

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Faculdade de Educação**  
**Programa de Pós-Graduação em Educação**

**Rafael Denes Arruda**

**Relações sociais qualificadoras e o setor de turismo em Gramado:  
modo de vida e de trabalho**

Porto Alegre  
2008

**Rafael Denes Arruda**

**Relações sociais qualificadoras e o setor de turismo em Gramado:  
modo de vida e de trabalho**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação

**Orientador: Professor Dr. Jorge Alberto Rosa Ribeiro**

**Porto Alegre**

**2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A773r Arruda, Rafael Denes  
Relações sociais qualificadoras e o setor de turismo em  
Gramado: modo de vida e de trabalho / Rafael Denes Arruda --  
Porto Alegre, 2008.  
110 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-  
Graduação em Educação, 2008.  
Orientador: Prof. Dr. Jorge Alberto Rosa Ribeiro

1. Qualificação. 2. Relação Salarial. 3. Mercado de trabalho:  
alojamento e alimentação. 4. Turismo: Gramado (RS). I. Título. II.  
Ribeiro, Jorge Alberto Rosa.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Rafael Denes Arruda**

### **Relações sociais qualificadoras e o setor de turismo em Gramado: modo de vida e de trabalho**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação

Porto Alegre, 11 de janeiro de 2008.

**BANCA EXAMINADORA:**

**Nome:** Prof. Dr. Jorge Alberto Rosa Ribeiro (Orientador)

**Instituição:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul/PPGEDU

**Nome:** Prof. Dr. Nilton Bueno Fischer

**Instituição:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul/PPGEDU

**Nome:** Prof. Dr. Eduardo Ernesto Filippi

**Instituição:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul/PGDR

**Nome:** Prof. Dr. Marcelo Ribeiro

**Instituição:** Universidade Federal de Alagoas/Curso de Turismo

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a diversas pessoas que foram de alguma forma responsáveis pela elaboração deste trabalho ao longo do período que em que estive vinculado ao Programa de Pós-graduação em Educação.

Aos trabalhadores que colaboraram com esta pesquisa, em especial àqueles que se encontravam empregados no “hotel”, no “restaurante” e no “resort” durante o trabalho de campo.

Às pessoas que viabilizaram minha estada em Gramado; ao Márcio, sua avó Suni e todo o pessoal do Poço da Faca, pelo acolhimento e pelas observações que contribuíram para me fazer adentrar no contexto onde a investigação se realizaria.

Aos amigos com quem compartilhei moradia nos últimos anos; agradeço a amizade e o convívio diário.

À Camila Pasquetti, meu agradecimento pela disponibilidade em revisar meus textos. Ao Juan Pablo, pela interlocução e incentivo no exercício da escrita. Meu obrigado também à Márcia, pela revisão técnica.

Aos professores e colegas da linha de pesquisa Movimentos Sociais, Trabalho e Educação. Aos professores membros desta banca de examinadora.

Ao meu orientador Jorge Alberto Rosa Ribeiro, a quem estimo e agradeço pela abertura, paciência e respeito com que acompanhou o avanço de minhas inquietações, dando-me liberdade e apoio suficientes para encontrar os caminhos desta pesquisa.

Ao meu pai Antonio, minha mãe Jane Magali, meus irmãos Alexandre e Luciano. Cada um ao seu modo, todos contribuíram para a consecução deste trabalho.

*Para tratar uma noção complexa como a “qualificação” e estudar relações entre formação e emprego, é preciso não somente reunir dados, mas elaborar um conjunto de condições de pesquisa e de processamento de dados teoricamente fundados. Esta teoria não pode, por sua vez, servir de procedimento empírico sem o imobilizar, senão na medida em que ela é igualmente questionada por esse.*

*Mateo Alaluf (1986)*

*Ao mesmo tempo [como] ato de classificar e resultado desse ato, a qualificação participa desse mecanismo essencial de toda sociedade: a função classificatória. Querer perceber nisso um núcleo técnico irreduzível a sua natureza social, não é nada além de uma tentação de naturalizar as diferenças sociais e de perenizar as formas hierárquicas resultantes dos julgamentos sociais vigentes numa certa sociedade. (tradução livre do autor).*

*Mateo Alaluf (1992)*

*Os modelos e conceitos se impõem, contudo. O seu caráter persuasivo assenta, ao mesmo tempo, nas formas de observação escolhidas e nas circunstâncias que os envolvem, nas medidas tomadas e nas formas de representação que os estruturam. É também verdade que, tratando-se de emprego e formação, nos encontramos num domínio disputado, onde os modelos são fortemente investidos pela ideologia.*

*Mateo Alaluf (1994)*

## RESUMO

A questão sobre a qual se debruça este estudo é a qualificação e suas relações com as esferas do trabalho e do não-trabalho, sendo as relações sociais que conformam os modos de vida e de trabalho o ângulo realçado para investigar e compreender o processo de construção da qualificação no setor de turismo. O local onde o estudo foi realizado é o município de Gramado, localizado na Encosta da Serra do Estado do Rio Grande do Sul. A investigação prioriza dois ramos de atividades - alojamento e alimentação, enquanto o seu foco de estudo recai sob os seguintes casos-estilizados: 1) um “hotel”, 2) um “restaurante” e 3) um “resort”. O objetivo da pesquisa é investigar o processo de construção da qualificação no setor de turismo, buscando enfatizar as relações sociais contidas nas esferas da formação, do consumo e do tempo livre para a conformação da qualificação a partir destes ramos de atividade. A idéia central que orienta esta pesquisa é de que as formas de gestão do trabalho apresentam tendências distintas em quanto à organização do trabalho, como expressões do aprofundamento e da extensão que subentende o desenvolvimento da relação salarial, demonstrando não haver uma maneira ‘ideal’ para organizar o trabalho, mas modalidades diferenciadas de interação entre oferta e demanda de trabalho, correspondentes ao estado das relações sociais numa empresa, setor e/ou sociedade. Como desdobramento desta hipótese, considera-se que as mudanças na qualificação estão condicionadas por um processo de incorporação de formas de trabalho e de relações sociais de tipo não capitalista, ainda que essencialmente ligadas à construção da chamada relação salarial. A metodologia utilizada baseia-se na realização de entrevistas semi-estruturas (21 entrevistados) e na observação. Na direção proposta pela tradição que representa o trabalho de Alaluf e Enguita, portanto, o estudo analisa a qualificação desde uma perspectiva histórico-sociológica, levando em consideração o processo de transformação das relações sociais que acompanhou a evolução dos trabalhos e de um conjunto de aspectos que caracterizam o modo de vida dos que trabalham no setor de turismo em Gramado.

Palavras-chave: qualificação; relação salarial; turismo.

## ABSTRACT

This dissertation focuses on *qualification* and its relation to the working and non-working spheres, being the social relations, that conform livelihood and work, the lenses through which the process of qualification for tourism is investigated. This research took place in the city of Gramado, in the State of Rio Grande do Sul. The investigation gives priority to two kinds of working activities: lodging and feeding, while the case studies are: 1) a “hotel”, 2) a “restaurant”, 3) a “resort”. The main objective of this research is to investigate the construction of qualification in the field of tourism, emphasizing the social relations that are contained in the process of education, consumption and the use of free time to conform qualification in each kind of activity. The central idea is that work management present different tendencies in relation to work organization that demonstrates that there is no ideal way of organizing work, but different ways of interaction between what is offered and what is demanded which, at the end, correspond to states of social relations in enterprises, sections or societies. As a result from this hypothesis, we consider that the changes in qualification are conditioned by a process of incorporation of work forms and social relations from a non-capitalist type, even though these are attached to the construction of the so called *salary relation*. The applied methodology is based on semi-standardized interviews (21 informants) and in observation. In the same direction proposed by Alaluf and Enguita, this study analyses qualification from a historical-sociological perspective, taking into consideration the process of transformation of social relations that take part on the evolution of works and the aspects that characterize the livelihood of those who work with tourism in Gramado – including its formative dimension.

Key-words: qualification; salary relation; tourism.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização dos casos estudados no setor de turismo de Gramado.....	16
Tabela 2	Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, idade, setor, posto de trabalho.....	26
Tabela 3	Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, idade, setor, posto de trabalho.....	51
Tabela 4	Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, idade, setor, posto de trabalho.....	70
Tabela 5	Distribuição dos entrevistados conforme nível de escolaridade, por estabelecimento pesquisado.....	89
Tabela 6	Distribuição de empregados nas empresas de alojamento e alimentação, segundo o grau de instrução, no Rio Grande do Sul.....	90
Tabela 7	Distribuição de empregados por grau de instrução e atividade – Brasil....	92

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	GRAMADO E AS TRANSFORMAÇÕES PARA O TURISMO.....	18
3	EXISTE UM MODO DE FAZER HOTELARIA?: A EXPERIÊNCIA DO “HOTEL” .....	23
4	UM MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL?: A EXPERIÊNCIA DO “RESTAURANTE” .....	49
5	QUAL TRABALHO, PARA QUAIS TRABALHADORES?: A EXPERIÊNCIA DO “RESORT” .....	70
6	FORMAÇÃO DETERMINA EMPREGO?.....	81
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
	REFERÊNCIAS.....	106
	APENDICE A - Convite para participação em pesquisa.....	109
	APENDICE B – Protocolo de pesquisa.....	110
	APENDICE C – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas.....	111

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, um conjunto de estudos renovaram a agenda de pesquisa brasileira. Estes estudos procuraram dar conta dos processos de reestruturação da base técnica do setor produtivo e da reorganização das relações econômicas internacionais, processos que implicaram em um novo padrão de acumulação capitalista, entre outros aspectos envolvidos.

No Brasil, a desestruturação do mercado de trabalho associado à reestruturação agravou ainda mais uma situação histórica de precariedade das relações de trabalho. Um dos reflexos disto é o movimento de destruição de postos de trabalho na indústria. Outro, a criação de ocupações com produtividade e condições de trabalho questionáveis no setor de serviços. Uma tendência que contribui para um reordenamento da estrutura ocupacional no país (POCHMANN, 2000).

Neste contexto, o turismo surge como catalisador das expectativas de geração de empregos no setor de serviços, passando a ser apresentado como a grande esperança para os que buscam uma vaga no mercado de trabalho. No Brasil, segundo a pesquisa Fipe/Embratur<sup>1</sup> de 2000-2001, contabiliza-se a geração de 1,63 milhão de empregos diretos e outros 750 mil indiretos, totalizando cerca de 2,4 milhões de pessoas empregadas nessa atividade, ou seja, o equivalente a 3,3% da população economicamente ativa. O panorama oferecido pela Organização Mundial do Turismo é igualmente otimista. Em 1997, a cadeia produtiva do turismo teria ocupado cerca de 250 milhões de trabalhadores; uma em cada dez pessoas da população mundial economicamente ativa (MOESCH, 2000).

A produção de conhecimento sobre o turismo também se intensifica a partir dos anos 90. A maior parte destes estudos compartilham a idéia de que as mudanças observadas nos últimos anos são o ‘alvorecer’ dos novos tempos – a sociedade pós-industrial (TRIGO, 1998; URRY, 2001; BARRETO, 2003; MOLINA, 2003; BENI, 2003). Deste ponto de vista, o termo indicaria a superação da produção industrial no conjunto da economia mundial. A força explicativa desta interpretação encontra respaldo na importância que o setor de serviços vem adquirindo na conformação do produto interno bruto (PIB) em diversos países.

Entre outros aspectos, estes autores ressaltam que a mudança nos hábitos de consumo das pessoas tem contribuído para um crescente interesse por produtos e serviços segmentados,

---

<sup>1</sup> Dados retirados da pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR.

desmassificados ou personalizados; considerando que o turismo se caracteriza por ser uma atividade que envolve a prestação de pequenos serviços, algumas vezes em locais exuberantes – uma pousada na praia, um restaurante no meio rural, uma caminhada junto à natureza – são exemplos disto. As mudanças nos hábitos de consumo, associadas à busca por estilos de vida alternativos, favorecem o surgimento de uma quantidade significativa de empresas de pequeno porte, algumas delas familiares, especializadas em atender de maneira diferenciada as necessidades destes consumidores.

Ao contrário das ‘antigas’ ocupações industriais, marcadas pelo ritmo acelerado e cadenciado das máquinas, por tarefas repetitivas e monótonas e um ambiente ‘estressante’, as atividades de trabalho associadas às ‘novas’ profissões ligadas ao turismo e áreas afins (hotelaria, transportes, lazer, alimentos e bebidas), oferecem melhores condições de trabalho, tarefas mais complexas e gratificantes, e, para os mais empreendedores, a chance de abrir um negócio próprio longe dos grandes centros urbanos. Uma leitura da realidade social que estimula, enfim, a produção de algumas reflexões sobre a qualificação no setor de turismo. Em geral, interpretações que versam sobre o impacto das novas tecnologias nos postos de trabalho; a (in)adequação dos modelos de formação profissional em face das especificidades do setor; e a falta de sintonia entre a educação formal e as demandas sociais geradas pelas empresas, entre outras preocupações.

Conforme Enguita (1990), destas perspectivas derivam três argumentos básicos. Primeiro, que as mudanças tecnológicas implicam em uma crescente informatização dos processos produtivos – inclusive na prestação de serviços, que resulta no emprego de equipamentos mais complexos nos postos de trabalho. Segundo, que estes dispositivos não são apenas complexos em seu funcionamento, mas também na sua utilização, de modo que a mão de obra deve estar cada vez mais qualificada. E terceiro, que a qualificação deve estar assegurada pela escola, ou, em todos os casos, por processos formativos específicos, o que obriga a aumentar e melhorar a escolaridade e a forçar as instituições educativas a seguir o ritmo da inovação tecnológica.

A realidade mostra-se resistente, no entanto, à formulações como as que foram criticadas anteriormente. Esse raciocínio fica prejudicado pelo menos em dois sentidos. Por um lado, mesmo que as inovações tecnológicas tenham introduzido equipamentos mais complexos nos postos de trabalho, que levaria à crença no aumento geral das qualificações exigidas para o seu manuseio, a observação das situações de trabalho está longe de confirmar esta evidência. A maior parte das tarefas realizadas nos postos de trabalho do setor de turismo, desenvolvem-se apesar do uso de equipamentos ‘sofisticados’ – a arrumação de um

apartamento, a preparação de um lanche, a recepção de um hóspede. Operações que são independentes da relação entre o trabalhador e um ou outro equipamento. Por outro lado, o crescimento do nível de escolaridade nem sempre está associado ao aumento da exigência de qualificação nos postos de trabalho. Antes, trata-se de um fenômeno que pode estar ligado à diversas razões. Entre elas, a simples ampliação do período escolar obrigatório, a pressão social, o elemento de prestígio que significam os títulos escolares e o seu funcionamento como critério de discriminante no mercado de trabalho.

Um exame rápido das características socioeconômicas do setor de serviços, aliás, demonstra que grande parte dos empregados tem grau de escolaridade reduzido; escassa ou até inexistente formação profissional ou tecnológica; e, muitas vezes, pouca experiência profissional anterior. Características que impõem dificuldades concretas para o estudo da qualificação em termos de adaptação tecnológica ou de adequação entre formação escolar e mercado de trabalho. Não obstante, percebe-se no meio empresarial a existência de critérios de escolha, de práticas de seleção e treinamento que de alguma maneira indicam a perspectiva de adaptação (ou não) do trabalhador às exigências do posto de trabalho. Permanece a indagação: como entender esta qualificação, em face de uma configuração social que não se deixa apreender por variáveis isoladas? Qual a medida de adaptação dessa qualificação, se forem observadas as especificidades locais e as relações sociais características?

O local onde se realizou o presente estudo foi o município de Gramado, localizado na região da Encosta da Serra do Estado do Rio Grande do Sul. Colonizado majoritariamente por imigrantes portugueses, alemães e italianos no princípio do séc. XX, desde sua fundação a localidade manteve relações de hospitalidade com os visitantes que procuravam o local nos meses de verão. Um processo histórico que tornou complexo discernir nas origens de Gramado suas aptidões para o turismo.

O município é considerado atualmente um dos destinos turísticos que mais se destaca no Estado do Rio Grande do Sul. Com uma população de cerca de 32 mil habitantes, a cidade conta com mais de 140 estabelecimentos de hospedagem e 120 locais de alimentação aproximadamente. Em geral são hotéis, pousadas e outras formas de hospedagem que se multiplicaram nas últimas três décadas, principalmente, acompanhado por uma profusão igualmente grande de bares, cafés e restaurantes das mais variadas especialidades. Não obstante a elevada concentração de sua economia em um mesmo setor de atividade - serviços, as primeiras incursões a campo indicavam que estes estabelecimentos, no entanto, mostravam-se bastante diversificados quanto às suas origens e características de operação. Enquanto uns apresentavam modalidades de gestão que podem ser chamadas de “familiares”,

outros se caracterizavam por serem empreendimentos cuja lógica de funcionamento era estritamente empresarial. Alguns mesclavam traços de ambas as modalidades. Mais ainda, a medida em que as características de funcionamento se descortinavam nestas primeiras aproximações exploratórias, constatava-se também entre os trabalhadores destes ramos de atividade uma heterogeneidade sócio-profissional que extrapolava aquelas situações de trabalho. Percebia-se que para se compreender a qualificação naquela configuração social, era preciso observar o fenômeno desde uma perspectiva que considerasse mais amplamente os processos de socialização nos quais os trabalhadores do setor de turismo estavam inseridos.

Pierre Naville (1973) sustentava que a qualificação não podia ser considerada uma “coisa” que poderia ganhar ou perder substância. A qualificação no sentido expresso pelo autor é apresentada como uma *apreciação social do valor dos trabalhos*. De forma que qualquer análise das situações de trabalho, desconectadas dos sistemas de formação e mais amplamente dos modos de vida, perderia o sentido da qualificação como um processo de socialização. Motivo que levava o autor a atribuir grande importância a uma medida da qualificação pelo tempo de formação; a única que continha um sentido social (ALALUF, 1986). Em vista disso, a qualificação é entendida como uma construção social, que é a constituição arbitrária, mas seletiva, de valores, conhecimentos, habilidades e destrezas, a ser reunida historicamente, ou seja, de geração em geração, de mestre a aprendiz, de pai para filho, de mãe para filha, até os novos tempos em que a socialização para o trabalho se efetua de trabalhador experimentado a novo trabalhador, da escola de aprendizes a formação continuada e, portanto, como constituidores de qualificação (RIBEIRO, 2000). E a qualificação não diz respeito apenas à vida de trabalho, mas também, e por isso, à vida fora do trabalho. Em consequência, a apreciação social do valor dos trabalhos, os processos de socialização dentro e fora da esfera produtiva, da formação e do consumo, encontram-se submetidos ao modo de integração social dos trabalhadores através da relação salarial (ALALUF, 1986).

Para além das características particulares das tarefas realizadas, a partir deste ângulo de análise, o que diferencia um gerente de um auxiliar de cozinha (de uma camareira, de um *maitre*, de um garçom, etc.), não é apenas a complexidade dos equipamentos que utiliza no seu cotidiano de trabalho, ou o tempo que permaneceu estudando conteúdos abstratos. O que diferencia um de outro está contido também nas suas condições de moradia, no meio de transporte que utiliza, nas opções de consumo e nas formas de aproveitar as folgas ou as férias. Aspectos que denotam uma forma específica de comportar-se na sociedade – um modo de vida. Com efeito, se ser adequado é estar empregado; se não é na natureza das tarefas

efetuadas pelos trabalhadores que é necessário buscar o critério de classificação profissional e, portanto, das qualificações; se a medida desta qualificação se encontra também fora do trabalho, a noção de modo de vida, compreendida como um conjunto de relações sociais – amizades, parentesco, vizinhança, escola, lazer, classe social, etc., ganha potencialidade explicativa para investigar as mudanças na qualificação no setor de turismo.

Neste sentido, este estudo propõe-se a investigar e compreender o seguinte questionamento: como se desenvolveu o processo de construção social da qualificação no setor de turismo em Gramado, qual a importância da formação, do consumo e do tempo livre na conformação desta qualificação e quais são as diferenças e especificidades, nos ramos de alojamento e alimentação, quanto às modalidades de interação entre a oferta e a demanda de trabalho?

O objetivo que orienta esta dissertação é o de compreender como se constituiu social e historicamente o processo de qualificação no setor de turismo, buscando enfatizar as relações sociais contidas nas esferas da formação, do consumo e do tempo livre para a conformação da qualificação nos ramos de alojamento e alimentação.

Deste modo, trabalha-se com a idéia de que as formas de gestão do trabalho apresentam tendências distintas em termos de organização do trabalho, como expressões do aprofundamento e da extensão que subentende a evolução da relação salarial, demonstrando não haver uma maneira ‘ideal’ para organizar o trabalho, mas modalidades diferenciadas de interação entre oferta e demanda de trabalho, correspondentes ao estado das relações sociais numa empresa, setor e/ou sociedade. Como desdobramento desta hipótese de trabalho, considera-se que as mudanças na qualificação do trabalho, ligadas à organização social do turismo em Gramado, estiveram e estão condicionadas por um processo de incorporação de formas de trabalho e de relações sociais de tipo não capitalista, ainda que essencialmente ligadas à construção da chamada “relação salarial”. Uma qualificação socialmente construída, desta forma, através da incorporação de relações sociais que se originaram em um determinado modo de vida, mas que gradativamente vai sendo sobreposta por uma socialização que encontra no ambiente escolar um novo conjunto de valores que passam a legitimar capacidades, habilidades e destrezas para o trabalho assalariado, impulsionada por novas gerações de capital que se constituem com a evolução do setor de turismo em Gramado.

Para responder tal problemática, portanto, escolheu-se como foco de estudo três unidades produtivas que refletem em parte este processo de mudança na qualificação no setor de turismo em Gramado (um hotel, um restaurante e um *resort*). Embora se considere que estas três unidades produtivas possam ilustrar razoavelmente as estruturas de capital em

operação no setor de turismo, não obstante, assume-se o pressuposto de que elas não são por si mesmas, independentemente do contexto no qual estão inseridas, capazes de apreender a variabilidade dos processos de socialização e/ou suficientes para exprimir a apreciação social do valor dos trabalhos. As empresas estudadas são consideradas neste trabalho, para efeitos de pesquisa, unidades de expansão das relações salariais, isto é, formas de divisão e organização do trabalho que produzem e consolidam relações sociais de trabalho assalariadas.

As razões que levaram a eleger estas e não outras unidades produtivas seguem uma análise que privilegia um conjunto de situações-tipo, escolhidas de forma que algumas características significativas pudessem ser ressaltadas. Neste sentido, a análise acolhe em parte os cuidados metodológicos sugeridos por Guimarães (2004, p. 170), principalmente, ao entendê-lo “menos como descrições empíricas de cursos efetivos, e mais como “casos estilizados”, na medida em que neles se sobressaem características que especificam cursos possíveis em termos de respostas empresariais” no que diz respeito à gestão do trabalho nestas empresas. Deste modo, não é realizado um estudo minucioso de cada um dos casos, pois isto provavelmente demandaria enfocar apenas uma das empresas nesta pesquisa.

As características que balizam esta escolha foram: em primeiro lugar, a posição na cadeia produtiva, em função dos ramos de atividade (alimentação e alojamento) no setor de turismo, conforme terminologia utilizada pelo Ministério do Trabalho, através do Código Brasileiro de Ocupações; em segundo lugar, a estrutura de capital em operação nas empresas; em terceiro lugar, o volume das operações diárias, tendo em conta a quantidade de força de trabalho empregada. No que diz respeito à seqüência de apresentação dos casos-estilizados, cumpre informar ainda que esta exposição segue a ordem de aceites de participação por parte das empresas estudadas ao longo da pesquisa de campo. Ressalta-se que este cuidado é relevante, pois conserva os encadeamentos de campo que naquele momento foram importantes para a consecução da pesquisa. Esses são os casos:

(Caso 1) Um estabelecimento de alojamento, hotel, voltado ao atendimento de visitantes e turistas, individuais ou em grupo, especialmente àqueles que têm o lazer como motivação de viagem. Em operação desde 1991, é uma empresa de capital fechado que teve sua origem ligada ao setor da construção civil. Parte deste capital foi proveniente de um empréstimo obtido através de políticas de incentivo conduzidas pelo Banco Regional de Desenvolvimento - BRDE, anos atrás. Originalmente, foi projetado com 42 unidades habitacionais (UH), sendo que no momento da pesquisa, contava com 27 trabalhadores assalariados, em uma estrutura de 101 UH's, divididos nas categorias: luxo, super-luxo e suíte. Além disso, suas dependências oferecem área de lazer com piscina, *jacuzi*, sauna, sala

de jogos e brinquedos, bar, computadores (ligados à Internet) e estacionamento. O hotel é de médio porte, sendo lembrado nas pesquisas exploratórias, por oferecer condições de trabalho privilegiadas em relação aos demais estabelecimentos da cidade. Doravante, denomina-se simplesmente “hotel”.

(Caso 2) Um estabelecimento de alimentação, restaurante, voltado ao atendimento de visitantes e turistas principalmente, individuais ou em pequenos grupos, especializado em carnes, aves e peixes inicialmente. Neste momento, uma empresa de origem familiar fundada por quatro irmãos. Em dois anos, a partir de 1984, o restaurante passa a oferecer o sistema de *fondue* também. Uma das características originais deste empreendimento foi desenvolver um modelo de gestão que permitiu a expansão dos negócios através de parcerias entre os proprietários e determinados empregados. Estas parcerias consistem na possibilidade de certos empregados tornarem-se sócios do estabelecimento. Atualmente, o número de estabelecimentos sob comando do mesmo grupo chega a nove unidades. O restaurante em questão - daqui por diante, chamado de “restaurante”, regularmente mantêm cerca dez trabalhadores assalariados e um número variável de trabalhadores temporários, em uma estrutura de atendimento de 22 mesas, com capacidade para atender cerca de 80 pessoas, simultaneamente.

(Caso 3) Finalmente, um segundo estabelecimento de alojamento – que denominado de “resort” – constituiu-se no terceiro caso. Trata-se de um complexo de lazer e negócios, principalmente voltado ao atendimento de turistas organizados em grupos, mas, também, individualmente, que têm o lazer ou a participação em eventos como motivação principal de viagem. Fundado em 1976, o estabelecimento esteve sob administração familiar por diversos anos, oferecendo aos hóspedes uma estrutura de 80 UH’s. No ano de 1986, soma-se ao hotel um espaço para a realização de eventos para até 1.500 pessoas. Em 1990, é realizada uma ampliação, através de capital proveniente de pessoas físicas, que elevou a estrutura operacional do empreendimento para 120 UH’s. Entre 2002 e 2005, são construídos mais 152 UH’s, em consequência de sua aquisição por uma das maiores operadoras de turismo no Brasil. Atualmente, conta com 272 UH’s, distribuídas em sete categorias: luxo sh, luxo, luxo especial, sôtão superior, suíte especial, suíte sôtão e suíte máster. Além disso, em suas dependências podem ser encontrados: além dos diversos espaços destinados aos eventos, cinco restaurantes, spa, área de lazer com piscina, *jacuzi*, sauna, sala de jogos, recreação e estacionamento.

