunicação de referencia no setor hoteleiro em todo Brasil.

Na publicação é possível visualizar que a importância para os empreendimentos hoteleiros é exclusivamente indicadores econômicos como aumento na taxa de ocupação, diária média, liderança em relação a concorrência ou fatores de mudanças estruturais e apresentação de novos serviços. Elementos relacionados aos trabalhadores são pouco evidentes, retratando dessa forma qual é a preocupação predominante das organizações hoteleiras da cidade:

Segue abaixo alguns trechos utilizados como exemplos das publicações:

02 de março de 2009.

“No dia 20 de março, o Four Points by Sheraton Curitiba completa oito anos. Para o mês de seu aniversário, o hotel **pretende atingir 55% de ocupação, um crescimento de 2% em relação a 2008**. A diária média prevista para o período é R\$ 223, valor que o empreendimento pretende manter ao longo do ano.[...] Na semana de aniversário, o hotel vai receber seus hóspedes em um tapete vermelho, oferecendo brinde de champanhe acompanhado por morangos frescos. [...]”

16 de fevereiro de 2009.

“O Radisson Curitiba, empreendimento administrado pela Atlantica Hotels que acaba de completar três anos de operação, fechou 2008 **com crescimento de 30% em seu faturamento total**. Para este ano, a expectativa é alta de 9% a 10%. Segundo a gerente geral [...]no ano passado registramos 62% de taxa ocupação e R\$ 217 de diária média. Acabamos de trocar todos os aparelhos de TV, que agora são LCD, e substituímos as camas das UHs. Ainda em fevereiro vamos concluir a instalação das novas divisórias da área de eventos. Todos estes investimentos devem trazer resultado ainda melhor até o final de 2009.

Na semana passada o Radisson Curitiba foi um dos hotéis ganhadores do *President's Award*, premiação que a Atlantica entrega anualmente a alguns de seus hotéis no Brasil pelo desempenho e qualidade durante o ano anterior.”

24 de agosto de 2009.

“O Bourbon, localizado em Curitiba, **registrou alta de 20% na ocupação de hóspedes** estrangeiros no mês de julho. Entre janeiro e junho, a ocupação deste público estava em torno de 10% a 16% do total.

“Os resultados alcançados no mês de julho já demonstram que o mercado está aquecido [...] segundo o gerente geral [...] O executivo ainda explica que hóspedes também contam como diferencial os serviços de recepcionistas bilíngues, chef de cozinha com experiência internacional, estacionamento cortesia com manobrista, room service 24 horas, internet wi fi, fitness center, sauna e serviços de núpcias.”

Fonte: *Hotelier News*, 2009 (<http://hoteliernews.com.br/>)

Como segue no capítulo de Anexos é evidente nas matérias publicadas, a homogeneidade do conteúdo dos respectivos hotéis veiculados no informativo, e chama à atenção a uniformidade na escrita e temáticas similares nas publicações.

Outro fator que chama atenção é que o veículo de comunicação divulga que vários os hotéis relacionados na pesquisa são considerados os melhores da cidade:

17 de novembro de 2009.

“[...] o Pestana Curitiba, que completa cinco anos este ano, foi eleito pelo *Guia 4 Rodas*, edição 2009, **como Melhor Hotel de Curitiba, Melhor Hotel para ir a dois e Melhor Business Center.**”

<http://hoteliernews.com.br/2009/11/pestanacuritibaeeleitoomelhorhoteldacapitalparaneanse/>

28 de setembro de 2009.

“[...] Queremos nos manter no topo, aponta o profissional, responsável pela unidade que foi reconhecida pela quinta vez como **melhor hotel da cidade** pelo *Guia 4 Rodas*.”

<http://hoteliernews.com.br/2009/09/FourPointsCuritibainvesteR3milhesemreformas/>

10 de agosto de 2009

“[...] **O Bourbon Curitiba é o único hotel da cidade que conta com a classificação cinco estrelas** conforme chancela e classificação do Ministério do Turismo.[...]”

<http://hoteliernews.com.br/2009/08/bourboncuritibaumdosmelhoreshotisdacapitalparaneanse/>

Percebe-se, portanto, que os hotéis utilizam de diversas premiações e condecorações para evidenciar que são melhores que seus concorrentes. Contudo, a informação torna-se dúbia a partir do momento que 3 dos hotéis se consideram os melhores da cidade. Chama atenção também a proximidade das datas de publicação.

c) Material publicitário:

Associado aos dados estatísticos e às publicações em veículos de comunicação apresenta-se alguns trechos extraídos de material digital publicitário dos hotéis levantados na pesquisa conforme consta no capítulo de Anexos.

O conteúdo salienta a infra estrutura, localização, tamanho dos espaços de eventos, acomodações dos apartamentos, no entanto nada se fala de fatores

relacionados às pessoas envolvidas nessas organizações, fundamentais para a articulação do serviço e requisitos elementares para o funcionamento das respectivas empresas. Ou seja, as organizações hoteleiras em foco neste estudo utilizam exclusivamente atributos físicos e estéticos para conquistar seus clientes.

Abaixo segue trechos como exemplo do conteúdo citado acima:

-Hotel Bourbon:

“São 174 apartamentos e suítes requintadas, incluindo quartos conjugados e hipoalergênicos. A Ala Premier é um espaço reservado, ideal para quem procura atendimento diferenciado, além de serviços personalizados.

Todos os apartamentos dispõem de:

- Internet wireless
- Aquecimento central
- Ar-condicionado com controle individual
- TV LCD a cabo
- Música ambiente
- Correio de voz
- Roupão para uso no apartamento
- Travesseiros antialérgicos
- Secador de cabelos
- Cofre”

[...]

Fonte: Website Hotel Bourbon – www.bourbon.com.br

-Hotel Four Points:

- Internet free nos apartamentos
- 154 apartamentos
- 11 suítes
- 02 apartamentos para pessoas com necessidades especiais
- Andar para não-fumante
- Apartamento para não-fumante
- Apartamentos fumantes (*disponibilizados apenas na categoria Superior*)
- Apartamento conjugado
- Apartamento feminino
- Royal floor
- Piscina tipo: adulta - 120m3 - coberta - aquecida - raia semi-olímpica
- Business center
- Centro de convenções
- Coffee shop
- Day office
- Estacionamento
- Fitness center
- Lavanderia
- Lobby bar
- Sala de massagem
- Sauna a vapor
- Sauna seca
- SPA

Fonte: Webaite Hotel Four Points by Sheraton - www.atlanticahotels.com.br

- Hotel Pestana :

“O Pestana Curitiba é um dos mais modernos e funcionais hotéis em Curitiba, localizado na fantástica zona do Batel, região mais nobre e cosmopolita da cidade. A capital do Paraná é um dos maiores centros de negócios do Brasil, sendo este hotel em Curitiba ideal para a realização convenções, negócios, conferências, eventos corporate.

Localizado junto aos principais centros comerciais, restaurantes e pólos de negócios e turismo da cidade, o Pestana Curitiba, é um dos mais elegantes hotéis em Curitiba e embora rodeado por uma paisagem urbana, no fantástico Naga Spa, na piscina interior ou no centro de massagens irá conseguir descontrair totalmente.[...]"

Fonte: Website Hotel Pestana – www.pestanahotels.com.br

- Hotel Crowne Plaza :

O Crowne Plaza Curitiba foi eleito o primeiro hotel “Boutique” da cidade, por sua variedade de ambientes exclusivos e serviços personalizados. Além disso, é considerado um dos melhores hotéis de Curitiba pelo Guia 4 Rodas, referência nacional em hospedagens.

A marca Crowne Plaza está presente em mais de 400 hotéis e é pertencente a IHG (Intercontinental Hotels Group), maior rede hoteleira do mundo, presente em mais de 100 países com mais de 4.500 hotéis.

Em nossa estrutura possuímos 88 aptos e suítes, salas para eventos corporativos e sociais, restaurante, bar, SPA, fitness center, salão de beleza, além de sermos o único hotel a possuir heliponto na cidade e ponto de partida do único passeio de Segway do Brasil.

Fonte: Website Hotel Crowne Plaza Curitiba – www.crownecuritiba.com.br

- Hotel Radisson:

Em frente à Praça Japão, o empreendimento situa-se no Batel, um dos bairros mais nobres e aprazíveis da capital paranaense. A apenas 10 minutos do centro empresarial e comercial da cidade e a 5 km do centro, é vizinho também dos melhores shoppings, restaurantes, bares, galerias de arte e outras opções de cultura e lazer da cidade.

-191 apartamentos - *Superior/ Luxo/ Business Class*

- 3 suítes - *Royal*

- Apartamentos adaptados para pessoas com necessidades especiais

- Andar para não-fumante

- Apartamento conjugado

- Apartamento feminino

- Apartamento para não-fumante

- Apartamento triplo

- Royal floor

- Piscina

- Business center

- Centro de convenções

- Estacionamento com manobrista

- Fitness center

- Lavanderia

- Lobby bar

- Sala de massagem

- Sauna seca

- SPA

Observando os materiais publicitários online nos websites oficiais dos respectivos hotéis, detecta-se que os mesmos se apresentam de forma similar e valorizam somente atributos relacionados a questões estruturais e infraestrutura do empreendimento.

Questões relacionadas à equipe de trabalho não são evidenciadas nos materiais publicitários. A postura de marketing é antagônica ao que defende os

autores do setor, na qual conforme já apontado por Castelli (1998), um empreendimento hoteleiro, para ser competitivo no mercado, necessita mais do que de uma excelente infraestrutura; devem ter uma prestação de serviço com excelência e qualidade no atendimento. Juntamente volta-se a referenciar Beni (2001) que nos diz que o tratamento pessoal corresponde a algo essencial da prestação dos serviços hoteleiros. Sendo assim, o que se coloca em teoria não é evidenciado em prática nas organizações hoteleiras.

Portanto, ao observar a análise dos documentos é possível identificar que competitividade para os empreendimentos hoteleiros de Curitiba está intimamente relacionada a um olhar econômico, com ênfase a indicadores de desempenho, atributos físicos, condições estruturais e competição com seus concorrentes, enaltecendo a proposta gerencialista de competitividade dialogada por Porter (1993) cuja importância está no nível de produtividade e capacidade de melhoria da organização.

A análise documental é novamente apresentada no olhar da psicodinâmica do trabalho no capítulo que prossegue a análise das entrevistas.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS: REPRESENTAÇÃO SOCIAL

Anteriormente à apresentação dos resultados no que se refere à representação social da competitividade pelos trabalhadores da hotelaria curitibana, faz-se necessário apresentar as evidências levantadas pelos trabalhadores a respeito da globalização, novo capitalismo, conseqüentemente ao fator competitividade, intrínseco a esse contexto.

Com a globalização, muitos trabalhadores destacam as mudanças perenes no setor e enaltecem que atualmente existe mais “profissionalismo”, ou maior formalização do setor em decorrência da competitividade. Todavia os efeitos incididos ao trabalhador e o impacto nas relações de trabalho são nítidos nos discursos abaixo:

– Entrevistado 1:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...] Acho que o segmento está muito mais profissional, se investe muito mais em treinamento [...]. Outra mudança é o ingresso de profissionais que cursam hotelaria, turismo e outros. Antes a maioria dos profissionais eram de outras áreas que acabavam caindo na hotelaria. [...].

– Entrevistado 2:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Antes, acho que a hotelaria estava mais preocupada com o cliente, hoje é tudo em função dos resultados, do número, da receita. [...] na verdade o hotel só quer saber quanto está faturando no final do mês. [...] Hoje vejo que a hotelaria está mais profissionalizada, mas ao mesmo tempo impessoal.[...].

– Entrevistado 3:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Quando comecei na hotelaria, trabalhava na rede Slavieiro - já fazem uns 10 anos. A rede estava se instalando e começando a ganhar força. Mas só tinha em Curitiba realmente dois hotéis conhecidos e de luxo. Viviam lotados, e foi bem na época do crescimento industrial de Curitiba. [...] O mercado comenta que era a época de ouro da hotelaria. [...] Depois de um tempo, vieram os hotéis de redes que chamamos, os internacionais. O mercado que antes era aquecido começou a brigar pela fatia de mercado. Claro que os hotéis de redes internacionais ganhavam por terem maior poder de marca e vantagem competitiva. Muitos hotéis familiares fecharam depois disso. E os hotéis familiares tiveram que se adaptar e também

viraram redes. Tanto é que Curitiba tem muita rede local [...]. O quadro de funcionários passou a vir de São Paulo. Na parte de vendas, antes tinha uma coisa mais gostosa. Os responsáveis pelas viagens nas empresas eram os mesmos, hoje é um troca-troca que ninguém sabe com quem vai falar. Antes tinha aquela coisa de amizade, hoje é tudo números, resultados, metas. **A parte do relacionamento ficou prejudicada**, hoje parece uma coisa artificial, e a geração que está vindo não entende esse lado do relacionamento. Ninguém mais tem tempo.

– Entrevistado 4:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Eu vejo que antes cada um fazia o que bem entendia, **hoje em dia a área é muito globalizada**. Recebo e-mails de tudo que é lugar do mundo. É muita conectividade e tudo muito rápido. Se eu não respondo o e-mail em 5 minutos, o meu concorrente vai fazer isso, e **eu posso perder o cliente**.

– Entrevistado 5:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Vejo que os profissionais que atuam na área são formados em Turismo, têm especialização. Antes era gente de tudo que é área trabalhando nos hotéis.

– Entrevistado 6:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...] **Ela era mais valorizada do que hoje**. Vieram as montadoras e elas precisavam de hotel; então todos os hotéis estavam sempre lotados. [...]

A hotelaria está em um momento de mudança de comportamento. Profissionalismo não é, pois as pessoas são as mesmas, mas se pensa muito mais estrategicamente; então se trabalha com conceitos de marketing, coisa que antes não tinha. Antes era o foco mais de como fechar negócios, hoje é mais quais negócios me interessam.

Dessa forma, as entrevistas acima corroboram o que já foi apresentado no quadro teórico. As mudanças globais e a flexibilização do trabalho com o novo capitalismo estão tornando as relações fracas. Com o aumento da competitividade, a ênfase passa a ser exclusivamente a lógica econômica financeira, o que torna as relações cada vez mais superficiais.

A existência de competitividade nos processos de trabalho é reconhecida por todos os participantes e está vinculada a relações interpessoais na organização do trabalho.

Foi identificado que a representação social sobre competitividade para os funcionários da hotelaria refere-se a conceitos de concretude relacionados à tarifa, mercado, agressividade, melhoria contínua, diferenciais.

Figura 2 - Representação Social da Competitividade para os trabalhadores da hotelaria de Curitiba



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a imagem, os elementos da representação social de competitividade evidenciados acima são atribuídos por dois processos de formação da representação. O primeiro refere-se à ancoragem que permite buscar o familiar para amparar o desconhecido. No caso, os elementos diferenciais e melhorias se ancoram em mudanças. Já os elementos tarifa e agressividade estão ancorados no elemento de produto e disputa. O segundo processo refere-se à objetivação, que apresenta para os elementos agressividade e tarifa a visualização de preço e concorrência. E os elementos de melhorias e diferenciais são objetivados pelos clientes.

De forma geral, todas as ideias apresentadas possuem uma abordagem de certa forma vaga por parte dos trabalhadores, mas exprimem a representação do grupo sobre competitividade.

Primeiramente, em relação à tarifa, a definição é genérica e diz respeito ao preço praticado, e está relacionada com outro conceito associado de “agressividade” e “diferenciais” expresso inúmeras vezes pelo grupo. Pelo fato de um hotel ser muito semelhante ao outro, o quesito “diferenciais” não necessariamente significa que o hotel apresenta algo totalmente diferente do outro, ou uma inovação de fato. Para o grupo, competitividade é apresentar diferenciais, mas na realidade o suposto diferencial é inexistente.

– Entrevistado 3:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
Competitividade para mim é efetuar o um trabalho com excelência, e **buscar as vantagens** em relação ao concorrente, porque assim consigo visualizar as fraquezas e deixar mais forte os meus **benefícios**, agregando valor à venda.[...].

– Entrevistado 4:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
[...] é muito importante para os nossos hotéis, assim conseguimos vender mais com um **preço** mais alto. E também destacar nossos **diferenciais** competitivos.

– Entrevistado 6:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
Competitividade... quando penso... para mim vem muitas coisas... Tá ligado à concorrência... Vejo que é a **busca** pelos seus **diferenciais** competitivos para se tornar conhecido no **mercado** pelo **cliente**, e **é** se fazer competitivo.

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?
[...] Um bom **produto** com um bom serviço são básicos. Eles são as características que vão fazer você ter seus **diferenciais** e ser reconhecido. Hoje em dia ver **diferencial** não é tão visível quanto antes.[...].

Na resposta acima, há uma visível contradição nos elementos expostos. Se um bom produto e bom serviço são básicos, como podem ser diferenciais?

Ainda referenciando o conceito já expresso de diferenciais, repetido diversas vezes pelos entrevistados em diversas formas de opinião, é possível evidenciar uma busca continua por diferenciais entre um hotel e outro na busca, segundo eles, de maior e melhor espaço no mercado. No entanto, não há uma diferença efetiva entre esses hotéis, e essa visão não é explicitamente percebida pelos trabalhadores. Os ex-funcionários, contudo, reconhecem e analisam que na verdade não há diferenças, e que a disputa pelo espaço nesse mercado na realidade é utópica.

– Entrevistado 2:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
[...] Na verdade **eu não vejo diferença nenhuma** nos hotéis. O que realmente tem de **diferente**? O que **muda** de **verdade** de um hotel para o outro? Eu não vejo, sabe? Eu tô falando de uma **visão** agora **fora** de lá.

Antes eu via muito , o hotel tem um abre leito, as pessoas nem sabem o que é isso (gargalhadas!!) Entendeu? [...]

– Entrevistado 1:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?
[...] a busca passou a ser oferecer melhor custo X benefício, pois praticamente são todos os produtos tão **parecidos**[...].

Quanto ao quesito agressividade, são expostas metáforas relacionadas à disputa, briga, deslealdade:

– Entrevistado 4:

A empresa em que você trabalha é competitiva?
Sim. Muito competitiva. Além de possuir um bom produto, nós deixamos os **preços** competitivos para **bater** a concorrência direta. Isso faz muita **diferença** e é o que nos garante a **melhor** posição de mercado[...].

– Entrevistado 1:

A empresa em que trabalhava era competitiva?
Bastante. Eles tinham uma **agressividade com a necessidade de aparecer e marcar**, especialmente por serem novos no mercado e precisarem ocupar um espaço, por isso estavam sempre buscando oferecer o melhor e inovar.

– Entrevistado 3:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
[...] A competitividade na hotelaria é muito grande, pois são muitos hotéis na cidade, e todos **brigam** pelos mesmos clientes. Não tem espaço para todos, e isso acaba em uma grande pressão e **disputa**. No final do mês, todos ficam **nervosos** para ver qual é o hotel com a maior ocupação e diária média. Os hotéis são muito competitivos, mesmo os da mesma rede[...].

Outro elemento que compõe a representação social de competitividade para os trabalhadores da hotelaria de Curitiba é o elemento tarifa, presente nos discursos abaixo:

– Entrevistado 2:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?
A primeira coisa que vem à cabeça é **tarifa** pra mim... É eu acho que assim, na hotelaria, essa competitividade é um pouco... injusta, é uma coisa mais assim não é sadio, é (silêncio) [...] eu vejo que eles estão muito mais

preocupados com as pessoas que estão ali dentro trabalhando do que com o **produto** em si. Ai lá tem fulano de tal, de tal e de tal, e eles cuidam da conta tal e tal, no outro tem o fulano de tal e tal, nenhum faz nada de **diferente** que o outro, mas eles têm que mostrar que um é **melhor** que o outro.

[...] ninguém tá nem preocupado com **tarifas**, sabe essas coisas. eu não sei, (silêncio) essa **competitividade** ela **dentro da hotelaria** você vindo de fora é meio ridículo.

– Entrevistado 3:

O que você acha do seu trabalho?

[...] fazemos de tudo para o **cliente** entrar no hotel, fazemos acordos com as empresas, baixamos a **tarifa**, damos cortesia [...]

– Entrevistado 4:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade é... eu penso logo em **preço** e qualidade. A competitividade é ter a melhor oferta, no momento certo, para o cliente certo[...].

– Entrevistado 5:

“[...] todos os dias ouço as agências reclamarem que os hotéis dão a mesma **tarifa** para a agência e para o cliente final, e como é que eu fico?[...]”

Ao se destacar o quesito melhoria contínua, cabe evidenciar que os entrevistados não sabem ao certo o que seja essa melhoria, como atingi-la e, principalmente, quando a buscarão, ou seja, dessa forma é considerada intangível e incessante, nunca está bom, sempre é necessário mudar.

– Entrevistado 1:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

Eu penso principalmente em **melhoria de produtos e serviços...** Também em pesquisa, adequação de necessidades e expectativas.

– Entrevistado 6:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...] Como tudo, a hotelaria melhorou. Com o aumento da competitividade, tudo vem a melhorar. A internet *wifi* no hotel hoje é básico, todos têm que ter. Antes era visto como diferencial, hoje todos têm que ter.