**Tabela 1: Caracterização dos casos-estilizados no setor de turismo de Gramado.**

Variáveis de seleção	Posição na cadeia	Ano de partida	Origem de capital	Número de empregados
Caso 1 “hotel”	Alojamento	1991	Construção civil e BRDE	27
Caso 2 “restaurante”	Alimentação	1982	Familiar	10
Caso 3 “resort”	Alojamento	1976	Familiar, privado e empresarial	134

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por se tratarem de empresas localizadas em ramos que apresentam postos de trabalho relativamente similares, seguiu-se o critério de progressão na grade de classificação para a escolha dos entrevistados. Este procedimento procurou abarcar diferentes “posições” hierárquicas nas estruturas do emprego dos casos-estilizados, desde os postos de trabalho menos ‘estimados’ socialmente até os mais valorizados, tendo em vista que critérios isolados como escolaridade, antiguidade, formação profissional, potencialmente expressivos da heterogeneidade sócio-profissional dos entrevistados nas empresas, mostraram-se insuficientes como critério de localização dos que ocupavam um posto de trabalho em relação às grades de classificação profissional.

Em total, foram entrevistadas vinte e uma pessoas, sendo oito do “hotel”, seis do “restaurante” e outras sete pessoas do “resort”. As informações foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas individualmente, nos respectivos locais de trabalho, com trabalhadores que mantinham vínculo de trabalho formal, de tipo assalariado, de ambos os sexos e com idades variadas. Complementarmente, estas informações foram realçadas por anotações feitas em diário de campo, por meio de observação direta e de conversas informais realizadas ao longo do período de pesquisa (com entrevistados e não entrevistados). Este procedimento possibilitou abordar aspectos relativos à questões como processo de trabalho e sua aprendizagem, classificação profissional e remuneração, modalidades de seleção, contratação e mobilidade, níveis e tipos de formação, formas de consumo e uso do tempo livre.

Na direção proposta pela tradição que representa o trabalho de Alaluf e Enguita, portanto, o estudo analisa a qualificação desde uma perspectiva histórico-sociológica, levando em consideração o processo de transformação das relações sociais que acompanhou a evolução dos trabalhos e de um conjunto de aspectos que caracterizam o modo de vida dos que trabalham no turismo nesta região - incluindo a sua dimensão formativa. É imprescindível

salientar também que o emprego dessa perspectiva tem conseqüências sobre a concepção de trabalho que orienta esta análise. Primeiro, porque reconhece que a definição de trabalho jamais pode ser geral, mas refere-se sempre às relações sociais concretas. Segundo, pois rejeita qualquer interpretação que sustente uma forma natural de trabalho. O trabalho artesanal, o trabalho agrícola, o trabalho familiar ou o trabalho assalariado, não são formas originais de trabalho, mas a expressão de relações sociais que repousam sobre diferentes formas de divisão do trabalho e que se transformam em função das gerações de capital que valorizam. Em conseqüência, essa perspectiva enfatiza o caráter processual da qualificação, em que as relações sociais que lhe dão sustentação – no trabalho e fora dele – encontram-se em permanente processo de destruição e reestruturação (ALALUF, 1986). Ela permite que se compreendam as formas hierárquicas e as diferenciações sociais resultantes da apreciação social das expressões do trabalho, buscando nos aspectos que caracterizam a vida fora da empresa, critérios de socialização igualmente operativos e classificatórios em nossa sociedade. Ao empregar tal procedimento, de caráter histórico e social, acreditam-se superadas algumas das dificuldades colocadas pelo paradigma funcionalista, em especial as análises que fazem da qualificação a variação de um conjunto de fatores isolados.

O trabalho está composto por seis capítulos – incluindo esta introdução, que consiste no primeiro capítulo desta dissertação. No capítulo dois, apontam-se algumas considerações sobre a história de Gramado, procurando ressaltar elementos que se relacionam com as transformações para o turismo. Os capítulos três e quatro encaminham análises que problematizam o estudo do trabalho no setor de turismo, enfatizando a potencialidade explicativa existente nas relações sociais que caracterizam a vida dos trabalhadores fora da empresa. No capítulo cinco, o foco se dirige para as transformações ocorridas no processo de produção do setor de turismo em Gramado, ressaltando o processo de incorporação de formas e relações sociais de trabalho que caracteriza a evolução desta atividade em Gramado. O capítulo seis atende ao exame das modalidades de interação entre oferta e demanda de trabalho, colocando em perspectiva a função instrumental da formação como um processo de socialização. Por último, as considerações finais.

## 2. GRAMADO E AS TRANSFORMAÇÕES PARA O TURISMO

Tornou-se uma operação complexa discernir nas origens de Gramado suas aptidões para o turismo. Valendo-se disto, esta contextualização trata de resgatar alguns aspectos de sua relação que ilustram o desenrolar desta história, revelando o turismo como o resultado de uma construção sócio-histórica mais abrangente. A partir deste exercício pode-se começar a pensar como a qualificação dos trabalhadores foi se constituindo em Gramado.

Colonizado majoritariamente por imigrantes portugueses, alemães e italianos, desde os primeiros anos de sua fundação, os habitantes de Gramado mantiveram relações de hospitalidade com as pessoas que buscavam aquela região nos meses de verão. Na primeira década do século passado, a localidade já era considerada uma importante “estação climática” para o tratamento de doenças respiratórias como a tuberculose. Uma prerrogativa que lhe conferiu a possibilidade das primeiras práticas em hospedagem na região (HAAG, 1998; RIEGEL, 2000; WEBER, 2000).

O processo de colonização, em sua gênese, trazia a tona sérias dificuldades para os primeiros moradores imigrados. O cotidiano dos que lá habitavam estava longe de ser tranqüilo. A adaptação ao novo espaço geográfico só pôde se efetivar devido aos conhecimentos, técnicas e ferramentas de trabalho razoavelmente desenvolvidas - se comparadas aos meios de trabalho utilizados pelos imigrantes vindos diretamente da Europa - e essenciais para a consolidação deste processo. Segundo Schneider (2004), um fato que se explica por uma característica fundamental das regiões colonizadas pelos imigrantes europeus: seu sistema de produção não se firmava exclusivamente sobre a agricultura, mas combinava juntamente com as atividades agrícolas, práticas manuais como o artesanato que permitiam aos colonos estabelecerem estratégias diversificadas para garantir sua sobrevivência e reprodução social.

A ocupação das terras altas da Encosta Nordeste da Serra passou, não por acaso, a atrair uma quantidade significativa de famílias vindas de outras localidades. Em especial, pessoas estimuladas pelas novas perspectivas de vida e de trabalho em uma região ainda pouco explorada economicamente. No entanto, se considerados os problemas de sucessão fundiária que exercia forte pressão nas colônias mais antigas - italianas e germânicas -, e o esgotamento do solo causado pela intensidade dos plantios e a utilização de técnicas arcaicas de cultivo que reduziram progressivamente os rendimentos.

Em 1922, um fato importante começa a mudar a vida cotidiana na região: é inaugurado o trecho da ferrovia que ligou Porto Alegre à Gramado. Uma obra de grande impacto nas relações econômicas locais. Pouco a pouco, as casas de comércio tornam-se o principal mecanismo de escoamento da produção agrícola. Conforme Schneider (2004), isso representa um passo decisivo no processo de divisão do trabalho. O capital comercial torna-se o elemento chave no processo de diversificação social. Nas palavras deste pesquisador, “as regras estabelecidas pelos comerciantes influenciavam diretamente na forma de produzir dos colonos, sendo de tal modo significativas que delas passou a depender o seu próprio modo de vida e reprodução” (SCHNEIDER, 2004, p. 23).

À medida que este processo avançava um variado leque de atividades surgia, envolvendo desde comerciantes, mestres de ofício, agricultores, professores, médicos e outros que adotavam o recém criado 5º Distrito como domicílio. Nesse momento, a Vila de Gramado contava com a existência de um único estabelecimento de hospedagem; algo semelhante a uma modesta pensão familiar, com aproximadamente quatro leitos (WEBER, 2000). Lado-a-lado com Canela, Gramado lentamente vai se transformando em um importante centro comercial e social da região.

Uma vez concluída a colonização e a formação do núcleo urbano, e contando então com uma via de comunicação direta com a capital deste Estado, em Gramado dos anos 30 já se verificava a existência de centenas de casas de veraneio, farmácia, nova igreja, escola e alguns hotéis. Um processo de crescimento que caracterizava o seu núcleo urbano como uma pequena cidade<sup>2</sup> (FERRARO, 1982, p. 25). O aumento significativo do número de visitantes e de veranistas, neste sentido, servia como um elemento dinamizador das relações sociais e econômicas na região. Conforme este historiador autóctone, “o homem urbano, aqui entendido exclusivamente o veranista, e o homem rural passaram a se tratar de modo informal fazendo com que essas relações, de ambos os lados, se direcionassem para a transformação do morador e das suas atividades econômicas” (CASAGRANDE, 2006, p. 35). Para ele, um processo ligado, principalmente, à intensificação das relações de proximidade estabelecidas entre visitantes e moradores locais.

As condições mudariam sensivelmente, porém, a partir de meados da década de 1940, as atividades de veraneio sofrem uma sensível redução no fluxo de visitantes. Dois fatores teriam contribuído para essa situação. Por um lado, o surgimento de novos balneários turísticos junto ao mar. Por outro, a decisão do Governo Federal de começar o

---

<sup>2</sup> A hipótese sustentada no trabalho de graduação de Lílian Waquil Ferraro (1982) é que a expansão urbana de Gramado, em grande parte, esteve relacionada com o desenvolvimento das atividades de turismo no município.

desmantelamento da estrutura criada para o transporte ferroviário de carga e passageiro no Estado. Em poucos anos, a estrutura hoteleira de Gramado e das cidades da região foi à ruína.

Em 1954, Gramado conquista sua emancipação política e responde à crise com uma articulação econômica e social que impulsiona o desenvolvimento no município. O período coincide com a emergência dos primeiros sinais de ruptura de um modo de vida e de um sistema produtivo que se assemelha ao colonial (SCHNEIDER, 2004), avançando na medida em que se aprofunda a divisão técnica e social do trabalho e se alteram as normas sociais, as manifestações culturais e as práticas de aprendizagem do trabalho que garantiam a estabilidade deste modo de vida.

Desde meados da metade do século passado, assim, diversas atividades vão se formando nos arredores de Gramado. Essas unidades de produção utilizavam-se basicamente de mão-de-obra familiar, organizadas em relações hierárquicas fundadas na autoridade patriarcal. Para tornar-se mestre ou proprietário de um ofício, nesta época, era necessário ingressar ainda jovem na profissão e dispor-se a trabalhar de forma gratuita na condição de aprendiz, até que o postulante adquirisse a aprendizagem necessária. Em geral, esta relação se dava de pai para filho, ou entre parentes próximos (SCHNEIDER, 2004). É o que sugere também o relato de um precursor do setor calçadista de Gramado:

Eu, particularmente, comecei a trabalhar com 11 anos. Não tive oportunidade de estudar muito. Fiz o primário e depois cursei o ginásio. De qualquer maneira, o importante era trabalhar e trabalhar. Aos 11 anos, quando comecei a trabalhar com meu pai, já tinha minha carteira assinada como sapateiro “fabricante de sapatos” (VOLK, 1999, p. 220).

Os instrumentos e as ferramentas de trabalho ainda eram rudimentares e de propriedade dos donos do estabelecimento, o que conferia ao trabalho uma estrutura produtiva artesanal e familiar, embora já fortemente dependente do consumo turístico. No setor de malhas, a divisão sexual do trabalho é outro aspecto que estruturou as relações sociais de trabalho:

produtos construídos artesanalmente, com características muito particulares e [...] produção com máquinas manuais. [...] As empresas se caracterizavam pelo perfil familiar, pequena produção, utilizando principalmente mão-de-obra feminina. [...] Sua produção anual era escoada integralmente no período do inverno, pelos turistas que visitam Gramado (BERTOLUCCI, 1999, p. 173).

Tais oficinas artesanais constituíam-se na base da acumulação de capital, criando as condições necessárias para o surgimento das primeiras fábricas em alguns desses setores. Isto

se dava, inicialmente, através da extração do sobre-trabalho dos membros da família, o que possibilitava um inusitado dinamismo econômico. O relato a seguir expõe este processo.

Nós, a família de meu pai, fazíamos à noite horas extras. Trabalhávamos de manhã, tarde e noite. Sábados e domingos, para acumular algum capital e fazê-la desenvolver e crescer aos poucos. [...] Capital é na verdade salário economizado. Porém, isso não se consegue em cinco ou dez anos. É preciso trabalhar, trabalhar muito, ter muita dedicação e conhecimento, mesmo não tendo faculdade nenhuma, mas vontade de trabalhar (VOLK, 1999, p. 221).

Desse raciocínio, pode-se pensar que a emergente classe empresarial de Gramado valeu-se decididamente da incorporação de formas de trabalho e de relações sociais não capitalistas, amplificadas através da potencialização de formas familiares de cooperação como instrumento de produção capitalista. Conforme Martins,

[a relação social não-capitalista – repete o sujeito] envolve, portanto, a conversão de meios e situações não capitalistas ou pré-capitalistas em instrumentos da produção capitalista propriamente dita, isto é, produção de mais-valia. Essencialmente, o que define o processo não é o resultado, mas o modo como foi obtido, isto é, o modo de produção do excedente econômico. O resultado é capital, é capitalista, mas o modo de obtê-lo não o é (MARTINS, 1997, p. 96).

Essas relações de trabalho eram perpassadas por intensas relações de parentesco e interconhecimento. A produção era realizada pelos próprios proprietários dos estabelecimentos, e, na maior parte dos casos, era comum o emprego de parentes próximos como esposas, filhos, primos, etc. Embora esse ambiente de trabalho começasse a revelar alguns indícios de um processo de produção capitalista, e uma racionalidade que aos poucos se voltava para o cálculo e para o lucro, não deixava de ser um espaço onde as relações de sociabilidade, resquícios de um modo de vida anterior, exerciam um papel fundamental. Segundo Schneider (2004, p. 125), o “parentesco, a religião e, sobretudo, a etnia estabeleciam laços que se sobrepunham à relação capital/trabalho *per si*”.

Isso significa que, se a qualificação não nasce com o salariado, é com ele que ela se torna mensurável: as qualidades das pessoas passam a ser avaliadas economicamente, por meio de processos sociais de hierarquização que transformam qualidades em quantidades (TARTUCE, 2004, p. 364).

Na medida em que avançam os processos de trabalho e de produção, assim, ainda sob o comando das forças familiares, pouco a pouco, reuniam-se as condições para uma recomposição das relações sociais associadas ao processo de industrialização. O trabalho

familiar, fonte original de acumulação de capital, em poucos anos se transformaria em sinônimo de trabalho assalariado.

Nos casos em que o capital inicial pré-existia a uma acumulação de origem familiar, estas oficinas surgiam desde o início estruturadas sob uma nítida divisão entre o trabalho manual e intelectual, com a produção separada da concepção. Segundo uma ex-empregada de uma empresa do setor de artesanato, a proprietária caracterizava-se por ter um espírito empreendedor e irrequieto. A mão-de-obra era feminina. E a aprendizagem realizada no próprio local de trabalho.

Chegou ao seu conhecimento [da proprietária] a venda de alguns poucos teares manuais, daqueles bem rústicos e primitivos que hoje, penso eu, todo gramadense conhece bem. [...] Mandou construir uma oficina, empregou algumas mulheres e passou a ensiná-las a tecer o que ela criava. [...] Criou, então, os primeiros móveis “de Gramado” que foram produzidos por um dos poucos marceneiros que aqui existiam (RUBIM, 1999, p.180).

Essa divisão do trabalho, baseada na cooperação simples, caracterizava-se pela reunião de diversos artesãos, alguns deles já completamente despossuídos de seus meios de produção, incorporados de maneira subordinada aos interesses dos que detinham o capital. Tratava-se de uma coordenação baseada nos conhecimentos prévios acumulados pelos trabalhadores, neste caso, agricultores e agricultoras e seus ofícios. A perda paulatina do controle sobre o processo de produção foi, assim, a condição para o surgimento do trabalhador coletivo. Momento este em que os trabalhos concretos se diluíram numa espécie de trabalho abstrato e o processo de trabalho assumiu a premissa da separação dos componentes do trabalho em campos distintos: o dos objetos do trabalho e o do trabalho humano em si (FINKAL, 1994; RIBEIRO, 2000).

Nesta perspectiva, entende-se que estas mudanças estiveram inseridas em um contexto marcado por um forte crescimento do setor secundário, o qual conferiu gradativamente ao capital industrial uma importância significativa na direção de uma diferenciação social naquela região. Este processo esteve ligado à transformação das relações sociais que acompanhou o desenvolvimento das atividades de trabalho e de um conjunto de aspectos que caracterizam o modo de vida dos que trabalham nesta região. Daí decorre a importância da descrição e da análise acerca de relações entre os modos de vida e de trabalho, privilegiando como foco de estudo os três casos-estilizados – (1) “hotel”, (2) “restaurante”, (3) “resort” - para compreender como se desenvolveu o processo de constituição da qualificação no setor de turismo em Gramado.

### 3. EXISTE UM MODO DE FAZER HOTELARIA? A EXPERIÊNCIA DO “HOTEL”

Esta breve contextualização da experiência do “hotel” não pretende ser exaustiva e/ou exata quanto ao conteúdo das informações que compuseram esta narrativa. Ela parte do depoimento de um informante que manteve vínculo ativo com os processos de mudança descritos e, por isso, foi considerada uma referência importante para entender as relações sociais, por vezes contraditórias, que deram sustentação ao trabalho e às estratégias construídas pelos parceiros em presença.

O “hotel” onde se realizaram as observações empíricas que compõe esta apresentação localiza-se próximo à área central da cidade. O histórico do hotel ocorre junto com o crescimento urbano do município de Gramado, em especial na sua vertente da construção civil. Seu surgimento está relacionado com a ascendência dos investimentos imobiliários do final da década dos 80. Neste contexto, após finalizarem algumas obras junto ao litoral gaúcho, seus diretores decidem realizar o primeiro investimento no município de Gramado. Tratou-se de um condomínio junto ao *Lago Negro*, seguindo traços e utilizando matérias-primas que se aproximam ao estilo arquitetônico predominante na cidade – tijolos à vista e madeira. Aparentemente, foi durante o período das obras de construção do condomínio que seus proprietários receberam uma proposta de permuta, que envolveu a troca de uma das unidades construídas por um terreno em uma área ambientalmente degradada (e pouco valorizada em termos imobiliários) da cidade.

Os diretores sabiam das dificuldades de hospedagem que a cidade atravessava - eles próprios sempre encontravam os hotéis lotados – por isto, resolveram aceitar a proposta e investir na construção de um estabelecimento de hospedagem. Apesar da falta de experiência no ramo, contavam com os conhecimentos e a habilitação técnica de um dos sócios, arquiteto, que fez o projeto arquitetônico da obra. Iniciavam-se as fundações do prédio. Contudo, não sendo este capital suficiente para a construção integral do edifício, ou, na ocasião, sendo interessante uma outra composição de capital, o grupo solicita um financiamento junto ao Banco Regional de Desenvolvimento – BRDE. Pelo depoimento, a época coincide com políticas de incentivo ao turismo que contemplavam uma interpretação favorável da instituição financeira quanto ao ‘estado da arte’ na hotelaria de Gramado. Havia carência de opções de hospedagem na cidade. O empréstimo é concedido. O capital imobiliário sofre uma reconversão e uma nova geração de capital passa a operar no setor de turismo da cidade, ou

seja, uma manifestação de capital que vai se valer das formas sociais do trabalho e das forças produtivas de uma forma particular em termos de organização e divisão do trabalho.

A falta de experiência no ramo, pelo que se pode entender das informações obtidas, foi suprida com a contratação de uma empresa que assessorou o grupo inicialmente. Por uma questão de mercado, optou-se pela construção de quarenta e duas unidades habitacionais, em um projeto que previa oitenta apartamentos originalmente. A proposta contemplou estritamente os serviços de hospedagem e café da manhã, isto é, significou operar sem opções de lazer ou alimentação. O hotel funcionou com bons índices de ocupação, embora a reclamação dos clientes se fazia presente. Segundo o gerente geral do estabelecimento, na época funcionário da área administrativa, “faltava alguma coisa mais; uma piscina, um cafezinho mais tarde, um lanche”.

Tal situação, talvez, por reflexo de concepções distintas em administração, ou, de fato, como estratégia de gerenciamento, resultou na implantação de um sistema de gestão rotativa na diretoria do hotel. Com essa nova divisão do trabalho gerencial, cada diretor ganhou ‘independência’ administrativa, isto é, sem a interferência dos demais, por um período de seis meses, para realizar o seu ‘modo de fazer’ hotelaria. Assim, iniciou-se o primeiro período de gestão ‘independente’. O diretor da época, em decisão que envolveu a consulta do grupo de empregados, resolve ampliar o hotel e construir uma piscina. Indício de uma nova estratégia de gestão das relações de trabalho no “hotel”? Talvez seja prematuro contestar positivamente. No entanto, se arriscaria dizer que esta postura criou, aparentemente, um espaço de diálogo que gradativamente tornou-se uma via de gestão senão participativa ao menos atenta à existência de uma concepção antagônica no interior da empresa. O fato é que a piscina foi finalizada ao cabo do terceiro período rotativo da diretoria, sendo uma obra inteiramente custeada com recursos próprios. Nas palavras desse antigo empregado, “isso prova que o hotel já estava dando dinheiro”. Fato este que não surpreende o leitor atento, tendo em vista o caráter capitalista do negócio.

Na mesma época, novas medidas administrativas são adotadas. Os diretores comprometem-se em não retirar pró-labore da empresa. Apenas os empregados passam a receber seus salários, enquanto o restante do capital é reinvestido no hotel. Do ponto de vista estrutural, mudanças arquitetônicas são realizadas no sentido de ampliar a oferta de alojamento. As salas de convenção são desativadas e dez novas unidades habitacionais elevam para 52 o número de apartamentos. Embora esta informação não se desprenda diretamente das palavras desse informante, acredita-se razoável a hipótese de que para uma empresa capitalista o motivo para se pensar em adequações arquitetônicas, como as que se descreve

neste momento, vincula-se fundamentalmente às expectativas de aumento nos lucros que estas obras possam auferir. De maneira idêntica, o quinto andar do hotel transforma-se no salão de café da manhã, sendo aproveitado também para almoços e jantares ao som de música ao vivo. Uma novidade para Gramado, segundo este informante, mas um desastre do ponto de vista financeiro. O restaurante é fechado. O gerente é demitido. Seu sucessor decide reabrir o restaurante, “cometendo o mesmo erro. Abrimo o restaurante. Tirando dinheiro da hospedagem. Vindo novamente a ser demitido o novo gerente”, informa esse antigo empregado.

À convite da diretoria, nosso interlocutor assume a gerência do hotel com a seguinte premissa de autonomia: “Se fosse para eu gerenciar a empresa, que eu tivesse liberdade de admissão e de demissão. Sem ter que passar pra direção. Foi me concedido isso. E a primeira coisa que eu fiz foi uma demissão grande. Uma demissão grande. Tirando as pessoas justamente que não faziam nada. Ou seja, escondidas na empresa”. Aliás, uma reivindicação carregada de exigências políticas, que se não são intrinsecamente opostas às formas de organização do trabalho praticadas pelo capital, potencialmente mostra a conflitualidade da qual o trabalho se reveste (ALALUF, 1986).

Uma premissa que não trata exclusivamente, portanto, da escolha dos remanescentes da *grande demissão*. Sobretudo, ela evidencia a construção de um modelo de gestão do pessoal, inserido em um contexto de correlação de forças, que criou a possibilidade de objetivar uma das contradições da relação entre trabalho e capital, ou seja, a cooperação entre patrões e empregados no interior de relações antagônicas de classe. Nas palavras de Tripier (apud ALALUF, 1986, p. 51), “uma contradição que se aprofunda cada dia entre o valor de troca da força de trabalho e seu valor de uso, portanto, entre forças de produção potenciais e as relações de produção que as utilizam”. A partir deste ângulo, percebe-se uma reconfiguração no ‘modo de fazer hotelaria’ do “hotel”, ou seja, um novo arranjo do ponto de vista organizacional que teve as seguintes implicações: prioridade para a atividade de hospedagem, com o fechamento definitivo do restaurante; aumento da capacidade produtiva, através da transformação de áreas administrativas do hotel em unidades habitacionais; enxugamento e fusão de setores; abandono do modelo de gestão da força de trabalho baseado em postos fixos; adoção da idéia de polivalência no uso da mão-de-obra. Enfim, medidas de adequação na gestão da produção que visaram retomar o crescimento das taxas de lucro, de uma parte, pela reorganização dos processos de trabalho, de outra, com a racionalização dos processos de valorização do capital.

Segundo esse antigo empregado, os resultados foram fantásticos para o contexto de Gramado. O índice mensal de ocupação das unidades habitacionais alcançou os setenta e seis por cento (76%). Um desempenho que incentivou a diretoria do grupo a planejar mais uma unidade produtiva. O novo hotel é construído com noventa e oito apartamentos, em Gramado, seguindo a mesma proposta arquitetônica. Todavia, a contratação de trabalhadores era uma necessidade. A diretoria permite que cada funcionário antigo indique um amigo ou um parente para trabalhar nessa nova unidade. Assim, com uma equipe mista de trabalho, composta por novos e antigos empregados, fortemente permeada por relações de interconhecimento, simultaneamente garantia-se tanto a produção de um serviço correspondente ao padrão esperado pelos hóspedes da unidade antiga, quanto a reprodução de determinadas relações sociais através da socialização de uma nova geração de trabalhadores.

Alguns anos depois, a segunda unidade é vendida por ocasião do falecimento de um dos membros da diretoria. O imprevisto causa uma reordenação no quadro de funcionários, que implicou o desligamento formal de uma quantidade significativa de trabalhadores. No entanto, o aspecto ilustrativo neste processo de demissão coletiva está no acordo estabelecido entre empregadores e empregados, que consistiu no estabelecimento de um compromisso de recontração dos funcionários demitidos em caso de necessidade futura por parte da empresa. Sob este aspecto, o acordo criou uma reserva de mão-de-obra adaptada aos padrões exigidos pelo grupo. Segundo o gerente atual, “em uma semana precisam só de assimilação do hotel. E farão o trabalho padrão do [“hotel”]. Não muda em nada o atendimento. Foram treinados pra isso. Sabem o treinamento que tiveram. Vão cumprir exatamente o que se espera”.

**Tabela 2: Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, idade, setor, posto de trabalho**

<b>entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Setor</b>	<b>Posto de trabalho</b>
Informante n.1	Feminino	49	Café	Copeira
Informante n.2	Feminino	32	Governança	Camareira
Informante n.3	Masculino	34	Café	Chefe Setor
Informante n.4	Feminino	31	Governança	Camareira
Informante n.5	Masculino	36	Recepção	Recepcionista
Informante n.6	Feminino	38	Governança	Chefe Setor
Informante n.7	Masculino	29	Café	Garçom
Informante n.8	Masculino	24	Recepção	Recepcionista

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentadas anteriormente, algumas características conferem ao “hotel” especificidades que anunciam uma situação singular de transformação do processo capitalista de produção. Em outras palavras, estas especificidades indicam a construção de um modo de fazer hotelaria, caracterizado por certas escolhas em termos de divisão do trabalho e subordinação dos trabalhadores aos interesses do capital, que permitem pensar em um processo de estruturação do setor de turismo em Gramado.

Por certo pensar, uma situação que subentende o avanço de uma forma e uma modalidade *sui generis* de relações sociais caracterizadas pelo assalariamento, efetivamente a única capaz de gerar um processo de valorização do capital, que se expande inclusive para fora do local de trabalho. Segundo Cattani,

sob o capitalismo, o processo de trabalho possui características que, dependendo da correlação de forças, podem ser mais ou menos despóticas e que, em todas as circunstâncias, tem conseqüências que não se esgotam no espaço de trabalho e tampouco cessam no fim da jornada, estendendo-se à totalidade da vida social (CATTANI, 2005, p. 209).

Nestas condições, o trabalho humano é incorporado ao processo capitalista de produção como uma mercadoria comprada no mercado, o mesmo acontecendo com os meios de produção. Em seguida, esta força de trabalho é consumida pelo capital, fazendo com que os seus portadores (os trabalhadores) consumam os meios de produção através de seu trabalho. Por sua vez, esta capacidade de trabalho é adquirida pelo empregador como valor de uso e com ela pretende valorizar seu capital. A venda desta capacidade de trabalho supõe uma prévia separação dos meios de subsistência e de produção da figura do trabalhador, sendo esta compra realizada por quem pode reunir os elementos para produzir alguma coisa ou prestar algum serviço.

Conforme Ribeiro (2000), trata-se de uma capacidade de trabalho que não está dirigida por um desejo de produzir propriamente alguma coisa, ou prestar um serviço em particular, e sim produzir alguma coisa ou prestar um serviço que represente a possibilidade real de valorizar os distintos tipos de capital (fixo, constante e variável) investido no setor, à exemplo do que significaram as obras de construção da piscina e do café da manhã em contraposição ao fechamento das salas de eventos e do restaurante. Neste sentido, *o capital gera e vive uma ambigüidade*. Por um lado, é indiferente quanto ao caráter particular dos processos de trabalho que se apropria, desde que o mesmo possibilite sua valorização. Por outro, deve conhecê-lo com relativa profundidade, a fim de garantir a organização que melhor possibilite a valorização do capital imobilizado.

Como processo de trabalho subordinado, o capital anula as forças criativas do trabalho na produção de algo que lhe é estranho à sua vontade, impondo ao trabalhador a mesma condição de indiferença quanto ao conteúdo particular de seu trabalho. Ao mesmo tempo, leva o trabalhador à convicção de que cada trabalho em particular exige um desenvolvimento distinto de suas capacidades e aptidões, devendo estas ser suficientes para que o capitalista a empregue no processo de valorização do capital em curso. Conforme Marx:

Quanto mais desenvolvida está a produção capitalista de um país, tanto maior é a demanda de *versatilidade* na capacidade laboral, tanto mais indiferente o obreiro com respeito ao *conteúdo particular* de seu trabalho e tanto mais fluído o movimento do capital, que passa de uma esfera produtiva a outra. A economia clássica pressupõe como axiomas a versatilidade na capacidade de trabalho e a *fluidez* do capital, e tem razão na medida em que é a **tendência** do modo capitalista de produção [...] (MARX, apud RIBEIRO, 2000, p.149, grifo do autor, tradução livre).

Segundo Ribeiro (2000), um trabalho que sob a subordinação, o controle, o mando, a supervisão e a direção do hoteleiro, passa a formar parte de um processo mais amplo que compõe o processo de valorização capitalista. O trabalhador já não exerce mais o seu trabalho, mas objetiva sua capacidade de trabalho através da venda de seu tempo, em um processo de valorização do capital e de reprodução de suas energias vitais. Por isto, se existe alguma substância do trabalho no processo de produção capitalista, esta deve ser modulável ao processo de valorização do capital, quer dizer, a substância do trabalho capitalista é sua própria capacidade de ser movediça, dinâmica, variável, mutante, ainda que marcada por uma relativa *ambigüidade* indiferente ao conteúdo particular do trabalho e das especificidades necessárias para desenvolver os processos e as capacidades de trabalho que a distinguem de um trabalho qualquer. Ainda segundo Ribeiro,

Por esta razão a própria natureza do trabalho nas sociedades capitalistas consiste em viver em um permanente **processo de decomposição e de recomposição** orquestrada pelas necessidades do capital em fazer viável sua valorização e para isso tem que descobrir novas formas de organização e de divisão do trabalho, onde possa potencializá-lo em termos de cooperação, intensidade de ritmo e prolongamento ou extensão da jornada, como quando incorpora as forças produtivas sociais (ciência e tecnologia) ao capital e as utiliza para explorá-lo (RIBEIRO, 2000, p. 150, grifo do autor).

Deste raciocínio, evidencia-se que o estudo do trabalho no processo de valorização capitalista alcança dois terrenos de análise distintos simultaneamente. Primeiramente, a análise priorizou a noção de processo produtivo, procurando demonstrar sua ligação com o conceito de trabalho abstrato. A partir deste ponto, a atenção volta-se para o terreno do processo de trabalho, ao qual se relacionará o conceito de trabalho concreto. Posteriormente,

estes dois elementos poderão ser elucidativos da composição de uma qualificação que se constitui também a partir do modo de vida, ou seja, através de relações sociais que extravasam o ambiente produtivo em direção ao não-trabalho, aos lazeres e à formação escolar. Abaixo, desprendem-se algumas características empíricas do processo de trabalho que servirão de contra-prova para discutir como se constituem as qualificações do setor. Neste caso, a categoria processo de trabalho visa operacionalizar a análise do trabalho concreto nos setores de recepção, governança e café da manhã. Ou seja, trata-se de uma análise que vai ao encontro das tarefas e das ações que estes trabalhadores se vêem envolvidos, em seus respectivos setores e postos de trabalho, na transformação de matérias-primas em produtos e/ou serviços úteis.

Em seu livro intitulado *O olhar do turista*, John Urry (2001) argumenta que a produção de serviços voltados ao turismo geralmente envolve uma interação social significativa entre produtores e consumidores ao nível da produção. Para este autor que toma o ambiente de trabalho como local de suas observações, em primeiro lugar, esta interação oportuniza com frequência uma proximidade espacial entre um ou mais produtores e consumidores do serviço. Em segundo lugar, nestas situações é possível estabelecer uma distinção entre dois tipos de trabalhadores: aqueles que tem contatos mínimos com os hóspedes e os que têm grandes contatos. Neste sentido, o setor de recepção caracteriza-se por uma constante exposição às situações de interação direta com os hóspedes. Em geral, o trabalho do recepcionista pode envolver o atendimento simultâneo de muitas pessoas que rapidamente avolumam-se em frente ao balcão da recepção. As demandas mais frequentes podem variar desde uma anotação de um simples<sup>3</sup> recado para um hóspede, passando pela solicitação de informações referentes ao hotel e/ou à cidade, até a entrada e a saída dos hóspedes no hotel.

Neste sentido, o fato da força de trabalho fazer parte do produto que é ‘servido’, conforme o caso, pode gerar situações em que o tempo de interação torna-se uma variável ambígua do ponto de vista de seu agenciamento. Se por um lado o pedido de um serviço ‘especial’ pode aumentar o grau de intimidade entre trabalhadores e consumidores, gerando um ambiente familiar e acolhedor, por outro, em alguns casos, “o modo de falar do empregado, sua aparência e personalidade podem ser tratados como áreas legítimas de intervenção e controle por parte da gerência” (URRY, 2001, p. 99). Foi o que ocorreu em certa ocasião durante a observação de campo.

---

<sup>3</sup> O uso da expressão simples não diminui a importância da operação; inclusive pode significar o contrário.

Opa, eis uma situação que acaba de acontecer. Uma hóspede veio até o balcão. Perguntou-me até que horas seria possível permanecer no apartamento, em vistas de seu posterior traslado para Porto Alegre, às 15 horas. Talvez por falta de prática, segui o horário comum de saída (check-out) em hotéis, às 12 horas, ponderando que poderia permanecer sem cobrança de adicional até às 14 horas (diário de campo).

Após esta situação, o gerente informou sobre “como poderia ser realizado aquele atendimento”. Segundo ele, o atendimento de um hóspede requer ‘política’, pois é um momento único para gerar satisfação ao cliente. Primeiro, deve-se perguntar o apartamento da pessoa. Em seguida, deve-se verificar o seu nome. Por fim, dar um atendimento personalizado, “à exemplo de um facilitador”. Sobre isto, Urry encontra dois exemplos ilustrativos na literatura sobre gerenciamento. O primeiro refere-se ao que Carlzon chamou de “momento da verdade”. Para ele, a “infantaria” da empresa, composta por quem mais sabe das operações na “linha de frente”, precisa assumir maiores responsabilidades a fim de atender com eficácia, rapidez e cortesia às necessidades do cliente” (CARLZON, 1987, apud URRY, 2001, p. 102). Aliás, uma forma de analogia identificada e discutida por Naville, em seu capítulo intitulado *Trabalho e Guerra* (FRIEDMANN; NAVILLE, 1973, p. 356-382), onde o autor aborda as ambivalências que envolvem as questões concernentes aos esforços de guerra e de organização industrial sobre o trabalho humano e social. O segundo exemplo segue a indagação de Grenne (1982, apud URRY, 2001), sobre o que faz com que os hóspedes voltem repetidas vezes ao mesmo hotel. Para o autor, isto não tem nada a ver com as características físicas do estabelecimento, mas sim com a satisfação de entrar em um hotel e deparar-se com um rosto familiar, ser chamado pelo próprio nome e não pelo número do apartamento que se ocupa.

Para Urry (2001), a produção de serviços abriga uma espécie de ‘tensão crônica’ entre rotina e emergência, que se revela no modo diferenciado de empregados e clientes apreciar as situações de atendimento. Conforme o autor, essa tensão é evidente em hotéis de grande prestígio, onde a expectativa por um serviço pessoal é elevada e qualquer inconveniente dificilmente é tomado como rotina. Ao contrário, nos hotéis mais econômicos, faz parte das funções dos trabalhadores desenvolver técnicas que sugiram que tudo está sob controle, quando muitas das operações de fato estão sendo realizadas de forma emergencial, devido à intensidade do trabalho que se espera ter. O autor complementa dizendo que evidentemente existem variações muito consideráveis quanto às expectativas mantidas por parte dos consumidores<sup>4</sup>. Desta forma, em alguns casos a agilidade é uma capacidade apreciada no

---

<sup>4</sup> “Mars e Nicod sugerem que, nos hotéis mais baratos, as pessoas esperam um serviço rápido, mas, em geral, não se mostram particularmente preocupadas com sua qualidade. Em hotéis de alta categoria os hóspedes esperam

desenvolvimento do trabalho de um recepcionista. No entanto, trata-se de um requisito que não se expressa unicamente através de habilidades manuais ou de comunicação, mas igualmente na capacidade de antecipar possíveis problemas ou expectativas que possam causar ou evitar constrangimentos e/ou aborrecimentos aos hóspedes.

Em síntese, certas habilidades que caracterizam o trabalho de um recepcionista dependem da interação direta com o hóspede. Isto se revela particularmente relevante quando se trata de aspectos intangíveis, onde o que está em jogo não pode ser racionalizado ou incorporado por alguma máquina<sup>5</sup>, mas está contido em uma simbologia que se expressa em um conjunto de expectativas transformadas em matéria-prima do serviço. Para Hochschild, serviços deste tipo requerem o que ele classifica como “trabalho emocional”. Segundo este autor, são aquelas operações que envolvem “a necessidade de sorrir de modo agradável, amigoso e empenhado para os fregueses” (HOCHSCHILD, apud URRY, 2001, p. 100). Enfim, trata-se da objetivação de aspectos subjetivos do trabalhador na forma de serviço útil. A fala de um recepcionista expõe este aspecto.

Acho que tem que ter disposição, pra trabalhar. E.. profissionalismo. Acho que isso é fundamental. Conversar. Ser gentil. Ser prestativo, né? Não chegar mal humorado. Essas coisa eu acho que não leva a nada, não, né? Tem que ta.. de bem. Primeiro tem que ta.. acho que.. pra trabalhar nesse ramo na hotelaria.. tem que tá.. de bem primeiro consigo.. ai depois pra.. depois conseguir mostrar isso ai pros outros também, né? Não pode chegar mal humorado não.. não dá certo. (Depoimento verbal, Entrevistado n. 8).

O trabalho na recepção depende de intensa cooperação entre e intra setores<sup>6</sup>. Para tanto, são utilizadas ferramentas de controle que visam garantir o andamento dos trabalhos. Como é evidente no caso do livro de ocorrências.

Hoje, particularmente, pude acompanhar a troca de turno entre o pessoal da manhã e o pessoal da tarde. O momento é marcado pela troca de informações, sobretudo, àquelas que dizem respeito à situação administrativa dos hóspedes (fechamentos, lançamentos, etc.). O livro de ocorrências é obrigatório (diário de campo).

O livro de ocorrências é uma ferramenta de trabalho em qualquer recepção de hotel. Ele consiste em uma detalhada descrição de acontecimentos, algumas vezes incomuns,

---

que uma extensa gama de solicitações idiossincráticas sejam atendidas e que os garçons tenham a capacidade de se antecipar às solicitações. Mars e Nicod sugerem que determinadas dificuldades aparecem em estabelecimentos de categoria média, nos quais o nível e as formas de serviço a serem fornecidos são relativamente pouco claros e contestáveis” (URRY, 2001, p. 99).

<sup>5</sup> Conforme Enguita, “os computadores tem todavia diante de si somente duas grandes dificuldades: não ser capaz de responder a imprevistos, o que os incapacita para substituir aos seres humanos em muitas funções altamente qualificadas, e não haver se aproximado sequer ao nível das faculdades de percepção destes, pelo que não podem prescindir deles [trabalhadores]” (ENGUITA, 1990, p. 18, tradução livre do autor).

<sup>6</sup> Os turnos que se sucedem ao longo da jornada de trabalho.

ocorridos durante a jornada de trabalho. Entre os acontecimentos mais recorrentes encontram-se consertos realizados nas unidades habitacionais, reclamações de hóspedes, para citar alguns exemplos. Enfim, informações significativas que contribuam para que o turno seguinte possa estar a par das condições gerais de operação do hotel.

Além das ferramentas tradicionais, a função de recepcionista passou a demandar habilidades no manuseio de certos equipamentos eletrônicos recentemente introduzidos sob o selo de “novas” tecnologias<sup>7</sup>, a fim de racionalizar o volume crescente de informações relativas aos controles administrativos do “hotel”. Um processo de informatização que não acarretou, aparentemente, implicações sérias em termos de complexidade do trabalho ou aumento das capacidades de trabalho dos recepcionistas. No “hotel”, por exemplo, esta constatação se fez possível devido ao processo de substituição de capital constante, isto é, de inovação tecnológica não ter atingido com radicalidade os vestígios de lógicas de raciocínio abstrato que em muito se assemelham às utilizadas na operação de equipamentos de informática atualmente. A reminiscência de mecanismos de controle baseados em fichas de controle representadas por cores, tais como as que indicam as características, a situação de disponibilidade e os hóspedes dos apartamentos, é um exemplo concreto de um tipo de raciocínio abstrato bastante atual<sup>8</sup>. Certamente outros exemplos poderiam validar ainda melhor esta afirmação. No geral, por enquanto, basta enfatizar que embora existam relações entre tecnologia e qualificação, estas não são sinônimas de aumento das qualificações simplesmente.

Este processo de reconversão tecnológica esteve associado, ao que parece, antes ao conjunto de medidas que sustentaram o ‘novo modo de fazer hotelaria’, constituindo-se em mais um elemento de ajustamento de gestão às novas condições externas de competitividade e liberalização dos mercados que vigorou no Brasil durante a década de noventa. Desta perspectiva, isto significou a possibilidade de abertura para um sistema flexível de produção e, sobretudo, de flexibilização da força de trabalho através do princípio da polivalência. Assim, em parte explicam-se as medidas de racionalização adotadas e descritas anteriormente, que possibilitaram a construção negociada de uma reorganização do trabalho no interior da empresa.

---

<sup>7</sup> Sobre isso, Enguita (1990, p. 18) ironiza que se “algo separa as ‘velhas’ das ‘novas’ tecnologias é que aquelas eram ricas em energia, mas pobres em informação, enquanto estas são fartas em informações e pobres em energia. Todo o sistema, incluídas a economia em seu conjunto ou a últimas das pequenas empresas, pode considerar-se como uma combinação de energia e informação”.

<sup>8</sup> Os sistemas de controle informatizados utilizam a mesma lógica de representação.

Esse movimento foi relatado por Enguita (1990), em contextos diferenciados, seja como reivindicação operária, seja como estratégia patronal, como um processo que deu vazão ao que genericamente passou a se chamar de ‘novas formas de organização do trabalho’. Os principais pressupostos desta ‘nova’ roupagem do trabalho são: o enriquecimento das tarefas, um reconhecimento e uma aplicação melhores das qualificações e um certo restabelecimento da autonomia, do controle e da responsabilidade dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. Em suma, um ‘novo modo de fazer hotelaria’ que implica na mobilização das capacidades de trabalho em suas duas vertentes:

atitudinais (capacidades, destrezas e habilidades técnicas e manuais, faculdade de julgar em situações imprevistas e resolver problemas, etc.) e actitudinais (responsabilização pelo próprio trabalho no lugar de supervisão alheia, capacidade de trabalhar em equipe, iniciativa, identificação com os objetivos da empresa) (ENGUITA, 1990, p. 31).

Do ponto de vista operacional, esse processo confere ao trabalho a versatilidade esperada pelas formas fluidas do capital, criando as condições necessárias para que as formas sociais do trabalho, os meios de produção, os equipamentos, a ciência apropriada na produção, se apresentem diante do trabalhador como condições objetivas e subjetivas de sua exploração (RIBEIRO, 2000). Um ‘novo modo de fazer’ que se materializa na idéia de polivalência, assim descrita pelo gerente geral.

A camareira hoje. Ela trabalha. Nós não temos setor de limpeza no hotel. O setor de limpeza é administrado pela governanta. A limpeza completa do prédio. Exceto o café da manhã. Então, com isso ela tem liberdade. Ela produz mais. Ela produz.. e ela tem consciência de tudo. Então, parte de recepção, hoje, praticamente quem cuida esses cinzeiros tudo. Essa parte de.. é a própria recepção que faz. Como tu constatou tão sempre limpinhos. Alguém sujou, nós já estamos limpando. Pra deixa a governanta mais livre para os andares e a dedicação completa sempre pro apartamento. Pra que o apartamento esteja sempre perfumado. (diário de campo).

Desta maneira, ‘conscientemente’ (ou não), os trabalhadores incorporam tarefas e responsabilidades de setores que formalmente encontravam-se em declínio, criando um misto de cooperação e recomposição das tarefas, que garante ao capital reorganizar a força de trabalho (processo de trabalho e aprendizagem do trabalho) conforme sua conveniência. Trata-se de uma reordenação que se apóia primeiramente sobre sua própria parcelização, a fim de tornar os empregados indiferentes aos postos de trabalho particulares. Neste sentido, é a ruptura com uma definição original de ocupação que permite o desenvolvimento de uma nova forma de polivalência. Conforme Alaluf, “esses são polivalentes em relação a ‘tarefas recompostas’ não porque eles dominam uma atividade profissional específica mas, sim, na

medida em que a divisão das tarefas despojou o trabalho de qualquer especificidade” (ALALUF, 1986, p. 48). Portanto, um método de organização do trabalho que longe de recuperar uma preterida unidade do trabalho, de fato, representa uma nova modalidade de socialização para o trabalho, em que a rotação nos postos e a ampliação das tarefas podem ser compreendidas como um aprofundamento do trabalho coletivo. A seguir, a experiência de um recepcionista indica como ocorre esse processo de (re)aprendizagem.

Nada, nunca tinha trabalhado. É, foi indo. Depois os colegas também ajudam bastante a gente aqui. Quem tem mais tempo de serviço. Cada um ajuda um pouquinho, né? A gente vai aprendendo, vai pegando. Vai, junta um lixinho. Carregando uma mala. E um ajuda ai. E é assim que se faz. E... vai indo, vai pegando. Não foi difícil não. Foi fácil (Depoimento verbal, entrevistado n. 8).

A construção desse ‘novo modo de fazer hotelaria’, contudo, não ocorre sem contratempos internos. Ao menos foi o que a observação direta sugeriu em relação ao processo de geração de consentimento entre os empregados em diferentes setores e/ou níveis hierárquicos na empresa. Esta ressalva foi particularmente instigante, pois indicou uma área de ‘sombra’ desconsiderada durante o período de observação junto à recepção. Neste sentido, um breve comentário lançado por meu interlocutor responsável, o gerente geral, acabou se constituindo ao mesmo tempo em material empírico para análise e problemática desafiante para o entendimento de um processo social em movimento. Trata-se de um comentário feito momentos após minha solicitação para trocar de setor, ou seja, em que deixaria de acompanhar diretamente o setor da recepção para lançar ‘olhos’ – e tudo mais obviamente - ao setor de governança. O registro de campo informa da seguinte maneira.

Disse-me que a chefe de governança, [entrevistada n. 6], estava de folga, e, por este motivo, alertou-me para não dar muita atenção ao que escutasse das camareiras. Explicou-me que no momento passavam por mudanças, e “que apenas os chefes de setor já estavam com a cabeça feita; na nova forma de fazer, na polivalência”, mas que em breve conseguiriam “doutrinar” todos os funcionários. Mas que no momento encontravam alguma resistência da parte de alguns [funcionários]. Isso foi importante, pois expôs um processo novo que ainda não havia constatado. (diário de campo).

Como problemática, o fato da fala descortinar um processo aparentemente novo não impediu que a utilização deste dado empírico logo se mostrasse insuficiente para a orientação teórica que guiava esta reflexão. Principalmente quando, reduzindo sua problemática àquela da organização das tarefas, o pesquisador desconsidera que estas situações estão carregadas de significados exteriores ao trabalho, e que, por isso, extrapolam a divisão técnica do trabalho como poderia fazer supor uma análise centrada na empresa. Segundo ele,

é por esta razão verossímil que todas as teorias da organização do trabalho acentuam a cooperação que supõe uma atividade de produção, e consideram finalmente a empresa como uma família na qual se trataria de apaziguar, por técnicos psicosociólogos, por exemplo, inevitáveis tensões que poderiam entravar a cooperação harmoniosa dos membros associados (ALALUF, 1986, p. 36).

Contudo, pondera o autor belga, se bem que a carga teórica de certas análises se nutre quase exclusivamente de condicionantes técnicos ligados à organização das tarefas, seria um equívoco igualmente ignorar a existência de análises que no sentido oposto, acabam cometendo excesso em apreender a história social unicamente a partir da divisão social do trabalho. Desta forma, transformando a divisão do trabalho em uma tendência inexorável para o controle social dos proprietários dos meios de produção sobre os trabalhadores, as razões técnicas não podem se constituir senão em uma justificativa de um projeto de dominação social *a posteriori*. Nas palavras de Alaluf, assim, “a divisão do trabalho é considerada como imperativo técnico ou, em oposição, como instrumento de hierarquização social ou, ainda, segundo uma dupla dimensão tendendo a articular seus aspectos técnicos e sociais, mas os distinguindo claramente” (ALALUF, 1986, p. 37). Alaluf enfatiza que, desta maneira, colocando-se o acento sobre as relações de produção em detrimento das forças produtivas, chegar-se-ia ao que autores como Alain Touraine e André Gorz chamaram de ‘laminação’ dos trabalhadores pelo processo produtivo. “Esses não podendo lhe opor nem alternativa, nem resistência, de modo que a racionalidade técnica ditaria a orientação e a conduta do conjunto do processo. Partindo, da sua negação, eis-nos de volta ao determinismo tecnológico inicial” (ALALUF, 1986, p. 41).

Em seu livro, no entanto, Alaluf lembra que este debate entre os teóricos se desenvolveu em um ambiente particular, caracterizado pelo desemprego em massa e o recuo do poder de compra dos trabalhadores, em meio ao movimento de desindustrialização que acompanhou a crise econômica dos anos 70, na Europa ocidental. Segundo ele, a propósito de uma investigação realizada nos anos oitenta, por Claude Durand,

se há vinte anos, o consenso muito amplo existia sobre os benefícios deste progresso e que as inquietações dos trabalhadores tratava apenas da repartição do bem estar, hoje as conseqüências do progresso técnico são julgadas elas mesmas cada vez mais seguidamente como fontes de desemprego e miséria (ALALUF, 1986, p. 38).

Como material empírico, a fala do gerente ganhou materialidade no momento em que, exatamente às sete horas, de uma terça-feira do mês de dezembro, deu-se o primeiro contato direto com o grupo de camareiras do hotel, enquanto elas tomavam café da manhã no refeitório de funcionários. O grupo é formado eminentemente por mulheres, cerca de nove

trabalhadoras ao todo, com a idade média de 32 anos aparentemente. A interação inicial ocorre em meio aos olhares curiosos das mais tímidas, enquanto as mais antigas, talvez, questionando-se sobre a natureza daquele trabalho, classificam o pesquisador desta dissertação de “estudante de hotelaria” frente às demais colegas de trabalho. Um ‘rótulo’ que acompanhou este pesquisador durante todo o período de pesquisa. Após o lanche o grupo dirigiu-se ao vestiário feminino, de onde gradualmente se avistavam conjuntos de camareiras uniformizadas saindo para os respectivos andares.

Da mesa do refeitório, pode-se observar outras duas funcionárias que trabalham na lavanderia, operando uma máquina imensa chamada “calandra<sup>9</sup>”. Em geral, o trabalho consiste no manuseio de um grande volume de peças que são introduzidas, uma por uma, entre dois rolos aquecidos eletricamente. Pela familiaridade com que as operadoras realizam o trabalho, ao que parece pode-se ganhar tempo introduzindo mais de uma peça por vez. Em seguida, manualmente as peças são dobradas e empilhadas conforme o tipo (toalhas, lençóis, etc.). Na lavanderia, o uso flexível da força de trabalho também se faz presente. Uma das informantes disse que além de ser encarregada da lavanderia na maior parte do seu tempo, eventualmente trabalha como camareira quando necessário. Disse estar satisfeita com o sistema de trabalho. “É bom desse jeito, pois assim se aprende, além do trabalho de lavanderia, também outras coisas” (diário de campo).