A representação de competitividade com o significado de melhoria contínua merece um destaque especial nas análises das entrevistas, porque se trata de uma alusão a um processo nunca alcançável, intangível, utópico e relacionado integralmente com as relações da psicodinâmica expostos a frente.

Assim, permite-se avaliar que a utopia de melhoria e diferenciais são mecanismos organizacionais institucionalizados a fim de possibilitar a dinâmica do setor, e poder capturar a subjetividade do sujeito, gerando a manutenção desse discurso, sobretudo aos trabalhadores da área de vendas que necessitam ser propagadores da retórica da empresa aos clientes.

Além dos elementos de concretude citados, os elementos metafóricos da prática gerencial transcrevem uma elaboração de discurso similar, aparentemente uniforme e pré-formulado. Visualiza-se nesse momento o discurso da organização e não do sujeito presente em citações como:

– Entrevistado 6:

Como é o seu trabalho? O que faz no seu trabalho?

Eu trabalho com isso para buscar momentos memoráveis; acredito muito nisso. **A gente** busca trabalhar em encantar o **cliente** e o grupo acredita nisso, e isso faz toda a diferença. Então, a gente buscava trabalhar a essência [...] A essência do servir, causar momentos memoráveis.

– Entrevistado 3:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade para mim é efetuar um trabalho com **excelência** e buscar as vantagens em relação ao **concorrente**, porque assim consigo visualizar as fraquezas e deixar mais forte os **meus benefícios**, agregando valor à venda [...]

– Entrevistado 4:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

[...] **a competitividade é ter a melhor oferta**, no momento certo, para o cliente certo, é o que eu sempre digo, **aqui nós chamamos** isso de *revenue management*, é muito importante para os nossos hotéis [...].

No último argumento, é notória a redundância e os elementos vagos a respeito da competitividade. Nesse sentido, novamente se salienta o mito sobre a competitividade. Conforme já salientado no quadro teórico, a competitividade vem a ser fenômeno do sistema de capital, cujas organizações necessitam ampliar suas

participações de mercado, vislumbrando o lucro. Os funcionários da hotelaria compram perfeitamente esse modelo, mas colocam algo a mais. Além da competitividade perene à empresa, os trabalhadores veem a competitividade como um fator pessoal, como sua responsabilidade de ser competitivo para sua empresa lucrar mais. A visão de competitividade, portanto, passa a ser algo nebuloso e impreciso, de atribuição do indivíduo.

A organização cria a concepção de competição de mercado, de disputa por “diferenciais”, ou seja, cria a suposta competitividade tão necessária, para justamente envolver o trabalhador e permitir que ele “doe seu sangue”, “vista a camisa” da empresa.

Retomando o quadro teórico a respeito de competitividade, voltamos ao ponto em que as organizações flexibilizadas, ou seja, que adotaram o toyotismo como forma de gestão, apresentam a competitividade como o cerne da estrutura condicionante aos trabalhadores. Com isso, ao identificar a representação social a respeito de competitividade para os trabalhadores do segmento hoteleiro de Curitiba, denota-se que não há a percepção dentro de um delineamento crítico, e sim, que a concepção de competitividade se faz única e exclusivamente em função da lógica instrumental gerencialista.

Conforme já apresentado no referencial teórico, ancoragem é a interpretação do sujeito sobre uma dada realidade; e a objetivação é a simbolização. A objetivação e a ancoragem são referidas como formas específicas em que as representações sociais estabelecem mediações e trazem a produção simbólica para um nível quase material, dando conta da concreticidade das representações sociais na vida social. Objetivar é, por conseguinte, condensar significados diferentes; ao assim fazer, os sujeitos sociais ancoram o desconhecido em uma realidade conhecida e institucionalizada (FERNANDES, et al., 2002).

O entendimento da competitividade como um ponto de vista da subjetividade - e mais adiante como uma representação da globalização perversa, segundo a visão apontada por Santos (2000) e Dupas (2001) - não é diretamente relacionada aos entrevistados. Há um entrevistado que indaga e se posiciona por uma visão crítica em relação a sua visão de competitividade:

- Entrevistado 5:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

Existem dois tipos de competitividade, a que estimula o máximo de cada um e é saudável ou a competitividade que as pessoas não medem o bom senso das suas ações. Eu não gosto dessa expressão... Porque... Dentro dessa palavra eu vejo muita **falsidade, egoísmo, esconder o jogo**... Não me agrada. Dá a impressão que o ser humano quer acabar com o outro. A competitividade é importante ao competir com você e não com o outro. Quando você compete com você, você se valoriza. Se compete com o outro, há a humilhação. Você tem que ser melhor. É algo que mexe comigo, não gosto dessa palavra, entende?

No entanto, por mais que esse entrevistado diga não gostar do termo competitividade, o mesmo não esclarece e não consegue objetivar sua visão. Ainda assim, a representação social de competitividade se mantém vaga.

Ao desmembrar as perguntas e mapear por meio dos aspectos norteadores da psicodinâmica do trabalho, fica evidente que a suposta competitividade apontada pelos trabalhadores interfere no cotidiano e na forma com que relacionam a felicidade e satisfação, com as frustrações vividas, por isso são simplificadas pela relação de prazer e sofrimento no trabalho.

Após a identificação de elementos da representação social sobre competitividade, cabe ressaltar em uma segunda etapa como objetivo principal da pesquisa os elementos diretamente relacionados à Psicodinâmica do Trabalho.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS: PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Conforme já citado por Dejours (2001), o prazer e sofrimento são inevitáveis e estão presentes em todas as categorias profissionais e, dessa forma não são exclusivas no setor hoteleiro, mas nos cabe efetuar avaliações pertinentes a essa atividade de trabalho tendo em vista a grande exigência do setor na prestação de serviço e “engajamento” desses trabalhadores.

A pesquisa em questão contribui para a reflexão sobre a subjetividade dos funcionários do setor hoteleiro de Curitiba, quando confrontado com a representação social da competitividade. Alguns elementos são explícitos e cabe uma análise a respeito de variáveis fundamentais relacionadas à Psicodinâmica do Trabalho como: despersonalização do indivíduo por meio da organização, precarização do trabalho, mecanismos de defesa, distorção da comunicação, opressão das lideranças, medo, prazer e sofrimento no trabalho.

Inicialmente será exposta a questão da despersonalização do indivíduo, que gradativamente vai se oprimindo dentro da estrutura da organização, reprimindo

suas ideias e raciocínio, fazendo acreditar que a visão da empresa é partilhada e aceita por ele, levando-o a crer que a sua opinião é exatamente a mesma da organização e dos seus superiores, repetindo a retórica institucionalizada na empresa:

– Entrevistado 6:

Como é seu relacionamento com seus superiores?

É ótimo. **Por mais que tenhamos opiniões diferentes com todos eles, é ótimo e é mutuo. E também eu acho que você não vai para lugar nenhum se você estiver indo contra seus líderes. Não adianta, trabalhar contra, não dá. Sou braço direito dos meus chefes**, tenho certeza que eles gostariam que eu tivesse fazendo o que eles fizessem. Que nem eu me ponho no lugar deles e sei que eles gostariam que eu fizesse o que eles fizessem. **Eles** sabem que eu jamais faria nada, algo que os comprometesse, eu sou muito focada.

A resposta é fundamentada no que a empresa acredita, e não propriamente na relação existente entre os indivíduos da organização. O discurso expresso pode estar caracterizado inconscientemente pelo trabalhador devido ao medo de perder o emprego, insegurança em relação ao trabalho que realiza, opressão vivenciada pelos superiores, entre outros fatores que estão evidentes no discurso apresentado pelo trabalhador. Lentamente o trabalhador vai perdendo suas opiniões e deixando suas críticas e visões pessoais, gerando a despersonalização do indivíduo. Essa situação é fundamental para que a organização possa gerar seus líderes, fazer com que os mesmos deem continuidade à propagação da despersonalização e sustentem os subordinados de acordo com as premissas da organização, sem o devido questionamento do indivíduo, pois, para a empresa, o trabalhador é condicionado exclusivamente ao comportamento produtivo.

Na resposta acima, é ainda visivelmente presente o sofrimento negado do entrevistado. A racionalização na frase “você não vai parar em lugar algum se estiver contra seus líderes” representa com clareza o modelo de negação. Como apontado por Dejourns (2001), os gestores possuem a facilidade de “caírem” na sistematização da manipulação e passam também a replicar e difundir o discurso realizado pela organização, possibilitando a manutenção do sistema como um todo ao oprimir também seus funcionários.

A distorção da comunicação e a manipulação organizacional fazem o trabalhador crer que é o “braço direito” de seus superiores. A opressão da liderança

faz com que o funcionário não apresente opinião e atitude, e simplesmente replique aquilo de que seus superiores gostariam. Ele deixa de ter sua individualidade.

A distorção comunicativa é um recurso comum nas organizações e é outro elemento presente constantemente nas entrevistas, conforme apontado abaixo:

- Entrevistado 4:

Como é o seu trabalho? O que faz no seu trabalho?

[...] Às vezes é um pouco massivo e acabo muitas vezes fazendo o trabalho burocrático de todos os departamentos, isso também me cansa, mas na hotelaria é assim, você tem que estar disponível para atender o cliente e **buscar a excelência no atendimento**.

- Entrevistado 6:

O que faz no seu trabalho?

Meu trabalho, é... bem, eu **entrei na hotelaria porque tenho paixão por servir** e adoro receber pessoas na minha casa. Eu sou gerente de vendas, mas, **acima disso, é fazer o encantamento do cliente**. [...].

No discurso dos entrevistados são notórios os elementos implícitos e fragmentados, os quais identificam a distorção comunicativa que a organização coage sobre o indivíduo.

Outro elemento é a contradição no discurso que aponta nitidamente os mecanismos de defesa do indivíduo. Encontramos esse elemento nas entrevistas, como o exemplo abaixo:

- Entrevistado 6:

Como você é cobrada?

Não sou muito cobrada. Eu gosto de viver sob pressão e a única coisa que eu não quero - não que não quero - não consigo é por conflito de valores. É uma coisa que eu prefiro não tentar.

- Entrevistado 6:

Como você cobra os seus subordinados?

[...] Aprendi que você **não pode pressionar** as pessoas. [...] **eu cobro os resultados**, claro. [...] Os relatórios têm que estar em dia, para saberem as metas para cada segmento de cada carteira para cada hotel. Eu **fico brava com resultado**, completamente, totalmente brava porque eu sou responsável por criá-los; então é minha função, **eu sou cobrada** em passar corretamente. [...]

– Entrevistado 3:

Como é o seu relacionamento com os seus superiores?

[...] Me dou super bem com todos. Confesso que alguns gerentes gerais são difíceis de lidar porque vendas sempre é vista como vilão.

Primeiramente o funcionário se contradiz ao ser questionado se é muito cobrado, e ao mesmo tempo afirma gostar de ser pressionado. A construção lógica é fragmentada pelo próprio indivíduo. Detecta-se confusão e argumentos não estruturados no intuito de desviar a questão. Da mesma forma, é evidente a contradição na segunda resposta acima, ao questionar de que forma a trabalhadora cobra os seus funcionários. De forma curiosa, ao final da resposta, a trabalhadora afirma que é cobrada pelos seus líderes, evidenciando o conflito com a primeira pergunta e eminente negação existente ao fator “cobrança”. Juntamente na terceira resposta, evidentemente o trabalhador no receio de expor suas dificuldades com sua liderança, inicialmente afirma que seu relacionamento é ótimo com todos os seus superiores. Seguidamente o mesmo refaz o discurso atribuindo que a dificuldade esta na área, no departamento a qual pertence.

A precarização do trabalho, representado nas relações de conflito entre o trabalhador e a organização pode ser evidenciado pelo medo, pela incompetência, medo de perder o emprego, falta de condições para exercer a atividade de trabalho, falta de reconhecimento e até mesmo a ausência de projeção de crescimento conforme elucida o entrevistado abaixo:

– Entrevistado 2:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...]É uma área que **não dá muita expectativa ao profissional, ela exige, suga até o máximo**, mas depois você não tem muito para onde ir. O cargo máximo são os gerentes gerais que são na verdade nômades. Não têm família, são sozinhos e mudam de cidade de 2 em 2 anos para gerenciar outros hotéis em outras cidades, e ainda moram nos hotéis. Acordam e dorme todos os dias no lugar que trabalham. Realmente vi que isso não é para mim.

Como era o seu relacionamento com seus superiores?

[...] ninguém se ajudava. Reservas não ajudava reservas, eventos não ajudava com nada [...] eu **não tinha o suporte de ninguém** [...] me sentia mal porque a outra falava que eu estava indo mal [...]

Como era o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

[...] posso dizer que nem colegas de trabalho eu tive. Colegas têm o coleguismo, e isso não existia lá dentro. Era um querendo acabar com o outro, ninguém se ajudava. [...].

– Entrevistado 4:

Qual é a sua avaliação da empresa em que trabalha?

[...] Vejo que muitas coisas eles prometem aos funcionários e não cumprem. Há uma relação muito mais de **cobrança** do que o outro lado. Do que recompensas. **Damos o nosso máximo** para satisfazer o cliente, **mas isso nunca é visto**. Somos o tempo todo cobrados com uma taxa de ocupação maior, e ao mesmo tempo devemos encantar o cliente.

No discurso acima do entrevistado 2, também é notório o mecanismo de defesa utilizado pelo trabalhador por meio da fala agressiva, representando uma forma de o indivíduo manter o equilíbrio mediante a situação conflitante vivenciada. No caso do entrevistado 4, a frustração também se faz presente pela falta de incentivo e reconhecimento.

A visão de competitividade, conforme já citado, é visualizada pelos entrevistados como algo atual, e presente em uma hotelaria dos dias de hoje com a chegada de novos hotéis e aumento da oferta. Há entrevistados que relatam que hoje o setor está melhor, mais profissionalizado, em razão de novas tecnologias, implementações, e profissionalização em razão do aumento da competitividade.

– Entrevistado 6:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...] Com o aumento da competitividade, tudo vem a melhorar. A internet *wifi* no hotel hoje é básico, todos têm que ter. Antes era visto como diferencial, hoje todos tem que ter.

– Entrevistado 1:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...] Acho que o segmento está muito mais profissional, se investe muito mais em treinamento e criam ferramentas para identificar a necessidade, esses são pontos muito positivos. [...].

Os entrevistados, todavia, não respondem diretamente à questão, fica clara a obviedade: está melhor para quem? Para os trabalhadores? É evidente que a melhoria exposta está relacionada à tecnologia e, com o aumento da competitividade, há mais pressão, mais cobranças e exigências para os mesmos. Ou seja, o próprio contexto de melhoria reflete no que é melhor para a organização, o

discurso reflete na retórica “vendida” pela organização e “comprada” pelo trabalhador, e não no que ele realmente assimila.

O comum discurso nas organizações é que sofrimento no trabalho foi minimizado com as novas tecnologias, mas, conforme Dejours (1999), esse posicionamento faz parte de um discurso complexo e amplamente estruturado das organizações, as quais buscam esconder o sofrimento daqueles que trabalham. O trabalhador apresenta essa consciência assim que sai da organização, no momento em que não faz mais parte do processo de manipulação e passa a olhar a realidade com os “seus olhos”, como é o caso do ex-funcionário abaixo:

– Entrevistado 2:

Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

[...] Essa historia de que um hotel é melhor que o outro só quem tá na hotelaria que fica nessa briga, **no mundo real** ninguém quer saber.[...].”

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

[...] eu não sei, essa competitividade (risos) é lá dentro da hotelaria você vendo **de fora** é meio ridículo (risos)[...].

Há outras situações nas organizações que afetam o aparelho psíquico do indivíduo e toda a relação social representada por esse contexto. A teoria da banalização da injustiça social, retratada também por Dejours (1999), exprime que a ruptura de valores, desvios éticos são visto pela organização como algo normal e que devem fazer parte do cenário organizacional para que ela se mantenha:

– Entrevistado 4:

O que você acha do seu trabalho?

Acho que **sempre vamos reclamar** do lugar de trabalho. Se tudo fosse mil maravilhas, não seria trabalho; não concorda?

– Entrevistado 5:

O que você acha do seu trabalho?

[...]ouço todos os dias as agências reclamarem que os hotéis dão a mesma tarifa para a agência e para o cliente final, e como é que eu fico? [...] e **eu tenho que me virar porque todos os hotéis trabalham assim**, e é a minha cara ao cliente. [...].

– Entrevistado 6:

Seu relacionamento sempre foi bom com seus lideres?

Não. Já tive situações de conflitos, conflitos de valores mesmo. Eu realmente tive dificuldades, mas sabe, eu sei lidar, **o mundo não muda com a forma que você pensa, você tem que saber lidar**, essa a parte mais difícil.

O funcionário justifica que todos os hotéis são da mesma forma; logo, o que o funcionário retrata como problemas éticos e que interferem no seu trabalho afetam diretamente os seus valores e crenças, impactando em um profundo sofrimento, de questionamentos sobre o certo e o errado, sendo condicionado com normalidade pela organização, e algo que deve ser efetuado e aceito por ele, pois em todo o local é assim.

Na primeira e terceira resposta, os trabalhadores apontam um conformismo, que ele necessita aceitar para se encaixar na estrutura, mesmo envolvendo conflitos de valores. É algo natural, ele necessita se adaptar ao sistema e aceitar o sofrimento.

A banalização da injustiça social como chamada por Dejours (1999) retrata o sofrimento e dilema vivido pelo trabalhador, que gradativamente é “corrompido” e vê questões como conflitos de valores, ações por ele consideradas erradas, são banalizados como algo corriqueiro e normal, e que não cabe ao trabalhador julgar e se posicionar em relação a conduta ética da empresa.

Segundo a entrevista abaixo, ao questionar um ex-funcionário a respeito da sua opinião sobre o seu antigo emprego, corrobora-nos a visão de que a competitividade é refletida como um conceito compartilhado entre os atores sociais desse grupo e ainda nos permite visualizar o desgaste físico e emocional provocado ao trabalhador na condição de exercer a conduta compartilhada de competitividade do setor.

– Entrevistado 1:

O que você achava do seu trabalho?

Então, na verdade eu adorava o que fazia, mas muitas vezes **me sentia andando em círculos** por conta da burocracia que é uma marca, não do cargo e nem da função, mas da própria empresa. O excesso de relatórios que mostravam a mesma coisa e tomavam um tempo precioso que poderia ser utilizado com ações muito mais produtivas. Para tudo eu tinha que fazer relatórios e não saía do lugar. A **cobrança** em cima desses relatórios também era grande e muitas vezes **eu não concordava em parar tudo e focar em um relatório que ninguém lia e não ia para lugar nenhum**, só me tomava tempo. Aí, eu deixava de acompanhar a equipe em vários negócios que eram muito mais **produtivos**.

– Entrevistado 2:

Por qual motivo não atua mais na hotelaria?
Não volto mais para a hotelaria. Minha última experiência foi traumática e não pretendo voltar para a área.

A função do trabalhador esgota-se com as suas atribuições rotineiras como citou o entrevistado acima, rompendo assim suas aspirações pessoais, minando suas vontades e desejos, gerando, portanto, um conflito evidenciado ao citar o desenvolvimento de atividades sem propósito. De acordo com o parecer do entrevistado 1, denota-se a insatisfação pela falta de valorização do seu trabalho marcada pela frase "... parar tudo e focar em um relatório que ninguém lia e não ia para lugar nenhum...". O entrevistado 2 manifesta-se radicalmente em relação ao seu desgaste emocional.

A antítese persiste no fato de a organização determinar processos para se manter competitiva, no entanto esses processos, de acordo com o trabalhador entrevistado, reduzem a produtividade da empresa, tornam-se processos repetitivos e dispendiosos, e tem como consequência o impacto negativo na competitividade organizacional. Se de um lado temos a força das organizações hoteleiras que compactuam de rituais por acreditarem que apresentarão vantagem competitiva dessa forma, por outro lado o trabalhador identifica suas atividades e função demarcada por atribuições inúteis que na realidade geram a queda na produtividade da organização.

Entretanto - como o indivíduo não possui espaço na organização, ou até mesmo não percebe esse conflito e contradição, pois se apresenta imerso no contexto - a organização tende a repetir de forma contínua as mesmas ações e processos, criando rituais compartilhados por todo o setor.

Observa-se que após o afastamento do trabalhador, ele passa a perceber e identificar que suas funções se limitavam em uma realidade não coerente com a tal competitividade pregada e almejada pela empresa. Por conseguinte, a grande contradição entre o discurso da empresa, suas práticas e a realidade se confundem em um arsenal de dicotomias que fragilizam ainda mais o trabalhador na sua integridade psíquica.

Há ainda um entrevistado que se posiciona em relação a sua percepção de competitividade no sentido de deslealdade, algo que vai contra seus valores e

princípios, mas o mesmo está imerso nesse contexto organizacional e necessita desenvolver mecanismos de defesa contra esse sofrimento para manter-se atuante na organização:

– Entrevistado 5:

O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade para mim é uma briga **desleal** pelo **poder**. [...] eu não gosto dessa expressão... Porque... Dentro dessa palavra **eu vejo muita falsidade, egoísmo, esconder o jogo... Não me agrada. Dá a impressão que o ser humano quer acabar com o outro**. [...] . Se compete com o outro há a **humilhação**. Você tem que ser melhor.[...]"