O trabalho desenvolvido no setor de governança é classificado pelos ‘estudiosos do turismo’, à exemplo de Urry (2001), como um setor de baixa exposição às situações de interação direta com os hóspedes. Segundo estes autores, trata-se de um trabalho desenvolvido na maioria das vezes sem a presença do consumidor, isto é, enquanto o hóspede encontra-se ausente de sua habitação. No entanto, mais adiante se procurará mostrar que por traz de critérios técnicos de ordenação do trabalho, razões sociais justificam essa forma de classificação.

Em geral, o trabalho das camareiras varia segundo a ocupação das unidades habitacionais. Isso faz com que em alguns dias a prioridade seja a arrumação dos apartamentos sujos - como se costuma dizer aqui no hotel, em função da entrada de novos hóspedes. Em outros dias, a preferência é a limpeza daqueles apartamentos em que o hóspede permanece no hotel por mais tempo. Quanto ao cotidiano de limpeza dos apartamentos, as camareiras costumeiramente carregam uma pequena caixa de madeira, onde são guardados os

---

<sup>9</sup> Refere-se a uma máquina de passar roupa industrial. Outras máquinas compõem o maquinário de lavanderia, são elas: uma máquina de lavar roupa, uma secadora, uma centrífuga, todas industriais; além de outras duas máquinas de lavar roupas domésticas.

instrumentos necessários para o desenvolvimento de seu trabalho, tais como: produtos de limpeza, sacolas e sacos plásticos, papel higiênico, luvas, entre outros. Permanentemente, mantém comunicação com a chefia de setor através de um telefone móvel, uma vez que além das tarefas de limpeza e arrumação dos apartamentos, são responsáveis também pela conferência do consumo dos hóspedes junto ao apartamento. Assim, sempre que ocorre a saída (check-out) de um apartamento, uma das operações que realizam com frequência no seu dia-a-dia é informar a recepção sobre o consumo realizado pelo hóspede daquela unidade habitacional.

Todas as manhãs são impressos mapas de unidades habitacionais, onde consta a previsão de entradas, de permanências e de saídas daquele dia. Este, por sua vez, trata-se de um instrumento fundamental para o trabalho de planejamento e supervisão da governanta, pois permite estabelecer uma previsão de pessoal e tempo necessários em função das tarefas existentes. As camareiras trabalham em duplas, sendo possível identificar a existência de uma nítida repartição das tarefas que se repete ao longo de cada jornada de trabalho. Ao entrarem nos apartamentos em um ritmo bastante acelerado, normalmente, uma das duas se encarrega da arrumação do quarto, enquanto a outra limpa o banheiro. Ao questionar se aquele modo de trabalhar espelhava algum tipo de preferência ou afinidade, rindo responderam que não. O que existe é um revezamento diário dessas operações. Segundo elas, as duplas podem durar de quinze dias à um mês inteiro.

Os movimentos são padronizados e seqüenciais. O tempo necessário para a limpeza de um apartamento “de saída” é de vinte minutos aproximadamente. “Ou menos, depende do movimento” (diário de campo), brinca uma delas sem interromper o que fazia. Já para os apartamentos em que os hóspedes permanecem no hotel, o tempo de limpeza é de dez minutos no máximo. Hoje, a dupla está encarregada de trinta e sete apartamentos, sendo que cinco deles são apartamentos “de saída” e trinta e dois são de hóspedes que permanecem no hotel por pelo menos mais uma noite. O ritmo de trabalho é intenso. Segundo elas, por este motivo o trabalho exige atenção aos pequenos detalhes, tais como a presença de cabelos no piso do apartamento ou no banheiro.

O deslocamento nas dependências do hotel, especialmente entre os diferentes andares, é realizado pelas escadas. Para facilitar certas operações, uma das camareiras informou a existência de um “duto”, que interliga as salas de rouparia dos cinco andares com a lavanderia. Através desse duto são depositados os lençóis, toalhas e demais itens retirados dos apartamentos. Para essa camareira, isto “facilita o trabalho, pois não precisamos carregar aqueles carrinhos de roupa suja pelos elevadores” (diário de campo). Do ponto de vista da

direção, parece que as adaptações arquitetônicas realizadas nos últimos anos colocam-se, principalmente, no plano da caça aos tempos mortos e do aumento da produtividade. Como se pode desprender das palavras do gerente geral.

Foram construídas mais rouparias, inclusive no térreo, para que a camareira não se desloque muito. E fique só no andar para não subir muita escadaria. Pelo fato do rendimento. Ser mulher. Ter problemas sempre de varizes. E coisas que as mulheres se cuidam. Então nós procuramos trabalhar menos os .. são dois elevadores. Elas têm direito de usar os elevadores. É indiferente. Nós não discriminamos. Pode usar qualquer elevador. Os dois são pra hóspede e social (diário de campo).

Quanto ao seu processo de aprendizagem, essa camareira enfatiza: “quem quiser aprender, aprende na prática”. Nem que para isso tenha de sacrificar o seu tempo fora do trabalho. Enquanto conversa, está em vias de terminar o expediente.

Só que, eu acho que.. que eu gostei tanto desse trabalho assim, no caso.. eu gostei. Eu chegava em casa. Eu arrumava a minha cama, como era pra arruma lá. Porque em casa tu arruma de qualquer jeito. Agora não! Agora eu chego em casa. E a cama ta desarrumada, eu fico P da vida, né? Imagina. Tu passa o dia inteiro arrumando cama. E chega em casa e a cama desarrumada. Né? Daí eu chegava em casa e praticava. Que daí tinha.. tinha que bota direitinho as coisa. Faze o envelope. Tudo isso. Eu fazia em casa. E ate hoje tu sai.. ou.. ah.. não sei se tu sai, a gente cansa, mas eu gosto. Eu gosto de vê as coisa ajeitada, arrumadinha (Depoimento verbal, entrevistada n. 2).

Nesse momento, cerca das 13:30h, praticamente todas as unidades habitacionais estão limpas. Restam apenas dez, sendo alguns deles de hóspedes que permanecem em seus apartamentos; e outros que se tratam de casos de “late check-out<sup>10</sup>”. Nesses períodos, as camareiras organizam o ambiente ‘privado’ de trabalho, ou seja, as salas de rouparia de seus respectivos andares para o dia seguinte. Essa operação envolve a reposição de toalhas, lençóis e artigos que compõe a oferta de frigobar dos apartamentos. Em último caso, as camareiras que já finalizaram suas tarefas individuais, passam a ajudar as colegas na arrumação dos demais apartamentos, ou somam-se na limpeza das dependências sociais<sup>11</sup> do “hotel”. No entanto, existem épocas do ano que não é possível fazer a reposição desses itens no dia anterior. Segundo uma delas, “quando não dá, se toca direto”. Referindo-se à falta de tempo para a limpeza dos apartamentos. Neste ponto da descrição, acredita-se suficientemente desenvolvida a apresentação dos processos de trabalho das camareiras apresentada. A seguir,

<sup>10</sup> Hóspedes de apartamentos que solicitaram saída após o horário estipulado pelo hotel, às 12 horas.

<sup>11</sup> Tais como o *hall* de entrada, os banheiros sociais, os corredores, a piscina, as salas de jogos, os escritórios da diretoria, entre outras áreas.

por isto, passa-se a analisar como a posição na grade de classificação profissional é negociada entre os sujeitos da produção de serviços em hotelaria.

Em linhas gerais, procura-se mostrar que a questão da classificação profissional está menos centrada em definições técnicas dos postos de trabalho; ou, ainda, em disputas individualizadas por posicionamento no seio da divisão técnica do trabalho, que se materializariam em habilidades a serem contabilizadas pelos trabalhadores, em função de uma suposta remuneração tomada individualmente; mas, sobretudo, trata-se de uma luta política, e, econômica evidentemente, pela definição de critérios sociais de legitimação de uma condição que ultrapassa o setor ou a empresa.

Para tanto, acredita-se que os nós desta questão vêm sendo gradualmente desfeitos desde que se assumiu a perspectiva do contraditório, do conflitivo, do ambíguo, enfim, de uma concepção de trabalho dirigida por forças movediças. Desde então, as explicações necessárias não são aquelas que se encerram em respostas monocausais, fundamentalmente porque partem do pressuposto de que a opacidade dos espaços capitalistas de trabalho, como colocou Cattani (2005, p. 208), “constituem-se num mundo fechado e complexo, cuja apreensão do real significado é difícil mesmo para os sujeitos diretamente envolvidos”. Ao contrário, esta pesquisa rejeita toda concepção que implica em uma substância do trabalho, “dissimulada no real social por um erro de apreciação dos atores, pela malignidade capitalista ou pela irracionalidade operária” (ALALUF, 1986, p. 265). Neste aspecto, ela segue ao raciocínio elaborado por Lipietz, quando pondera que “a relação social na qual entram os homens não é aquela do teórico. Certamente homens se ilusionam sobre a natureza de suas relações. Mas a única relação a qual eles participam realmente é aquela que eles percebem; é o mundo da relação percebida que guia suas práticas” (LIPIETZ, apud ALALUF, 1986, p.265), conclui o autor.

Assim, de antemão, mostram-se significativos os empecilhos para explicitar os conflitos que envolvem a negociação das posições no interior das grades de classificação profissional pelos sujeitos produtores, sem se considerar o contencioso que faz parte de uma esfera mais profunda e confusa que se situa no terreno do não-negociável. Para isso, está-se de acordo com Hoggart (apud ALALUF, 1986, p. 31) quando “diz que se percebe o “detrás dos panos” das lutas sociais atribuindo às vezes mais atenção às entonações do que aquilo que é dito”. Desde logo, as análises que buscam respaldo exclusivamente na observação das situações de trabalho, vêm-se contingenciadas em suas duas vertentes: quer as que formulam explicações a partir dos condicionantes técnicos dos postos de trabalho, ou seja, em função de mudanças tecnológicas que implicariam na composição das grades de classificação; quer nas

explicações que condicionam estas mudanças às escolhas organizacionais das empresas, como no modelo de análise empregado por Urry (2001), onde a definição da modalidade de interação ocorre em função da forma como está organizado o trabalho.

Neste sentido, Alaluf (1986, p. 125) aproveita a compreensão formulada por Naville: “o pesquisador, definindo classificações, oculta as relações sociais que ele manipula na mesma ocasião. Toda análise coerente, para discernir grupos concretos, deve, pois, tratar das relações sociais”. Por conseqüência, o foco de observação não pode estar senão na “apreciação social do valor diferencial dos trabalhos e não [em] um fenômeno técnico individualizado” (NAVILLE, apud ALALUF, 1986, p. 125). Conforme Naville, uma perspectiva que confere ao valor do trabalho um “sentido autenticamente objetivo: pode ser comparado entre um indivíduo e outro ou entre um grupo e outro, por intermédio de um estalão comum” (NAVILLE, 1973, p. 133). Abaixo, esta passagem identifica as duas ênfases de análise possíveis.

Só que.. eu penso que eu.. não.. eu acho que a maioria não tem, acho que o.. o valor.. eles não, não.. não tem, assim.. o serviço da camareira acho que é um dos mais importantes. O quarto. Quem é que faz o quarto? A camareira, né? Tu vai quere almoça, janta, restaurante tem por tudo. Mas dormi tu vai ter que dormir ali. Então eu acho assim que.. não é tão valorizado como poderia ser. Sabe? Poderia ser mais valorizado. Mais assim.. ta, valorizado, claro, né, conta.. o trabalho tudo. Mais assim, mais.. é mais valorizado. Eu acho que é a palavra, sabe? (Depoimento verbal, entrevistada n. 2).

Em outras palavras, a compreensão do processo classificatório das atividades de trabalho, enquanto negociação individual no interior da empresa, não se realiza sem abastecer-se de relações sociais que definem o valor dos diferentes trabalhos em uma sociedade tomada como totalidade. Neste caso, a luta política na qual estão envolvidos indivíduos e grupos sociais, embora em situações diferenciadas, sustenta-se na experiência de enfrentamento comum desta medida-padrão, definida na sociedade conforme a correlação de forças em um determinado momento, que serve para avaliar as diferentes expressões do trabalho. A seguir, a posição vivenciada pelas camareiras nesse processo social em movimento, entendida a partir da experiência subjetiva de uma agente do processo.

Que.. eu tinha vergonha de dizer que eu era camareira. Por que? Porque tem aquela.. tem uma fama. Sabe? De camareira ser, assim, meia.. vagabunda, é a palavra (voz baixa). [... talvez] porque na época eu era mais nova. Tinha uma cabeça, assim, sabe? Tu achava que era mesmo, né? As vezes tu ficava meio assim.. meio sei lá.. [...] Diziam.. em que que tu trabalhava? Eu dizia que trabalhava em hotel. Mas não dizia o que fazia. Porque acha, assim.. ai.. tu vai trabalha com lixo de gente. Essas coisa assim. Coisa particular de hóspede, assim, tudo. Tem gente que acha que é.. se rebaixa. Trabalhando com.. limpeza e tudo. Isso não quer dizer. Hoje em dia, né? (Depoimento verbal, entrevistada n. 2).

Neste sentido, pode-se pensar que os aspectos exteriores ao trabalho condicionam não somente uma ordem classificatória dos diferentes trabalhos nas grades de classificação profissional, no interior de uma determinada empresa, ramo ou setor de atividade, por exemplo, mas, potencialmente, estabelecem o perfil e as formas de socialização que distinguem e caracterizam a posição de cada grupo no espaço mais amplo da sociedade. Mais do que isto, eles abrigam potencialmente elementos de conflitualidade que as situações de propriedade, de poder e de hierarquia social geram na sociedade. Entendido dessa maneira, o recurso comparativo lançado pela entrevistada, ao invés de indicar uma dispersão de interesses por categorias de trabalhadores, parece reagrupar categorias de trabalhos que embora situados formalmente em setores distintos, parecem compartilhar força de mobilização em torno de interesses comuns.

Qualquer serviço sendo honesto. Tu trabalhando pra ganha teu dinheiro. Até varre rua. Qual é o erro de varre uma rua. Não tem nada, né? Trabalhando, ganhando um dinheiro honestamente. Não ta roubando, matando. É o que interessa, né? (Depoimento verbal, entrevistada n. 2).

Desse modo, a definição da posição dos sujeitos da produção na grade de classificação profissional, em relação ao caso particular do “hotel”, não pode ser pensada em separado das demais expressões que compõem a diversidade de trabalhos existentes na sociedade. Pelo contrário, ela está ligada em essencial às medidas externas ou exteriores à empresa, em razão de prerrogativas sociais sobre o valor diferencial dos trabalhos, que embora tenham relação com as especificidades tecnológicas<sup>12</sup> e/ou organizacionais dos processos de trabalho particulares, não tem sentido social se analisadas isoladamente. Segundo Alaluf (1986, p. 31), “é a coletividade dos trabalhadores que se afirma como sujeito da produção e não o indivíduo isolado”.

Do ponto de vista do salariado, essa apreciação implica na possibilidade de indivíduos e grupos sociais terem acesso à medidas maiores ou menos de rendimentos, não raras vezes, em função de relações sociais fora do trabalho, mas, que, formalmente se materializa no quadro da empresa/mercado de trabalho<sup>13</sup>, quando o trabalhador encontra-se em relação ao posto de trabalho concreto. Nestes termos, novamente explicita-se o caráter paradoxal<sup>14</sup> do

<sup>12</sup> No caso do “hotel”, ainda que exista a necessidade do manuseio de um ou outro equipamento, parece consensual o fato de que o elemento tecnológico não se constitui num aspecto decisivo no desenvolvimento dos diferentes trabalhos requeridos.

<sup>13</sup> Isto considerando uma economia de mercado.

<sup>14</sup> Para Ribeiro (2000), “Em grandes linhas, ao refletir sobre o homem e suas capacidades, aptidões, atitudes, destrezas, conhecimentos, técnicas, qualidades etc. utilizadas e aproveitadas nas atividades laborais e fora delas,

trabalho assalariado, que apesar de conferir aos indivíduos margens relativamente amplas de escolha entre os diferentes trabalhos necessários na sociedade, conforme suas preferências, conhecimentos e/ou aptidões, ao mesmo tempo, constringe as formas sociais do trabalho aos interesses e às necessidades de produção e reprodução do capital segundo uma dinâmica de mercado. A fala deste entrevistado explora este aspecto.

É. Como eu gostei de Gramado. Como eu falei anteriormente. Eu gostei de Gramado. E o que que e o principal foco aqui? Hotel, restaurante.. ou em ultimo caso, ainda. Fábrica de moveis, ou alguma coisa assim, né? Ou você, pega isso. Que nem eu falei. Você pega hotelaria, né? Até assim porque eu também gosto. De certa forma, né? Logicamente, que eu já to a vários anos nesse ramo de atendimento. Por fim, já acaba também você [gostando], né? Mas Gramado é assim. Você pega hotel ou restaurante. Ou, em ultimo caso, é fábrica de moveis. Ou senão, você vai embora de Gramado. Você não vai ter serviço em Gramado. Não tem muita opção em Gramado. O foco ainda, principal, é hotel ainda (Depoimento verbal, entrevistado n. 3).

Em um primeiro movimento, a comparação serve de ferramenta para estabelecer uma ordem qualitativa de valoração dos trabalhos, permitindo situar socialmente os ‘bons’ e os ‘maus’ trabalhos. Em um segundo movimento, o contencioso não-negociável ganha força como elemento estruturador no domínio da condição assalariada, difícil de precisar, mas que diz respeito ao talento desperdiçado, às esperanças frustradas, em um trabalho surpreendentemente desinteressante. Para, em um terceiro movimento, a relação se remeter ao domínio ‘dos mínimos necessários’, isto é, onde a hierarquia de classificação dos postos de trabalho religa-se com as formas e as medidas sociais de remuneração, conferindo às relações salariais a condição de modo de integração social dos trabalhadores na sociedade salarial. O assalariado apresenta-se, então, “como um comportamento social de rendimento, como um modo de participação nas trocas de bens e serviços produzidos, sumamente variável segundo as necessidades, os lugares, os momentos, os costumes e as leis” (NAVILLE, 1973, p. 135).

Segundo Naville (1973, p. 133), “os rendimentos são o conjunto dos meios, monetários ou não, que permitem a uma população abastecer-se no mercado, de acordo com as suas necessidades solváveis”. Assim, rendas e salários supõem uma economia de mercado, de troca, que de um modo geral provêm da compensação de um trabalho ou de atividades consideradas equivalentes. De fato, a concepção clássica do contrato de trabalho considera que a existência do salário compreende uma troca contratual, uma livre negociação entre o ofertante e o solicitante de trabalho. Como mercadoria, como um bem particular sujeito à lei

---

e tentar traduzir esta reflexão no que se refere à produção capitalista e suas necessidades, constatamos que a idéia geral de qualificação do trabalhador está em um terreno dirigido por forças ambíguas, conflitivas, cambiantes e contraditórias” (RIBEIRO, 2000, p. 151).

do mercado, o trabalhador assalariado converte-se “no protótipo do barganhista desfavorecido, que procura concluir com o empregador um contrato nas melhores condições possíveis, isto é, que encerre o máximo de vantagens” (NAVILLE, 1973, p. 138). Ainda assim, a relação entre necessidades vitais e rendimentos não poderia ser compreendida senão de fora para dentro da empresa, em um processo que se renova periodicamente, como resultado da correlação de forças, sempre móveis, entre empregadores e empregados. Nas palavras do mesmo entrevistado,

Você não tem muita escolha. Então.. aspecto que eu acho que pesa.. é hoje, ainda, se você for pega a nível de município. Hotel são os que melhor pagam ainda. Hotel e restaurante, né? Ou então você.. acaba pesando por esse lado. Onde que te melhor pagam. Onde você tem uma benece melhor. Então é onde que você vai ficando, né? No fundo é isso. Dez anos já. Você vai ficando, vai ficando. E você vai melhorando, né? Então você.. se não fosse tão bom. Você saia. Não ia fica dez anos numa empresa que você não tivesse gostando. Ou se o salário não fosse tá bom. Ou fosse supri as tuas necessidades. Então você vai ficando (Depoimento verbal, entrevistado n. 3).

Por isso, Naville (1973) enfatiza que as modalidades de estabelecimento do contrato de trabalho, ou de sua ruptura, fazem dele uma carta revogável ou emendável em condições rigorosamente previsíveis, mais do que um contrato limitado homem a homem, tacitamente prolongável, mas eminentemente precário. Antes, trata-se de um processo de negociação, complexo, em que entidades patronais e o Estado, de um lado, e os trabalhadores e seus sindicatos, de outro, passam a disputar elementos objetivos e subjetivos a partir de um determinado estado da correlação de forças entre empregados e empregadores. Segundo ele, um jogo em que estão envolvidos múltiplos aspectos: uns, de natureza econômica, centralizados na margem possível de flutuação dos salários, em geral ligada à estrutura do setor considerado e à conjuntura econômica; e outros, que resultam de uma avaliação das necessidades mínimas, particulares e gerais, e dos desejos e vontades dos antagonistas, afirmados com maior ou menor vigor.

Quanto aos aspectos de natureza econômica, a prática do setor hoteleiro assenta-se em uma composição mista de remuneração monetária. Este sistema de pagamento baseia-se, por um lado, em uma retribuição mínima fixa que segundo a ocasião é negociada e estipulada nos convênios coletivos a partir do salário mínimo, por outro, em uma percentagem em função do volume de serviços na empresa. No caso da hotelaria de Gramado, esta fórmula de remuneração é largamente difundida entre os estabelecimentos, sendo localmente denominada pela expressão *pontinhos*. No trecho a seguir, o chefe do setor de café da manhã comenta a

relação entre o sistema de remuneração por pontinhos e o novo modo de fazer hotelaria – a polivalência.

Sobre a mobilidade das pessoas no interior do hotel, ou seja, de setor para setor, explicou-me que se trata de algo de interesse dos próprios empregados, enquanto apontava para um pequeno cartaz afixado junto ao relógio ponto. Segundo ele, quanto maior o número de empregados no hotel, menor é o valor do pontinho. Dessa forma, para quem está empregado, é mais conveniente dispor-se a trabalhar fora de seu setor eventualmente, em momentos de pico, do que contratar outra pessoa a qual faria o valor do pontinho cair. Dali saiu caminhando em direção ao refeitório dizendo, “é bucha, é bucha” (diário de campo).

Desta maneira, a remuneração monetária correspondente ao trabalho desenvolvido pelos trabalhadores assalariados, no caso deste hotel, está composta por duas fontes de ingresso principais<sup>15</sup>. Por um lado, uma parcela variável equivalente à décima parte<sup>16</sup> do volume total de faturamento da empresa, representada por uma quantidade de pontos conforme o posto de trabalho. Por outro, um montante fixo definido a partir do valor do salário mínimo da categoria, estipulado em convenção coletiva. Conforme o gerente geral, no período de alta temporada, em Gramado, a relação entre remuneração fixa e variável pode tornar o sistema de pontinhos a fonte principal de pagamento do salarido.

Quanto aos pontinhos. Salário e comissão. Hoje, tipo o mês de novembro, dezembro e janeiro. Praticamente a comissão será maior do que o funcionário ganha fixo na carteira. Então, isso é uma coisa. Só pra analisa, no mês de dezembro. Cento e vinte e quatro reais o ponto. O mínimo de ponto que nós temos no hotel, hoje, é o trabalho das camareiras, copeiras. Que ganham cinco pontos. Sendo que o recepcionista passa a ganhar sete. E assim gradativo. [...] Então vai.. de.. pontinhos. de cinco até doze pontos a nível de gerência (Depoimento verbal, gerente geral).

Não obstante, no tocante à parcela fixa do salário é interessante recuperar a experiência suscitada por Naville, no trabalho intitulado *Tratado de Sociologia do Trabalho* (FRIEDMANN; NAVILLE, 1973), para entender o papel social da remuneração ligada ao salário mínimo na França. Segundo o autor, o texto oficial<sup>17</sup> que define o salário mínimo naquele país, é o suficiente para entender que o mínimo necessário, a partir do qual se elevam

<sup>15</sup> Faz-se notar, no entanto, a ocorrência de pequenos ingressos extraordinários provenientes de gorjetas e/ou comissões, variáveis conforme o setor.

<sup>16</sup> Menos os descontos sociais.

<sup>17</sup> Nas palavras de Naville, “Notemos, em primeiro lugar, que, de acordo com a definição oficial, o Salário Mínimo Interprofissional Garantido deve corresponder a um orçamento-tipo, que cobre *de qualquer maneira e no mínimo, as necessidades individuais e sociais da pessoa humana, consideradas elementares e incompressíveis*” (NAVILLE, 1973, p. 144, grifo do autor).

as hierarquias das classificações, e, por conseqüência, das remunerações, está diretamente ligado às necessidades do trabalhador fora do trabalho e não ao trabalho em si.

Contudo, Naville pondera que não se deve concluir que estas necessidades não têm relação com o trabalho; com efeito, elas devem ser satisfeitas, pelo menos em grau mínimo, para assegurar ao trabalhador condições suficientes, embora mínimas também, de exercício do trabalho assalariado muito mais do que para gozar a vida. Para uma cidade turística, tal como Gramado, em que os custos de vida são sensivelmente mais elevados que em outras cidades, essa colocação parece particularmente válida se consideradas algumas práticas do empresariado local. Pelo que parece, os mínimos vitais e os mínimos possíveis variam de maneira considerável, conforme a coesão e a apreciação da classe dirigente.

O [“hotel”] sempre pregou por pagar, praticamente, dois salários mínimos. Estamos tentando manter isso. Tem uma certa dificuldade. Até pelo fato de que os outros hotéis olham.. para nós, com os olhos diferentes. Porque nós primamos muito pela.. tranqüilidade do funcionário. Para que ele ganhe bem. Mas, como agora existe muita reunião com muitos hotéis em Gramado. E todos eles têm acesso, a saber o salário, dos diretores um pro outro, então, houve uma época ai, inclusive, que os nossos diretores foram cobrados.. porque que o [“hotel”] paga um salário tão alto? E com isso gerando problemas pros demais hoteleiros de Gramado que não pagam. Então, nós temos que manter algumas coisas até mesmo em sigilo (Depoimento verbal, gerente geral).