O que você acha do seu trabalho?

[...] essas coisas meio **antiéticas** que muitas vezes interferem no meu trabalho, e eu tenho que me virar porque todos os hotéis trabalham assim [...]

Outro conceito amplamente discutido pela Psicodinâmica do trabalho é a frustração, evidente na resposta de um ex-funcionário:

– Entrevistado 2:

O que você acha (achava) do seu trabalho?

[...] **Meu último trabalho afetou totalmente meu psicológico**, eu me achava uma má profissional. eu não acreditava no que eu tava fazendo porque eu odiava estar lá. Eu não fazia bem o que eu fazia, não por não querer, mas por eu achar que não podia, não era capaz. Eu acreditei muito nisso, **várias vezes. Aí eu acho que não fiz um bom trabalho**.

Sua família a apoiava no seu trabalho?

[...] Fiquei muito tempo **deprimida**, sem **nenhuma motivação**, mas graças a minha família e todo apoio que me deram, consegui superar e alcançar meus objetivos.

– Entrevistado 4:

Qual é a sua avaliação da empresa em que trabalha?

[...] Vejo que muitas coisas eles **prometem** aos funcionários, e dificilmente cumprem. Há uma relação muito mais de cobranças do que o outro lado.[...].

Sua família a apoia no seu trabalho?

[...] Eles acham que tenho um potencial para um trabalho que eu possa ganhar mais, **na hotelaria o crescimento é lento**.

Além da frustração e algo que está relacionado, é o mito do sucesso que faz parte da estrutura social capitalista. Dentro das organizações hoteleiras há o discurso do superexecutivo de sucesso. A empresa e os empregados fomentam um discurso de hipervalorização do sucesso e do que é necessário ser investido para alcançá-lo. O indivíduo, a partir daí, passa a estar disposto a se dedicar e se sacrificar cada vez mais à organização, para alcançar seus objetivos. A busca incessante e o fato de não atingir esse suposto status de sucesso, devido ao modelo utópico criado pelas organizações, acarreta sofrimento e frustração do indivíduo.

A própria frustração encontra-se na maneira como as pessoas enfrentam o fracasso. Na atualidade, o fracasso é um fenômeno social que atinge todas as pessoas e, dentro da perspectiva crítica, é o grande tabu moderno.

O sucesso projetado pela organização remete ao profissional criado e condicionado pela mesma, a qual utiliza seus falsos exemplos de superação para apreender o trabalhador na complexa articulação do discurso e se apropria da missão e visão da empresa para promover a captação da subjetividade do trabalhador.

Outro fator curioso refere-se ao posicionamento dos gestores, ou daqueles que lideram uma equipe e possuem subordinados:

- Entrevistado 6:

Como você cobra os seus subordinados?

“**Tenho** 2 menores aprendizes, **tenho** 2 gerentes de contas, 1 coordenador de grupos e eventos, e reservas, Os menores aprendizes fazem tarefas que você nem acredita. Aprendi que você não pode pressionar as pessoas. Cada relatório que eu precisava fazer, hoje passo para a **minha** equipe. Eu tiro os relatórios, eu imprimo e depois eu analiso. Confiro os e-mails, treinamento de grupos, treino toda a equipe, se eles acharem uma forma melhor para obter os resultados, ótimo, mas depois que ele aprende andar sozinho, **eu cobro** os resultados, claro. Primeiro você (silêncio) eu respeito muito esse processo.[...].

- Entrevistado 6:

Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Meu ciclo de amizades é um e **não vou ao trabalho para fazer amigos. O foco é a empresa**; se vêm pessoas darem seus pitacos, eu já corto. **A minha produtividade é fundamental** e, se alguém precisa de ajuda, eu dou ajuda quando preciso, direciono para o caminho e todo mundo sendo ético sabendo para onde deve ir, senão o foco não é trabalho. Se eu fizer amigos ótimo.

– Entrevistado 1:

Como é (era) seu relacionamento com colegas e subordinados?

Acredito que eu **era vista como uma pessoa justa**. Acho que **me viam como competente e alto astral**. Sempre me falavam que eu era pra cima. Sou uma pessoa que valoriza muito o clima entre os colegas e do ambiente de trabalho. Sempre dei liberdade aos meus funcionários e ríamos muito, mas também sei a hora de cobrar, porque, se você é muito mole, as pessoas se montam em cima de você.

O que fazia no seu trabalho?

[...] responsável por administrar equipes, criar políticas comerciais, preços, também fazia o plano de ação, marketing, cuidava também de reservas, de outro departamento que era o de eventos, enfim, toda a parte de vendas e marketing pertinentes.... **as unidades estavam sob a minha total responsabilidade**...[...]

A posição de líder aparece em suas falas quando ressaltam a importância e a responsabilidade que seus cargos apresentam. Eles se percebem como peças fundamentais para a empresa e para a organização. Se veem juntamente como seres dotados de “bom senso” e se intitulam com posturas profissionais e vínculo formal com seus subordinados. Os gestores acreditam fortemente que são inspiração para a equipe, creem que todos seguem suas determinações porque são justos e profissionais. Gostam de se vangloriar e contar vantagem, e buscam aprovação do que fazem. Além disso acreditam que os funcionários são deles. Utilizam termos de posse para determinar seus subordinados.

Ainda no quesito dos gestores, chama também à atenção em relação ao vínculo e relacionamento social com os colegas de trabalho, demonstrando o fraco laço social das organizações atualmente devido ao foco de curto prazo. Como evidenciado no quadro teórico, o fruto do Toyotismo impactou nas relações sociais, deixando os relacionamentos no trabalho superficiais e não são prioridade ou necessários na visão do entrevistado, como é o caso da resposta do segundo gestor. A postura intensifica a visão individualista e a atuação por produtividade dessas organizações.

Outra variável é a identificação dos momentos de lazer do trabalhador, por meio da pergunta sobre o que individuo faz (fazia) fora do seu trabalho. O objetivo é identificar a “válvula de escape” do sujeito, fundamental para minimizar a pressão sofrida. Há aqueles que afirmam não haver tempo para o lazer, ou aqueles que em seu tempo livre dedicam-se ao estudo focando em uma ascensão/ aspiração no

trabalho, e até aqueles que necessitam “desligar” e doutrinar o tempo livre para não pensar no trabalho para gerar compensações e propiciar o equilíbrio.

– Entrevistado 2:

O que você fazia fora do trabalho?

Fora do trabalho não sobrava muito tempo, mas eu tentava ir para a academia quando dava. No meu emprego anterior nós saíamos muito para fazer um happy hour, eu via meus amigos muito mais. Comecei a fazer uma pós-graduação há pouco tempo, mas tive que trancar. Não consegui acompanhar, ficava muito cansada no final do dia. Nos finais de semana, eu ficava em casa ou saía para ir ao cinema, essas coisas.

– Entrevistado 1:

O que você fazia fora do trabalho?

Muita coisa. Tenho uma família maravilhosa e muitos amigos, que já bastam pra ocupar o meu tempo. Fora isso, viajava bastante para São Paulo onde está a maioria dos meus familiares, ia à praia, fazia um MBA em gestão comercial e era muito feliz. Fazia MBA para aprimorar o meu trabalho, claro, e também pra ganhar mais conhecimento, conhecer pessoas novas porque aqui em Curitiba as pessoas são um pouco difíceis, sabe, e claro que também queria ganhar a titulação. Mas infelizmente não consegui concluir o curso, porque na época que saí da empresa ainda não tinha concluído, daí ficou difícil manter o investimento.

– Entrevistado 3:

O que você faz fora do trabalho?

Fora do trabalho... Não sobra muito tempo para fazer outras coisas. Na verdade, eu vou para casa e fico com a minha filha. Muitas vezes chego em casa e ela já está dormindo. Nos finais de semana que não tenho plantão, fazemos muito churrasco com a família. Somos muito próximos.

Então o indivíduo vive por e para o trabalho, e suas relações de prazer e sofrimento estão relacionados a sua atividade de trabalho. Seu tempo de lazer é condicionado à pretensão de uma suposta ascensão no trabalho. Seu tempo para o ócio é escasso e condicionado ao tempo de trabalho.

Além disso, é evidente que muitas vezes o tempo de lazer é substituído pelo trabalho, necessitando trabalhar aos finais de semana. Essa determinação da organização em geral desagrade os trabalhadores, mas ao mesmo tempo necessitam abdicar do seu tempo livre com a família para manter-se competitivo e atuante nesse mercado. Em alguns casos, conforme constado abaixo, o trabalhador

chega a levar sua família ao local de trabalho como alternativa de conciliação da situação.

Nesse sentido, outra pergunta que evidencia variáveis da Psicodinâmica é o fator do apoio familiar.

– Entrevistado 3:

Sua família a apoia no seu trabalho?

Minha família me dá todo apoio. Minha filha adora vir no hotel. [...] Como finais de semana nós ficamos de plantão e em cada final de semana fico em um hotel, algumas vezes tenho que levar ela comigo [...].

– Entrevistado 6:

Sua família a apoia no seu trabalho?

Apoiam bastante. Minhas primas me dão muitos conselhos, meu marido me apoia mais. Não levo nunca trabalho para casa, só quando assim é algo muito sério que vai mudar minha vida. Aí eu peço conselhos; eles vêm sempre me apoiando.

– Entrevistado 5:

Sua família o apoia no seu trabalho?

Minha família me apoia sempre, o que me faz feliz. Minha mulher não gosta que eu fique até mais tarde no trabalho, normal, né, ou quando tenho que vir nos finais de semana, ela não entende isso, mas enfim... Se falo que tenho *happy hour* com cliente e ainda por cima for mulher, caiu a casa. (risos). Mas eles me apoiam quando o trabalho é bom para mim e para a minha família.

– Entrevistado 4:

Sua família a apoia no seu trabalho?

Minha família me apoia e acha que é um bom trabalho para eu ganhar muita experiência. (silêncio) Mas me apoiam para eu seguir novos caminhos. [...].

Ao relacionar a família do trabalhador e envolvê-la ao local de trabalho do sujeito juntamente com outros colegas de trabalho, ela não está efetivamente pensando na família do empregado. Com isso, a empresa transfere a pressão e responsabilidade aos indivíduos ao redor do trabalhador, que muitas vezes se sente encorajado pela família, devido ao controle que a empresa também constitui sobre os mesmos.

A densidade do conteúdo adquirido com a entrevista é extremamente vasto e permite a fragmentação dos discursos em várias facetas dentro da perspectiva da psicodinâmica do trabalho. Por essa razão, alguns trechos são evidenciados diversas vezes, pois permitem diversas lentes de interpretações. É evidente a frustração e a solidificação da competitividade no setor como algo prejudicial e incessante. Se, por um lado, o trabalhador deve buscar mais resultados, ou seja, maior número de hóspedes para o hotel, por outro, pouco interessa à organização se o funcionário compactua dos mesmos valores e limites éticos para tal.

A contradição proeminente pode ser resumida de forma geral no relato da hotelaria de antes e na hotelaria de hoje. O discurso do funcionário refere-se que com o aumento da competitividade a hotelaria está melhor em razão das novas tecnologias, mas as relações de trabalho não seguem esse mesmo critério. Em consequência, intensifica-se a cobrança, pressão, exigências inalcançáveis, com aumento da manipulação organizacional, intensifica-se o sequestro da subjetividade do indivíduo e maior sofrimento do trabalhador.

O trabalhador não enxerga essa relação paradoxal e utiliza o indicador de melhoria como algo que beneficiou sua relação de trabalho, no entanto essa “melhoria” não significa que o setor efetivamente está melhor, pois, de acordo com a percepção já citada, essa melhoria é constante e incessante.

Ao mesmo tempo em que as relações de trabalho estão cada vez mais frágeis, individualistas, instáveis e com vínculos empregatícios ainda menores, em contraponto, exige-se dos funcionários autonomia, iniciativa, criatividade, responsabilidade, pro-atividade, multifuncionalidade, comunicação no processo de trabalho e trabalho em equipe. Ou seja, a contradição vivenciada pelo trabalhador e articulada pela empresa é crucial para a manutenção do sistema e lógica produtiva e faz com que a responsabilidade e anseios sejam obrigações do indivíduo que passa a ser supostamente o tomador de decisões. Dessa forma, responsabilidade pelo sucesso é única e exclusivamente dependente dele, que busca formas de ser cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, questiona-se por quais razões o trabalhador deixa-se seduzir, deixa-se levar pela organização. A representação social compartilhada fortalece e enraíza a percepção do indivíduo, até o momento em que ele sai da empresa e permite-se identificar essa representação por outro ângulo, como é o caso dos ex-funcionários expostos acima.

Para situar os conceitos da psicodinâmica do trabalho que se referem sobre as relações de prazer e sofrimento no trabalho, e as formas de como o indivíduo tenta manter-se equilibrado diante de situações desestruturantes, também foram evidenciadas nas entrevistas as relações de prazer que os trabalhadores enaltecem, visando balancear a carga psíquica.

O prazer no trabalho pode ser evidenciado pelo ambiente de trabalho favorável, seja pela infraestrutura seja pelo ambiente gerado entre os membros da organização também são fatores impulsionadores para a satisfação e prazer no trabalho, conforme segue as entrevistas abaixo:

– Entrevistado 5:

Qual é a sua avaliação da empresa em que trabalha?

[...] tem hotéis maravilhosos desde a época do descobrimento. Tem todo um charme... Eles procuraram conservar o tradicional e modernizaram também o empreendimento, mas... De forma geral é uma ótima empresa.

– Entrevistado 6:

O que acha do seu trabalho?

Eu gosto bastante, tá. (Silêncio ..) Eu sou bem focada e estar focada me estimula bastante, mas além de um bom resultado, eu gosto de um bom ambiente de trabalho [...].

O coleguismo entre os trabalhadores é outro fator fundamental para o equilíbrio do trabalhador e geração do prazer e satisfação. Em um ambiente no qual o coleguismo não é evidente, é perceptível o desenvolvimento do sofrimento do trabalhador, conforme identificado nas respostas abaixo:

Entrevistado 2:

Nesse meu último emprego, posso dizer que nem colegas de trabalho eu tive. Colegas tem o coleguismo, e isso não existia lá dentro. Era um querendo acabar com o outro, ninguém se ajudava. No meu emprego anterior, meus colegas eram meus amigos, tenho um carinho enorme e até hoje nos falamos, o clima de trabalho era muito diferente, era muito mais leve.[...]

– Entrevistado 3:

Como é seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Meus colegas, os que trabalham direto comigo, em vendas, são muito próximos. Estamos juntos sempre, até nos finais de semana, sempre

estamos inventando alguma coisa. Os outros... não tenho muita intimidade, mas me dou bem. Com o pessoal de operações às vezes tenho uns "stress", mas não é nada pessoal, é tudo em benefício ao cliente. Mas me dou bem com todo mundo. [...]

– Entrevistado 4:

Como é seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Em geral tenho um ótimo relacionamento com quase todos, nunca tive problemas. Acho que me veem como uma pessoa carismática e com bom relacionamento com clientes.

– Entrevistado 5:

Como é seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Da minha parte, me dou bem com todo mundo. Tento fazer piadas para descontrair o ambiente, gosto de fazer os outros rirem, porque não tem coisa pior que aquele clima pesado. Eu acho o clima muito importante para se trabalhar bem. Alguns departamentos não são tão receptivos, mas procuro brincar com todos.

O apoio familiar conforme já apresentado é um elemento crucial aos trabalhadores para a manutenção da satisfação e equilíbrio entre o prazer e sofrimento, pois caso a família não apoie o trabalhador na sua atuação, a predisposição ao sofrimento torna-se crescente.

– Entrevistado 1:

Sua família a apoia no seu trabalho?

Sim, bastante. Até porque foi graças ao meu trabalho que viemos morar em Curitiba. Eles reconheciam isso, mas achavam que eu trabalhava demais.

– Entrevistado 5:

Sua família o apoia no seu trabalho?

Minha família me apoia sempre o que me faz feliz. [...]me apoiam quando o trabalho é bom para mim e para a minha família.

A disponibilidade de tempo livre é algo valorizado pelos entrevistados e também é um fator fundamental para a manifestação da satisfação e prazer, buscando gerar um equilíbrio entre outros fatores desencadeantes de sofrimento:

– Entrevistado 6:

O que você faz fora do trabalho?

Olha, eu aprendi depois de errar muito (risos) que a vida ela não nos dá tempo para aproveitar. E então, assim como eu, eu procuro desligar depois do trabalho. [Eu me dedico totalmente ao meu trabalho e faço tudo aquilo no horário acordado com a empresa, mas mantenho tudo muito organizado para não deixar pendências se acumularem. Aí resolvo tudo [...], e cuido também cuido de mim como mulher, da minha pele, da minha casa e eu acho que você não deve ficar com o trabalho na cabeça o tempo todo, deve respeitar, eu gosto de ficar muito com os meus cachorros ,e é muito importante cuidar da mente. Agora eu tô lendo um livro, gosto de ler livros, leio muito livros que me ajudem,. me dão prazer, o que mais (pausa) e (risos) adoro praia.

– Entrevistado 5:

O que você faz fora do trabalho?

Depois do trabalho eu vou para a academia, que é do lado do hotel, e depois para casa. Final de semana eu fico com a minha esposa e com a minha filha, quando eu não tenha que ficar de plantão no hotel.

O principal elemento de satisfação e prazer dos trabalhadores pode ser evidenciado pelo fator encantamento e conquista do cliente:

– Entrevistado 3:

Como é o seu trabalho? O que faz no seu trabalho?

[...] **Meus clientes são meus amigos**, e eu adoro o que faço. Nasci para hotelaria e acho que só sei fazer isso (risos).

– Entrevistado 4:

Qual é sua avaliação da empresa em que trabalha?

[...] Damos o nosso máximo para **satisfazer o cliente**, mas isso nunca é visto. Somos o tempo todo cobrados com uma taxa de ocupação maior e, ao mesmo tempo, devemos sempre **encantar o cliente**.

– Entrevistado 5:

O que acha do seu trabalho?

[...] Acho que eu faço um bom trabalho. **Consigo conquistar e surpreender meus clientes** e os hóspedes da casa [...].

– Entrevistado 6:

Como é o seu trabalho? O que faz no seu trabalho?

[...] eu entrei na hotelaria porque tenho paixão por servir, e (risos) adoro receber pessoas. [...] acima disso, é fazer o **encantamento do cliente**. Eu

trabalho com isso para buscar momentos memoráveis, acredito muito nisso. A gente busca trabalhar em **encantar o cliente** [...].

O quesito cliente, neste caso, merece destaque em especial, pois é na realidade a grande busca dos entrevistados no seu campo de atuação. Nesse caso, a representação social de competitividade para os trabalhadores refere-se à tarifa, agressividade, melhoria e diferenciais, justamente atributos para atingir e conquistar os clientes. Ou seja, no caso da psicodinâmica do trabalho, os “clientes também estão condicionados à relação de prazer, ao troféu do trabalhador, a compensação de todos os esforços proporcionando prazer ao trabalhador no caso de relações favoráveis.

4.4 ANALISE DOCUMENTAL: PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Na busca de trazer elementos da análise documental para corroborar a análise do discurso acima, evidenciou-se com observação da imponentia das construções dos espaços hoteleiros a contraposição que emana no setor hoteleiro. Ao mesmo tempo em que se identificam suntuosas instalações (apresentadas de forma figurada no capítulo de apêndices), acabamentos primorosos e alto padrão da arquitetura para ganhar a atenção do hospede/cliente, evidencia-se que os espaços destinados aos trabalhadores não acompanham o luxo, conforto e requinte observado nos espaços públicos dos clientes. O ambiente interno das organizações dos trabalhadores estudados é situado no subsolo das edificações, normalmente anexado à garagem do empreendimento hoteleiro, apresentando uma estrutura interna de apoio disponível ao trabalhador totalmente distante do ambiente e da realidade vivenciada pelos hóspedes.

Em uma das entrevistas, de forma espontânea, o trabalhador enxerga essa dualidade e argumenta sua insatisfação pelo ambiente interno de trabalho:

– Entrevistada 2:

Qual era a sua avaliação da empresa que trabalhava?

Eles queriam que eu tivesse toda lindona, produzida, arrumada, sorrindo para todo mundo, mas tinha que sentar de lado e dividir a mesa com outras pessoas. **Não tinha espaço para fazer o meu trabalho.** Do que adianta falar em excelência no serviço e **os funcionários ficarem em uma sala que é um cubículo tendo que revezar a cadeira e ficar empilhado?** Aí eles diziam que tínhamos que ficar pouco tempo dentro do escritório, tínhamos que estar na rua, e quando estávamos na rua nos ligavam

perguntando onde que eu tava e queriam saber que horas eu ia voltar. E sempre acima de tudo tinha que estar sorrindo. [...].

De acordo com as visitas aos locais, constata-se que o espaço interno destinado ao trabalhador habitualmente são estreitos permitindo a circulação dos trabalhadores, com ausência ou escassa iluminação natural, da mesma forma que ausência ou escassa ventilação natural. Não cabe ao estudo em questão catalogar ou classificar os espaços em termos de insalubridade e seu regimento legal. Cabe, no entanto, evidenciar a divergência existente entre o espaço do cliente e o espaço do trabalhador.

Ainda assim, identifica-se que os espaços internos, assim denominados no estudo presente, aparentam não terem sido planejados para abrigar as equipes de trabalho, na sua totalidade. Contudo, denota-se que o espaço disponível ao cliente foi minuciosamente pensado, planejado e construído de acordo com projetos arquitetônicos, paisagismo e *design* de interiores, visando impactar o cliente com o conforto, segurança, luxo e grandiosidade.

Outro elemento evidente na análise documental que deve ser considerado é o “figurino” necessário para desempenhar a “figuração” do trabalhador por meio das vestimentas de trabalho típicas do setor. Os cargos apresentam vestimentas distintas de acordo com sua posição na empresa e são fornecidos pela organização, e o trabalhador é integralmente responsável pelo zelo e cuidado do traje. Já os gerentes e trabalhadores da área de vendas, especificamente os entrevistados, não possuem um uniforme padrão oferecido pela empresa, mas devem seguir um protocolo de apresentação pessoal e regras de vestimenta.

A ilusão da vestimenta “livre” faz com que a organização apreenda a subjetividade do trabalhador e crie uma falsa percepção de autonomia. Trata-se de uma forma de a organização manter seu poder sobre o trabalhador, fazendo-o acreditar que suas decisões são de sua própria atribuição. Pode-se articular essa questão como uma relação de prazer vivenciada pelo trabalhador que possui a satisfação de poder escolher suas roupas e manifestar sua individualidade. Já a atribuição do uniforme definida aos outros trabalhadores caracteriza-se na imposição da organização em padronizar os indivíduos, fazendo-os crer que o não uso da vestimenta padrão também está condicionado ao seu futuro crescimento profissional, e é desenvolvido pela organização como uma forma de manipulação atrelada à visão de “sucesso” e “fracasso”.

Dessa forma, vive-se em um paradoxo cujas organizações necessitam buscar, cada vez mais, estratégias para aumentar suas forças competitivas e, assim, novas formas de poder e controle. Por outro lado, os trabalhadores são cada vez mais submetidos a um universo de ilusão que permite envolvê-los, sacrificando sua subjetividade.

5 CONCLUSÃO

Conforme Pagés apud Faria (2007), o homem se liga a uma organização não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização, de forma tal que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões subjetivas e inconscientes. A organização tende a se transformar na fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes do poder da organização sobre o indivíduo. Seu domínio está na capacidade de influenciar o inconsciente, com mais força e de diversas formas, de modo diferente e mais perverso do que no caso dos antigos modelos de gestão.

Conforme apontado por Dejourns (1999), a suposta crise vivenciada pelos trabalhadores tem sua gênese na natureza do sistema econômico, no mercado e na globalização considerada perversa, e a conduta humana diante dessas situações contribui muito para o agravamento de problemas laborais, principalmente no que se refere ao sofrimento no cotidiano do trabalho.

A análise das entrevistas permitiu encontrar elementos semelhantes no discurso dos trabalhadores e contradições perenes. Procurou-se sintetizar os elementos principais por acreditar que os mesmos esgotam a proposta do estudo. No entanto, a riqueza obtida com a retórica dos trabalhadores nas entrevistas permite delinear a extração do conteúdo para outros estudos na área.

Em relação aos resultados das pesquisas, é possível resumir e enfatizar alguns pontos cruciais da análise identificados no quadro abaixo, de acordo com as respostas dos trabalhadores:

Quadro 3 - Representação social sobre competitividade

Temas	Tarifa	Agressividade	Diferenciais	Melhoria
<p><u>Entrevistado 1</u></p> <p>Perfil: Ex-funcionário Cargo: Gerente (líder) Última empresa: Hotel C - rede internacional padrão luxo Tempo de hotelaria: 22 anos Tempo de empresa: 8</p>	<p><i>Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?</i></p> <p>" [...] Alguns anos atrás, mais ou menos uns 5, 8 anos, a busca passou a oferecer o melhor custo x benefício, pois</p>	<p><i>A empresa que você trabalha é competitiva?</i></p> <p>"Eles tinham uma agressividade com a necessidade de aparecer e marcar, especialmente por serem novos no</p>	<p><i>Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?</i></p> <p>Quando entrei na hotelaria, para começar, trabalhava em Hotéis "de verdade" [...] A busca era oferecer ao hóspede o glamour do sonho</p>	<p><i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?</i></p> <p>"Eu penso primeiramente em melhoria de produtos e serviços... Também penso em pesquisa, adequação de</p>

Temas	Tarifa	Agressividade	Diferenciais	Melhoria
anos	praticamente são todos os produtos tão parecidos.”	mercado [...]"	estrela. [...] Alguns anos atrás [...] praticamente são todos os produtos tão parecidos. "	necessidades e expectativas." A empresa em que você trabalha é competitiva? "[...] precisarem ocupar um espaço, por isso estavam sempre buscando oferecer o melhor e inovar."
<u>Entrevistado 2</u> Perfil: Ex- funcionário Cargo: Vendedor Última empresa: Hotel A - rede internacional padrão luxo Tempo de hotelaria: 4 anos e meio Tempo de empresa: 6 meses	O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade? "A primeira coisa que vem à cabeça é tarifa pra mim... É eu acho que assim, na hotelaria essa competitividade é um pouco injusta [...]" "[...]ninguém tá nem preocupado com tarifas . Sabe essas coisas."	Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje? "[...] Essa história de que um hotel é melhor que o outro só quem tá na hotelaria que fica nessa briga , no mundo real ninguém quer saber. O que importa é preço e olhe lá."	O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade? " [...] Na verdade eu não vejo diferença nenhuma nos hotéis. O que realmente tem de diferente? O que muda de verdade de um hotel para o outro? "	O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade? " [...] eu vejo que eles estão muito mais preocupados com as pessoas que estão ali dentro trabalhando do que com o produto em si. Nenhum faz nada de diferente que o outro, mas eles têm que mostrar que um é melhor que o outro."

Continua

Conclusão

Temas	Tarifa	Agressividade	Diferenciais	Melhoria
<p><u>Entrevistado 3</u> Perfil: funcionário Cargo: Vendedor Última empresa: Hotel B - rede internacional padrão luxo Tempo de hotelaria: Tempo de empresa:</p>	<p><i>O que você acha do seu trabalho?</i></p> <p>"[...] fazemos de tudo para o cliente entrar no hotel, fazemos acordos com as empresas, baixamos a tarifa, damos cortesia [...]"</p>	<p><i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?</i></p> <p>"[...] A competitividade na hotelaria é muito grande, pois são muitos hotéis e todos brigam pelos mesmos clientes. Não tem espaço para todos e isso acaba em uma grande pressão e disputa."</p>	<p><i>Qual é a sua avaliação da empresa em que trabalha?</i></p> <p>"[...] Falta uma condução, um líder comercial mais presente. [...] É preciso de novos diferenciais."</p>	<p><i>Qual é a sua avaliação da empresa em que trabalha?</i></p> <p>" [...] a melhor empresa de hotéis do Brasil. Toda a visão do grupo e o processo de crescimento são nítidos e demonstram o porquê dessa liderança."</p>
<p><u>Entrevistado 4</u> Perfil: funcionário Cargo: Assistente de Vendas Última empresa: Hotel D - rede internacional padrão luxo Tempo de hotelaria: 1 ano e 2 meses Tempo de empresa: 1 ano e dois meses</p>	<p><i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade ?</i></p> <p>"Competitividade eu penso logo em preço e qualidade [...] Competitividade é ter a melhor oferta, no momento certo, para o cliente certo."</p>	<p><i>A empresa em que você trabalha é competitiva?</i></p> <p>"Sim. Muito competitiva. Além de possuir um bom produto, nós deixamos os preços competitivos para bater a concorrência direta.[...]"</p>	<p><i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?</i></p> <p>[...] também é destacar nossos diferenciais competitivos."</p>	<p><i>Qual é a sua avaliação da empresa que trabalha?</i></p> <p>"[...] Toda a empresa precisa aprimorar para crescer, e aqui não é diferente.[...]"</p>
<p><u>Entrevistado 5</u> Perfil: funcionário Cargo: Vendedor Última empresa: Hotel C - rede internacional padrão luxo Tempo de hotelaria: 2 anos Tempo de empresa: 2 anos</p>	<p><i>O que você acha do seu trabalho?</i></p> <p>"[...] ouço todos os dias as agências reclamarem que os hotéis dão a mesma tarifa para a agência e para o cliente, e como é que eu fico?"</p>	<p><i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?</i></p> <p>"Competitividade para mim é uma briga desleal pelo poder."</p>	<p><i>Como é o seu trabalho?</i></p> <p>"[...] aqui procuramos demonstrar porque o hotel (C) é o melhor hotel de Curitiba."</p>	<p><i>Qual a sua avaliação da empresa em que trabalha?</i></p> <p>"[...] Alguns hotéis necessitam passar por melhorias, assim como todo empreendimento precisa."</p>
<p><u>Entrevistado 6</u> Perfil: funcionário Cargo: Vendedor Última empresa: Hotel A - rede internacional padrão luxo Tempo de hotelaria: Tempo de empresa:</p>		<p><i>Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?</i></p> <p>"[...] eu ponho limites no relacionamento e eu não abro mão para abrir amizades. Meu ciclo de amizades é um e não vou ao trabalho para fazer amigos[...]"</p>	<p><i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?</i></p> <p>"[...] para mim vem muitas coisas. Está ligado à concorrência. Vejo que é a busca pelos seus diferenciais para se tornar conhecido no mercado pelo cliente, e é se fazer competitivo."</p> <p><i>Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?</i></p> <p>"[...]Hoje em dia a qualidade não é um diferencial, é o mínimo que você espera [...] Um bom produto e bom serviço são básicos. São as características que vão fazer você ter seus diferenciais." [...] Hoje em dia ver diferencial não é tão visível quanto antes"</p>	<p><i>Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?</i></p> <p>"[...] Como tudo na hotelaria melhorou, tudo vem a melhorar.[...]"</p> <p>"[...] acho que com o aumento da oferta todos se obrigaram a se aperfeiçoar."</p>

A competitividade é vista pelos trabalhadores da hotelaria como a representação dos conceitos de tarifa, agressividade, diferenciais e melhoria, citados no quadro acima. Trata-se de uma representação social peculiar e específica do setor, ou seja, não se pode atribuir a mesma representação a outros setores sem a devida aplicação metodológica, análise do contexto e articulação das entrevistas.

Dessa forma, os critérios norteadores da Psicodinâmica são evidenciados nas entrevistas por meio da representação de competitividade compartilhada pelo grupo. Merece destaque as colocações abaixo que corroboram o objetivo da pesquisa.

Quadro 4 - Critérios da Psicodinâmica do Trabalho

Temas	R1*	R2*	Observação
Prazer e Sofrimento no trabalho	<i>Entrevistado 4</i> <i>Como é o seu trabalho?</i> "Às vezes é um pouco massivo e acabo muitas vezes fazendo o trabalho burocrático de todos os departamentos, isso também me cansa, mas na hotelaria é assim, você tem que estar disponível para atender o cliente e buscar a excelência no atendimento."	<i>Entrevistado 6</i> <i>Seu relacionamento sempre foi bom com seus líderes?</i> "Não. Já tive situações de conflitos. Eu realmente tive dificuldades, mas sabe, eu sei lidar. O mundo não muda com a forma que você pensa, você tem que saber lidar, essa é a parte mais difícil".	Conformismo e mecanismo de se manter equilibrada mediante situações de sofrimento. Banalização da injustiça social
Distorção Comunicativa	<i>Entrevistado 6</i> <i>Você é muito cobrada?</i> "Não sou muito cobrada. Eu gosto de viver sobre pressão[...]"	<i>Entrevistado 4</i> <i>O que lhe vem à cabeça quando pensa em competitividade?</i> "[...] competitividade é ter a melhor oferta, no momento certo, para o cliente certo, é o que eu sempre digo, aqui nós chamamos isso de revenue management,. É muito importante para os nossos hotéis, assim conseguimos vender mais com um preço mais alto."	Nitidamente a distorção comunicativa na resposta do entrevistado devido à contradição apresentada. Na R2, a distorção comunicativa presente identifica que o trabalhador traz a resposta em terceira pessoa, como se a resposta fosse da empresa, e o mesmo não tivesse opinião própria.
Precarização do trabalho	<i>Entrevistado 4</i> <i>Qual é sua avaliação da empresa em que trabalha?</i> "[...] Vejo que muitas coisas eles prometem aos funcionários e não cumprem. Há uma relação muito mais de cobrança do que o outro lado. Do que recompensas.[...] Somos o tempo todo cobrados."	<i>Entrevistado 2</i> <i>Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?</i> "Nesse meu último emprego, posso dizer que nem colegas de trabalho eu tive. Colegas têm o coleguismo, e isso não existia lá dentro. Era um querendo acabar com o outro, ninguém se ajudava."	Na resposta 1 observa-se que a organização não cumpre com os compromissos estabelecidos com os trabalhadores e a via apresentada pelo trabalhador é unilateral. Denota-se a inexistência da construção de laços pessoais. A precarização do trabalho é observada pela constatação de clima organizacional desfavorável para o desenvolvimento do profissional.

Continua

Conclusão

Temas	R1*	R2*	Observação
Sucesso e fracasso	<p><i>Entrevistado 2</i></p> <p>O que você achava do seu trabalho? “[...] Meu último trabalho afetou totalmente meu psicológico, eu me achava uma má profissional e não acreditava no que estava fazendo. Eu odiava estar lá. Eu não fazia bem o que fazia, não por querer, mas achava que não podia, que não era capaz. Eu acreditei muito nisso [...]”.</p>	<p>Entrevistado 1</p> <p>Por qual motivo não atua mais na área? “[...] Não estou mais na hotelaria porque não consegui uma recolocação à altura das minhas expectativas [...]”</p>	<p>Visão de fracasso pessoal implícita na retórica do entrevistado.</p> <p>A utopia pelo sucesso exemplificada na resposta 2 aponta que por vislumbrar um alto cargo, a trabalhadora desiste da sua área de atuação, sendo assim as expectativas pelo sucesso são cada vez maiores e inatingíveis.</p>
Manipulação	<p><i>Entrevistado 6</i></p> <p>Como é o seu relacionamento com seus superiores? “[...] Por mais que tenhamos opiniões diferentes, com todos eles é ótimo e é mutuo. E também eu acho que você não vai para lugar nenhum se você estiver indo contra seus líderes. Não adianta, trabalhar contra, não dá. Sou braço direito dos meus chefes[...]”.</p>	<p><i>Entrevistado 6</i></p> <p>O que você faz no seu trabalho? “[...] eu entrei na hotelaria porque tenho paixão por servir [...] Eu sou gerente de vendas, mas acima disso, meu trabalho é fazer o encantamento do cliente”.</p>	<p>Percebe-se que a trabalhadora coloca os anseios da empresa acima dos seus, evidenciando a manipulação no discurso da organização a fim de reter o trabalhador na sua condição servil. O conformismo e a despersonalização também são evidentes na R1, permitindo visualizar nas duas respostas a distorção comunicativa da organização.</p>
Liderança	<p><i>Entrevistado 1</i></p> <p>O que você acha(achava) do seu trabalho? “Acredito que eu era vista como uma pessoa justa. Acho que me viam como competente e alto astral. Sempre me falavam que eu era pra cima. Sou uma pessoa que valoriza muito o clima entre os colegas e do ambiente de trabalho. Sempre dei liberdade aos meus funcionários e ríamos muito, mas também sei a hora de cobrar, porque se você é muito mole as pessoas se montam em cima de você.</p>	<p><i>Entrevistado 6</i></p> <p>O que você acha(achava) do seu trabalho? “[...] por mais que tenha opiniões diferentes, com todos eles é ótimo e é mutuo. Também acho que você não vai a lugar nenhum se você estiver indo contra os seus líderes. [...]”</p>	<p>O líder normalmente se vê como um profissional exemplar e detentor de justiça conforme apontado na R1. Elementos de personalização visualizada no quadrante R2. A trabalhadora acredita que deve concordar com seus líderes, e oprimir suas opiniões e anseios.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Nota: * R1/R2: Resposta 1 e Resposta 2

Se por um lado compreender as representações geradas pelo grupo social dos trabalhadores da hotelaria se faz necessário para imergir no submerso das relações com a psicodinâmica e entender o sofrimento gerado pela condição do trabalho, por outro é possível adotar conclusões a respeito da competitividade nas organizações e visualizar que esse fenômeno pode afetar indivíduos inseridos em outros tipos de empresas.

Ser competitivo não mais representa somente uma concepção mercadológica e econômica. A competição global permite uma análise de profundidade nas relações sociais e possibilita a capilarização para outras análises e futuras pesquisas, como exemplo estudos associados à violência no trabalho, banalização da injustiça social, despersonalização, entre outros.

Em particular, as organizações hoteleiras apresentam características preponderantes para a intensificação do conflito psicológico. Os trabalhadores condicionados a essa atividade necessitam ser servidos e convivem em um ambiente “teatral / irreal” que consiste na ostentação de uma “não realidade”. Estas são características marcantes da competitividade e da globalização.

Usufruir do luxo, vender serviços que jamais poderiam ser comprados por esses trabalhadores permite que os mecanismos de defesa apontados pela psicodinâmica do trabalho sejam cruciais para a manutenção do equilíbrio e desempenho profissional.

A atual rotatividade e desapego às relações sociais evidenciadas de forma explícita nas entrevistas elucidam a formação de laços fracos e condicionamento humano focado no curto prazo. Os prazeres momentâneos, as buscas pela satisfação individual se intensificaram por meio do modelo do novo capitalismo.

Um bom diploma, especialização, idiomas já não bastam para a segurança no trabalho. A busca pelo aprendizado contínuo reflete a filosofia de melhoria contínua. A intensificação do desejo pelo empreendedorismo individual aponta que a prioridade para os trabalhadores atuais não é a estabilidade.

Apesar de não ser o foco da pesquisa, cabe também ressaltar que a proliferação do uso de ferramentas e redes sociais virtuais converge com a vertente investigada no presente estudo. É impossível não retratar a influência nas interações sociais com o fenômeno internet e as demais formas digitais de substituir o contato físico por novas tecnologias.

Se ancoragem e objetivação nos dizem respeito sobre tornar familiar o “desconhecido”, estamos nos familiarizando com a competitividade e tornando-a um novo conceito e prática incessante. Em função da utopia na busca contínua de melhoria e a eterna procura pela satisfação, as práticas gerenciais devem ser revistas, pois podem gerar efeitos psíquicos aos trabalhadores como ansiedade e frustração. No meio organizacional não há uma remediação específica como em

clínicas médicas, cuja solução individual é remediar com ansiolíticos e outras medicações associadas.

Estamos gerando um novo e desconhecido problema nas organizações, tendo em vista que as novas gerações de trabalhadores apresentam características cada vez mais imediatistas e foco no curto prazo. Devemos assim direcionar e relacionar a questão de forma multidisciplinar, associar estudos de outras áreas buscando novas contribuições e não apenas enxergar os conflitos que permeiam as organizações com o olhar da administração. Seria possível, portanto convergir nesse âmbito, pesquisas já abordadas no campo da psicologia social, sociologia e filosofia, porém pouco mencionadas no campo da administração.

De forma geral e conforme apontado, a competitividade é vista na presente pesquisa por um determinado recorte, não extinguindo-se de outros olhares e nem desmerecendo outras linhas de pesquisa que abordam a mesma temática. Essa é apenas uma forma de interpretar e enxergar fenômenos sociais que afetam as organizações e merecem destaque na percepção do pesquisador interlocutor, de acordo com as intervenções da teoria crítica.

Nesse contexto pós-moderno a pesquisa possibilitou articular a questão de algumas modalidades de sofrimento dos que trabalham nas organizações atuais, tais como: o medo da incompetência, a pressão para se trabalhar mal, a falta de esperança de ser reconhecido na organização em que trabalha, distorção comunicativa da empresa, frustração, entre outros fatores já explorados. E mesmo diante de todos esses fatores, o indivíduo luta para manter certa normalidade frente às inúmeras dificuldades e pressões no ambiente de trabalho e busca transformar o sofrimento em possíveis vivências de prazer.

Identifica-se, assim, de acordo com as pesquisas e afirmação de Dejours (1999, p. 36), que há “uma dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho”. Tal pressão no trabalho está inserida em um contexto mais amplo da organização do trabalho. Há necessidade de que os indivíduos extrapolem o sofrimento, transformando em prazer, a partir de determinadas estratégias que conferem sentido à tarefa realizada no seu universo particular de trabalho.

Por conseguinte, a força regida pelas organizações propicia a manipulação e deturpação de uma realidade criada pela empresa e assimilada pelo trabalhador e forma a representação social sobre competitividade de maneira ambígua e confusa,

acreditando que a competitividade é de sua própria responsabilidade e é um atributo do trabalhador, não da empresa e nem de um contexto mercadológico externo,

A busca pelo equilíbrio e o desencadeamento de mecanismos de defesa visando à luta pela manutenção do emprego e/ou aquisição de promoção, propiciam aos trabalhadores impactos ao aparelho psíquico.