A expressão segundo a qual o assalariado cede sua força de trabalho pelo valor de uso, conforme Alaluf, implica que o salário encontre o seu fundamento fora da produção, no modo de vida. Na concepção marxiana, “o valor de uso não se relaciona com às características do posto de trabalho, mas aos modos de vida em vigor em um momento dado, modos de vida que condicionam a reprodução da força de trabalho” (ALALUF, 1986, p. 239). Do ponto de vista do salariado, portanto, pode-se ressaltar a importância do salário na vida dos trabalhadores assalariados, paradoxalmente, confrontando-o com a situação diretamente oposta. “Se não é o trabalho o que atrai, ao menos podemos pensar que o vazio que cria a sua ausência não é aceito, e até torna os valores ligados ao trabalho mais atuais do que nunca” (ALALUF, 1986, p. 250). Abaixo, este garçom comenta sua experiência como desempregado em uma cidade da fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul. O depoimento permite considerar a implicação desse mínimo necessário na manutenção do modo de vida do trabalhador.

Já, já.. já tive, bah! Condição de desempregado é difícil, né? Não é fácil. Falta tudo!! (risos) Falta dinheiro pra pagar a luz. Falta dinheiro pra água. Falta não sei o que.. daí o cara vai se virando. Tentando uma coisa, outra. Tem que se vira. Tem que se vira. Faz um bico aqui. Faz um bico ali. Trabalhando em festa, também. Ta desempregado, assim, tu não podia fazer festa nas horas livres, né? As horas livres é direto, né? (risos) Então.. eu pegava fazia uma festa. Ia pra outra, pra outra. E assim ia conseguindo, levando a vida (Depoimento verbal, entrevistado n. 7).

Deste modo, o autor enfatiza que os salários se estendem para além das necessidades fundamentais de alimentação, alojamento ou de vestuário, como havia indicado Marx em suas análises; atualmente, elas se estendem também para outras esferas da vida cotidiana, como “a higiene, os transportes a até as distrações e a cultura, expressivas do ‘nível de qualificação’ (mínimo, e não médio) do país” (NAVILLE, 1973, p.144). Segundo Naville, a intervenção do Estado na fixação dos salários instaurou uma modificação fundamental na correlação de forças entre capital e trabalho, nem sempre recebida com bons olhos pelo patronato privado, mas que suscitou na massa dos assalariados um novo estado de espírito.

Além dos modos particulares de vida assegurados pelo salário, ela deu ao salariado consciência da comunidade de interesses que representa o salário em relação às necessidades *globais* dos indivíduos e das famílias, e não mais apenas em relação às prestações pessoais de trabalho (NAVILLE, 1973, p. 145).

Neste sentido, pode-se observar que a valorização das formas de remuneração do trabalho (em forma de salário monetário) rompe com os critérios de qualidade e de quantidade de trabalhos individualmente fornecidos, expressando cada vez menos “o valor do homem como trabalhador, ao mesmo tempo que revela cada vez mais a dignidade do trabalhador assalariado como homem.” (NAVILLE, 1973, p. 146).

Quanto aos benefícios não monetários, a construção de parâmetros coletivamente negociados vem estruturando-se pouco a pouco, em um processo que se iniciou com a geração de garantias de remuneração e estabilidade superiores àquelas encontradas em uma determinada conjuntura no mercado regional de trabalho. Nas palavras do gerente geral, um mediador ativo nesse processo de negociação e geração de consentimento.

O [“hotel”] é um dos hotéis que mais bem paga na região. Isso já é de hábito. Porque isso foi decidido numa reunião com a gerencia e os diretores. Quando da transformação do hotel, logo no início. Pra você ter equipe. Você tem que pagar bem. Pagando bem e dando condições. A pessoa fica. E este é um dos maiores exemplos que o [“hotel”] tem. Funcionários com dezoito anos de casa. Quinze, doze. São poucos, poucos agora são os que têm um ano e pouquinho. Os demais todos, como se diz, são os velhos da casa (Depoimento verbal, gerente geral).

Como descrito anteriormente, algumas ‘cláusulas’ alteraram também os parâmetros da política de seleção, contratação e mobilidade dos funcionários. Conforme os depoimentos coletados, a maioria dos empregados manifestou seu ingresso no “hotel” através de relações de amizade e/ou parentesco. Por sua vez, o crescimento da demanda de mão-de-obra, provocado pela expansão das atividades do grupo na cidade, igualmente abriu um espaço de

mobilidade relativo no quadro de funcionários antigos no “hotel”. O mesmo gerente informa esta ocorrência nos seguintes termos,

Foi feita uma conversação com os funcionários. Solicitando quem deles gostaria de trabalhar no novo hotel. Para seguir o padrão do [“hotel”]. Com isso, foram escolhidos alguns. No caso, o [entrevistado n. 3]. A dona [entrevistada n.6]. Que era camareira e passou a ser governanta. Pessoas de fora da empresa também. E, sempre um funcionário daqui poderia indicar um amigo ou um parente. Para trabalhar no novo prédio (Depoimento verbal, gerente geral).

Com esta passagem, retoma-se a questão dos critérios que possibilitam o acesso e a mobilidade de grupos e/ou indivíduos às medidas maiores ou menores de remuneração na empresa. Deste modo, a expressão usada no parágrafo anterior – *espaço de mobilidade relativo*, está empregada justamente para explicitar o terreno movediço em que se erguem as relações salariais, em parte assentadas em vínculos sociais que se estruturam dentro, mas, sobretudo, fora dos espaços de trabalho. Em destaque, coloca-se a situação desta antiga camareira que foi promovida à posição de chefe de setor (governanta). Em particular, esse caso ilustra o papel das relações sociais de parentesco e amizade (geradas dentro e fora do trabalho) na estruturação dos critérios de acesso e mobilidade aos postos de trabalho, e, por consequência, às medidas de remuneração que lhes são correspondentes na grade de classificação e suas variações.

Filha de uma antiga governanta<sup>18</sup> do “hotel”, a entrevistada decide retornar ao mercado de trabalho após dedicar-se aos afazeres domésticos por diversos anos. Quando questionada sobre os motivos que a levaram para o ramo da hotelaria, a informante não esconde a indiferença quanto ao ramo de atividade que pretendia se inserir. Ao contrário, manifesta a expressão de quem necessita negociar sua força de trabalho, ainda que sem experiência profissional alguma nesta área, como manifestou posteriormente.

Não, não.. não foi uma coisa assim.. porque tinha que ser hotel. É que nem eu te disse. Eu precisava trabalha. Então, foi o primeiro lugar que eu vim pedir emprego. Foi o primeiro lugar. Não fui em lugar nenhum mais pedir. Vim aqui numa semana. No final de semana o seu [nome do gerente geral] foi lá. E falou com a mãe. A mãe já me ligou pra mim vir aqui. E ta. É, não precisei sair pedindo emprego de porta em porta, assim, sabe? Isso eu nunca fiz (Depoimento verbal, entrevistada n. 6).

Como se observa no relato acima, o depoimento transparece um elevado grau de inter-relação entre vínculos sociais e mecanismos de seleção que garantem ou restringem a possibilidade de acesso e a mobilidade no mercado local de emprego. Abaixo, ela reconstitui

---

<sup>18</sup> Em hotelaria, é a denominação utilizada para se referir ao posto de chefe do Setor de Governança.

o diálogo que estabeleceu com o gerente geral do “hotel”, no dia de sua ‘entrevista’, mostrando uma surpreendente ‘hereditariedade’ nos processos laborais.

Daí, eu vim aqui fala com ele. E daí ele me deu serviço. Daí o dia que eu cheguei eu falei com ele. E ele me disse assim: então a senhora vai continuar o serviço da sua mãe. Que ela não terminou. Bem assim ele me disse o dia que eu cheguei. Nunca esqueci daquilo. (risos) Daí ele me deu serviço. E to aqui até hoje (Depoimento verbal, entrevistada n. 6).

Daquele momento em diante, a informante ingressa como camareira por alguns meses, até outro acontecimento intervir nos rumos de sua vida profissional.

Porque sempre diziam assim que.. eles iam pegar uma governanta daqui. Uma das camareiras que tivessem trabalhando aqui e bota na governança. Mas eles sempre diziam também que ia sair uma das.. gurias que trabalhavam a mais tempo, aqui, né? Uma mais velha de casa. Eles diziam, né? Então como eu era a mais nova de casa. Eu não tava nem me preocupando muito com isso, né? Continuava fazendo meu serviço. Que nem eu sempre fiz desde que eu comecei aqui, né? Mas nunca.. nunca me preocupei em fazer alguma coisa a mais pra querer esse cargo, né? (Depoimento verbal, entrevistada n. 6).

Apesar de relativamente nova na função, a entrevistada é elevada ao posto de governanta da nova unidade produtiva. Para ela, uma decisão que contradiz inclusive o discurso das chefias. Evidencia-se, desta forma, a ocorrência de uma modalidade de organização e gestão do trabalho socialmente construída – um ‘modo de fazer hotelaria’, o qual apesar de estar sob a influência dos elementos técnicos que compõe a esfera da empresa, vê-se transbordar para o campo das relações sociais particulares (vizinhança, parentesco, amizade); relações estas essencialmente contraditórias se analisadas sob o prisma clássico dos processos e das relações capitalistas de produção.

Este esquema de trabalho visou problematizar, portanto, algumas questões que potencialmente poderiam apontar direções a serem seguidas na continuidade desta pesquisa. Em síntese, constatou-se que o trabalho no “hotel” depende de condições técnicas específicas em desenvolvimento, embora sua organização e os equipamentos utilizados pelos trabalhadores sejam, eles mesmos, produtos socialmente construídos. As questões debatidas a partir da experiência do “hotel” indicam, por enquanto, apenas que o trabalho no setor de turismo em Gramado está intimamente relacionado às demandas e às relações sociais formadas no exterior da empresa, na vida fora do trabalho, no modo de vida de seus trabalhadores.

#### 4. UM MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL? A EXPERIÊNCIA DO “RESTAURANTE”

O segundo caso estilizado escolhido – o “restaurante” – atualmente é um procurado estabelecimento de alimentação de Gramado. Criado em 1982, trata-se de uma empresa de origem familiar que teve seu impulso inicial em uma pequena lancheria na área urbana da cidade. Após trabalharem como garçom em outros estabelecimentos, seus fundadores decidem iniciar um negócio próprio no ramo de gastronomia, aproveitando a vocação turística do município. O “restaurante” especializa-se no ramo de culinária internacional, basicamente operando no sistema *à la carte*, com um variado cardápio de carnes, aves e peixes. Nos anos que se seguiram, os negócios vão bem e o movimento é satisfatório. Nesta época, Gramado está em franco crescimento. Hotéis e restaurantes ampliam a capacidade de atendimento, enquanto outros vão surgindo à medida que novas atrações turísticas são criadas. No verão de 1985, por exemplo, são lançados em concomitância com a Festa das Hortências, outros dois eventos que incrementam o calendário turístico da região: a Festa da Colônia e o Natal Luz.

No mesmo ano, os proprietários do “restaurante” decidem integrar as ações de promoção e divulgação desenvolvidas pelo empresariado local, participando como membro da delegação no primeiro encontro nacional de agências de viagens. Nesta ocasião, interam-se da possibilidade de montar um restaurante de *fondue*, priorizando o atendimento de um volume crescente de turistas levados pelas agências de viagens de todo o país. Aumento este no volume absoluto de turistas que ocorreu em detrimento da queda relativa do seu poder de compra/consumo. A partir deste momento, os proprietários abrem outros dois estabelecimentos de alimentação nas imediações do “restaurante”. Embora com a mesma proposta gastronômica, as novas unidades especializam-se neste ‘novo’ perfil de turista que passa a freqüentar a cidade de Gramado, ou seja, de turistas que visitam a cidade por meio de excussões organizadas através de pacotes de viagem. Uma estratégia de aliança com o capital forâneo que resultou na transformação do “restaurante”, em princípio uma unidade de produção e prestação de serviço familiar, em uma ‘nova’ forma de capital em operação em Gramado.

Neste sentido, uma característica desta nova expressão do capital foi a construção de um modelo de gestão empresarial que possibilitou sua expansão no ramo de restaurantes da cidade. Este modelo apóia-se numa forma peculiar de agenciamento de interesses entre patrões e empregados. Em linhas gerais, esse mecanismo funciona a partir duas de condições

fundamentais. Por um lado, mediante a vontade de certos funcionários (os mais talentosos supostamente) tornarem-se sócios em novos restaurantes. Modalidade esta de parceria que se mostra particularmente disponível para os ocupantes de determinados postos de trabalho, isto é, para os detentores de conhecimentos raros ou escassos no mercado local de trabalho – *chefs* de cozinha e *maitres*, maiormente. Embora a fala não revele esta nuance, um dos sócios fundadores explica o seu funcionamento,

uma outra coisa que nós fizemos aqui é parceria com funcionários nossos.. quer dizer, quem mais tem.. que progride dentro da empresa. E que tem vontade de ter seu negócio. Quer dizer, que tem ambição de ter um negócio. Aí nós damos a oportunidade pra eles pegar trinta e três por cento, né, da casa. E aí eles tocam e gerenciam a casa (Depoimento verbal, sócio-proprietário do “restaurante”).

Deste modo, ao trabalhador é facultado a possibilidade do ingresso na sociedade sem aporte monetário algum, senão munido da raridade de sua qualificação como garantia de acesso futuro ao que lhe será correspondente em forma de capital econômico. Neste contrato de parceria, a qualificação assemelha-se para o empregado ao que o capital representa para o empresário. Por outro lado, a tentativa do capital em operar a conversão da figura do trabalhador em um empresário, não ocorre senão mediante uma conjuntura econômica favorável ao seu movimento de expansão. Estes momentos criam a segunda condição de possibilidade para que as formas embrionárias de capital e o trabalho encontrem um terreno fértil para o seu entrelaçamento.

Que nem eu te falei, nos temos hoje vários sócios. Todos funcionários, que tinham intenção de crescer, né? Ai, a gente dá oportunidade.. quer dizer, porque a oportunidade aparece pra nós. Ainda mais aquilo que eu te falo. Cidade que nem Gramado. Que vem um monte de aventureiro. Eles vêm aqui, investem duzentos [mil reais] pra abri um restaurante. Cinco meses depois eles tão entregando por cinquenta [mil]. Ai a gente pega essas oportunidade e compra, né? (Depoimento verbal, sócio-proprietário do “restaurante”).

Neste sentido, a dinâmica deste modelo de gestão caracteriza-se pela subordinação relativa das unidades singulares de produção ao controle e à direção dos sócios detentores de capital, aos quais compete a definição das estratégias de gestão financeira e comercial para o conjunto das empresas associadas. Por sua vez, aos responsáveis pelos restaurantes singularmente, destina-se a supervisão da gestão operacional e a busca de novas formas de divisão e organização do trabalho, potencializadoras em termos de cooperação, intensidade de ritmo e prolongamento ou extensão da jornada, que possibilitem a valorização amplificada do capital investido.

**Tabela 3: Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, idade, setor, posto de trabalho**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Setor</b>	<b>Posto de Trabalho</b>
Informante n.9	Masculino	49	Salão	<i>Maitre</i>
Informante n.10	Masculino	52	Salão	Garçom
Informante n.11	Masculino	24	Salão	Garçom
Informante n.12	Feminino	27	Cozinha	Copeira
Informante n.13	Feminino	34	Cozinha	Cozinheira
Informante n.14	Masculino	30	Cozinha	<i>Chef</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta rápida digressão pelo modo de gestão empresarial, criado a partir de sua unidade de expansão original – o “restaurante”, permite vislumbrar algumas especificidades em relação ao processo de valorização desta geração de capital no setor de turismo em Gramado. Ela permite identificar também no discurso desse empresário, a criação de uma modalidade de parceria entre capital e trabalho que internaliza ao seu modo, uma parcela específica da força de trabalho pouco disponível no mercado de trabalho local. Esta parceria se expressa no plano teórico em toda uma corrente de interpretações sobre as mudanças do trabalho.

Segundo Alaluf, em reação a uma vida de trabalho que não produz liberdade e sim resignação, certos analistas vêm insistindo sistematicamente no questionamento do trabalho na sociedade atual, especialmente em relação aos segmentos da população com dificuldades de inserção social e profissional no mercado de emprego. Para o autor, “é assim que ‘a alegria do trabalho dos jovens’ e as teorias perfeitamente complementares dessa ‘alegria’ se propõem um ‘trabalho diferente’, mais convivial, convidando a ‘criar seu emprego’ de maneira à ‘trabalhar de outro modo’” (ALALUF, 1986, p. 197). Conforme ele insiste-se, pois, sobre um questionamento do trabalho e da sociedade que responderia às aspirações de expansão e autonomia dos trabalhadores.

Neste sentido, o livro de John Urry (2001), *O olhar do turista*, no seu quarto capítulo intitulado *Trabalhando sob o olhar do turista*, oferece um compêndio de análises que ilustram as variações deste ponto de vista no setor de turismo. O capítulo começa pelo estudo clássico de Whyte (1948 apud URRY, 2001), no qual o autor analisa a ‘indústria de restaurantes’ sob a perspectiva da escola das “relações humanas”. Nesta concepção, “o sucesso, em um negócio como este, requer um ajuste delicado entre fornecimento e demanda e uma hábil coordenação da produção com o serviço... Esta situação recompensa a habilidade com que se lida com o pessoal. O restaurante precisa propiciar um modo satisfatório de vida para as pessoas que

realizam o trabalho, ou então não conseguirá proporcionar a satisfação que seus clientes procuram.” (WHYTE, apud URRY, 2001, p. 105). Em geral, os pesquisadores filiados a esta corrente preocupam-se em entender as interrelações de ordem psicológica e social que se produzem no curso das atividades de trabalho realizadas em comum pelos empregados (ALALUF, 1986).

Whyte, por exemplo, interessa-se pelas implicações que resultam desta combinação de produção e serviços. Para ele, é difícil gerar um ritmo de trabalho adequado entre os funcionários, pois as características específicas desses estabelecimentos geram imensos problemas de coordenação. O trabalhador em um restaurante tem essencialmente dois padrões, o supervisor/empregador e o cliente. A recompensa depende de um relacionamento satisfatório com ambos. Além do mais, os empregados de baixo status, garçons e garçonetes, têm a capacidade de solicitar uma pronta ação por parte de seus superiores em status, os *chefs* e os cozinheiros. O autor entende que isso gera com frequência ressentimento e lentidão no trabalho, com a finalidade de demonstrar superioridade de *status*. Para Whyte, então, é preciso encontrar meios para que se superem tais problemas (WHYTE, apud URRY, 2001). Neste caso, por exemplo, preservando a comunicação entre a cozinha e os garçons; eliminando os problemas que obstaculizam a alegria no trabalho e, por fim, restabelecendo a normalidade e a produtividade do trabalho. Desta forma, o restaurante constitui-se numa coletividade de interesses quaisquer que sejam as relações de força e os objetivos assinalados. A empresa surge como um lugar onde as relações sociais de trabalho formam uma unidade que convém harmonizar o funcionamento.

Por sua vez, as pesquisas realizadas por Marshall (apud URRY, 2001, p. 106) vão mais longe nesta linha de raciocínio. O autor parte do pressuposto de que quando empregados e clientes se encontram existe um complexo entrelaçamento entre trabalho e lazer. Para ele, estas situações fazem com que a cultura dos empregados de um restaurante seja apenas em parte a cultura do ‘local de trabalho’, sendo de fato uma mistura do trabalho com o lazer o que constitui sua característica fundamental. Deste modo, embora as observações diretas e parte do material empírico confirmem a proximidade entre o lazer dos clientes e o tempo de trabalho dos garçons, parece existir uma diferença considerável em conhecer o mundo *sem sair de dentro* do restaurante e uma viagem de lazer propriamente dita. Questionado sobre o seu trabalho, este entrevistado respondeu da seguinte maneira.

Olha, espetacular. Tu conhece gente do mundo inteiro. Atende pessoas.. viajadas... pra todos os lugares. Lugares que a gente jamais.. (interrompeu a palavra) que eu acho que jamais poderia ter condições de ir. Tu acaba conhecendo o mundo, sem sair de dentro do restaurante. Pessoas que vai pra França. Pessoas que vai pra Itália.

Pra Inglaterra. Que faz toda a Europa. Gente que vai pra Ásia. Tem clientes meus que.. que eu converso com eles há muito tempo. Que eles vão pra França. Que eles conhecem as vinícolas. Os lugares, eles me contam. Lugares espetaculares. Tu acaba conhecendo o mundo, dentro dum restaurante (depoimento verbal, entrevistado n. 11).

Neste sentido, Alaluf estabelece uma aproximação interessante entre as teorias do enriquecimento do trabalho e o pensamento desenvolvido por Henri de Man, um dos autores engajados na vertente das Relações Humanas. Conforme o autor belga, a questão para este autor se resume, de uma parte, em acentuar os “móveis valorizantes” do trabalho e, de outra parte, diminuir os fatores nocivos do meio ambiente, melhorando as condições de trabalho e aumentando as satisfações do trabalhador. O trabalho é composto de bons e maus lados. A questão seria conservar os bons e eliminar os maus lados. Em seu livro, intitulado *A alegria no trabalho*, de Man formula o problema da seguinte maneira: “como o ser humano pode encontrar a felicidade, não somente no trabalho, mas ainda no trabalho?” (MAN, apud ALALUF, 1986, p. 28). Nesta concepção, o trabalhador tende naturalmente à alegria no trabalho. É uma questão de remover os obstáculos (problemas de coordenação) que impedem essa alegria de se manifestar. Segundo Alaluf, tais concepções apóiam-se sobre uma estrutura de necessidades constituída, de uma parte, “por um certo número de móveis instintivos que fundam a necessidade de alegria no trabalho, e, de outra parte, um certo número de fatores que constituem os obstáculos à alegria no trabalho” (ALALUF, 1986, p. 28). Nesta perspectiva, critica Alaluf, o representante da vertente da psicologia industrial acaba relevando os ‘maus lados’ do trabalho através da valorização das necessidades de sociabilidade dos trabalhadores, uma operação que para Rolle está “tão totalmente carregada de sentido psicológico, que não tem nada de sociológico” (ROLLE, apud ALALUF, 1986, p. 46).

Conforme o depoimento deste outro garçom, com vários anos de experiência no ramo de alimentação em Gramado, de fato, mudanças no modo de trabalho vêm alterando os padrões de atendimento exigidos no setor de turismo da cidade. No entanto, a passagem faz pensar que a fronteira entre trabalho e lazer não é novidade para os que dependem da venda da força de trabalho para sobreviver. Aliás, é na coersão do trabalho assalariado que se cunha a separação entre tempo de trabalho e de não-trabalho, como espaço de possibilidade de criação de tempo livre.

Só que hoje já ta um negocio mais, mais industrial. O pessoal já.. em hotéis, por exemplo, eu já percebo que é mais uma coisa assim.. confinada.. não é aquele.. que... anos atrás os hóspedes vinham. A gente saia com eles, passear, mostrar a cidade toda. Em um hotel cinco estrelas hoje é muita formalidade. É sim senhor.

Não senhor. E aquela coisa toda. Na nossa época, no café da manhã o cara já fazia amizade com os turistas. Mas dentro duma, né? Assim, dentro de um parâmetro. Nada de misturar as coisas. Na época a gente já sabia separar as coisas. Só que era uma coisa mais familiar (Depoimento verbal, entrevistado n. 10).

Apesar disto, Marshall mostra-se especificamente interessado na contradição entre as condições de trabalho, nos restaurantes, e ausência de ressentimento em relação a elas, por parte dos trabalhadores. Apesar dos salários serem baixos, da carga horária ser grande e dos empregados terem de demonstrar flexibilidade no exercício das tarefas, o autor constata a existência de pouca insatisfação quanto à natureza do trabalho, baixa rotatividade da mão-de-obra e quase ausência de sindicalização dos trabalhadores. Este procedimento assinalado aqui à Marshall, como aquele atribuído antes à Henry de Man, no entanto, parecem ambos eximir-se do contexto social e histórico sobre o qual suas análises se assentam, ou seja, desconsideram que “as relações de propriedade, de poder e de trabalho ultrapassam o quadro da empresa” (ALALUF, 1986, p. 29). Ele assimila o trabalho assalariado ao trabalho e o trabalho a uma atividade que seria criação livre. Por onde as contradições do trabalho se solucionam através da rejeição do salariado em seu sistema de análise, concluindo que os “empregados estavam convencidos de que, na verdade, não estavam ‘trabalhando’ em troca de um pagamento” (MARSHALL, apud URRY, p. 107).

É afastando suas análises dos ambientes industriais, onde em geral as tarefas encontram-se submetidas ao ritmo das máquinas e se caracterizam por tarefas monótonas e repetitivas, desta forma, que o autor reencontra a alegria do trabalho furtada pelas condições de trabalho nos chãos de fábrica. De fato, quando a fala dos trabalhadores oriundos da indústria é interpretada fazendo abstração do contexto social ao qual o entrevistado se refere, por vezes, é possível chegar a constatações próximas àquelas apresentadas anteriormente. Ao contar sobre os motivos que o trouxeram para Gramado, por exemplo, o entrevistado transpassa a impressão de que o trabalho na fábrica de calçados pode ser menos agradável, ou mais desgastante, que o trabalho em uma grande empresa de serviços como um hotel quatro estrelas.

A pessoa trabalhando em firma de calçado... dá pra juntar um dinheiro e ter uma vida legal, sabe? Mas.. isso aí foi uma coisa assim, que eu não acredito, mas é o destino que me trouxe. Mais o destino e o meu amigo que me trouxe pra Gramado. Porque, assim.. o que tinha de amigo que queria vir pra cá, na época.. nois trabalhava tudo junto na firma. Então era uma firma enorme. A gente produzia por dia seis, sete, oito mil pares de sapato por dia. Então era um trampo. Não era um.. uma.. um serviço que nem trabalhar num hotel quatro estrela, por exemplo, né? (Depoimento verbal, entrevistado n. 10).

No entanto, se o contexto mais amplo for considerado, perceber-se-á que não foi o ambiente de trabalho, finalmente, o elemento determinante do futuro profissional desta pessoa. Aparentemente, o deslocamento geográfico e a mobilidade setorial estiveram ligados aos vínculos de amizade que uniam esses dois operários, mas, principalmente, à deteriorização do modo de vida de seu grupo familiar, em função de uma determinada conjuntura no mercado de trabalho em sua cidade de origem.

Lá tu ganhava o teu salário mínimo. Uma pessoa sobrevive, né, com salário mínimo. Tu não tem despesa, não tem filho, não tem nada. Porque a gente vivia, eu era jovem, eu me virava, e ainda de vez em quando ainda, ajudava pouco em casa. A comida era barata. E a gente tinha, então, vivia legal, saca? Mas o meu amigo tava em Gramado, e disse.. oh [nome do entrevistado], vou te levar pra Gramado trabalhar comigo, lá no hotel. E gostava muito de mim também sabe, e, e um belo dia subi a serra aí. E já não fui mais embora. Com minha malinha ali, cara, a minha mala era na verdade um pacote de cristalçucar, e o cadeado era um nó na ponta. Vim pra cá, só com uma roupa no corpo e seja o que deus quiser. Vamu à luta (Depoimento verbal, entrevistado n. 10).