Por um lado, a representação de competitividade para os trabalhadores da hotelaria de Curitiba é vista como a relação entre melhorias, e o constante aperfeiçoamento é o cerne dessa visão, cuja busca é incessante. Tendo em vista que a concepção de diferenciais em um cenário que a percepção do produto é praticamente a mesma, evidencia-se a utopia vivida por esses funcionários e simultânea força dessas organizações para inserirem seus "colaboradores" nesse contexto de fantasia e teatro.

Por outro lado, denota-se a simulação desse funcionário, inserido nesse meio de superficialidade, necessitando apresentar certa naturalidade em oferecer serviços de "luxo" e necessidade de convencimento do cliente de que efetivamente há expressivas diferenças entre o "seu" hotel e o do seu concorrente. Ao mesmo tempo, esse trabalhador - imerso nesse cenário- depara-se com situações paradoxais e de conflito social. Ele necessita apresentar o produto como um serviço de exclusividade (mesmo sabendo que não é), necessita envolver o cliente, mas não tem condições para usufruir desse tipo de serviço, devendo agir com naturalidade, como se o produto fosse algo prioritário e essencial, dentre todas as demais relações dialéticas presentes nesse contexto..

O conceito de sofrimento no cotidiano do trabalho também é enfatizado por outro enfoque: o conceito de globalização perversa defendida pelo autor Santos (2000), o qual aponta que consumismo e a competitividade levam à redução da personalidade e da visão do mundo.

Dessa forma, de acordo com o ponto de vista já abordado por Sennet (1999), ao invés de longas carreiras em uma mesma empresa ou em um mesmo ramo de atividade, a sociedade por flexibilização é direcionada rumo a trabalhos temporários, que não esgotem a condição rotineira. O direcionamento da sociedade é focado em uma vertente de curto prazo. Os laços de afinidade com os outros não se processam no longo prazo, em decorrência de uma dinâmica de incertezas e de mudanças constantes de emprego e de moradia que impossibilitam aos indivíduos

manter laços fortes. Nesse sentido, há um verdadeiro paradoxo, pois como é possível manter laços duráveis em uma sociedade de curto prazo?

Quanto a propostas e recomendações, evidencia-se que a pesquisa pode gerar implicações para outros setores, não apenas no tocante à prestação de serviço de hospitalidade em Curitiba, mas para as organizações em geral cuja competitividade é um agravante para o sofrimento dos trabalhadores e há crescente manipulação dessas empresas.

Em virtude da amplitude da temática e das aplicações em outras áreas do conhecimento, sugere-se que a pesquisa em questão siga uma próxima etapa, visando explorar novos dados não explorados na presente pesquisa.

Sendo assim, recomenda-se que a partir do estudo realizado neste trabalho, sejam desenvolvidos outros seguindo a mesma linha temática. A seguir, seguem algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Explorar as respostas das entrevistas por meio da relação de outros conceitos e observações de representação social e da psicodinâmica do trabalho não trabalhadas no trabalho em questão;
- Fazer o uso de outras análises documentais para a validação dos critérios utilizados;
- Fazer o uso de outros métodos de avaliação para a validação metodológica;
- Criar uma metodologia que abranja outros elementos da psicodinâmica do trabalho, não articulados e explorados nessa pesquisa;
- Estabelecer novas propostas utilizando a mesma aplicação metodológica, levantando novas hipóteses correlacionadas à temática central;
- Aplicar novamente a metodologia proposta, envolvendo desta vez todos os níveis das organizações hoteleira; avaliar o resultado desde os níveis de “decisão da empresa” aos níveis “operacionais”, além do nível comercial adotado na presente pesquisa;
- Adaptar a metodologia proposta a empresas de outros setores da economia, e demais áreas do conhecimento e, em seguida, fazer a análise das entrevistas;

- Utilizar nas entrevistas outras perguntas que possam detectar novas contradições e outros elementos relevantes na pesquisa, como é o caso da adoção de perguntas relacionadas à liderança, políticas de recursos humanos, rituais da organização (reuniões, relatórios, etc) definição hierárquica, política de bonificação, plano de carreira, entre outros.

As propostas e recomendações sugerem um aperfeiçoamento e indicam continuidade da metodologia proposta nesta pesquisa, pois mesmo sendo implantada e consolidada, caracterizando-se assim, como ampla, viável, adaptável e abrangente, detecta-se ainda grande potencialidade de desenvolvimento com a temática relacionada em demais aplicações.

Finalmente, por meio da revisão da literatura relativa ao tema do estudo em questão, assim como a metodologia aplicada e seus resultados, neste contexto é possível salientar que este trabalho atingiu seus objetivos e demonstrou como a psicodinâmica do trabalho pode ser observada nas representações sociais sobre competitividade no setor hoteleiro de luxo da região de Curitiba. Consecutivamente, os objetivos específicos também foram e, conforme relato da pesquisa, foi demonstrada a concepção de competitividade no setor hoteleiro e a representação social sobre competitividade dos trabalhadores do setor hoteleiro da região de Curitiba, assim como foram levantados elementos da representação anteriormente identificada relacionadas a psicodinâmica do trabalho.

REFERENCIAS

ANTUNES, Ricardo. ***Adeus ao trabalho?*** ensaio sobre a metamorfoses e a entralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez / Unicamp, 1995.

ACSELRAD, HENRI. **Trabalho, qualificação e competitividade.** Brasília: Em Aberto, ano 15, n.65, jan./mar, 1995.

BENI, Mario Carlos. ***Análise Estrutural do Turismo.*** 2 ed. São Paulo: Senac, 2001.

BERLIN, M; PERIZZOLO, J; PLECK, M. Transtorno de Estresse Pós Traumático e Depressão. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, 25 (Supl1), p. 51-54, 2003.

BEYRODT, Ernano M.P. ***Marketing de Serviços de Hotelaria cinco estrelas.*** 1993, 168 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

BLEY, Lineu. ***Espaço Urbano:*** A função hoteleira em Curitiba. São José dos Pinhais: Conhecimento Interativo, 2005.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDS). ***Meios de Hospedagem – Estruturas, consumo e impacto na economia*** Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2205.pdf>
Acesso em: 15 abr. 2013.

BRANT, L.C. ***Sujeito e sofrimento entre trabalhadores que ocupam cargo gerencial.*** 2001. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CAMARGO, Sandra C. ***Treinamento Motivacional como fonte de lucratividade na hotelaria de médio e pequeno porte.*** De Gran Canária: Universidad de Las Palmas, 2002.

CAMPO, Ginez. Globalização e trabalho na sociedade de risco: Ameaças contemporâneas, resistências local-Globais e a ação política de enfrentamento. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, n. 26, maio 2006.

CANDIDO, Índio. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. **Turismo: espaço, paisagem e cultura**. São Paulo: Hucitec, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Ed. QualityMark, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CUNHA, E; NEGRAO, R; PAROLIN, C. **Qualidade de vida na hotelaria: Efeitos do stress e síndrome de burnout nos hotéis de luxo de Curitiba**. Curitiba: Universidade Positivo, 2006.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora da FGV; 1999.

_____. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez, 1992.

_____. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DUPAS, G. **A ética e poder na sociedade da informação**. São Paulo: Unesp, 2001.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. São Paulo. **RAE – eletrônica**, v.37, n.1, p. 8-29, Jan/Mar.1997.

_____. O homem do século XXI: Sujeito Autônomo ou Indivíduo Descartável. **RAE- eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006.

FARIA, J. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2007.

_____. **Organização Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. E MENEGUETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: XXV Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...** Campinas: ANPAD/ENANPAD, 2001.

FERNANDES, J. D.; FERREIRA, S.L.; ALBERGARIA, A. K., et al. Saúde Mental e Trabalho Feminino: Imagens e Representações de Enfermeiras. **Revista Latino Americano Enfermagem**, v.10, n. 2, p.199-206, 2002.

FERRARA, L. O turismo dos deslocamentos virtuais. In: CARLOS, A. **Turismo: espaço, paisagem e cultura**. São Paulo: Hucitec, 1999.

FLORES, Dalva R. **Marketing de hotelaria: uma abordagem ao comportamento em viagens de lazer**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas da FGV, São Paulo, 1992.

GAULEJAC, Vincent. **A gestão como doença social**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2006.

GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p. 10-25, Jan.Mar., 2004.

GUARESHI, P; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). **População cidades**

Disponível em:

< <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pr#> >

Acesso em: 15 de março de 2013.

KUPFER, DAVID. **Padrões de concorrência e competitividade**. Revista do Texto para Discussão 265, IEI/UFRJ, publicado nos Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos de Jordão, SP, 1992.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto, 1998.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C.L; FONSECA, V.S. **Competitividade Organizacional: Uma tentativa de reconstrução analítica**. Curitiba: RAC Edição Especial, art. 2, pp. 33-49, 2010.

MARTINEZ, R. **Dictionary of American Business**. [s.n.]:Peter Collin Publishing, 2000.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de Dejours. In: FONSECA, J.C; CARVALHO, R.V. **Visões da Organização do Trabalho**: Burocracia, Taylorismo-Fordismo, Psicodinâmica do Trabalho e a Proposta da Comissão de Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte. São Paulo. EnGPR, 2009.

MERLO, A. R .C.; MENDES, A. M. B. Perspectiva do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.12, n.2, p. 141-156, dez. 2009.

MILANESI, K. COLLET, N ; VIEIRA, C.S; OLIVEIRA, B.R.G. **Sofrimento Psíquico em Dejours. Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil**. Cascavel: Unioeste 2008. Disponível em: <<http://cac.php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario1/trabalhos/Saude/eixo2/68karinamilan.esi.pdf>> Acesso em: 04 jun. 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasil). **Dados e Fatos. Estudos e Pesquisas IBGE.** Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>
Acesso em: 04 de junho de 2011.

MIRANDA, L.C. Hotelaria Brasileira: Hospitalidade como vantagem competitiva. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** Niterói, ago. 2008.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais:** Investigações em Psicologia Social. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. **A representação social da psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. Prefácio. In: GUARESHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra (Org.). **Textos em Representação Social.** Petrópolis: Editora Vozes, 2000. p.7- 16.

MOSSATO, D. E. C. A Internacionalização da economia urbana: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba. **Revista Eletrônica Geografar UFPR,** Curitiba, v. 2, n.2 p.100-123, jul./dez.2007.

PAGÉS, M., et al. **O poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

PAIXÃO, Dario L. D. **A empregabilidade dos Recursos Humanos como fator estratégico para as empresas turísticas:** o caso da hotelaria em destinos urbanos brasileiros. Universidad de Malaga, 2005.

PEREIRA, P; SPOLON, A. Turismo, Hotelaria e Imagem urbana: A construção e o consumo de espaços de simulação. **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales,** Barcelona, v. XI, n. 245, Universidad de Barcelona, 2007.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RATTNER, Henrique. **Brasil no limiar do século XXI:** Alternativas para a construção de uma sociedade sustentável. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2000.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização.** Rio de Janeiro: Record, 2000.

SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DO PARANA. **Meios de hospedagem.** Disponível em:

<<http://www.turismo.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=424>>
Acesso em: 09 nov. 2012.

SENNETT, R. ***A corrosão do caráter***. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. ***A cultura do novo capitalismo***. Rio de Janeiro. Record, 2006.

SIQUEIRA, M. ***Gestão de pessoas e discurso organizacional***. Goiânia: Ed. UCG, 2006.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. IN: GUARESHI, P; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SPINK, M. J. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. ***Cad. Saúde Pública***, Rio de Janeiro, v.9, n.3, 300-308, Jul/Sep., 1993.

VIZEU, F. Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. IN: MARLENE, M. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e praticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

APENDICE - ENTREVISTAS

Entrevistado 1

Cargo: Gerente de Vendas

Tempo de empresa: 8 anos

Tempo de Hotelaria: 22 anos

1) O que lhe vem a cabeça quando pensa em competitividade?

Eu penso principalmente em melhoria de produtos e serviços... Também em pesquisa, adequação de necessidades e expectativas. (silêncio)

2) A empresa que trabalhava era competitiva?

Bastante. Eles tinham uma agressividade com a necessidade de aparecer e marcar, especialmente por serem novos no mercado e precisarem ocupar um espaço, por isso estavam sempre buscando oferecer o melhor e inovar.

3) Como é (era) o seu trabalho? O que faz (fazia) no seu trabalho?

Era bastante dinâmico mas excessivamente burocrático. Me exigia uma atenção muito grande de mercado, equipe, dos produtos, metodologia, clientes e competidores, além da própria estrutura da companhia. O fato de me reportar a vários chefes, muitas vezes era exaustivo e eu não sabia para que lado ir, para onde correr. (silêncio)

4) O que fazia no seu trabalho?

Eu era Gerente regional de vendas, e responsável por administrar equipes, criar políticas comerciais, preços, também fazia o plano de ação, marketing, cuidava também de reservas, de outro departamento que era o de eventos, enfim, toda a parte de vendas e marketing pertinentes.... as unidades estavam sob a minha total responsabilidade...

Era muita coisa, cuidava de várias unidades (nome dos hotéis).

5) O que você achava do seu trabalho?

Então, na verdade eu adorava o que fazia, mas muitas vezes me sentia andando em círculos por conta da burocracia que é uma marca não do cargo e nem da função, mas da própria empresa. O excesso de relatórios que mostravam a mesma coisa e tomavam um tempo precioso que poderia ser utilizado com ações muito mais produtivas. Para tudo eu tinha que fazer relatórios e não saía do lugar. A cobrança em cima desses relatórios também era grande e muitas vezes eu não concordava em parar tudo e focar em um relatório que ninguém lia e não ia para lugar nenhum, só me tomava tempo. Aí eu deixava de acompanhar a equipe em vários negócios que eram muito mais produtivos.

6) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Ah não sei fazer essa análise. Quando entrei na hotelaria, para começar, trabalhava em Hotéis "de verdade", não existia essa coisa de condomínio com serviço. A busca era oferecer ao hóspede o glamour do sonho 5 estrelas. Alguns anos atrás, mais ou menos uns 5, 8 anos, a busca passou a ser oferecer o melhor custo x benefício, pois praticamente são todos os produtos tão parecidos! Acho que o segmento está muito mais profissional, se investe muito mais em treinamento e criam ferramentas para identificar a necessidade, esses são pontos muito positivos. Outra mudança é o ingresso de profissionais que cursam hotelaria, turismo e outros, antes a maioria dos profissionais eram de outras áreas que acabavam caindo na hotelaria. Minha formação por exemplo é em direito, mas na época a hotelaria oferecia muita oportunidade, e era algo que valia a pena.

6) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Sempre fui de me relacionar muito bem com as pessoas em geral, tinha um clima leve, de coleguismo e muitas vezes de amizade verdadeira e respeito acima de tudo.

7) E como acha que era vista pelos seus colegas de trabalho?

Acredito que eu era vista como uma pessoa justa. Acho que me viam como competente e alto astral. Sempre me falavam que eu era pra cima. Sou uma pessoa que valoriza muito o clima entre os colegas e do ambiente de trabalho. Sempre dei

liberdade aos meus funcionários e ríamos muito, mas também sei a hora de cobrar, porque se você é muito mole as pessoas se montam em cima de você.

8) Como era seu relacionamento com seus superiores?

Em geral bom, mas também tive umas pedras no sapato. Sou uma pessoa que expressa o que sente e luta por aquilo que acredita, nem sempre essa postura agrada. Mas sempre fui respeitada pelos meus conhecimentos na área e pela qualidade do trabalho que realizava.

9) O que você fazia fora do trabalho?

Ah Muita muita coisa, tenho uma família maravilhosa e muitos amigos, que já bastam pra ocupar o meu tempo. Fora isso viajava bastante para São Paulo onde está a maioria dos meus familiares, ia praia, fazia um MBA em gestão comercial e era muito feliz.

10) Porque você fazia o MBA em gestão comercial?

Para aprimorar o meu trabalho claro, e também pra ganhar mais conhecimento, conhecer pessoas novas porque aqui em Curitiba as pessoas são um pouco difíceis sabe e claro que também queria ganhar a titulação. Mas infelizmente não consegui concluir o curso, porque na época que saí da empresa ainda não tinha concluído, daí ficou difícil manter o investimento.

11) Sua família lhe apoiava no seu trabalho?

Sim, bastante.

Até porque foi graças ao meu trabalho que viemos morar em Curitiba. Eles reconheciam isso, mas achavam que eu trabalhava demais.

12) Qual era a sua avaliação da empresa que trabalha (trabalhava) ?

Acho que é uma empresa brilhante que teria tudo para ser a melhor em seu segmento, mas que está se tornando apenas mais uma, infelizmente por protecionismo a pessoas de pouca capacidade e visão curta ou comodismo de alguns de seus gestores.

13) Por qual motivo não atua mais na área ou na empresa que trabalhava?

Na verdade se dependesse de mim não teria saído da empresa, tinha muito orgulho em fazer parte dela, tinha apenas pedido uma transferência para voltar para São Paulo, mas lamentavelmente não tinha um cargo correspondente disponível aí fiquei numa posição vulnerável, e junto com os meus superiores imediatos locais que julgaram por bem me substituir. Não estou mais na hotelaria porque não consegui uma recolocação a altura das minhas expectativas, então resolvi realizar um antigo projeto pessoal.

Entrevistado 2

Cargo: Assistente de Vendas

Tempo de empresa: 6 meses

Tempo de Hotelaria: 4 anos e meio

Idade: 29 anos

1) O que lhe vem a cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade. A primeira coisa que vem a cabeça é tarifa pra mim... hummmmm É eu acho que assim, na hotelaria essa competitividade é um pouco.. é injusta, é uma coisa mais assim não é sadio é os hotéis, eu não sei mas as pessoas dentro no meio da hotelaria quando elas vivem ali.. Elas.. Se acham num poder que você vindo de fora você vê que é completamente assim .. que ninguém dá bola para isso sabe? Ninguém tá nem aí, as pessoas querem um quarto pronto e desde que tenha um café da manhã bom, e quando ligar do quarto pedindo uma toalha levem o suficiente. As pessoas vem isso como hotelaria. São poucas as pessoas eu acho que vem ai um excelente atendimento , não sei que, que eles prezam tanto.. bom eu to fugindo do assunto mas é que dentro dessa competitividade os hotéis, pelo menos aqui em Curitiba eu vejo que eles estão muito mais preocupados com as pessoas que estão ali dentro trabalhando do que com o produto em si. Ai lá tem fulano de tal, de tal e de tal, e eles cuidam da conta tal e tal, lno outro tem o fulano de tal e tal, nenhum faz nada de diferente que o outro mas eles tem que mostrar que um é melhor que o outro.

E aí.. isso foge dos negócios, ninguém tá nem preocupado com tarifas sabe essas coisas. eu nao sei, essa competitividade ela dentro da hotelaria você vendo de fora é meio ridículo

... silencio ...

Na verdade eu não vejo diferença nenhuma nos hotéis. O que realmente tem de diferente? O que muda de verdade de um hotel para o outro? Eu não vejo sabe? Eu to falando de uma visão agora fora de lá. Antes eu via muito nossa, o hotel tem um abre leito, as pessoas nem sabem o que é isso (gargalhadas!!) entendeu?

2) Como é (era) o seu trabalho? O que faz (fazia) no seu trabalho?

A minha experiência na hotelaria começou como (pausa)... Auxiliar de reservas hã no hotel (NOME DO HOTEL) , e uma experiência de 6 meses. Logo depois o hotel trocou a bandeira e virou (nome do hotel) e logo depois disso fui para o (nome do hotel) onde também fui para o depto de reservas.. por um mês e dai já entrei para o departamento de vendas e fiquei lá por 4 anos. É quase 4 anos, um pouco menos. nesse período como assistente de vendas eu cuidava mais da parte burocrática de vendas como cartas acordo, atendimento de clientes, e dava um suporte forte para a equipe comercial que era quem ficava fora vendendo mesmo né, mostrando o hotel e etc. depois disso eu recebi uma proposta do hotel (nome do hotel) pra ser gerente de contas e aí eu aceitei e lá eu fiquei por 3 meses. onde para mim foi completamente absurdo o que aconteceu.

3) O que você acha (achava) do seu trabalho?

Bom é que na verdade eu não posso dizer que gostei ou não porque assim a experiência que eu tive antes era interna, totalmente burocrática. Eu sai dessa parte interna e fui para o comercial fazer visitas. E eu acho que a minha experiência ela não conta. Meu ultimo trabalho afetou totalmente meu psicológico, eu me achava uma má profissional. eu não acreditava no que eu tava fazendo porque eu odiava estar lá. eu não fazia bem o que eu fazia, não por não querer mas por eu achar que não podia, não era capaz. eu acreditei muito nisso, varias vezes. aí eu acho que não fiz um bom trabalho.

4) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Então antes acho que a hotelaria estava mais preocupada com o cliente, hoje é tudo em função dos resultados do número, da receita. Tanto faz se o cliente recebe cesta de frutas ou tem toalhas brancas quentes, na verdade o hotel só quer saber de quanto tá faturando no final do mês, Essa história de que um hotel é melhor que o outro só quem tá na hotelaria que fica nessa briga, no mundo real ninguém quer saber. O que importa é preço e olhe lá. Você acha que o grupo HSBC, por exemplo tá preocupado com a diferença de 2 reais de um hotel para o outro em Curitiba. eles tem muito mais com o que se preocupar. Acho que fugi da pergunta, mas hoje vejo que a hotelaria está mais profissionalizada, mas ao mesmo tempo mais impessoal. São uns pobre coitados (ai não posso falar isso né), mas é verdade. É uma área que não dá muita expectativa ao profissional, ela exige, suga até o máximo, mas depois você não tem muito para onde ir. O cargo máximo são os gerentes gerais que são na verdade nômades. Não tem família, são sozinhos e mudam de cidade de 2 em 2 anos para gerenciar outros hotéis em outras cidades, e ainda moram nos hotéis. Acordam e dorme todos os dias no lugar que trabalham. Realmente vi que isso não é para mim.

5) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Nesse meu último emprego, posso dizer que nem colegas de trabalho eu tive. Colegas tem o coleguismo, e isso não existia lá dentro. Era um querendo acabar com o outro, ninguém se ajudava.

No meu emprego anterior, meus colegas eram meus amigos, tenho um carinho enorme e até hoje nos falamos, o clima de trabalho era muito diferente era muito mais leve. No (hotel y) era muito pesado, só de entrar lá me dava um aperto. Hoje trabalho do lado, mas não consigo nem entrar no hotel.

6) Como é (era) seu relacionamento com seus superiores?

Ah, então... no meu último emprego eu entrei e... Eu não tive.. Na verdade a minha chefe ela não sabia instruir o certo a que tinha que fazer, então por três meses eu tinha que fazer todos os relatórios dela que eu via que ela não sabia fazer, relatórios em excel, eu via que ela não sabia fazer nem uma porcentagem eu tinha que fazer tudo isso e ela me cobrava que eu tinha que estar na rua. e aí eu parava de fazer o relatório e ia pra rua sem nenhum programa de agenda.. Eu não tinha tempo para

fazer minha agenda porque tinha que fazer esses relatórios para ela e quando eu tava na rua ela me ligava e reclamava que eu tinha que entregar o relatório para ela, então assim eu fiquei três meses sem saber o que fazer. Dentro desses três meses ela me deu em torno de uns 15 *feed backs* e as vezes mais de um por semana dizendo que eu não estava indo bem. Eu perguntava então.. eu lembro que depois do quinto *feed back* eu falei me de um pouco mais de tempo para você ver. Mas aí ela já me chamava num canto e me colocava para baixo de volta e aquilo começou a se tornar uma bola de breve pra mim. Além do que... no lado pessoal eu achava ela uma pessoa totalmente assim ai coitada ela sempre precisava se sobressair me parece que ela teve um problema muito grande na vida dela, mas ela sempre precisava se sobressair de um jeito, e tentar te deixar se sentindo assim.. para baixo. Isso eu não soube lidar, ela chagava de manha e dava aquela olhada que já de manha me destruía ai eu já chegava mal e eu saia de lá pior ainda e eu sentia que as pessoas odiavam estar lá. Teve uma vez que eu fechei um evento da volvo eu acho lá, não acho que não era volvo era exxon mobil que eu tinha um bom contato lá que era uma menina que estudou com a gente, e ela falou ah vou tentar fazer o evento lá por você , mas eu não queria mais fazer evento lá, vou fazer só em consideração a você, e fechou lá. Nisso eu fui para a coordenadora de eventos toda empolgada olha que bom que fechou o evento e ela, "ai tipo que saco", vou ter que trabalhar, as pessoas odiavam estar lá, ninguém se ajudava. Reservas não ajudava com as reservas, eventos não ajudava com nada, o menino que era de grupos dormia o dia inteiro na frente do computador e assim eu não tinha o suporte de ninguém,era eu e mais eu e eu. E eu tava mal , me sentindo mal porque a outra sempre me falando que eu tava indo mal e ai... eu comecei a me bicar com ela.. lógico. e aí deu três meses eu tava sem emprego em vista, sem nada, cheio de contas, mas resolvi abandonar tudo de um dia para o outro. Ah não dá mais. E ela disse assim ah eu sabia que isso ia acontecer (tom irônico) eu estava sentindo em você, pois eu via que você não estava indo bem, eu sabia que isso ia acontecer, e eu falando para ela" pois é, você realmente é uma ótima profissional, te agradeço, mas eu não me adaptei a rotina de vendas e foi assim que eu sai da hotelaria e não pretendo mais voltar de forma alguma.

5) O que você faz (fazia) fora do trabalho?

Fora do trabalho não sobrava muito tempo, mas eu tentava ir para a academia quando dava. No meu emprego anterior nós saíamos muito para fazer um happy hour, eu via meus amigos muito mais. Comecei a fazer uma pós-graduação a pouco tempo mas logo que entrei no Pestana tive que trancar. Não consegui acompanhar, ficava muito cansada no final do dia. Nos finais de semana, eu ficava em casa ou saía para ir ao cinema, essas coisas.

6) Sua família lhe apoiava no seu trabalho?

Nessa minha última experiência minha família me apoiava a sair do emprego. Eles me viam chegando em casa chorando e muito mal, e falavam que eu tinha que sair, mas eu precisava estar lá, precisava do salário, e eles me falavam que iriam me apoiar financeiramente. Sai sem ter nenhum outro emprego em vista, mas não demorei para conseguir trabalhar numa agência, era temporário, até eu conseguir o que eu queria, que era entrar no HSBC. Fiquei um tempo deprimida, sem nenhuma motivação, mas graças a minha família e todo o apoio que me deram consegui superar e alcançar meus objetivos

7) Qual era a sua avaliação da empresa que trabalha (trabalhava) ?

Eles queriam que eu tivesse toda lindona, produzida, arrumada, sorrindo para todo mundo, mas tinha que sentar de lado e dividir a mesa com outras pessoas. Não tinha espaço para fazer o meu trabalho. Do que adianta falar em excelência no serviço e os funcionários ficarem em uma sala que é um cubículo tendo que revezar a cadeira e ficar empilhado. Aí eles diziam que tínhamos que ficar pouco tempo dentro do escritório, tínhamos que estar na rua, e quando estávamos na rua nos ligavam perguntando onde que eu tava e queriam saber que horas eu ia voltar. E sempre acima de tudo tinha que estar sorrindo. Pelo amor de Deus, né. Tinham coisas absurdas que aconteciam

8) Por qual motivo não atua mais na área ou na empresa que trabalhava?

Não volto mais para a hotelaria. Minha última experiência foi traumática e não pretendo voltar para essa área.

Entrevistado 3

Cargo: Gerente de Contas

Tempo de empresa: 4 anos e 8 meses

Tempo de Hotelaria: 10 anos

1) O que lhe vem a cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade para mim é efetuar o um trabalho com excelência e buscar as vantagens em relação ao concorrente, porque assim consigo visualizar as fraquezas e deixar mais forte os meus benefícios, agregando valor a venda. A competitividade na hotelaria é muito grande pois são muitos hotéis na cidade e todos brigam pelos mesmos clientes. Não tem espaço para todos e isso acaba em uma grande pressão e disputa. No final do mês todos ficam nervosos para ver qual é o hotel com a maior ocupação e diária média. Os hotéis são muito competitivos, mesmo os da mesma rede, o que é me deixa muito surpresa, pois deveriam buscar o que é melhor para o grupo de hotéis da mesma empresa, e não para um só. Aqui o Four Points concorre com o Radisson mesmo sendo a mesma empresa. Mas mesmo assim acho difícil isso mudar em Curitiba, porque cada vez mais abrem novos hotéis e a competitividade fica maior.

2) Como é (era) o seu trabalho? O que faz (fazia) no seu trabalho?

Eu sou Gerente de contas da rede... Aqui não trabalhamos apenas pra os hotéis de Curitiba, mas para os 85 espalhados pelo Brasil. Nós temos metas para todos os hotéis e também sou responsável pelos resultados do hotel (nome do hotel) , onde eu sou muito mais cobrada. Meus clientes são meus amigos e eu adoro o que faço. Nasci para hotelaria e acho que só sei fazer isso (rsrsrsrs).

3) O que você acha (achava) do seu trabalho?

Veja bem, como te falei adoro o que eu faço, mas confesso que não é fácil. Principalmente para nós mulheres, a apresentação e imagem conta muito. Além da cobrança habitual pelas metas, precisamos estar sempre impecáveis, pois minha imagem é a imagem da empresa. Então como almoçamos, tomamos café da manhã com cliente, happy hour e até jantares, e as visitas nas empresas que fazemos,

temos que estar 24 horas bem. Tem dias que você está mais disposto e dias que você está menos disposto, mas em vendas isso não existe. Você tem que estar sempre bem, prestativa e sorridente para conquistar o cliente e fidelizar, mas o pessoal do hotel acha que só passeamos. O difícil é não poder contar com a equipe operacional. Fazemos de tudo para o cliente entrar no hotel, fazemos acordos com as empresas e baixamos a tarifa, damos cortesia, café da manhã no quarto, tudo o que você puder imaginar. Mas aí o cliente chega aqui e operações não tem o mesmo cuidado e excelência no serviço, botando tudo a perder. Então você se mata para fazer o seu trabalho, e o trabalho do outro é só executar o combinado, mas por detalhes mínimos eles botam tudo a perder e assim perdemos o cliente, e não só o cliente mas toda a empresa que tínhamos contrato. E no final quem é cobrado pelo resultado, é operações, a recepção? a cozinha? ou é vendas?

4) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Quando eu comecei na hotelaria trabalhava no (nome da rede) , já fazem uns 10 anos. A rede estava se instalando e começando a ganhar força. Mas só tinha em Curitiba realmente dois hotéis conhecidos e de luxo. Viviam lotados, foi bem na época do crescimento da cidade industrial de Curitiba, então muitos expatriados vieram e ficaram nesses hotéis. O mercado comenta que era a época de ouro da hotelaria. Tinha muito glamour, muitas festas, os hotéis sempre cheios. Logo começou a Slavieiro com hotéis mais simples, mas ganhando mercado. Depois de um tempo vieram os hotéis de redes que chamamos, os internacionais, aí o mercado que antes era aquecido começou a brigar pela fatia de mercado. Claro que os hotéis de redes ganhavam por terem maior poder de marca e maior vantagem competitiva. Muito hotéis familiares fecharam depois disso. Não tinha mais espaço, para outros. O (nome de outro hotel) sobreviveu muito, até ser comprado pelo (nome hotel x). E os hotéis familiares tiveram que se adaptar e também viraram redes, tanto é que Curitiba tem muita rede local - a rede Slavieiro, Bristol, Deville, Bourbon, foram os que sobreviveram, mas tiveram que mudar muito sua gestão. O quadro de funcionários passou a vir de São Paulo. Na parte de vendas antes tinha uma coisa mais gostosa. Os responsáveis pelas viagens nas empresas eram os mesmos, hoje é um troca troca que você nunca sabe com quem vai falar. Antes tinha aquela coisa da amizade, hoje é tudo números, resultados, metas. A parte do relacionamento

ficou prejudicada, hoje parece uma coisa meio artificial, e a geração que está vindo não entende esse lado do relacionamento. Ninguém mais tem tempo.

5) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Meus colegas... Hum os que trabalham direto comigo, em vendas, são muito próximos. Estamos juntos sempre, até nos finais de semana, sempre estamos inventando alguma coisa. Os outros... não tenho muita intimidade, mas me dou bem. Com o pessoal de operações as vezes tenho uns "stress", mas não é nada pessoal, é tudo em beneficio ao cliente. Mas me dou bem com todo mundo. Ah, o financeiro também é um pouco difícil de lidar. Parece que estão sempre emburrados. mas me dou bem também.

6) Como é (era) seu relacionamento com seus superiores?

Me dou super bem com todos. Confesso que alguns gerentes gerais são difíceis de lidar porque sempre vendas é vista como o vilão.

7) Como assim?

Ah, eles falam que a gente só pede cortesia para dar para os clientes, e reclamam dos nossos eventos de relacionamento. E no fundo todo o hotel depende de nós. Se não tiver clientes não tem trabalho, e não tem receita.

8) O que você faz (fazia) fora do trabalho?

Fora do trabalho... Rsrtrs não sobra muito tempo para fazer outras coisas.. Rsrtrs Na verdade eu vou pra casa e fico com a minha filha. Muitas vezes chego em casa e ela já tá dormindo. Hummm nos finais de semana que não tenho plantão fazemos muito churrasco com a minha família. Somos muito próximo

9) Sua família lhe apoia no seu trabalho?

Minha família me dá todo apoio. Minha filha adora vir no hotel. As vezes trago ela e ela fica a tarde brincando. Até me pede - "mamãe vamos no (hotel 1)", rsrtr no (hotel 2) ela diz que não gosta, nem do (hotel 3) porque é escura... rsrtrs. Como nos finais de semana nós ficamos de plantão e em cada final de semana fico em um hotel, algumas vezes tenho que levar ela comigo. Como minha mãe nem sempre consegue ficar com ela, mas se não é no (hotel 1) que ela fica na piscina, aí nos

outros ela me fica o dia todo me falando "mamãe vamos pra casa". rrsrs outro dia ela pegou minha pasta e ficou me imitando trabalhar, você acredita?

10) Qual era a sua avaliação da empresa que trabalha ?

Acho a (empresa Z) a melhor empresa de hotéis do Brasil. Toda a visão do grupo e o processo de crescimento são nítidos e demonstram o porque dessa liderança. A (empresa Z) segue linhas de várias bandeiras - hotéis para o mercado de luxo e econômico, e *middlescale*, mas vejo que eles se perdem nisso. São relatórios sem razão, sem propósito. Falta uma condução, um líder Comercial mais presente. Não dá pra ficar só na base do cafezinho e mostrar o hotel para os clientes e achar que isso resolve, e se não vender o problema é de vendas que não está fazendo o trabalho correto. É preciso de novos diferenciais.

Entrevistado 4

Cargo: Assistente Geral

Tempo de empresa: 2 anos

Tempo de Hotelaria: 2 anos

1) O que lhe vem a cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade... eu penso logo em preço e qualidade. A competitividade é ter a melhor oferta, no momento certo, para o cliente certo, é o que eu sempre digo, aqui nos chamamos isso de *revenue management*, é muito importante para os nossos hotéis, assim conseguimos vender mais com um preço mais alto. E também destacar nossos diferenciais competitivos.

2) A empresa que você trabalha é competitiva?

Sim. Muito competitiva. Além de possuir um bom produto, nós deixamos os preços competitivos para bater a concorrência direta. Isso faz muita diferença e é o que nos garante a melhor posição de mercado.

3) Como é (era) o seu trabalho? O que faz (fazia) no seu trabalho?

Meu trabalho. Meu trabalho é bastante dinâmico e preciso ser bastante comunicativo. Preciso estar em contato com todos os departamentos, repassar

todas as informações para eventos, pra reservas, a recepção e até para a cozinha. Eu negocio e coordeno os grupos que chegam no hotel. Às vezes é um pouco massivo e acabo muitas vezes fazendo o trabalho burocrático de todos os departamentos, isso também me cansa, mas na hotelaria é assim, você tem que estar disponível para atender o cliente e buscar a excelência no atendimento.

4) O que você acha (achava) do seu trabalho?

Acho que sempre vamos reclamar do lugar de trabalho. Se tudo fosse mil maravilhas não seria trabalho não concorda?

5) Entrevistadora: me fale mais

Gosto do que eu faço, mas acho também que algumas coisas tinham que ser diferentes.... (intervalo) Faço muito networking, comunicação interne e externa e...

O problema na verdade não é o trabalho em si, mas as pessoas. Como é difícil lidar com pessoas, muitos se acham os reis da cocada.

6) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Eu vejo que antes cada um fazia o que bem entendia, hoje em dia a área é muito globalizada. Recebo e-mails de tudo que é lugar do mundo. É muita conectividade e tudo muito rápido. Se eu não respondo o e-mail em 5 minutos o meu concorrente vai fazer isso e eu posso perder o cliente.

7) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Em geral tenho um ótimo relacionamento com quase todos, nunca tive problemas internos. (silencio)

8) E o que eles achavam de você?

Acho que me viam como uma pessoa carismática e com bom relacionamento com clientes.

9) Como é (era) seu relacionamento com seus superiores?

Meu relacionamento com meus superiores é ótimo, sempre com muita cobrança, mas sem maiores problemas.

10) O que você faz (fazia) fora do trabalho?

Eu estudo e faço esporte. Mas no momento não estou conseguindo treinar por falta de tempo.

11) Sua família lhe apoiava no seu trabalho?

Minha família me apoia e acha que é um bom trabalho para eu ganhar muita experiência. (silencio) Mas me apoiam para eu seguir novos caminhos. Eles acham que tenho um potencial para um trabalho que eu possa ganhar mais, na hotelaria o crescimento é lento.

12) Qual era a sua avaliação da empresa que trabalha (trabalhava) ?

Eu vejo o (hotel D) como uma empresa com uma ótima marca, mas precisa ainda trabalhar alguns processos internos para a melhora de condição ao colaborador.

13) Como assim?

Toda a empresa precisa aprimorar para crescer, e aqui não é diferente. Vejo que muitas coisas eles prometem aos funcionários, e dificilmente cumprem. Há uma relação muito mais de cobranças do que o outro lado. Do que recompensas. Damos o nosso máximo para satisfazer o cliente, mas isso nunca é visto. Somos o tempo todo cobrados com uma taxa de ocupação maior, e ao mesmo tempo devemos sempre encantar o cliente.

Entrevistado: 5

Cargo: Vendas

Tempo de empresa: 2 anos

Tempo de Hotelaria: 2 anos

1) O que lhe vem a cabeça quando pensa em competitividade?

Competitividade para mim é uma briga desleal pelo poder.

2) Me explique mais a respeito:

Existe dois tipos de competitividade, a que estimula o máximo de cada um e é saudável ou a competitividade que as pessoas não medem o bom senso das suas ações. eu não gosto dessa expressão... Por que... Dentro dessa palavra eu vejo muita falsidade, egoísmo, esconder o jogo... Não me agrada. Dá a impressão que o ser humano quer acabar com o outro. A competitividade é importante ao competir com você e não com o outro. Quando você compete com você, você se valoriza. Se compete com o outro há a humilhação. Você tem que ser melhor. É algo que mexe comigo, não gosto dessa palavra, entende?

3) Como é (era) o seu trabalho? O que faz (fazia) no seu trabalho?

Eu sou responsável por atender as contas *Touring and Travel* da rede, e meus clientes são todas as agencias e operadoras de Curitiba. Só 1980 agencias. Meu trabalho é efetuar contratos e apresentar a rede (X) para as agencias credenciando os hotéis em todo o mundo da rede com o mercado de Curitiba e do Paraná também. Também atendo os times de futebol que ficam no hotel. Organizo os grupo e recebo os times independente do dia e do horário eu tenho que estar para receber a comitiva. Sabe ne os times de futebol tem várias regalias, e aqui procuramos demonstrar porque o hotel (C) é o melhor hotel de Curitiba.

4) O que você acha (achava) do seu trabalho?

Acho que eu faço um bom trabalho. Consigo conquistar e surpreender meus clientes e os hospedes da casa. Claro que tem algumas questões como eu lido com o segmento *Tour and Travel* ouço todos os dias as agencias reclamarem que os hotéis dão a mesma tarifa para a agencia e para o cliente final, e como é que eu fico? essas coisas meio anti éticas que muitas vezes interferem no meu trabalho, e eu tenho que me virar porque todos os hotéis trabalham assim, e é a minha cara ao cliente. Mas o trabalho é bem dinâmico e nenhum dia é igual ao outro.

5) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Não acompanhei a hotelaria antes, mas pelo o que percebo hoje ela está muito mais profissionalizada.

6) Me fale mais:

Vejo que hoje os profissionais que atuam na área são formados em Turismo, tem especialização, antes era gente de tudo que é área trabalhando nos hotéis.

7) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Da minha parte me dou bem com todo mundo. Tento fazer piadas para descontrair o ambiente, gosto de fazer os outros rirem, porque não tem coisa pior que aquele clima pesado. Eu acho o clima muito importante para se trabalhar bem. Alguns departamentos não são tão receptivos, mas procuro brincar com todos.

8) Como é (era) seu relacionamento com seus superiores?

Também me dou bem com todos. Tem algumas coisas que não gosto muito, algumas brincadeiras, mas isso é normal. As pessoas são diferentes umas das outras.

9) O que você faz (fazia) fora do trabalho?

Depois do trabalho eu vou para a academia, que é do lado do hotel e depois para casa.

10) E nos finais de semana?

Final de semana eu fico com a minha esposa e com a minha filha, quando eu não tenho que ficar de plantão no hotel. (Rsrtrs)

11) Sua família lhe apoia no seu trabalho?

Minha família me apoia sempre o que me faz feliz. Minha mulher não gosta que eu fique até mais tarde no trabalho, normal né, ou quando tenho que vir nos finais de semana, ela não entende isso, mas enfim. Se falo que tenho *happy hour* com cliente e ainda por cima for mulher, ihhhh caiu a casa. rsrtrs Mas eles me apoiam quando o trabalho é bom para mim e para a minha família

12) Qual é a sua avaliação da empresa que trabalha ?