Para um autor como Marshall, que preferiu realizar suas observações participantes nos locais de trabalho, exclusivamente, as fronteiras simbólicas entre trabalho e lazer não faziam muito sentido em um setor como o turismo, sendo inviável uma demarcação precisa entre o que era formalmente ‘trabalho’ e o que era formalmente ‘lazer’. O autor encarou que o ciclo de atividades deveria ser visto mais como um estilo de vida. A seguir, algumas das observações transcritas por Urry para ilustrar o pensamento do autor.

Raramente recorriam à linguagem do trabalho. Não diziam que iam trabalhar ou que iam do trabalho para casa. O negócio afinal de contas, envolvia a provisão de um lazer. Muitos dos clientes eram amigos ou parentes dos empregados e, pelo menos nos momentos em que havia menos movimento, esses empregados eram encorajados a conversar e até mesmo a participar das atividades de lazer que se davam em torno deles. Prestava-se pouca atenção a pontualidade e aos empregados era dada a liberdade de organizarem as próprias rotinas de trabalho. Além disso, boa parte do tempo de lazer dos empregados era gasta no restaurante, bebendo nos bares. (MARSHALL, apud URRY, 2001, p. 107).

Assim, o ambiente ‘descontraído’ do turismo possibilitou ao autor reencontrar a alegria em um trabalho antes fragmentado e desinteressante, fazendo com que as necessidades de sociabilidade dos trabalhadores, agora desobstruídas das coações da organização industrial, transformasse a empresa novamente em uma coletividade solidária e fraternal. Se esta leitura não é estranha às modalidades de cooperação que marcam as relações de trabalho no seio da empresa, ao mesmo tempo, ela desconsidera completamente o antagonismo contido nas relações sociais que atravessam a sociedade. Por enquanto, reconhece-se apenas que certas

formas de emprego e certos tipos de lazer mostram que a fronteira entre trabalho e não trabalho não é tão evidente quanto se pode pensar à primeira vista.

Em oposição, com Alaluf, pode-se pensar que nas atividades de lazer, a pessoa aprende ou adquire habilidades e conhecimentos que poderá utilizar em seu trabalho igualmente, ou ainda, que a pessoa pode exercer no lazer as mesmas aptidões que o trabalho exige, mas desta forma em um quadro diferente e fora dos entraves habituais. Ele ainda poderá provar novas formas de relações sociais, mas na medida em que elas estão em ressonância com as suas relações habituais de vida e de trabalho. Enfim, a quantidade e as modalidades de tempo livre – férias anuais, dias de feriado, duração cotidiana e semanal do trabalho, bem como a possibilidade de usufruí-las, graças ao salário, estão inscritas nas relações salariais. O lazer permite desenvolver, assim, habilidades, conhecimentos e capacidades de comunicação que poderão ser mobilizados nas atividades profissionais, em seguida, sem para tanto serem socialmente sancionados; logo remunerados.

Em todo caso, o paralelismo entre as análises de Whyte e Marshall, encontradas na obra de John Urry, e a corrente das ‘relações humanas’ parece contínuo. Em ambas, busca-se uma adequação satisfatória dos elementos constitutivos do trabalho; as duas postulam uma tendência natural à alegria no trabalho na base de uma estrutura de necessidades consideradas universais; os dois autores visam eliminar os maus lados do trabalho. Enfim, pesquisas que se dedicam a estudar os que estão *trabalhando sob o olhar do turista*, sem, no entanto, considerar em sua problemática as relações sociais contraditórias decorrentes do sistema salarial mais amplo.

O sociólogo britânico não se apóia, entretanto, apenas em análises ancoradas na corrente das relações humanas. Em seguida, Urry mostra-se especialmente preocupado com uma gama de transformações “significativas na natureza do setor de restaurantes, particularmente ligadas à introdução de novas tecnologias” (URRY, 2001, p.107). A partir da pesquisa realizada por Chivers (1973 apud URRY, 2001), sobre os processos de trabalho de mais de seiscentos *chefs* e cozinheiros no Reino Unido, o autor inglês conjuga a opinião de que certas características da cultura do trabalho e da situação dos cozinheiros estão arraigadas na natureza de suas tarefas. O depoimento do *chef* de cozinha do “restaurante” apreende essa dimensão algumas vezes invocada pelos entrevistados, salientando o papel da família na socialização para o trabalho.

Ah quando tu vê a coisa.. quando tu vê assim o trabalho já feito. Pronto. Tu imagina uma coisa. Tu acha muito bonito. Muito legal. Né? Pratos bonitos. Um buffet bonito. Comida saborosa. Mas depois que eu comecei a ver como que era feito e.. e influencia. Porque eu tinha muito parente. Tem muito parentes, né? Que

são *chefs* de cozinha. Outros são cozinheiros. Que me botaram nesse caminho. Oh, vai segue, é melhor pra ti. O garçom tu.. como garçom tu pode ser um.. um bom *maitre*, um bom gerente, um bom barman. É, mas eu acho que na cozinha me encantou mais. Eu vendo como era preparado. O que podia sair das mãos (Depoimento verbal, entrevistado n. 14).

Para o autor, os trabalhadores sentem-se motivados em seu trabalho e conferem “dedicação a suas tarefas devido à crença segundo a qual o trabalho que realizam depende de habilidades, é interessante e oferece um amplo campo para que eles possam expressar suas capacidades, que se assemelham a um artesanato” (URRY, 2001, p. 107). Deste ponto de vista, o argumento se sustenta na maestria do saber-fazer de um ofício, uma forma de trabalho “normal e necessária”. Entretanto, os motivos que encaminharam este entrevistado às posições de cozinha, em detrimento das posições de salão, desfaz qualquer nostalgia em suas escolhas. Conforme seu depoimento, são as condições de mercado que muitas vezes definem as chances de encaminhar um futuro profissional promissor.

E antes de ser.. de tá cozinha. Eu tive uma iniciação de garçom. Né? Porque eu achava que era o máximo. Mas depois.. até.. eu até na profissão até hoje por uma espera. Meia longa que.. eu comecei no [nome do hotel] como.. assinei a carteira como auxiliar de cozinha. Mas antes eu fiz uma experiência de uns dois meses. Uma temporada no verão. Fiz um extra de garçom ,né? Daí terminou o meu contrato, né? Terminou o verão, o contrato. Daí me dispensaram e oh.. volta daqui a dois meses. E eu voltei depois de dois meses eu voltei. Não tinha mais a vaga de garçom. Tava preenchida. Ai pensaram.. eu tava precisando de uma pessoa pro refeitório do funcionários. Me colocaram lá até abrir a vaga de garçom. E até hoje não há vaga de.. ou não abriram mais.. pelo destino eu não fui garçom (Depoimento verbal, entrevistado n. 13).

Questionado sobre os aspectos salariais, o entrevistado reconhece que as posições de cozinha proporcionam faixas salariais superiores àquelas alcançadas pelos trabalhadores do salão. Além disto, soma-se o fato de que no mercado do emprego de Gramado, a escassez de candidatos aptos à assumirem posições de cozinha oferece aos trabalhadores situados nestas posições nas grades de classificação, maiores possibilidades de negociação salarial e, por isso, de qualificação.

Também influenciou muito. Porque sempre é bem mais.. bem maior em relação.. cozinheiro, *chef* de cozinha.. do que garçom, *maitre*. A remuneração é bem maior. Mais fácil de.. de tu.. de tu trata com o patrão sobre salário. Bem mais fácil (Depoimento verbal, entrevistado n. 14).

O mesmo acontece com esta cozinheira que, após trabalhar diversos anos em ‘frente às câmeras’ como ela diz, transfere-se para a cozinha onde encontra possibilidade de negociar sua força de trabalho com maior eficácia, precavendo-se assim do desemprego.

Olha. Eu sinto muita [falta] do que eu fazia as vezes.. e me dá uma saudade enorme. Só que o que me trouxe pra trás das câmeras um pouco foi o salário. Não é muito mais que do que.. mas e um pouquinho melhor. E o teu conhecimento é muito melhor. Porque aqui atrás tu pode aprender tudo sobre vinhos.. sobre molhos. Lá na frente tu aprende sobre vinhos. Porque nem todo mundo se interessa... em saber o que tu ta fazendo. De repente servir. Não. Então, mas o que me trouxe mesmo foi o.. acho que noventa por cento foi o salário.. pouco mais o salário. Te ajuda, muito. E é uma profissão que tu não fica desempregada (Depoimento verbal, entrevistada n. 13).

Chivers escora-se em uma concepção distinta de trabalho, por sua vez, encaminhando suas análises para os efeitos das mudanças técnicas em termos de despojamento do saber por parte dos trabalhadores. Para este autor, a década de setenta mostrou-se particularmente nociva às operações manuais e rotineiras desenvolvidas pelos *chefs* e cozinheiros no Reino Unido. Segundo ele, um movimento que acompanhou o progresso técnico ocorrido na indústria em geral e que possibilitou a introdução de aparelhos elétricos nas cozinhas dos restaurantes, mas, principalmente, estimulou o desenvolvimento paralelo de uma indústria de alimentos ditos ‘de conveniência’<sup>19</sup>. A esse respeito, é interessante notar que os testemunhos de alguns trabalhadores confirmam certa incerteza em relação às recentes mudanças no mundo do trabalho. No entanto, se essas dúvidas existem, elas parecem relacionar-se principalmente com uma percepção de ‘estudo’ como ‘tecnologia’ de seleção social e profissional, ao invés de transparecer um processo de esvaziamento dos conhecimentos pela tecnologia.

Olha, pro futuro... eu devia ter estudado bem mais. Porque hoje em dia ta tudo muito avançado. A tecnologia ta tudo avançada. Então, em parte de estudos eu regredi muito. Não progredi nada. A não ser, digo assim, a teoria, né? Porque a prática, tu adquire muita coisa, né? Com o tempo de trabalho tu adquire muita coisa. Mas acho que o estudo.. ele faz muita falta. E vai fazer muita falta futuramente. Não só pra mim, mas pra todo mundo (Depoimento verbal, entrevistado n. 13).

No entanto, a pesquisa realizada por Gabriel (1988 apud URRY, 2001), na cozinha de um hospital britânico, nos anos oitenta, sugere que essas situações podem ser mais complexas.

<sup>19</sup> “Naqueles setores em que a própria natureza do ofício estava sendo invadida por mudanças tecnológicas, sob a forma de alimentos de conveniência (desidratados, enlatados, congelados), as opiniões revelavam dúvidas e desolação. Existia um reconhecimento da vantagem oferecida por esses alimentos no que se referia ao encurtamento das operações, a um controle cada vez maior sobre o trabalho e à redução do desperdício, mas de metade a três quartos dos *chefs* e cozinheiros temiam a perda de uma certa habilidade e, com isso, os pratos seriam prejudicados. Nos lugares onde os alimentos de conveniência preponderaram, houve uma transposição da necessidade de uma habilidade, no ato de cozinhar, para os primeiros estágios da preparação da comida, nas fábricas. O resultado é que a carne, o peixe, a verdura e as sobremesas congeladas entram na cozinha em uma condição que nada requer além de uma operação de reconstituição, que depende em parte de uma habilidade, antes que sejam servidos” (CHIVERS, apud URRY, p. 108).

Sob este aspecto, Urry se convence de que o mais comum é a justaposição de alimentos de conveniência e de uma culinária artesanal extremamente capacitada, dependendo do número de empregados disponíveis e das solicitações quanto ao fornecimento de refeições em certos dias. Conforme a pesquisa conduzida por Gabriel, “a capacidade artesanal com toda certeza não havia sido eliminada e fora reintroduzida em parte” (URRY, 2001, p. 108), inclusive, ainda que na visão deste autor seja, por fim, possível transformar a cozinha em uma linha de produção. A seguir, o depoimento desta copeira traduz sua adaptação aos ritmos que a posição exige no processo de trabalho.

Isso, ser rápida. Com certeza. Por que a copa, tu vê? É o início, né? Chegou um cliente no restaurante. A primeira coisa que o garçom chega é na copa. Tem que ser bem rápida. Tem que ser bem ágil. Antes eu era bem lenta. Agora eu já consegui pegar o ritmo dos garçons, do pessoal dali. Daí, quando faz a entrada, todas são da copa, né? Agilidade. Organização e agilidade (Depoimento verbal, entrevistada n. 12).

No que diz respeito ao ‘ato de cozinhar’, Urry salienta ser difícil algumas vezes definir os limites de um trabalho que requer perícia daquele onde o saber sistematizado rege o trabalho. Isto porque com frequência o trabalho envolve habilidades tácitas que não são apreendidas em um processo de aprendizado formal, mas através da mobilização de atributos como julgamento, sensibilidade e subjetividade (URRY, 2001, p. 108). Para este garçom, o ato de servir comercialmente é mais que uma habilidade manual. É saber comunicar-se nos momentos adequados.

E o garçom não é um simples carregador de bandeja. Ele tem a sensibilidade muito grande. Ele tem que vê e sabe a onde ele pode conversar e aonde ele não pode conversar. Com quem ele pode brincar e com quem ele não pode brincar. Tem uma grande sensibilidade no serviço. Muita gente acha que o garçom é só carregar bandeja. Tá totalmente enganado (Depoimento verbal, entrevistado n. 11).

Esta maneira de entender o trabalho transparece a exigência de uma capacidade que se assemelha à maestria do trabalho, ao domínio de um ofício, uma interpretação constante nos depoimentos dos trabalhadores. O depoimento desta cozinheira ressalta a importância do paladar na composição do sabor dos pratos.

Ah, tu tem que ter uma mão suave. Tu tens que ter um paladar. Não que tu ache que tá bom e tu comeria. Sabe? Porque muitas pessoas assim.. pra mim tá bom de sal. Não. Tu tem que ter um paladar único. Em todos os sabores. Independente do peixe. Do filé, do risoto, do frutos do mar. Não interessa. Teu paladar tem que ser o que tu acha que ele vai amar. Que ele vai adorar. Que ele.. pra isso tem que ter um paladar muito suave (Depoimento verbal, entrevistado n. 13).

Em geral, os conhecimentos do trabalho são socializados de trabalhador experimentado para aprendiz do trabalho, de trabalhador qualificado para trabalhador inexperiente. No depoimento do *maitre* do “restaurante”, este ‘caminho’ corresponde à um modo de aperfeiçoamento supervisionado, em que o trabalhador aprende a maneira correta de trabalhar.

O que eu digo, então, pra gurizada. Enquanto você trabalha como chefe de setor. É uma coisa. Você tem uma pessoa que te orienta. Eu quando era garçom eu tive *maitre*, que me orientou, que me ajudou, que me mostrou o caminho. *Maitre*, eu tive um gerente de alimentos e bebidas, entendeu, que me mostrou o caminho. A gente vai jovem, com muita força de trabalho, e.. muito erro.. muitos erros. Então, essa coisa. Ah.. você tem que quem te corrija. Você vai crescer. [...] Então, a gente só consegue crescer, exatamente, com essa.. ah.. alguém, mostrando o caminho. As vezes, você sozinho, por si só.. o que acontece? Você comete muitos erros. E vai.. ah.. e na medida que vai avançando, vai cometendo os mesmo erros. E pensa que té certo. Então quando tem alguém que lhe oriente. Que te mostra o caminho. É mais fácil. [...] Então, a gente só consegue crescer, exatamente, com essa.. ah.. alguém, mostrando o caminho. As vezes, você sozinho, por si só.. o que acontece? Você comete muitos erros. E vai.. ah.. e na medida que vai avançando, vai cometendo os mesmo erros. E pensa que té certo. Então quando tem alguém que lhe oriente. Que te mostra o caminho. É mais fácil (Depoimento verbal, entrevistado n. 9).

Por fim, a pesquisa desenvolvida por Bagguley (1987 apud URRY, 2001), nos hotéis e restaurantes britânicos, reforça um sabor ‘tecnicista’ nas interpretações que Urry faz das mudanças nos processos de trabalho no setor de turismo. Para o autor, houve duas ‘fases’ distintas de mudanças técnicas nas cozinhas dos hotéis da Grã-bretanha, as quais apresentam diferentes implicações de gênero. A primeira fase, entre os anos cinquenta e sessenta, se refere à mecanização das tarefas manuais rotineiras e resultou na redução do emprego de mulheres como ajudantes de cozinha, *chefs* e cozinheiras. Nos anos setenta, a segunda fase relaciona-se com os efeitos sugeridos por Chivers sobre a introdução dos alimentos de conveniência. Durante esta fase, o autor atribui o aumento considerável do número e proporção de mulheres empregadas como cozinheiras e *chefs*. A partir dos anos oitenta, o autor sugere ainda a ocorrência de uma terceira fase que se caracteriza pela industrialização dos serviços de alimentação em decorrência de investimentos na indústria de comidas rápidas.

Quanto à composição da força de trabalho, nesta última fase, o autor identifica que o efeito predominante acarretado por estas mudanças, no setor dos restaurantes da Grã-bretanha, foi o aumento da proporção da mão-de-obra que têm menos de vinte e um anos. Segundo ele, esta ‘opção’ de trabalho encontra seguidamente maior receptividade entre os que estão buscando seu primeiro emprego, os jovens principalmente. Numa passagem citada por Gabriel, o gerente de um estabelecimento inglês de comidas rápidas explica a política de recrutamento: “temos de recrutar jovens devido ao ritmo do trabalho. Pessoas mais velhas não

conseguiriam agüentá-lo... este trabalho, com sua imagem dinâmica, atrai as pessoas mais jovens” (GABRIEL, apud URRY, 2001, p. 109). Entretanto, uma jovem entrevistada explica a razão que levou a se inserir no setor de restaurantes. Ao que parece, em períodos de crise e retração do emprego formal, a decisão está assentada menos em características particulares do trabalho e mais nas condições de conjuntura que condicionam o encontro da oferta e da demanda de trabalho.

Falta.. desemprego mesmo. Tu vê.. eu já to a um ano e um mês separada. Há um ano e um mês procurando emprego. Só vivendo de extra. Mas nada fixo. Daí é falta, né, de oportunidade de um outro lugar. Daí quando surgiu essa eu segurei com as duas mãos. E eu vou continuar agarrando, né, com as duas mãos. Por falta de emprego. Por desemprego. Desempregada (Depoimento verbal, entrevistado n. 12).

Desta forma, se os trabalhadores em situação de transição profissional, que opõem seu estatuto àquele ‘dependente’ dos assalariados, se definem e reivindicam sua posição em relação à situação dos assalariados (aposentadoria, estabilidade, tempo livre, etc.), os assalariados não se situam nas mesmas relações de igualdade e reciprocidade uns em relação aos outros. Eles se distinguem pelo seu estatuto (operários, funcionários, ‘extras’, ‘fixos’, desempregados), e sua classificação conforme os ramos de atividades, por exemplo, para o caso do “restaurante”, garçom, *maitre*, copeira, cozinheira, *chef*. Aliás, as diferenciações profissionais, que são também diferenciações salariais, se conformam também por relações extrínsecas aos caracteres técnicos do trabalho; ao contrário do que fazem supor as análises dos autores engajados por Urry, elas se mostram ligadas às condições de mercado que determinam os níveis diferenciais de consumo e os modos de vida dos diferentes grupos fora do trabalho. Conforme o depoimento do *maitre* do “restaurante”,

O que acontece? Hoje, ah.. tem bons profissionais, no mercado. Então esses bons profissionais.. é.. é muito difícil você.. primeiro porque o custo dele é muito alto. Muito alto. A realidade salarial dos restaurantes e similares.. ah.. ta muito, muito baixa, do que era uma vez. A realidade salarial. Hoje todos os serviços de atendimento, quer hotéis, restaurante, ta complicado. Então uma pessoa que depende, uma pessoa que tem família, que tem as necessidades de família, fica muito difícil. Procura outra área pra ganhar mais. Então o que acontece? O que nas... se faz, não só nos aqui, como nos hotéis aqui. Busca jovens. Pra que? Pra você colocar o aprendizado. E eles vão dentro, galgando cargos, dentro da própria empresa. Ou muitas vezes vão buscando sua melhora em outros setores. Então a rotatividade é muito grande, dentro do nosso ramo (Depoimento verbal, entrevistado n. 9).

Neste sentido, a inserção social e profissional deixa de ser um momento rápido e neutro, diz Alaluf (1986, p. 203), que se possa negligenciar focalizando a atenção sobre aquilo que se passou antes (a escola ou um emprego perdido) e depois (o emprego procurado). A transição

tornou-se um momento importante não somente para o devir da pessoa, mas passou a fazer parte e constituir uma característica da condição coletiva feita ao trabalho pela sociedade salarial.

Quanto a isso, o estudo de Pochmann (2000) realça o caráter complexo e heterogêneo do mercado de trabalho brasileiro. Até a década de 80, o desemprego tendia a abarcar com maior intensidade certos segmentos da força de trabalho. Sendo relativamente homogêneo, o desemprego concentrava-se nos grupos que procuravam seu primeiro emprego ou desempenhavam atividades inferiores na estrutura ocupacional das empresas. Por essa razão, atingia mais os jovens, as mulheres, os negros e as pessoas analfabetas. Nos anos 90, alterações acabaram por criar um novo perfil de desemprego. Agora, predominantemente localizado entre: as pessoas com mais de 11 anos de escolaridade; as pessoas com idade mais avançada (mais de 40 anos); os homens; os não-chefes de família (cônjuge); as pessoas de cor; e os que buscam o seu primeiro emprego. Ao passo que a situação desonerou aqueles que tem menor grau de escolaridade; menor faixa etária; as mulheres; os brancos; e os que buscam um reemprego.

Neste quadro, o desemprego não atinge somente os trabalhadores com baixa escolaridade, sem experiência profissional, as minorias e as mulheres, mas alastra-se pelos segmentos da força de trabalho que tradicionalmente estavam sob menor risco de desemprego. O regime de desemprego, as medidas governamentais de reabsorção dos desempregados, as iniciativas de formação e qualificação, bem como o avanço de formas precárias de trabalho (trabalho em tempo parcial, sazonal e os contratos de duração determinada, trabalho autônomo, etc.), constituem bem o domínio da transição profissional. Esse período aumenta qualquer que seja o tipo e o nível de escolaridade dos demandantes de emprego. A transição profissional não envolvendo apenas segmentos específicos da sociedade torna-se, de fato, um campo de processos seletivos para o conjunto da população economicamente ativa. Desta maneira, as dificuldades de inserção de mulheres que tiveram de interromper sua atividade profissional provisoriamente, por exemplo, traduz menos uma suposta inadequação da escola em relação ao trabalho, e mais um “mecanismo privilegiado onde se exerce a seleção profissional que é também uma seleção social” (ALALUF, 1986, p. 202-3).

Para se ter uma noção concreta de como estes mecanismos vêm sendo percebidos e acionados em geral pelos empresários do ramo de turismo de Gramado, a seguir apresenta-se uma descrição sucinta de um diagnóstico promovido pelos analistas de uma<sup>20</sup> das entidades

---

<sup>20</sup> Câmara de Indústria, Comércio, Serviços, Agricultura e Turismo de Gramado.

representativas do setor no município. A sessão que interessa para esta exposição intitula-se ‘análise da situação’, encontrando-se na primeira parte do documento “Planejamento estratégico para o fundo de desenvolvimento do turismo de Gramado”, referente ao mês de abril de noventa e seis. A organização do documento segue, *a priori*, um esquema a partir de dois eixos de análise, denominados ‘ameaças’ e ‘oportunidades’, sendo estes subdivididos em diversas temáticas específicas. Aqui serão citados os pontos mais relevantes para ilustrar o discurso empresarial, ressaltando as relações entre formação e emprego como mecanismo de seleção profissional e social, em períodos de crise e recessão do mercado. Assim, no eixo ‘ameaças’, pode-se encontrar sob as epígrafes ‘social’ e ‘recursos humanos’, respectivamente, os seguintes diagnósticos:

As taxas de desemprego têm forçado situações onde o empresário é tentado a baixar a remuneração, seja pagando menos, seja pela burla pura e simples da lei, o que acarreta situações de risco. Temos conhecimento de causas trabalhistas que podem redundar no fechamento da empresa para honrar com a despesa da causa (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, AGRICULTURA E TURISMO DE GRAMADO, 1996).

A falta de treinamento em habilitação profissional está criando uma situação insustentável para o turista que se sente maltratado. A rotatividade não permite que o *trade* se forme como qualificador de mão-de-obra (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, AGRICULTURA E TURISMO DE GRAMADO, 1996).

Ao que parece, no ano de 1996, a apreciação do elemento ‘recursos humanos’ não dista muito daquela contida no depoimento do *maitre* do restaurante, parágrafos atrás. As dificuldades que certos ramos enfrentam em manter os ‘bons profissionais’ e, com isso, evitar uma alta rotatividade da força de trabalho se deve, principalmente, ao fato da ‘realidade salarial’ nestes setores oferecer faixas de remuneração pouco atrativas se comparadas à outras áreas de atividade na produção ou nos serviços, como ficou patente no caso do “restaurante”. Quanto ao aspecto ‘social’, parece que as conseqüências desse desnível mostraram-se mais significativas para os trabalhadores situados nos níveis inferiores da estrutura ocupacional. Enquanto para as pessoas situadas em setores onde a mobilidade extra-setorial pode significar a pior de todas as perdas, para os que estão *trabalhando sob o olhar do turista* são os direitos sociais que se vêem em risco nos períodos de deteriorização geral do mercado de trabalho. A seguir, contrapondo-se às ‘ameaças’ identificadas no primeiro eixo, as ‘oportunidades’ são analisadas sob ângulos idênticos, respectivamente, ‘social’ e ‘recursos humanos’.

Com os novos paradigmas, a sociedade passou a encarar o emprego, a previdência, a assistência social, a saúde, etc. como “mais valia”, que deve ser conquistada

individualmente. Os trabalhadores estão sendo motivados a atingir resultados e torna-se propícia a utilização de treinamento intensivo. Se, de um lado as empresas fomentarem programa de incentivo e qualificação, baixando a rotatividade, os empregado, em contraponto, trabalharão mais motivados e produzirão mais, reclamarão menos e a justiça do trabalho perderá sua função corretiva, passando a ser apenas fiscalizadora. A atitude resultante destas mudanças será uma consciência empresarial colaboracionista e de adesão a qualquer idéia que venha a aumentar suas possibilidades de ganho (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, AGRICULTURA E TURISMO DE GRAMADO, 1996).

Nossa Mão de Obra é das que tem o maior potencial de desenvolvimento, pois, é a mais instruída do país, é autóctone e pouco miscigenada. Apesar de 70% dela não ter concluído o primeiro grau, tem grande capacidade de aprendizado, aliando-se isto ao parque instalado para treinamento, como SENAC, SENAI, SEBRAE, UCS, CETH, etc., temos todas possibilidades de atingir a excelência em serviços. Basta investir. Com taxas de desemprego em alta na indústria, se tivermos bons processos de seleção, poderemos aproveitar a mão de obra mais qualificada que se coloca disponível, para queimar etapas. No novo tempo o empregador terá que ter consciência social e trocar de hábito em relação ao trato, à utilização de recursos e à manutenção de cuidados com o empregado. Pessoas estarão sobrando no mercado, porém, pessoas especializadas serão cada vez mais raras (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, AGRICULTURA E TURISMO DE GRAMADO, 1996).