Acho o grupo (Y) uma excelente empresa, com hotéis de alta qualidade, padrão internacional. Vendemos com segurança. Não fico com medo de oferecer o produto ao cliente ou mostrar o hotel para o hospede. Alguns hotéis precisam passar por melhorias assim como todo empreendimento precisa de manutenção, mas tem

hotéis maravilhosos desde a época do descobrimento. Tem todo um charme... Eles procuraram conservar o tradicional e modernizaram também o empreendimento. mas... De forma geral é uma ótima empresa.

Entrevistado 6

Cargo: Gerente Comercial

Tempo de empresa: 4 anos

Tempo de Hotelaria: 10 anos

1) O que lhe vem a cabeça quando pensa em competitividade?

Hummm competitividade... Quando penso... Pra mim vem muitas coisas.. Tá ligado a concorrência, Eu vejo que é a busca pelos seus diferenciais para se tornar conhecido no mercado pelo cliente, e é se fazer competitivo.

2) Como é o seu trabalho? O que faz no seu trabalho?

Meu trabalho, é bem eu entrei na hotelaria porque tenho paixão por servir, e (rsrsrss) adoro receber pessoas na minha casa. Eu sou gerente de vendas , mas acima disso é fazer o encantamento do cliente. . Faço analise estratégica, analisar o mercado e eu trabalho com isso para buscar momentos memoráveis acredito muito nisso. A gente busca trabalhar em encantar o cliente e o grupo acredita nisso e isso faz toda a diferença. Então a gente buscava trabalha a essência por exemplo, em um hotel, antes se colocava um *champagne* caro para receber alguém , hoje em dia você sabe q isso não faz sentido se o cliente não gosta de *champagne* . Talvez ele busca outros diferenciais. Então a gente busca essa essência, a essência do servir, causar momentos memoráveis.

3) O que você acha do seu trabalho?

Eu gosto bastante tá. (Silencio ..) Eu sou bem focada e estar focada me estimula bastante, mas além de um bom resultado eu gosto de um bom ambiente de trabalho. é algo que no meu trabalho eu pretendo me proporcionar.

4) Como você entrou na hotelelaria?

Comecei a trabalhar com 14 anos e minha mãe deixou a loja dela comigo. e aos 21 anos fui ajudar uma minha amiga bem por acaso. Ela estava com problemas para entender operações na empresa que ela trabalhava e como eu tinha feito um curso de informática ela pediu para eu ajudar. E a partir daí fecharam o contrato comigo. Aí eu tinha q visitar as empresas sozinha, nunca tinha feito contato assim com os clientes e ate hoje esses primeiros clientes são meus amigos. As pessoas gostaram do que eu fazia e me indicaram para trabalhar na rede *Blue Tree*, fiquei um tempo lá, aí um dia a Atlântica comprou e eu fui para o Quality. Meu projeto de conclusão de curso foi sobre o posicionamento do hotel Quality em Curitiba, os investidores apostaram, e pagaram e enfim foi um sucesso o hotel virou a ocupação e foi para 90% e nunca mais saiu disso, aí eu resolvi sair da hotelaria e fui trabalhar com eventos , em um segmento meio parecido eu não ia ter um choque muito grande, fui para o Castelo do Batel, mas aí eu senti muita falta da hotelaria e voltei para a hotelaria e vi realmente que o valor de servir na hotelaria é que eu gostava, daí eu voltei para a rede Pestana.

5) Como era a hotelaria antes e como é a hotelaria hoje?

Assim, o que eu posso te falar da minha experiência é que antes eu tinha muita demanda, principalmente na área de vendas. Ela era mais valorizada do que hoje. Qualquer hotel fazia 70 a 90% de ocupação. Vieram as montadoras para Curitiba e elas precisavam de hotel então todos os hotéis estavam sempre lotados. Mas acho q com o aumento da oferta todos se obrigaram a se aperfeiçoar. hoje em dia a qualidade não é um diferencial, é o mínimo que você espera. em tudo não só na hotelaria. Um bom produto com um bom serviço são básicos e quais são as características que vão fazer você ter seus diferenciais e ser reconhecido. Hoje em dia ver diferencial não é tão visível quanto antes.

Como tudo a hotelaria melhorou. com o aumento da competitividade, tudo vem a melhorar. A internet wifi no hotel hoje é básico, todos tem que ter. Antes era visto como diferencial, hoje todos tem que ter.

6) Como você vê a hotelaria?

A hotelaria esta em um momento de mudança de comportamento. Profissionalismo não é porque as pessoas são as mesmas, mas se pensa muito mais estrategicamente, então se trabalha muito mais com conceitos de marketing, coisa

que antes não tinha. Antes era o foco mais de como fechar negócios, hoje é mais quais negócios que me interessam.

7) Como é (era) seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Meu relacionamento é bom, mas eu ponho limites no relacionamento e eu não abro mão para abrir amizades. Meu ciclo de amizades é um e não vou ao trabalho para fazer amigos. O foco é a empresa, se vem pessoas dar seus pitacos eu já corto. A minha produtividade é fundamental e se alguém precisa de ajuda eu dou ajuda quando preciso, direciono para o caminho e todo mundo sendo ético sabendo para onde deve ir, senão o foco não é trabalho. Se eu fizer amigos ótimo.

8) Como você cobra os seus subordinados?

Tenho 2 menores aprendiz, 2 gerentes de contas, 1 coordenador de grupos e eventos, e reservas, os menores aprendizes fazem tarefas que você nem acredita. Aprendi que você não pode pressionar as pessoas. Casa relatório que eu precisava fazer hoje passo para a minha equipe. eu tiro os relatórios eu imprimo e depois eu analiso. Confiro os e-mails, treinamento de grupos, treino toda a equipe, se eles acharem uma forma melhor para obter os resultados ótimo, mas depois que ele aprende andar sozinho, eu cobro os resultados claro. primeiro você... e... eu respeito muito esse processo.

O treinamento é fundamental para otimizar e trabalhar com as ferramentas corretas, não tem erro. Probleminha do dia dia se contorna tendo excelência com o acompanhamento treinamento e mensuração dos resultados. Procedimentos, resultados, a equipe tem que estar muito alinhada, saber as metas para cada hotel e estabelecer as regras para alcançar os objetivos. Os relatórios têm que estar em dia, para saberem as metas para cada segmento de cada carteira para cada hotel. eu fico brava com resultado, completamente, totalmente brava porque eu sou responsável por criá-los então é minha função eu sou cobrada em passar corretamente, treinar, passar o processo certo, mas a forma q eu passo alguns são mais abertos, outros nem tanto mas todos respeitam e estão em busca dos resultados.

9) Como é seu relacionamento com seus superiores?

É ótimo. É ótimo. Por mais que tenhamos opiniões diferentes com todos eles é ótimo e é mutuo. E também eu acho assim você não vai para lugar nenhum se você estiver indo contra seus líderes não adianta, trabalhar contra não dá. sou braço direito dos meus chefes , tenho certeza que eles gostariam que eu tivesse fazendo o que eles fizessem. que nem eu me ponho no lugar deles e sei que eles gostariam que eu fizesse o que eles fizessem. sabem q eu jamais faria nada, algo que os compromettesse, eu sou muito focada.

10) Seu relacionamento sempre foi bom com seus líderes?

Não . Não. Já tive situações de conflitos, conflitos de valores mesmo. eu realmente tive dificuldades, mas sabe eu sei lidar, o mundo não muda com a forma que você pensa, você tem que saber lidar, essa a parte mais difícil.

11) Como você é cobrada?

Não sou muito cobrada. eu gosto de viver sobre pressão e a única coisa que eu não quero, não que não quero não consigo é por conflito de valores. Ai é uma coisa que eu prefiro não tentar.

12) O que você faz fora do trabalho?

Olha eu aprendi depois de errar muito (rsrsrs) que a vida ela não nos dá tempo para aproveitar então assim como eu, eu procuro desligar depois do trabalho.

Eu me dedico totalmente ao meu trabalho e faço tudo aquilo no horário acordado com a empresa, mas mantenho tudo muito organizado para não deixar pendências se acumularem aí resolvo tudo, mas deu meu horário a primeira coisa que eu faço é pilates e *thai chi chuan*, e cuido também cuido de mim como mulher, da minha pele, da minha casa e eu acho q você não deve ficar com o trabalho na cabeça o tempo todo, deve respeitar, eu gosto de ficar muito com os meus cachorros ,e é muito importante cuidar da mente. Agora eu to lendo um livro, gosto de ler livros, leio muito livros que me ajudem me dão prazer, o que mais (pausa) e (risos) adoro praia.

Assim eu trabalho e aprendi que relaxar é preciso, e ter pessoas competentes trabalhando com você é muito importante para isso. Prioridades mas para quem trabalha com (pausa) também não acho que você tenha que trabalhar muito tempo. Eu conto por horas e horas produzidas no tempo de trabalho. Posso muito bem ficar

no cafezinho mas não quer dizer que se um sai as 6 e o outro fica mais tempo o outro trabalha mais? Não é isso. Então o que eu fiz , comecei a trabalhar com leitura dinâmica, eu tenho uma habilidade de ler mais rápido, tenho mais velocidade, produzo mais que meus colegas e saio no meu horário.

13) Sua família lhe apoiava no seu trabalho?

Apoiam bastante. Minhas primas me dão muitos conselhos, meu marido me apóia mais. Não levo nunca trabalho para casa, só quando assim é algo muito serio que vai mudar minha vida aí eu peço conselhos eles vêm sempre me apoiando.

14) Qual era a sua avaliação da empresa que trabalha (trabalhava) ?

Gosto bastante. É uma empresa que você aprende muito, você tem a possibilidade de muitas coisas além da tua área. Eu gosto também da possibilidade que você tem de ter uma marca um grupo de tanta força, o acesso aos meus diretores, seu eu tenho uma duvida eu posso ligar para eles, sem problema algum. a liberdade de você criar , também me agrada bastante. Por exemplo, ano passado eu criei um procedimento novo e a diretoria gostou , então e (pausa) era um procedimento novo para toda rede, quando possível pode até ser aplicado se todos aprovarem, e isso eu gosto bastante.

ANEXO – ANÁLISE DOCUMENTAL

FOTOGRAFIA 1 – HOTEL A



FONTE: SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DO PARANA

FOTOGRAFIA 2 - HOTEL B



FONTE: SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DO PARANA

FOTOGRAFIA 3– HOTEL C



FONTE: SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DO PARANA

FOTOGRAFIA 4– HOTEL D



FONTE: SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DO PARANA

REPORTAGENS EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DO SETOR:

<http://hoteliernews.com.br/2009/11/FourPointsCuritibapassaporrenovaodeR5minasUHs/>

27 de novembro de 2009.

Desde o início de novembro, o Four Points by Sheraton Curitiba está passando por uma renovação orçada em R\$ 5 milhões em suas 165 UHs. Com previsão de conclusão para fevereiro de 2010, as mudanças consistem na instalação de TVs de LCD de 37", implantação de uma decoração mais moderna e remodelação dos armários.

“Trata-se de um alinhamento do produto, cujo objetivo é manter nosso posicionamento no mercado, visto que acabamos de ser escolhidos como melhor hotel de Curitiba no *Guia Quatro Rodas 2010*”, conta Lilian Franco, gerente geral do empreendimento.

Entre as mudanças, a executiva destaca a nova disposição do mobiliário. “Com a renovação, ampliamos o espaço e deixamos as acomodações mais confortáveis, tanto para os hóspedes que utilizam a área para trabalhar quanto aos que se hospedam a lazer”, conclui

<http://hoteliernews.com.br/2009/11/GRAMADOCrownePlazaPRinvesteR30milemsalamodulvel/>

23 de novembro

No dia 19 de dezembro, o Crowne Plaza Curitiba inicia a conversão de duas salas de eventos para um espaço modulável, que vai comportar até 110 pessoas em auditório – cada uma das estruturas tem capacidade para cerca de 50 participantes.

“Como as salas já existiam, o investimento não será tão alto e deve ficar entre R\$ 25 e R\$ 30 mil”, explica Paulo Ventura, gerente geral do empreendimento. “A previsão é que o espaço esteja pronto até março de 2010”, completa.

Ventura ainda aponta que, apesar de todas os fatores externos ocorridos em 2009 (crise, gripe A), o empreendimento fechará o ano com um bom desempenho. “Dentro de um ano contrário, teremos um crescimento de 17% em resultados, o que é excelente”, afirma.

Quando questionado sobre a estratégia adotada para obter o incremento, o executivo destaca a importância do setor de Eventos. “O segmento foi essencial para nós durante este ano e, com as ampliações de nossa área de eventos, acredito que o setor será ainda mais forte em 2010”, encerra.

<http://hoteliernews.com.br/2009/11/pestanacuritiba eleitoomelhorhoteldacapitalparaneanse/>

17 de novembro de 2009.

Situado em uma das melhores localizações de Curitiba, fica a três quadras do Centro e com o pé no Batel – um dos bairros mais valorizados da capital paranaense -, o Pestana Curitiba, que completa cinco anos este ano, foi eleito pelo *Guia 4 Rodas*, edição 2009, como *Melhor Hotel de Curitiba*, *Melhor*

Hotel para ir a dois e Melhor Business Center – uma referência ao Centro de Convenções David Carneiro, que fica dentro do complexo que reúne torre de escritórios, apartamentos residenciais e o próprio meio de hospedagem. Pode-se caminhar desde o hotel e chegar a dois shoppings centers (Galeria e Curitiba), ir aos melhores restaurantes da região ou, ainda, se deliciar com as receitas criadas com inspiração portuguesa e toques brasileiros. O reponsável pelos pratos é o chef carioca Tarciso Lopes de Almeida, que comanda o Cais da Ribeira, o mesmo nome dos outros pontos de venda gastronômicos das unidades Pestana no Brasil.

Além do Cais da Ribeira, existe também o Smart Café, que oferece café da manhã e almoço no estilo buffet (à quilo), e o Lobby Bar...

...Na cobertura do Pestana Curitiba fica o spa, onde é possível desfrutar da piscina aquecida (15 m de comprimento), banheira de ofurô, academia de ginástica e salas para diversas terapias, massagens e tratamentos estéticos.

Outro diferencial é o andar feminino, localizado no 16º pavimento. São 11 habitações especialmente preparadas, com kits compostos por acessórios do dia-a-dia feminino ...

14 de outubro

<http://hoteliernews.com.br/2009/10/RadissonCuritibacresce100emeventosdurantesetembro/>

O Radisson Curitiba registrou um aumento de 100% no número de eventos realizados em setembro, índice obtido em comparação feita com agosto. Mais de 5 mil pessoas circularam pelos espaços dedicados ao segmento durante o último mês.

“Em agosto, diversos eventos foram cancelados em função da gripe A, mas em setembro houve uma forte retomada. Tivemos todas nossas salas lotadas na maior parte do mês”, conta Nilton Cambé, gerente geral do empreendimento.

29 de setembro de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/09/FourPointsCuritibajestcom47deocupaoparaoutubro/>

“Já retomamos o movimento normal. As reservas para outubro já estão em 47% e esperamos fechar o mês com ocupação de 60%”, afirma Clóvis Dal’Castal, gerente geral do Four Points Curitiba.

No primeiro semestre de 2008, a taxa de ocupação foi de 55%, contra 42% registrados no mesmo período de 2009. A diária média também teve queda, caindo de cerca de 10%. Porém, como Dal’Castal disse, já há sinais de melhora. “As empresas já estão fazendo mais eventos e tudo indica que 2010 será o ano da retomada”, completa o executivo.

Outra boa notícia do empreendimento é o reconhecimento do *Guia 4 Rodas*, que classifica o hotel como o melhor da capital paranaense pelo quinto ano consecutivo.

“Investimos muito no produto, nos clientes e no serviço. Logo que o hóspede chega é recebido com toalhas umidecidas e suco, entre outros detalhes”, explica o gerente. “Nas

pesquisas internas, o índice de satisfação chega aos 94%”, orgulha-se.

28 de setembro de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/09/FourPointsCuritibainvesteR3milhesemreformas/>

O Four Points Curitiba vai investir cerca de R\$ 3 milhões em reformas até janeiro do ano que vem. Os apartamentos, lobby e o fitness center serão modificados.

“Será construído um spa, mas ainda não temos parceria fechada com nenhuma marca”, conta Clóvis Dal’Castel, gerente geral da unidade. Além disso, o restaurante ganhará cozinha show e será redecorado.

Ainda segundo o executivo, os apartamentos terão nova mobília, cortinas, decoração e parte do enxoval será trocada. O lobby ganha novo balcão e linhas mais modernas. “Queremos nos manter no topo”, aponta o profissional, responsável pela unidade que foi reconhecida pela quinta vez como melhor hotel da cidade pelo *Guia 4 Rodas*

<http://hoteliernews.com.br/2009/09/BourbonCuritibatemnovidadesgastronomicas/>

21 de setembro de 2009

O restaurante 99 Brasserie Café e a La Casa Del Tabaco, localizados no Bourbon Curitiba, na capital paranaense apresentam novidades. O primeiro inicia neste domingo (20) a *Pastamania* - um buffet de massas e molhos diferenciados

<http://hoteliernews.com.br/2009/09/RadissonCuritibalananovobuffetparaoalmoo/>

10 de setembro de 2009.

O Radisson Hotel Curitiba conta com uma novidade em seu restaurante, o Origens. Trata-se do buffet assinado pelo chef italiano Luca Calabró, que oferece mais de 26 itens, entre eles cinco variedades de antepastos, oito tipos de saladas e oito pratos quentes – com opções de carnes, peixes, frangos e massas.

Além disso, os hóspedes também podem escolher entre seis acompanhamentos e seleção de sopas e cremes...

24 de agosto de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/08/BourbonBatelPRtemaltade20naocupaoestrangeira/>

O Bourbon, localizado em Curitiba, registrou alta de 20% na ocupação de hóspedes estrangeiros no mês de julho. Entre janeiro e junho, a ocupação deste público estava em torno de 10% a 16% do total.

“Os resultados alcançados no mês de julho já demonstram que o mercado está aquecido. Notamos que os hóspedes estrangeiros ficam fascinados com o empreendimento

considerado express, o qual consegue oferecer serviços e comodidades com qualidade a um preço diferenciado”, diz Fernando Macedo, gerente geral do Bourbon Batel. Ele ainda acrescenta que “as nossas pesquisas de satisfação demonstram que o hóspede avalia como sucesso a passagem no empreendimento”.

O executivo ainda explica que hóspedes também contam como diferencial os serviços de recepcionistas bilíngues, chef de cozinha com experiência internacional, estacionamento cortesia com manobrista, room service 24 horas, internet wi fi, fitness center, sauna e serviços de núpcias.

O empreendimento também passou por uma reformulação na sua comunicação interna, que agora possui avisos e comunicados em português e inglês.

13 de agosto de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/08/RestauranteCantazaroPRofereceserviospecialparacasais/>

O restaurante Cantazaro do Four Points by Sheraton Curitiba, localizado na capital paranaense, passa a oferecer o *Jantar a dois by Sheraton* durante as sextas-feiras, a partir das 20h. Atualmente são atendidos cerca de 15 casais por noite, em uma área reservada no estabelecimento.

Além do ambiente diferenciado, o serviço disponibiliza entrega de convite personalizado. “Inclusive temos recebido solicitações de pessoas que reservam o jantar para presentear outros casais e até mesmo filhos para os pais”, explica Clóvis Dal’Castel, gerente geral do empreendimento.

<http://hoteliernews.com.br/2009/08/bourboncuritibaumdosmelhoreshotisdacapitalparanaense/>

10 de agosto de 2009

Céu azul e clima ameno. Considero a estação de outono a minha preferida. Enquanto os edifícios e casarões são refletidos no vidro do automóvel que está me transportando, fico imaginando como será o lobby, a recepção e qual será a primeira impressão do hotel desta vez.

A localização do meio de hospedagem é central, algo que nos dias de hoje pode ser, dependendo da cidade, um fator pouco positivo. Porém, levo sempre dentro da minha bagagem de vida pessoal a filosofia de primeiro sentir o astral dos lugares que frequento e não apenas “ver”. No caso de Curitiba, a capital que considero como a mais européia do Brasil, as características centrais são menos desfavorecidas do que em outros destinos. Talvez seja pela cultura dos curitibanos que procuram manter a cidade sempre limpa jogando o lixo no lugar certo.

O carro vai encostando no meio-fio e lá está o capitão-porteiro, um cargo em extinção, mas que aqui no Bourbon Curitiba Convention Hotel, ainda continua (e muito bem) na ativa. Seu sorriso e atenção enchem nosso coração de orgulho, a sensação de respeito é tamanha que quase batemos continência para ele.

Entramos pela porta. Enquanto o mensageiro nos conduz à Recepção, reparamos no lobby, com suas grandes colunas redondas. Reflexos dourados, piso de granito, mobiliário clássico e o pé-direito alto nos causam uma sensação five

star. Duas simpáticas colaboradoras do hotel nos repetem as boas-vindas e realizam com presteza o check-in. Na hora da chave, uma surpresa, ela não é magnética e sim nos velhos moldes da era pré-plástico. O chaveiro conta com duas chaves, sendo uma menor que é utilizada para acionar, já dentro do elevador, a permissão para ativarmos o botão relativo ao pavimento no qual estaremos hospedados por duas noites.

O Bourbon Curitiba é o único hotel da cidade que conta com a classificação cinco estrelas conforme chancela e classificação do Ministério do Turismo.

Chegamos à nossa UH que é uma suíte elegantemente decorada e muito espaçosa. Estamos hospedados e vamos começar a elaboração de mais um In Loco Especial, desta vez em um dos hotéis mais tradicionais de Curitiba, com três restaurantes, cigar bar e um atendimento de primeira.

<http://hoteliernews.com.br/2009/08/PestanaCuritibatemnovogerentegeral/>

5 de agosto de 2009

Hérrnan Saucedo acaba de assumir a gerência geral do Pestana Curitiba, no Paraná. "Curitiba foi a cidade que me acolheu quando cheguei no Brasil, em 1996, e fico muito feliz que o grupo tenha valorizado meu relacionamento com a cidade", declara ele.

O profissional está há um ano e três meses no grupo e seu último cargo foi de gerente operacional do Pestana Angra. Natural da Argentina e graduado pela San Diego State University, na Califórnia, Saucedo tem 20 anos de experiência no setor e já passou por grandes redes no Brasil e exterior.

"O empreendimento é um dos melhores da cidade, tanto pela infraestrutura, quanto pela arquitetura e serviços. Quero dar continuidade a essa gestão de sucesso, buscando também aumentar a taxa de ocupação", afirma ele. Para atingir este objetivo ele pretende atuar de perto na área de vendas. "Uma das minhas características marcantes é a participação nas vendas, inclusive com visitas às principais empresas", comenta.

<http://hoteliernews.com.br/2009/04/RedesHoteleirasBourbonquerexpandirparaoutrasregies/>

17 de julho de 2009

O Crowne Plaza Curitiba, por meio de uma parceria com a empresa de táxi aéreo Helisul, passa a oferecer voos panorâmicos de helicóptero aos domingos. O objetivo da ação é oferecer uma vista privilegiada da cidade aos hóspedes. Com custo de R\$ 130 por pessoa, os voos serão operados no heliponto do hotel.

<http://hoteliernews.com.br/2009/07/CrownePlazaCuritibapassaaoferecervoosdehelicptero/>

30 de abril de 2009

Rede Bourbon iniciou suas operações por volta de 1960 com uma unidade em Londrina e no decorrer de sua atuação

desenvolveu e implementou o lema *O jeito brasileiro de hospedar*, com ações voltadas à brasilidade. De acordo com Daniel Guijarro, gerente geral de Vendas do grupo, a meta da companhia é crescer principalmente em regiões nas quais não se encontra presente - Centro-oeste, Norte e Nordeste – com qualquer uma de suas marcas, econômicas ou não. Com tal objetivo, o vice-presidente Alceu Vezozzo Filho afirma que a ideia é encontrar empreendimentos em fase de conversão de bandeira ou em construção que queiram “operação genuinamente brasileira, gestão profissional com foco em resultados, contínua preocupação em zelar pelo patrimônio e estratégia agressiva de buscar sempre oportunidades que garantam expansão saudável e tragam rentabilidade”. “Nosso diferencial é a preocupação em não ter unidades concorrendo entre si”, explica Guijarro. “O melhor exemplo é o Bourbon Barra da Tijuca, último empreendimento que passou a fazer parte da rede, assumido há menos de um ano. Ele vem sucessivamente batendo recordes. É nosso primeiro hotel no Rio de Janeiro e conseguimos viabilizar muito bem a unidade”, completa

13 de abril de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/04/BourbonCuritibaPRganharspanosegundosemestre/>

O Bourbon Convention Hotel Curitiba vai ganhar, no segundo semestre deste ano, um spa com foco em estética e relaxamento. As obras do espaço iniciarão em maio e o projeto contempla quatro salas para tratamentos, ducha escocesa, saunas seca e úmida e banheira de hidromassagem. De acordo com Silvio Rossi, gerente geral do empreendimento hoteleiro, a implementação fará com que o meio de hospedagem se transforme no hotel mais completo da cidade. “Atendemos uma demanda de clientes que desejam estar conosco para usufruir do maior número de serviços oferecidos”, explica.

6 de abril de 2009

<http://hoteliernews.com.br/page/23/?s=curitiba+2009>

O Smart Café, um dos dois restaurantes do Pestana Curitiba, está fazendo sucesso entre o público local da capital paranaense. Aberto apenas de segunda a sexta, das 7h às 18h30, o ponto de vendas gastronômico tem espaço para 40 pessoas, mas no horário do almoço chega a receber mais de 150 passantes. Já durante o café da manhã, conta com cerca de 80 comensais. Segundo Ricardo Gouveia, gerente geral do hotel, o Smart Café atende principalmente o público executivo proveniente da torre de escritórios e dos moradores da ala residencial do complexo onde o Pestana Curitiba está situado. “O restaurante vinha com uma boa ocupação, porém realizamos algumas implementações, como a instalação de dois computadores e uma TV LCD, além da ampliação da linha dos itens oferecidos no buffet e renovação do cardápio”, conta o executivo.

2 de março de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/03/FourPointsPRquer55deocupaoemseumsdeaniversrio/>

No dia 20 de março, o Four Points by Sheraton Curitiba completa oito anos. Para o mês de seu aniversário, o hotel pretende atingir 55% de ocupação, um crescimento de 2% em relação a 2008. A diária média prevista para o período é R\$ 223, valor que o empreendimento pretende manter ao longo do ano. “Esse mês será o grande termômetro para a hotelaria. Nele vamos sentir o mercado, podendo assim fazer previsões e desenvolver ações para serem implantadas em 2009”, explica Clóvis Dal’Castel, gerente geral do meio de hospedagem. Na semana de aniversário, o hotel vai receber seus hóspedes em um tapete vermelho, oferecendo brinde de champanhe acompanhado por morangos frescos. “O objetivo da comemoração é fazer com que os clientes se sintam parte de um momento especial do empreendimento”, conta Dal’Castel.

O executivo ainda informa que, em 2008, o hotel registrou uma alta de aproximadamente dez pontos percentuais em sua ocupação média, atingindo 57%. Com isso, o faturamento subiu 12% em comparação a 2007. Outro ponto destacado por Dal’Castel é o nível de aceitação dos hóspedes. “Cerca de 30% de nossos clientes conhecem o empreendimento por indicação e o índice de satisfação está na casa dos 94%”, comemora. Apesar de admitir preocupação com os efeitos da crise, ele mantém o otimismo. “Projetamos crescimento de 8% na receita deste ano”, revela

16 de fevereiro de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/02/RadissonCuritibafecha2008comcrescimentode30/>

O Radisson Curitiba, empreendimento administrado pela Atlantica Hotels que acaba de completar três anos de operação, fechou 2008 com crescimento de 30% em seu faturamento total. Para este ano, a expectativa é alta de 9% a 10%, segundo Karen Stank, gerente geral do empreendimento.

“No ano passado registramos 62% de taxa ocupação e R\$ 217 de diária média. Acabamos de trocar todos os aparelhos de TV, que agora são LCD, e substituímos as camas das UHs. Ainda em fevereiro vamos concluir a instalação das novas divisórias da área de eventos. Todos estes investimentos devem trazer resultado ainda melhor até o final de 2009”, acredita a executiva.

Na semana passada o Radisson Curitiba foi um dos hotéis ganhadores do *President’s Award*, premiação que a Atlantica entrega anualmente a alguns de seus hotéis no Brasil pelo desempenho e qualidade durante o ano anterior

14 de janeiro de 2009

<http://hoteliernews.com.br/2009/01/RedesHoteleirasAtlanticaquerchegara80hotisem2009/>

Com a constante evolução do mercado, que provoca uma concorrência cada vez mais acirrada, as redes hoteleiras passam um processo de reinvenção contínuo, buscando oferecer serviços que as diferenciem das demais e atendam às necessidades dos hóspedes, cada vez mais exigentes.

Para tanto, a oferta de apartamentos é desdobrada em diversas bandeiras distintas, que contemplam opções econômica, mid class, superior, de luxo e alto luxo. Outra divisão feita é a adequação dos empreendimentos ao objetivo da visita do hóspede, que, quando viaja a negócios, geralmente escolhe um hotel situado em uma área metropolitana, da mesma forma que opta por um resort em viagens de lazer.

Em vista da crise, o senso comum do trade aponta 2009 como um ano incerto, no qual as taxas de ocupação podem oscilar e cair. Com o objetivo de pontuar a oferta, as características das bandeiras, os diferenciais e planos de expansão de cada rede, o Hôtelier News apresenta uma série de reportagens especiais...

5 de janeiro

<http://hoteliernews.com.br/2009/01/CrownePlazaCuritibatemtrsnovospratosnocafdamanh/>

Crowne Plaza Curitiba conta com novidades em seu café da manhã. Foram incorporados três pratos: omelete, waffles e tapioca, todos preparados na hora para que os hóspedes possam escolher seus recheios e coberturas, disponíveis em opções doces e salgadas

MATERIAL ELETRÔNICO PUBLICITÁRIO

PESTANA CURITIBA

O Pestana Curitiba é um dos mais modernos e funcionais hotéis em Curitiba, localizado na fantástica zona do Batel, região mais nobre e cosmopolita da cidade. A capital do Paraná é um dos maiores centros de negócios do Brasil, sendo este hotel em Curitiba ideal para a realização convenções, negócios, conferências, eventos corporate.

Localizado junto aos principais centros comerciais, restaurantes e pólos de negócios e turismo da cidade, o Pestana Curitiba, é um dos mais elegantes hotéis em Curitiba e embora rodeado por uma paisagem urbana, no fantástico Naga Spa, na piscina interior ou no centro de massagens irá conseguir descontraír totalmente.

No restaurante Cais da Ribeira os hóspedes irão encontrar uma grande variedade dos melhores petiscos da cozinha portuguesa servidos pelo Chefe Marcelo Nogueira que recebeu, em 2006, o prémio "Chefe Revelação", assim como o restaurante recebeu o prémio "Melhor Restaurante Português", da revista Gula.

Este hotel em Curitiba é ideal para receber qualquer tipo de reunião ou eventos uma vez que dispõe de salas com um total de capacidade de 980 pessoas, todas elas devidamente equipadas e existe ainda um Business Center.

O Pestana Curitiba dispõe de 150 apartamentos e 27 suites, incluindo 3 suites executivas.

O centro histórico da cidade, localizado a escassos minutos do hotel, oferece aos seus visitantes a oportunidade de conhecer alguns patrimónios da cidade, como é o caso da Praça Garibaldi, mas também experimentar um pouco da vida diária dos habitantes paranaenses, com os seus fantásticos bares e a sua rica vida nocturna. A cidade oferece ainda uma grande variedade de museus e fantásticos parques naturais, que irão, sem dúvida, tornar a sua visita inesquecível.

O seu design sofisticado aliado à sua qualidade fazem deste hotel, que se encontra a 18 km do Aeroporto de Curitiba, o local ideal para ficar alojado em Curitiba, seja em trabalho ou em lazer.

Disponível em: <http://www.pestana.com/br/pestana-curitiba-hotel/pages/home.aspx>

FOUR POINTS BY SHERATON CURITIBA

Curitiba | PR - Brasil
Av. Sete de Setembro , 4211
Bairro: Batel
CEP: 80250-210
Fone: (5541) 3340-4000 /Fax: (5541) 3340-4001

Os itens abaixo podem variar de acordo com a categoria do apartamento

- Internet free nos apartamentos

- 154 apartamentos
- 11 suítes
- 02 apartamentos para pessoas com necessidades especiais
- Andar para não-fumante
- Apartamento para não-fumante
- Apartamentos fumantes (*disponibilizados apenas na categoria Superior*)
- Apartamento conjugado
- Apartamento feminino
- Royal floor
- Piscina tipo: adulta - 120m3 - coberta - aquecida - raia semi-olímpica
- Business center
- Centro de convenções
- Coffee shop
- Day office
- Estacionamento
- Fitness center
- Lavanderia
- Lobby bar
- Sala de massagem
- Sauna a vapor
- Sauna seca
- SPA

- 02 linhas telefônicas
- Ar condicionado central
- Banheira
- Cafeteira
- Cama dos Sonhos
- Chaleira
- Cofre eletrônico
- Dvd player
- Ferro e tábua de passar roupa
- Isolamento acústico
- Menu de traveseiros
- Mesa de trabalho com conexão para internet banda larga
- Mini-bar
- Rádio-relógio
- Secador de cabelos
- TV a cabo
- TV tela plana
- TV LCD 32'

Disponível em:

<http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/hoteis/estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=>

38

BOURBON CURITIBA

Sofisticação e conforto cinco estrelas

São 174 apartamentos e suítes requintadas, incluindo quartos conjugados e hipoalergênicos. A Ala Premier é um espaço reservado, ideal para quem procura atendimento diferenciado, além de serviços

personalizados.

Todos os apartamentos dispõem de:

- Internet wireless
- Aquecimento central
- Ar-condicionado com controle individual
- TV LCD a cabo
- Música ambiente
- Correio de voz
- Roupão para uso no apartamento
- Travesseiros antialérgicos
- Secador de cabelos
- Cofre

Além dos itens acima, a Ala Premier possui outras facilidades:

- Roupão e chinelos
- Menu de travesseiros
- Linha de amenities exclusiva
- Jornal local diário entregue no apartamento

Horário de Check in e Check Out

Check in: 14h

Check out: 12h

Disponível em: <http://www.bourbon.com.br/hoteis-e-resorts/bourbon-curitiba-convention-hotel/hotel-acomodacoes>

CROWNE PLAZA CURITIBA

Considerado pelo 5º ano consecutivo um dos três melhores hotéis da cidade de Curitiba pelo Guia 4 Rodas.

O Crowne Plaza Curitiba foi eleito o primeiro hotel “Boutique” da cidade, por sua variedade de ambientes exclusivos e serviços personalizados. Além disso, é considerado um dos melhores hotéis de Curitiba pelo Guia 4 Rodas, referência nacional em hospedagens.

A marca Crowne Plaza está presente em mais de 400 hotéis e é pertencente a IHG (Intercontinental Hotels Group), maior rede hoteleira do mundo, presente em mais de 100 países com mais de 4.500 hotéis.

Em nossa estrutura possuímos 88 aptos e suítes, salas para eventos corporativos e sociais, restaurante, bar, SPA, fitness center, salão de beleza, além de sermos o único hotel a possuir heliponto na cidade e ponto de partida do único passeio de Segway do Brasil.

Para finalizar, possuímos o melhor e mais antigo plano de fidelidade hoteleira, o Priority Club, onde nossos hóspedes podem acumular pontos para trocar em qualquer um de nossos hotéis ou por milhagens aéreas

São 88 quartos, divididos em 14 andares e 04 categorias, sendo 69 apartamentos e 19 Suites. Toda a nossa estrutura está focada em oferecer o máximo conforto, a exclusividade e tecnologia para satisfazer as necessidades dos hóspedes mais exigentes em suas viagens de negócios ou lazer.

Possuímos andares para fumantes, hipoalergênicos, aptos para hóspedes com necessidades especiais, etc.

Em todos os apartamentos e suítes encontramos: Aparelho de DVD • TV a cabo • Ar condicionado inteligente • Minibar • Cofre digital para lap top • Duas bancadas: uma destinada à refeições e outra estação de trabalho • Wireless gratuita • Telefones com duas linhas e correio de voz • Janelas anti ruídos • Ferro e tábua de passar roupas • Cafeteira • Secador de cabelos • Espelho de aumento.

Rua Pres. Carlos Cavalcanti, 600 - Setor Histórico

CEP 80510-040 - Curitiba - Paraná - Brasil

Disponível em: <http://www.crownecuritiba.com.br/>

RADISSON HOTEL CURITIBA

Em frente à Praça Japão, o empreendimento situa-se no Batel, um dos bairros mais nobres e aprazíveis da capital paranaense. A apenas 10 minutos do centro empresarial e comercial da cidade e a 5 km do centro, é vizinho também dos melhores shoppings, restaurantes, bares, galerias de arte e outras opções de cultura e lazer da cidade.

191 apartamentos - *Superior/ Luxo/ Business Class*

- 3 suítes - *Royal*

- Apartamentos adaptados para pessoas com necessidades especiais

- Andar para não-fumante

- Apartamento conjugado

- Apartamento feminino

- Apartamento para não-fumante

- Apartamento triplo

- Royal floor

- Piscina

- Business center

- Centro de convenções

- Estacionamento com manobrista

- Fitness center

- Lavanderia

- Lobby bar

- Sala de massagem

- Sauna seca

- SPA

- Linha telefônica no apartamento
- Ar condicionado individual
- Banheira
- Cama dos Sonhos
- Cofre eletrônico
- DVD player
- Ferro e tábua de passar roupa
- Isolamento acústico
- Menu de travesseiros
- Mesa de trabalho com conexão para internet banda larga
- Mini bar
- Rádio-relógio
- Sacada
- Secador de cabelos
- TV a cabo
- TV LCD
- Wi-Fi no apartamento

Radisson
HOTEL CURITIBA

RADISSON HOTEL CURITIBA
Av. João de Deus, 3.792
80745-000
Curitiba - PR
Tel: (55 41) 3351-2222
Fax: (55 41) 3351-2221
reservas.rh@atlantichotels.com.br

Radisson Hotel Curitiba situa-se em frente à Praça do Japão, no nobre bairro Basal. Está próximo do centro comercial e melhor polo empresarial da cidade e a 18 km do Aeroporto Afonso Pena.

Radisson Hotel Curitiba situa-se em frente à Praça do Japão, no nobre bairro Basal. Está próximo do centro comercial e melhor polo empresarial da cidade e a 18 km do Aeroporto Afonso Pena.

REGIÃO DE RESERVAÇÕES
800 55 58 25
Curitiba, SP (11) 3385-4773
www.atlantichotels.com.br
www.radisson.com.br

ATLANTICA
HOTELS INTERNATIONAL

Radisson
HOTEL CURITIBA

ATI
ATLANTICA
HOTELS INTERNATIONAL

RADISSON HOTEL CURITIBA



Conforto e satisfação no melhor de Curitiba.

A capital do Paraná é reconhecida dentro as cidades de melhor qualidade de vida do país. Curitiba e Radisson Curitiba, um hotel que une conforto e modernidade no melhor das estruturas de cidade. Seus modernos apartamentos estão equipados com todas as comodidades que um hotel de luxo pode oferecer. Destaque para Internet, tv de cortiça em todos os quartos e a qualidade das refeições de uma cozinha pensada em mais de 30 países.

Ná cobertura, além de manter fluxos retos para a Praça do Japão, seu lazer e descanso estão garantidos com piscina aquecida, academia coberta e climatizada, sala de massagem e complexa fitness center.

Fácil acesso aos destaques da cidade e localização privilegiada.

Com 193 apartamentos modernos e confortáveis, o Radisson Hotel Curitiba é o melhor hotel da cidade e um dos melhores em hospedagem de alto padrão. Localizado no coração de Curitiba, está a poucos minutos das melhores opções de shopping, bares, galerias de arte, cinemas, parques turísticos e outras opções de cultura e entretenimento de Curitiba.

Junto ao hotel, no lobby, está localizado o restaurante Origens, especializado em culinária italiana de alta inspiração com os ingredientes locais, tudo para surpreender os mais exigentes em paladar.

Fácil acesso aos destaques da cidade e localização privilegiada.

Com 193 unidades entre apartamentos e suites, o Radisson Hotel Curitiba é o melhor hotel da cidade e um dos melhores em hospedagem de alto padrão. Localizado no coração de Curitiba, está a poucos minutos das melhores opções de shopping, bares, galerias de arte, cinemas, parques turísticos e outras opções de cultura e entretenimento de Curitiba.

Junto ao hotel, no lobby, está localizado o restaurante Origens, especializado em culinária italiana de alta inspiração com os ingredientes locais, tudo para surpreender os mais exigentes em paladar.




Suporte integral para um evento de qualidade.

Além de todos os recursos para lazer e entretenimento, o Radisson oferece também suporte em trabalho. O centro de convenções conta com 1 sala de eventos, sendo que uma delas é a de maior pé direito da cidade. Com capacidade para até 600 pessoas simultaneamente, os salões são equipados e atendidos por equipe especializada para que seu evento seja impecável e integrado/realize uma reunião de negócios, comemoração ou festa social.

Suporte integral para um evento de qualidade.

Além de todos os recursos para lazer e entretenimento, o Radisson oferece também suporte em trabalho. O centro de convenções conta com 1 sala de eventos, sendo que uma delas é a de maior pé direito da cidade. Com capacidade para até 600 pessoas simultaneamente, os salões são equipados e atendidos por equipe especializada para que seu evento seja impecável e integrado/realize uma reunião de negócios, comemoração ou festa social.

Parâmetro	Hotel								
Disponibilidade	95%	92%	88%	85%	82%	78%	75%	72%	68%
Atendimento 24h	Sim								
Segurança	Alta								
Limpeza	98%	95%	92%	88%	85%	82%	78%	75%	72%
Preço	100	95	90	85	80	75	70	65	60
Área	150	120	100	80	60	40	20	10	5

Disponível em: <http://www.radissonhotelcuritiba.com.br/>