A começar pelo segundo aspecto, o texto mostra-se instigante, pois desde as primeiras frases são lançadas surpreendentemente as bases da seleção social. O trabalhador ideal deve ser motivado e ‘instruído’, mas até o primeiro grau; deve ser autóctone, mas desprovido de suas ferramentas e dos meios de subsistência; deve ser pouco miscigenado, mas preferencialmente uma mistura que não se afaste do biótipo europeu. Em seguida, a análise se expande para o campo da seleção profissional, quando identifica no processo de desestruturação do mercado de emprego local, que se iniciava a partir da década de noventa na região, principalmente no setor calçadista, uma ‘oportunidade’ de reconversão desta ‘mão de obra’ através da mobilização do ‘parque instalado para treinamento’ técnico, científico e profissional.

Assim, lançavam-se os pressupostos estruturais que fariam do setor de turismo o principal amortecedor da mão-de-obra deslocada do setor industrial no ‘novo tempo’, e o seu empresariado a parcela da classe empresarial que conduziria o processo, desde que aberta aos novos paradigmas da gestão do emprego. E qual seria este novo paradigma? O ‘novo’ paradigma se expressa no primeiro aspecto e não deixa de exalar o aroma liberalizante contido nas expectativas de classe dos detentores do capital no setor de turismo, em 1996. De onde se abstrai que, em períodos de crise, é no quadro da flexão do sistema de relações coletivas de trabalho que se inserem as estratégias de ‘modernização’ do empresariado, remetendo em causa todo o sistema social. Portanto, não estão enunciadas aqui, nas relações

entre formação e emprego, em que pesem as nomenclaturas e seus respectivos momentos históricos, as bases de um mecanismo de seleção profissional e social? O trecho que segue ilustra o desdobramento deste diagnóstico em termos econômicos, sob o ponto de vista empresarial.

Se o momento econômico é de estabilização, competição e criatividade, é momento de se lançar novos produtos e fazer-se as revoluções empresariais. Experimentar novos métodos e processos de gestão e aprimorar as relações societárias, cooperativas e de parceria (CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, AGRICULTURA E TURISMO DE GRAMADO, 1996).

Este enunciado subjaz, em consequência, que os elementos de proteção dos trabalhadores contra as incertezas do mercado são considerados como ‘direitos adquiridos’ e ‘rigidez’, enquanto a ‘flexibilidade’ procurada consiste em fazer o conjunto da relação salarial mais sensível aos mecanismos de mercado. Soma-se a isso, o fato da estrutura do emprego e da organização do trabalho se caracterizar, nos ramos que compõe o setor de turismo, por uma grande variabilidade de situações de trabalho e heterogeneidade nos modos de produção, o que leva aos meios empresariais preconizar a formação específica dos trabalhadores na tentativa de diminuir a mobilidade extra-setorial. Para retornar às palavras de quem lançou luz no início deste capítulo, desta vez na posição de Presidente do Sindicato dos Bares, Hotéis e Similares da Região das Hortências, o depoimento do proprietário do “restaurante”, onze anos após o lançamento daquele documento, no entanto, parece sugerir uma relativa estabilidade nas estruturas de emprego da cidade, por um lado, e, ao contrário, um crescente desajuste entre estas e as estruturas de formação.

Então, na verdade, o Senac deveria ter hoje escola profissionalizantes nessa área. Não só, curso superior.. tu entende? Mas o nosso problema hoje tá na base, hoje. Você não encontra mais mão-de-obra com qualificação. Porque o Senac não dá assistência. Não tem mais aula pra isso. Quer dizer.. É que nem eu digo.. Como é que se forma os profissionais hoje aqui? Tu contrata um inexperiente e tem que ensina ele a trabalha. Então quer dizer, realmente.. a falta de qualificação de mão-de-obra do básico, é que tá um caos hoje. Então quer dizer, hoje nos partimos todos, partimos pra universidade. O Governo só olha a Universidade. E não vê a situação básica ali do.. tu vê, hoje quem não tem a universidade.. e diziam anos atrás, né? Mas o Governo esqueceu da estrutura básica. Né, daquele cara que não tem condições de pagar uma universidade, que parou muito antes.. é.. e hoje todo profissional hoje é formado assim oh.. Eu contrato o cara sem experiência, vem pra cá e eu tenho que ensina a trabalha. Aí lógico, o salário não pode ser o que hoje um profissional ganha, né! Então, realmente falta mão-de-obra qualificada. No segmento do turismo, falta desde recepção de hotel, do atendente, à garçom, camareira, ah.. *maitre, comin*, cozinheiro, auxiliar de cozinha. Tudo falta. Não tem nada. É um país, sem estrutura nenhuma hoje, viu *tché!* (Depoimento verbal, presidente do Sindicato dos Bares, Hotéis e Similares da Região das Hortências).

Aliás, parecem ser mediações e desvios deste tipo que operam as ligações entre o aparelho de formação e a estrutura produtiva na sociedade. Estas disparidades entre oferta escolar e estrutura de emprego tomam o seu sentido social quando são recolocadas no quadro de funcionamento do mercado de emprego regional. Ainda que mudem os métodos, os conteúdos ou os ambientes de trabalho, a lógica de valorização do capital não faz frente aos trabalhadores senão na medida em que consegue incorporá-los ao processo de produção através da relação salarial. Motivo pelo qual, não é espantoso assistir à institucionalização e à organização desta fase particular da vida das pessoas que tende a se recompor no ritmo das transformações do sistema produtivo. O desafio das políticas de gestão da força de trabalho e de reconversão econômica não é o ensino deste assunto ou daquela tarefa, mas, principalmente, criar as condições de socialização e de domínio dos conhecimentos úteis aos objetivos de produção e gestão definidos em função da geração de capital que o trabalho vai valorizar.

Daí, a gente tá constantemente formando jovens. Constantemente a gente tá formando jovens. É, isso é muito importante. Muitas vezes, o que acontece? Você não só ensina oh.. o do lado profissional.. ah.. os procedimento da profissão. Você muitas vezes tem que educá-lo. Ensinar ah.. a como se comportar, boas maneiras, respeito, ao colega, à chefia, com o próprio ambiente de trabalho. Por que muitos vêm de famílias humildes. E que.. ah.. as dificuldades do dia a dia, dos pais, das mães, esqueceram de ensinar isso aos seus filhos. Porque isso tem que vir de casa. A disciplina, o respeito pelas pessoas, pelo ser humano.. a organização. Então você muitas vezes tem que ensinar isso. Então.. eu, profissionalmente sei muito. Fiz muito curso, interno, para.. ah... os jovens. Pra garçom, barman, copeiro. Tudo isso. Enfocando sempre a educação. Ensinando, mostrando.. ah.. esse relacionamento. A interagir.. com o próprio meio. Que é o setor de trabalho. Com... com.. com o setor.. com os outros colegas dos outros setores, com a clientela e com o próprio.. próprio ah... colegas de setores e suas chefias, e com.. com a sua empresa, o respeito pela empresa. É muito importante essa coisa (Depoimento verbal, entrevistado n.9).

Desde logo, a exposição dos argumentos desenvolvidos por John Urry e seus correlatos, seguidamente parecem estar crivados pelo esforço de fazer convergir as características da oferta de trabalho (os trabalhadores) e aquelas da demanda de trabalho (os empregos). Os caracteres específicos do mercado de emprego podem corresponder assim àqueles das estruturas empresariais. Sobre o plano das análises realizadas em torno das situações laborais, pode-se perguntar se desta proximidade entre trabalho e lazer não se confunde a emergência dessas ‘novas’ formas de cooperação e trabalho com a precarização geral do mercado do emprego, ou seja, uma concordância entre as disposições dos trabalhadores e as características das estruturas econômicas que permite harmonizar o nível de emprego às variações de conjuntura, a partir de um reajustamento das proteções legais que balizam o trabalho assalariado nas sociedades capitalistas.

Quaisquer que sejam as condições da análise, as diferentes problemáticas evocadas até este momento têm um ponto em comum. Em cada uma delas, o trabalhador assalariado é identificado à sua tarefa e se propõe a modificar sua situação de tal modo que obtenha o domínio do seu trabalho. A este propósito, pode-se pensar se as representações do trabalho que guiam *o olhar do autor* não se encontram enfileiradas em uma concepção ‘conteudista’ da evolução do trabalho, ou seja, ancorada em uma referência estável de trabalho, o artesanato, à qual se procura sempre retornar e cuja representação permanece a figura do artesão, ou neste caso do *chef* de cozinha. Nesta lógica, e por isso, à medida que as expressões do trabalho se afastam de sua forma normal, isto é, de uma atividade artesanal e completa, menos Urry considera provável a ocorrência de um sindicalismo ativo ou o despertar de alguma forma de consciência de classe entre os trabalhadores do setor<sup>21</sup>.

Deste modo, para as variantes empobrecidas do trabalho, pois menos submetidas aos controles impostos nas indústrias de transformação, não resta outra senão servir de sendeiro aos que estão *trabalhando sob o olhar do turista*, figuras sociais hábeis em adaptar-se às novas formas de cooperação e trabalho que a estrutura do emprego oferece. Aliás, este raciocínio permite esclarecer porque nas análises de Whyte e Marshall, os trabalhadores do salão (garçom, garçonetes, *maitres*) parecem coagidos em face de seus ‘dois patrões’, enquanto os *chefs* de cozinha congregam na maestria de seu ofício a altivez necessária para negociar sua força de trabalho com os empregadores<sup>22</sup>.

Quando se observa, de uma parte, que as mulheres têm uma vida profissional descontínua; que os migrantes ocupam empregos pesados e com grande carga horária; e que os jovens tem uma grande mobilidade; não se deduz também que estas tendências correspondam às aspirações dos grupos referidos. As mulheres desejam interromper sua vida escolar ou profissional para educar suas crianças e se ocupar de suas casas, os migrantes amam os trabalhos pesados e não se importaram de viver no restaurante e, enfim, os jovens são aventureiros (ALALUF, 1986).

---

<sup>21</sup> “É preciso levar em conta, nessas empresas, o clima das relações industriais. A falta de uma ampla sindicalização e de organizações de empregados em torno de grupos ocupacionais, na indústria, significa que existe pouca oposição formalmente organizada a novas práticas de trabalho. Já vimos o estilo de gerenciamento é casual e particularizado, dependendo de sistemas informais. Tal estilo apresenta menos probabilidade de inibir a flexibilidade, em comparação com um estilo que faz parte de uma grande organização, que se prende a regras rígidas” (URRY, 2001, p.113).

<sup>22</sup> “Essas diferenças de *status*, que possuem fundas raízes históricas, solapam a percepção de uma ‘ocupação’ homogênea. Existem, na indústria, amplas oportunidades de se alcançarem posições de gerenciamento ou de patronato. [...] Isso levou a uma percepção, entre os cozinheiros, da existência de uma nítida estrutura de carreiras, por meio da qual eles podem progredir e passar a dirigir seus próprios estabelecimentos” (URRY, 2001, p.107).

Nesta perspectiva - a saber, do determinismo tecnológico - isto equivale dizer que para os trabalhadores assalariados 'inferiorizados' nos sistemas de hierarquização profissional em função da natureza de sua tarefa, não restaria muito mais que: por uma via, conformar-se em trabalhar num ambiente agradável, onde a fronteira entre trabalho e lazer supostamente não existe; ou, pela via meritocrática, acreditar que se esforçando em progredir dentro da empresa tornar-se-ão um dia patrão de seu próprio negócio.

O modelo de gestão empresarial desenvolvido pelos proprietários do "restaurante", para tanto, foi ilustrativo para evidenciar alguns aspectos que marcam a evolução do desenvolvimento do processo de produção capitalista no setor de turismo de Gramado. No caso específico do "restaurante" esboçou-se, primeiramente, o processo de valorização do capital como um elemento que possibilitou um regime de acumulação não capitalista, ou familiar, transformar-se em um regime de acumulação ampliado de capital. No decorrer do texto procurou-se apresentar como esta expressão do capital fez frente às mudanças de mercado que afetavam os processos de trabalho no seu interior.

A modalidade de parceria entre patrões e empregados, neste sentido, tornou-se uma estratégia de 'internalização' de uma fração da força de trabalho, qualificada e pouco disponível, menos por questões técnicas ligadas a uma evolução tecnológica autônoma do sistema social que a produziu, mas, ao contrário, calcada na imbricação estreita de aspectos técnicos, organizacionais e sociais em um período de desestruturação do mercado de trabalho brasileiro. Através dela, acredita-se que os proprietários do "restaurante" tenham conjugado, ao seu modo, três problemáticas colocadas do ponto de vista do acirramento da concorrência no mercado turístico em geral e naquele do emprego em particular. A primeira, diminuir a mobilidade que certos trabalhadores apresentam em função da raridade de suas qualificações, atraindo-os para o interior da empresa na condição de sócios subordinados (*chefs e maitres*). A segunda, 'neutralizar' os inconvenientes das posições situadas no topo da estrutura ocupacional das empresas sob o seu controle, em dois sentidos: de uma parte, restringindo os custos operacionais decorrentes dos altos salários pagos a estas categorias de emprego, de outra, reduzindo a contratação de trabalhadores que oferecem potencialmente maiores riscos em termos trabalhistas. A terceira, por fim, cunhar no mercado do emprego local um sulco de interesse capaz de alimentar suas fileiras, de uma parte, com uma mão-de-obra especializada e pouco disponível e, de outra parte, com contingentes de jovens que na condição de aprendizes suprem as necessidades pontuais de produção a um custo reduzido.

Assim, se é verdadeiro que em período de crise e de desemprego o nível de exigência dos empregadores se torna mais elevado e as condições de trabalho e de salário tendem a se

deteriorizar, é também o contexto no qual a concorrência entre os trabalhadores é maior e a negociação coletiva se fragmenta e estratégias diferenciadas ganham terreno. Por tudo que se apresentou até o momento, e depois de percorrer um caminho extenso em oposição às análises engajadas numa determinada concepção de trabalho, sustenta-se que não é exclusivamente na natureza das tarefas e, portanto, nas situações de trabalho onde se devem buscar as explicações necessárias para as mudanças do trabalho. Elas não podem ser compreendidas senão nas relações sociais concretas que o definem e que se caracterizam pelo assalariamento.

O assalariado se diferencia do artesão e do patrão pela separação de seu instrumento e do produto do seu trabalho. As expressões diferenciadas do trabalho correspondem, nesta perspectiva, ao estado das relações sociais nas esferas mais amplas da sociedade. Por isso, dizem respeito à correlação de forças entre as diferentes formas sociais do capital e do trabalho, aos modos de vida fora do trabalho e aos mecanismos de mercado que condicionam a estruturação sócio-econômica das atividades. Daí a importância de se enfatizar o estudo das transformações ocorridas nos processos de produção do setor de turismo em Gramado, ressaltando principalmente o processo de incorporação de formas de trabalho e de relações sociais que caracteriza a evolução desta atividade neste município.

## 5. QUAL TRABALHO, PARA QUAIS TRABALHADORES?: A EXPERIÊNCIA DO “RESORT”

O estabelecimento de hospedagem denominado “resort” constitui o terceiro caso-estilizado neste estudo. Sua origem está inscrita no movimento de expansão da oferta turística que marcou a região ao longo da década de setenta. Desde sua inauguração, em meados daquela década, o hotel manteve-se entre os principais estabelecimentos de hospedagem da região, destacando-se por oferecer uma estrutura de eventos diferenciada a partir de 1986. Quatro anos depois, os proprietários decidem ampliar a oferta habitacional de 80 para 120 apartamentos. Para tanto, se utilizaram de uma modalidade jurídica que tornou-se comum no ramo da hospedagem posteriormente – o *flat*. Em linhas gerais, esta modalidade permitiu ao empreendimento financiar as obras de ampliação de sua estrutura habitacional através do uso compartilhado das 40 unidades habitacionais construídas com o capital proveniente de investidores particulares, aos quais se reserva a propriedade do imóvel e o direito de uso dos serviços do hotel por um prazo de 30 anos. Deste modo, a empresa encontrava os meios financeiros para ampliar sua estrutura operacional, sem que para isso se alterassem substancialmente a composição de capital e as características de gestão e atendimento familiares.

**Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, idade, setor, posto de trabalho**

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Setor</b>	<b>Posto de trabalho</b>
Informante n.15	Masculino	38	A&B - Atendimento	Garçom III
Informante n.16	Feminino	24	Governança	Camareira
Informante n.17	Masculino	26	Recepção	Recepcionista
Informante n.18	Masculino	25	A&B - Cozinha	2º Cozinheiro
Informante n.19	Feminino	36	Governança	Supervisor de Governança I
Informante n.20	Masculino	25	A&B	Supervisor de Cozinha I
Informante n.21	Feminino	31	Recepção	Supervisora de recepção

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em meados dos anos 90, um fato vai romper gradualmente com o modo de gestão desenvolvido pelos antigos proprietários do estabelecimento: após quase duas décadas sob

propriedade, controle e organização do mesmo grupo familiar, a unidade é incorporada pela divisão de hotéis de uma operadora de viagem brasileira, tornando-se o local de hospedagem obrigatória para os que viajavam em seu roteiro denominado ‘serra gaúcha’. Esta mudança no modo de conduzir os negócios se fez sentir não apenas através de dados quantitativos, mas está nuançada nas palavras deste trabalhador.

Sim, sim, foi quando.. era diferente.. na época era diferente.. o [“resort”].. quando, o [“resort”] na verdade, antes de ter a [operadora], em noventa e cinco, que eu já tava tipo, há dez anos aqui em Gramado, que eu já tava a dez anos por aqui.. que eu vim em oitenta e cinco. Ele era um hotel assim.. bem comum.. bem pra baixo.. tal. Era de um senhor, [o nome do antigo proprietário]. Porque era um dono particular.. e o pessoal não procurava muito.. era bem diferenciado. Daí, quando a [operadora].. comprou em noventa e cinco [...] (Depoimento verbal, entrevistado n. 15).

Com isto, novos investimentos são realizados a fim de adequar as estruturas do hotel às exigências de organização de seus novos administradores. Uma de suas adequações foi reorganizar o tempo de lazer dos hóspedes e, em consequência, de trabalho para os empregados, de maneira a favorecer o consumo nas dependências do próprio hotel. Com razão, os pacotes comercializados pela operadora passam a oferecer diariamente uma programação ‘cultural’ interna, proporcionando aos hóspedes seu envolvimento com certas manifestações ‘típicas’ da região. Em geral, a programação era prevista para roteiros de sete dias, conforme o mesmo trabalhador.

Domingo tinha o receptivo, que nem existe hoje ainda. O receptivo da chegada. Na segunda feira tinha um jantar italiano pra todos os hóspedes que tavam hospedados no hotel. Na terça feira tinha um jantar alemão. Na quarta feira tinha um jantar gaúcho. Todo típico.. as roupas, vestido típico.. e tinha um show, mais ou menos com cada coisa, né? Daí, na quinta feira tinha um jantar com um tenor.. um cara que cantava, um tenor e tal.. um cara de Nova Milano.. Ai na sexta feira era livre, não tinha nada. Ai no sábado tinha feijoada. E ai começava todo o roteiro de novo.. aquelas coisa, né, e tal. O pessoal entrava e entra ainda no domingo e sai no domingo. Se entra no sábado, sai no sábado (Depoimento verbal, entrevistado n. 15).

Esta medida permitia que os gastos de alimentação e bebida dos hóspedes fluíssem em parte para os caixas da empresa, já que as refeições no almoço eram realizadas geralmente em restaurantes externos ao complexo de turismo da empresa. O depoimento sintetiza como as mudanças foram apreendidas pelo trabalhador.

[...] Daí o [resort].. na época tava meio atirado às traças, assim, e a [operadora] injetou dinheiro e só foi pra frente, né? Foi na época quando eles começaram colocar.. todas as refeições dentro do hotel. Tinha na época.. ao meio dia era meio liberado pro hóspedes. Mas a noite.. tinha.. que nem eu te falei (Depoimento verbal, entrevistado n. 15).

Nota-se, no entanto, que o período em questão corresponde precisamente à conjuntura de crise e recessão econômica que se materializava no discurso dos meios empresariais da região<sup>23</sup>. Em vistas desta conjuntura, percebe-se que enquanto a capacidade de sustentação financeira de parte do empresariado local se deteriorava consideravelmente, em razão da queda no fluxo de turistas de maior poder de compra e a falta de uma estratégia eficaz de comercialização dos produtos turísticos da cidade para um novo perfil de turistas, vis-à-vis o poder de barganha de empresas capitalizadas como esta aumentava, principalmente, em consequência da crescente centralização de suas operações em torno de alguns estabelecimentos que aderiam às regras impostas por aquela situação de mercado.

O modelo de gestão empresarial conduzido pelos proprietários do “restaurante”, de outra parte, mostrou-se exemplar para entender como, em meio às turbulências de um processo de produção em vias de transformação, algumas formas embrionárias de capital se incorporaram e foram entrelaçadas pelo capital amplificado, de modo à recriar no interior de seus processos de produção mecanismos de concentração econômica e formas de subordinação da força de trabalho, que retiraram destes momentos de instabilidade e crise contrapesos importantes para alterar a correlação de forças intra e extra-classe.

Desta perspectiva, a evolução dos ramos de hospedagem e alimentação em Gramado parecem não vir se constituindo exclusivamente com base em formas e relações capitalistas de produção e trabalho, mas, não obstante, sob um terreno governado por forças que criam e recriam condições de possibilidade para que os processo de produção local se transformem mediante crises de mercado e estímulos de gerações ampliadas de capital.

Com isto, talvez a questão seja menos identificar a persistência de formas e relações atrasadas de cooperação e trabalho, que poderiam ser classificadas de pré-capitalistas por alguns autores, ou, como fazem outros, enxergar nestas transformações a emergência de ‘novas’ formas e/ou relações de trabalho, vagamente rotuladas de pós-industriais ou pós-turísticas (URRY, 2001; MOLINA, 2003). Este fenômeno se explica, talvez, por meio de um processo de destruição e recomposição das relações sociais que perpassam as expressões de trabalho e de vida locais, gerado a partir da inserção de gerações ampliadas de capital no mercado turístico regional, entrelaçando-se com empresas cuja lógica econômica poderia fazer supor que nestas, tais formas e relações sociais do trabalho expressariam somente contradição e/ou irracionalidade.

---

<sup>23</sup> Conforme visto no terceiro capítulo.

No entanto, supõe-se necessário entender com Martins (1997) que o tempo do capital não corresponde apenas ao tempo linear do progresso, da modernização, da conduta racional com relação aos fins e do desenvolvimento. Conforme este autor,

o tempo da reprodução do capital é o tempo da contradição. Não somente das contradições de interesses antagônicos, como os das classes sociais, mas também de temporalidades desajustadas, que, dessa forma, refletem realidades sociais que se desenvolvem em ritmos diferentes ainda que sob as mesmas condições gerais (MARTINS, 1997, p. 94).

Neste caso, a perspectiva do contraditório no tempo social reforça a idéia de que não é suficiente entender o trabalho a partir de sua organização interna ou da natureza de suas tarefas unicamente, quando, em realidade, se está diante de um trabalho que se ergue a partir de formas e relações sociais que, se adequando constantemente às gerações de capital que ele valoriza, garantem as condições necessárias para sua reprodução social (ALALUF, 1986, p. 277). Conforme o depoimento de um entrevistado, de fato, certas parcelas de tempo das jornadas de trabalho dos empregados abrigavam atividades de trabalho que, talvez, autores como Marshall e Urry entenderiam como um momento de lazer ou um estilo de vida.

E no meio da tarde eles tinham uma.. eles tinham um.. uma roda de chimarrão. Tipo, das seis as sete e meia, oito horas eles faziam uma roda de chimarrão. Na época, onde é o [spa] hoje, o restaurante.. ali.. daí tinha eu, tinha eu, um outro rapaz e duas gurias. Uma do lazer e a outra almoxefado. Porque a gente se pilxava, tipo, com trajes típicos do sul, no caso, nos de gaúcho e elas de prenda. E a gente.. daí tinha.. até tinha o pessoal da copa ali. Colocava dez, quinze cuia com as térmicas. O pessoal anunciava.. e o pessoal chegava.. muita gente não sabia e nunca tinha tomado um chimarrão. O pessoal explicava, como é que era e como é que não era. Tinha um conjunto, uma dupla tocando música gaúcha (Depoimento verbal, entrevistado n. 15).

O suposto desajuste destas formas de convívio e relações sociais infiltradas no tempo de trabalho assalariado mostra-se apenas aparente, uma vez que cumprem seu papel no processo de produção capitalista enquanto a reprodução ampliada do capital ainda encontra obstáculos, ou ainda não encontrou as condições necessárias para que assumam propriedades especificamente capitalistas, ou seja, enquanto as condições sociais e econômicas que dão suporte a estas formas e relações de trabalho não se apresentam adequadas ao processo de valorização do capital. Nas palavras de Martins, “elas parecem ser as mesmas relações, mas são agora outra coisa, isto é, são agora forma social carregada de novas determinações decorrentes da mediação do capital no movimento da sua reprodução ampliada” (MARTINS 1997, p. 92). Em outras palavras, o capital tanto remove ou dissolve formas e relações sociais que bloqueiam a sua reprodução ampliada, como incorpora aquelas que temporariamente não

podem ser substituídas. De fato, ele as recria, agora como momento de seu processo de reprodução. Conforme se desprende do depoimento do mesmo entrevistado,

Só que naquela época, eles tiraram todos os.. os jantares do hotel e mais a.. a.. roda de chimarrão foi acabada, foi tirada, porque eles não tinha lucro nenhum com a roda de chimarrão, o hotel propriamente.. porque, tudo que era servido pro hóspede era cortesia. E mais a gente o que eles pagavam por fora, mais o conjunto que tocava e coisa, né? Então eles era só.. era só uma coisa a mais assim pro hóspede.. pra eles não tinham, assim, financeiramente, assim de lucro eles não tinham nada. Daí foi quando eles tiraram.. Pra mim, pessoalmente, foi uma coisa que foi tirada aquilo, depois foi tirada as horas extras que a gente ganhava. Tipo, se eu tirava mil por mês, eu comecei a ganhar setecentos. Tudo uma questão assim.. de.. salário. Tá entendendo? (Depoimento verbal, entrevistado n. 15).

Desta forma, se o capital no setor de turismo tem versatilidade para incorporar à mercadoria relações e formas sociais de trabalho que parecem descabidas ou sem utilidade, à primeira vista, “porque eles não tinham lucro nenhum com a roda de chimarrão”, não surpreende, contudo, ser por meio da noção de tempo que as mudanças no trabalho se fizeram sentir entre os assalariados e, de modo particular, em relação à remuneração pelo produto do seu trabalho – o salário. Com razão, desde que a questão do trabalho<sup>24</sup> foi colocada pelo viés do salariado moderno, não se pode ignorar que as operações sociais nas quais os trabalhadores se encontram envolvidos e o conjunto das relações sociais que os ligam ou os opõem, encontram sua origem em uma ‘economia do tempo’.

Apesar de ser o tempo um elemento fundamental, conforme Alaluf, raramente as pesquisas sociais atuais conferem a esta concepção sua devida importância; segundo o autor, esta observação vale inclusive para a base do pensamento econômico de Marx, onde a noção de tempo aparece de maneira explícita mais em cartas e manuscritos do que nos próprios textos que chegaram a sua maturidade. Veja-se, por exemplo, o que Marx escreve em *Fundamentos da crítica à economia política*:

em um indivíduo, a universalidade do desenvolvimento de seu gozo e de sua atividade depende da economia de seu tempo [...] a primeira lei econômica permanece, portanto, a economia do tempo, assim como a distribuição racional do tempo de trabalho entre os diferentes ramos da produção (MARX, apud ALALUF, 1986, p.15).

<sup>24</sup> Quanto ao seu caráter histórico e cultural, Alaluf ressalta o caráter etnocêntrico do conceito de trabalho. “Maurice Godelier o mostra bem: o conceito de trabalho tem um conteúdo perfeitamente etnocêntrico que o vocabulário utilizado ilustra aliás perfeitamente.” E mais adiante “Religar o trabalho a uma das suas formas sociais – a saber, o salariado – não o faz no entanto uma categoria homogênea nesta forma de socialização. Primeiro o trabalho assalariado está imbricado em relações econômicas muito diversas, mesmo opostas. Em seguida, mesmo diferentes formas de trabalho assalariadas não pode ser remetidas à tempos de trabalho intercambiáveis” (ALALUF, 1986, p.17-19).

Seguindo o desenvolvimento deste raciocínio, é no livro I de *O Capital*, onde o autor vai sistematizar a concepção do tempo que forma a base do pensamento marxista, onde ele designa “a medida do tempo de trabalho como pivô de todos os valores de troca” (MARX, 1982).

Neste sentido, o processo capitalista de produção encerra, de uma parte, um determinado processo de trabalho orientado por uma finalidade e um conteúdo que redundam na produção e prestação de um certo bem ou serviço; de outra parte, o processo de valorização ou de criação de valor, traduz o mesmo processo de produção do ponto de vista quantitativo, sendo todos os seus elementos vistos como quantidades definidas de trabalho objetificado, medidas de acordo com o ‘tempo de trabalho socialmente necessário’ à produção de uma mercadoria.

O tempo de trabalho socialmente necessário sublinha a preponderância das condições atuais da divisão do trabalho. A distribuição da produção e da troca no processo de socialização das atividades privadas acarreta o problema da validação social dos trabalhos privados; validação esta que não pode ser realizada senão em relação ao conjunto das atividades de trabalho existentes em uma dada sociedade historicamente, ou seja, em relação ao montante geral de trabalho produzido pela coletividade num determinado momento de sua história – o trabalho abstrato.

A noção de trabalho abstrato estabelece, por sua vez, uma equivalência na qual o trabalho individual não aparece senão como a fração do trabalho global da sociedade. Ele tem um caráter perfeitamente uniforme e consiste simplesmente em formar uma fração do trabalho global, podendo ser comparados deste ponto de vista. Deste modo, o trabalho abstrato é aqui a relação salarial que dá aos produtos do trabalho seu caráter de mercadorias lhes atribuindo um valor<sup>25</sup>.

De forma que o processo de produção capitalista é, ao mesmo tempo, um processo de trabalho que cria valores de uso e um processo de valorização que cria valores. Este segundo processo, porém, somente é possível por causa da diferença entre o valor de troca e o valor de uso da força de trabalho. Desta forma, neste raciocínio, torna-se fundamental distinguir a diferença entre *valor* da força de trabalho, que é determinado pela quantidade de trabalho necessário para a sua conservação e reprodução, e o *uso ou funcionamento* desta força de trabalho para o empregador. Isto porque, se o segundo não for superior ao primeiro, nenhuma

---

<sup>25</sup> Como nota Aglietta, “é pois correto dizer que as mercadorias têm um valor como é correto dizer que os corpos materiais submetidos à atração universal têm um peso. A utilidade não tem mais relação com o valor que a cor de um objeto com seu peso. Enfim, é tão absurdo falar do valor do trabalho quanto falar do peso da gravidade” (AGLIETTA, apud ALALUF, 1986, p. 19).

mais-valia poderá ser criada. Em outras palavras, a exploração do operário resulta da obrigação que lhe é feita de trabalhar além do tempo necessário à produção de seus meios de subsistência, expresso sob a forma de salário<sup>26</sup>. Por isto, pondera Marx, se “a força de trabalho equivale a uma soma determinada de meios de subsistência, seu valor muda, portanto, com o valor deles”. Em conseqüência, constata Alaluf, o valor de uso da força de trabalho é “aquele dos bens consumidos pelo trabalhador aos quais se ajuntam as despesas de educação” (LAUTIER; TORTAJADA, apud ALALUF, 1986, p. 267).

Ora, a concepção da força de trabalho, considerada como mercadoria remunerada por seu valor de uso, vê-se seguidamente opor a objeção de não poder precisamente explicar as diferenças de salários segundo as classificações. Em apoio a esta objeção é invocado o argumento segundo o qual um *chef* de cozinha não teria mais necessidades ‘físicas’ do que uma camareira e que, em conseqüência, não se pode deduzir as diferenças de remuneração, concluindo-se que a retribuição dos trabalhadores não constitui a contrapartida dos bens necessários para viver e se reproduzir como trabalhador.

Porém, se forem consideradas as observações feitas por Naville, no segundo capítulo, onde se apresentou o salário como um processo de negociação complexo, o qual envolve elementos objetivos e subjetivos, a partir de um determinado estado de correlação de forças entre trabalhadores e empresários, esta objeção se debilita (NAVILLE, 1973). Neste sentido, pode-se compreender que o “valor de uso da força de trabalho” diz respeito à quantidade de bens necessários ao trabalhador segundo o nível cultural e o desenvolvimento histórico da sociedade considerada, mas também às necessidades particulares dos diferentes grupos sociais que povoam o mercado de trabalho local, como se evidenciou empiricamente no segundo capítulo.

Assim, é possível igualmente refutar as análises que entendem a remuneração do trabalho ligada ao uso específico que o empregador faz desta força de trabalho no processo de produção, isto é, que a utilidade da força de trabalho de um trabalhador individual, seu uso, corresponde ao conteúdo das tarefas desempenhadas em um posto de trabalho, se se acrescentar aos fatores históricos e culturais admitidos para explicar o caráter relativo dos bens necessários ao uso dos trabalhadores, o critério dos níveis de consumo diferenciais dos

---

<sup>26</sup> “[...] ao pagar o valor diário ou semanal da força de trabalho do trabalhador, adquire o direito de usá-la durante todo o dia ou toda a semana. FÁ-lo-á trabalhar, portanto, digamos, doze horas diárias, quer dizer, além das seis horas necessárias para recompor o seu salário, ou o valor de sua força de trabalho, terá de trabalhar outras seis horas, a que chamarei de horas de sobretrabalho, e esse sobretrabalho irá traduzir-se em uma mais-valia e em um sobreproduto” (MARX, 1982, p. 101).

grupos sociais no seio de uma mesma sociedade que se manifestam pela coexistência de modos de vida diferentes.

Idéia esta que não pode ser apreendida sem ser recolocada, aliás, seja no quadro da economia clássica, onde o trabalho é remunerado por sua produtividade, seja no sistema artesanal de Urry que postula a existência de uma forma de trabalho ‘normal e necessária’. Mais do que ver no salariado um processo de separação entre o trabalhador e os meios de produção, constatar-se-á que o trabalho tem um preço que é pago, tanto quanto o capital terá um outro. Os preços do capital e do trabalho não podendo logicamente resultar senão de sua utilização na produção.

A partir das idéias desenvolvidas por Naville, e complementadas por Alaluf, pode-se dizer que estas concepções estão ancoradas em uma definição clássica de contrato de trabalho - um face a face entre oferta e demanda de trabalho - em que a existência das mercadorias e do capital são constatações de evidência. Nestas concepções, o espaço é homogêneo uma vez que nenhuma mudança qualitativa ritma a temporalidade que é perfeitamente reversível. O trabalho se troca por mercadorias e por capital reciprocamente.

Ao contrário, a concepção marxista entende que o tempo de trabalho socialmente necessário postula a irreversibilidade do tempo, uma vez que ele implica uma desvalorização mais ou menos grande do trabalho passado do qual os meios de produção são os suportes. Em consequência, o trabalho passado se desvaloriza constantemente na medida mesma em que os meios de produção, que são os seus suportes, tornam-se sem uso.

Neste sentido, com a industrialização, se é a separação do trabalhador dos meios e do produto do seu trabalho que permite Marx designar a “medida do tempo de trabalho como pivô de todas as trocas”, com o avanço do salariado esta separação implica “uma distinção fundamental que faz que nós devamos de hoje em dia falar do trabalho e, do outro lado, do trabalhador ensaiando de compreender a relação concreta deles, mas partindo da separação deles” (ROLLE, apud ALALUF, 1986, p. 268).

Voltando para o período em questão, o final dos anos 90, é sobre a flexão do sistema sócio-econômico como um todo que os que vivem da venda do seu tempo de trabalho ensaiam apreender estas mudanças. A seguir, o depoimento deste trabalhador versa sobre os efeitos da introdução do chamado ‘banco de horas’ na legislação brasileira do trabalho.

Mas muitas vezes tinha congresso no hotel e coisa.. daí eles pedia: pode vir amanhã de manhã.. e a gente vinha de manhã e fazia hora extra e era pago. Não é que nem hoje que é compensado. Hoje eu fique, por exemplo.. quinze horas no hotel. Eles tiram as minhas oito horas e vinte e as outras horas vão pra um banco de horas. Ai, de repente eu tenho cem horas positivas. Ai, dá uma semana fraca que nem agora..

ah, tu tem cem horas positivas.. tu qué pegar cinco dias? Nesses cinco dias tu não vem trabalhar, mas eu não te desconto. Só que essas horas eu também não ganho como.. entendeu? E se eu precisar de um algum dia que sair, quando o hotel estiver lotado.. e eu tenho que paga essas horas. Entendeu? Eles não me descontam quando eu falto, se eu tiver uma justificativa, mas também não me pagam, se eu fica.. se eu tiver trezentas horas pra recebe do hotel, eles põe no banco de horas. Ai, já aconteceu as vezes de eles mandar alguém embora e eles paga depois, né? Mas que nem assim.. daí eles compensa, que nem eles falam.. eu não venho trabalhar uma semana. Eles não me descontam nada. Meu salário ta igual (Depoimento verbal, entrevistado n. 15).

Desta fala, na qual o entrevistado ensaia apreender os efeitos práticos da introdução do ‘banco de horas’ sobre a economia de seu tempo de trabalho, desprende-se que a introdução deste artifício jurídico gera conseqüências diferenciadas para as partes envolvidas: para o capital, surge como um instrumento que torna a relação salarial mais ‘sensível’ às flutuações de mercado, possibilitando ao empresariado supervisionar o processo de valorização do capital. Para os trabalhadores, evidência o agravamento das condições de trabalho e o acirramento da luta travada em torno do controle do tempo (tempo de trabalho e tempo livre), ressaltando o aprofundamento e a extensão das relações salariais que ligam a vida de trabalho à vida fora do trabalho no salariado contemporâneo.

A evolução desta forma social de remuneração que é o salariado, neste sentido, à medida que rompe com os critérios de qualidade e de quantidade de trabalho individualmente produzidos, como disse Naville (1973, p. 146) anteriormente, expressa cada vez menos “o valor do homem como trabalhador, ao mesmo tempo que revela cada vez mais a dignidade do trabalhador assalariado como homem”. A propósito do sentido social do trabalho no contexto de expansão das relações de trabalho assalariadas, o autor salienta ainda que muitos trabalhadores interpretam esta mudança “como sutil ‘desprofissionalização’, que estiola, de certo modo, umas das motivações mais profundamente arraigadas, em que se nutre o seu sentido do valor do trabalho, da promoção operária e até da emancipação social” (NAVILLE, 1973, p. 146).

Com efeito, seguidamente esta tem sido a freqüência de escuta utilizada por algumas vertentes sociológicas para explicar os fenômenos do trabalho provenientes dos ambientes laborais<sup>27</sup>. Inclusive este parece ter sido o ângulo de análise utilizado por Urry para escrever *O olhar do turista*. De fato, nota Alaluf, se estas análises recebem tão amplo eco, como em

---

<sup>27</sup> Notadamente, o exemplo do ‘chão de fábrica’ nas indústrias de transformação é o mais recorrente na literatura sociológica, mas a ‘cozinha’ e o ‘salão’ de um restaurante, a ‘recepção’, o ‘quarto’, o ‘café da manhã’ ou a ‘piscina’ no caso de um hotel, assim como qualquer outra situação de trabalho é um ‘prato cheio’ para estes sociólogos, para usar uma analogia alusiva ao ramo de gastronomia.

geral ocorre na sociologia do trabalho<sup>28</sup>, é porque os trabalhadores falam nestes termos e as teorizações que decorrem destas observações são compreensíveis e operacionais na negociação social (ALALUF, 1986, p. 242).

No entanto, não parece suficiente que estas observações causem ecos positivos no depoimento dos entrevistados para admitir uma verdadeira capacidade explicativa dos fenômenos estudados, especialmente em relação às análises que advogam por uma evolução do trabalho acometida por imperativos técnicos e organizacionais da produção<sup>29</sup>. Por exemplo, para Urry (2001) é a natureza do próprio trabalho que está em questão, visto que “a maior parte dos serviços relacionados com o turismo têm de ser prestados quando o cliente os solicita”. Este aspecto fundamental ocasiona a existência de uma “excepcional variedade de funções, que precisam ser desempenhadas – produzir a comida e servi-la, divertimento, acomodações, bares, etc.”, o que proporciona muitas oportunidades para o desenvolvimento da flexibilidade das tarefas e justifica “o uso de trabalhadores funcionalmente flexíveis, temporários e que se empregam em turno parcial” (URRY, 2001, p. 113).

A partir desta perspectiva, é se de esperar que Urry e seus correlatos concluam pela improbabilidade da ocorrência de uma oposição aberta ou formalmente organizada dos trabalhadores nos serviços turísticos frente às práticas empresariais no setor, quanto menos o surgimento de uma coalizão de classe. Para eles, este comportamento se explica pelo fato das empresas turísticas serem em geral de pequeno e médio porte, favorecendo a adoção de um estilo de gerenciamento casual, particularizado e informal, em oposição aos estilos de gestão que se prendem às regras rígidas, marcadamente nas grandes organizações. Enfim, prerrogativas técnicas e organizacionais não faltam para o autor inglês se convencer de que “existem provas suficientes para apoiar a visão segundo a qual práticas trabalhistas flexíveis têm sido, durante algum tempo, o traço fundamental das indústrias relacionadas com o turismo, na Grã-bretanha” (URRY, 2001, p.114). Para ele, “a chamada nova estratégia de reestruturação dos anos oitenta, o uso flexível da mão-de-obra, é algo que caracterizou muitos serviços relacionados com o turismo durante algumas décadas” (URRY, 2001, p.113).

Pudera, desde que os que vivem da venda do seu tempo de trabalho estão sob o olhar do sociólogo, qualquer potencialidade política destas pessoas está embotada pela razão mesma de sua argumentação buscar ancoragem num determinado entendimento da evolução do trabalho, chamado antes de conteúdista, ou seja, que tem na forma artesanal um ponto de

<sup>28</sup> Notadamente, é em relação à obra de Alain Touraine, *Mouvement Ouvrier*, que o autor se refere.

<sup>29</sup> Por exemplo, este é o tom que se destaca nos depoimentos colhidos por Chivers e apresentados por Urry, juntos aos *chefs* e cozinheiros, a respeito da introdução de novas tecnologias nas cozinhas britânicas nos anos setenta.

referência estável. Seguindo esta lógica, à medida que o olhar do sociólogo se afasta deste ponto de partida – o artesanato, as expressões empobrecidas do trabalho não podem abrigar senão impotência e resignação frente às necessidades de uma indústria por natureza flexível, paradoxalmente. Com isto, uma espécie de evolução ‘natural’ do trabalho faz sombra aos que estão trabalhando sob o olhar do turista, de modo que a passividade da maioria dos trabalhadores se justifica na medida mesma em que o progresso técnico e a organização do trabalho naturalizam os efeitos inevitáveis do desenvolvimento das forças de produção.

Esta pesquisa procura, de maneira diferente, compreender as transformações do trabalho e da classe trabalhadora a partir das relações sociais concretas que os definem e se caracterizam nas sociedades contemporâneas pelo salariado. O próximo capítulo enfatiza, deste modo, a heterogeneidade sócio-formativa dos trabalhadores que empregam o seu tempo de trabalho nas fileiras do emprego no setor de turismo em Gramado, expressando modos diferenciados de viver e se relacionar com a experiência do salariado e que se caracterizam também por relações sociais fora da esfera produtiva, especialmente sob o enfoque da formação. No decorrer do capítulo, também é realizada uma breve retomada do histórico do “resort” que servirá de adendo às informações apresentadas no presente capítulo.

## 6. FORMAÇÃO DETERMINA EMPREGO?

A apreciação sucinta dos entraves surgidos ao estudo da qualificação até aqui sugere ao leitor atento a carga de ambivalência e polissemia com que se reveste o fenômeno em questão. Com efeito, desde que a qualificação do trabalho foi entendida como uma forma característica de relação social própria ao salariado, onde formação e emprego encontram-se separados e religados pela relação salarial, “não se pode tornar a aprendizagem sinônima de emprego ocupado: há uma diferença entre aprender a mecânica e ser mecânico em uma tal empresa” (ALALUF, 1986, p. 97).

Na qualidade de análise sociológica, apenas descrever as classificações profissionais que caracterizam o conjunto de empresas estudado não auxilia a compreender a maneira pela qual a oferta de trabalho condiciona as estruturas do emprego no setor de turismo em Gramado. É o porque, pondera Alaluf, para se “ultrapassar uma visão descritiva das estruturas do emprego e abordar igualmente a questão sob um ângulo explicativo, convêm aprofundar a interação entre oferta e demanda de trabalho” (ALALUF, 1986, p. 213).

Ao mesmo tempo, se é irrevogável apreciar a influência das características próprias à oferta de trabalho sobre a estrutura do emprego em uma determinada empresa, é aconselhável relativizar também as análises que inversamente reduzem a medida de qualidade destas interações aos níveis de escolaridade encontrados entre os trabalhadores – a oferta de trabalho. Da perspectiva adotada nesta dissertação, por isto, creditar-se-á à qualidade destas interações também as conseqüências advindas dos tipos de formação e das modalidades segundo as quais os saberes instituídos e socializados são sancionados na produção.

Para tanto, emprega-se um procedimento análogo àquele desenvolvido por Alaluf, que frente às reflexões realizadas por Marc Maurice, François Sellier e Jean-Jacques Silvestre, principalmente em sua obra intitulada *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et Allemagne*, problematizou o estudo dos efeitos das estruturas do ensino sobre o emprego na chamada perspectiva das comparações internacionais (ALALUF, 1986). Deste diálogo entre autores, é interessante notar, aproveita-se a chance para sustentar uma forma de análise que se ocupe da heterogeneidade sócio-formativa com a qual se revestem os sujeitos da presente pesquisa.

A principal delas constata Alaluf, é que as pesquisas comparativas sobre o plano internacional, tratando o espaço nacional como um espaço fechado, desenvolvem suas análises a partir de campos institucionais homogêneos. Em síntese, o autor resume esse

procedimento da seguinte maneira: partindo do estudo das diferenças de salários entre os dois países, Maurice, Sellier e Silvestre (apud ALALUF, 1986) concluem que tais discrepâncias não podem encontrar explicação fora das estruturas do emprego e dos tipos de qualificação dos quais elas dependem, senão que devem estar relacionadas ao estudo comparativo da produção da “relação salarial” em cada um das sociedades consideradas. Para Alaluf (1986), o mérito destes autores foi romper com a primeira onda de estudos comparativos no plano internacional, os quais o autor classifica de tautológicos, pois se limitavam a constatar e sobrepor pares de traços característicos (salários e sistema de ensino), sem os relacionar com as especificidades que dão coerência às sociedades tomadas em bloco.

Apesar deste aspecto positivo na obra de Maurice, Sellier e Silvestre, em seguida, Alaluf convida a relativizar os achados dos autores, com base no paradoxo apontado por Boltanski<sup>30</sup>, lembrando que não obstante um número significativo de dimensões constituintes da relação salarial (relações coletivas, salários, férias) esteja circunscrito ao quadro jurídico nacional, outras dimensões invariavelmente serão condicionadas por relações que ultrapassam as fronteiras nacionais. Assim, tomando de empréstimo a terminologia empregada por estes pesquisadores, é a partir de uma “análise societal” que eles pensam a relação salarial como uma “realidade autônoma” e específica a cada sociedade (Estado) sendo a qualificação edificada nos respectivos países sobre a base de critérios de socialização construídos socialmente. Alaluf identifica, com efeito, que a qualificação está “determinada pelo espaço social onde ela toma forma” (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, apud ALALUF, 1986, p. 216).

Assim, tomando-se com atenção a problemática na qual se está pensando, em raciocínio análogo poder-se-ia considerar a hipótese razoável de que para um mesmo setor da produção social – alojamento e alimentação - a distribuição dos trabalhadores segundo suas características formativas será diferente caso a empresa esteja situada no Brasil, na Argentina, ou no Uruguai, por exemplo. Porém, colocar a questão desta maneira (numa perspectiva internacional) contribui pouco quando o que se quer objetivar são as relações entre formação e emprego em um quadro de referência nacional, e mais especificamente, regionalizado.

Neste caso, à guisa de operacionalizar um procedimento capaz de apreender analiticamente as nuances formativas de uma oferta de trabalho que se configura pela

---

<sup>30</sup> “Há um paradoxo ao tratar o espaço nacional na ordem econômica, como um espaço aberto sobre o campo internacionalizado da produção e das trocas, mas como um espaço fechado cada vez que se toma por objeto a estrutura dos grupos e das relações entre os grupos, fazendo como se o modo geográfico das relações objetivas (que não pode ser idêntico para as diferentes classes) tivesse de modo forçado por limites às fronteiras juridicamente definidas do território” (BOLTANSKY, apud ALALUF, 1986, p. 214).

heterogeneidade, e que inclusive se expande territorialmente para além das divisas administrativas do município de Gramado, por meio de um movimento migratório (diário, temporário, permanente) de trabalhadores oriundos de espaços sociais diferenciados (áreas rurais, cidades vizinhas, outros estados), a questão que se impõe ao alcance das características geográficas da população analisada, pode ser colocada da seguinte maneira: considerando a estrutura desta mão-de-obra semelhante do ponto de vista de sua positiva inserção no mercado do emprego, de sua posição na produção social do trabalho e de sua classificação profissional, mas com características sócio-formativas relativamente distintas, quais os níveis e os tipos de formação que correspondem às estruturas do emprego inquiridas? Supondo que as especificidades constatadas nestas estruturas possam ser imputadas às diferenças sócio-formativas dos trabalhadores, poderia se concluir a determinação das estruturas do emprego pelos sistemas de formação?

Dando continuidade à construção de uma ferramenta analítica que se ocupe da heterogeneidade existente entre os trabalhadores entrevistados nas empresas estudadas, ainda na perspectiva de problematização alalufiana sobre os estudos comparativos entre França e Alemanha, sobressai a idéia que não existe relação direta e linear entre um tipo de produção dado e as características formativas dos seus trabalhadores. Com razão, se na França existe um nível mais elevado de formação escolar geral, enquanto, na Alemanha, é a formação profissional o traço característico da população ativa, disto retira-se que os sistemas de ensino destes dois países apresentam especificidades consideráveis em termos de socialização para o trabalho.

Para Alaluf, estes autores mostram o alcance de suas análises, quando discernem, contrariamente ao senso comum, que o caráter mais profissional da formação na Alemanha e sua correspondência com um “procedimento” industrial que favorece a colocação profissional dos egressos nas empresas (graças à ampla legitimação que este sistema de ensino goza na sociedade alemã), não traduzem de maneira incondicional a melhor adaptação dos trabalhadores ao conteúdo das tarefas. O que significa não prejudicar o uso que é feito desta formação na produção. Segundo Maurice, Sellier e Silvestre (apud ALALUF, 1986, p. 217), em citação selecionada por seu crítico, “mais do que assegurar uma estrita adaptação dos trabalhadores aos postos de trabalho, ela está, ao contrário, no coração das relações sociais que determinam, em cada empresa, a mediação entre as exigências técnicas e as práticas organizacionais”. Enquanto, por oposição ao caso alemão, o exemplo francês ressalta que a mais fraca profissionalização do ensino tem por característica uma intervenção institucional mais direta da empresa, que dominando os sistemas de classificação profissional e a

organização do trabalho de maneira mais imediata, diminui a capacidade de intervenção dos trabalhadores, uma vez que estes não estão apoiados por um sistema de formação profissional reconhecido como legítimo. Sua capacidade de intervenção na empresa reside mais na idade, na experiência profissional e na antiguidade do que na formação propriamente, constituindo-se igualmente em um índice pertinente de socialização tanto em termos profissionais quanto de integração aos valores da empresa.

Assim, em parte, o legado deixado por estas análises realça o fato de que a qualificação se constitui por meio de relações sociais, territorialmente situadas, que se caracterizam fortemente em função dos níveis e das modalidades de ensino que os sistemas educativos oferecem, ainda que sempre tributária de uma validação por parte das empresas no exercício efetivo do trabalho<sup>31</sup>. Mostram também que em nenhum caso pode-se concluir que haja uma melhor adequação entre uma escolaridade dominada pela aprendizagem, como ocorre no caso da Alemanha, e uma escolaridade dominada pela formação geral, como na França. Esta visão das relações entre formação e emprego, segundo Alaluf, permite caracterizar os sistemas de ensino em função de sua instrumentalidade em matéria de produção, isto é, do uso que é feito em um determinado ramo ou setor produtivo. “Com efeito, no exercício de um emprego, um conjunto de ‘saber’, de ‘saber-fazer’, de ‘saber-ser’ e de ‘saber-viver’, para utilizar uma terminologia modernista, são implementados mas segundo modalidades diferentes na França e na Alemanha.” (ALALUF, 1986, p. 218).

Neste ponto da apresentação acreditam-se expostas as vias de entendimento que sustentam o procedimento analítico construído para se ocupar das informações empíricas correspondentes às características formativas dos trabalhadores entrevistados. Não é demais lembrar: qualquer aglutinação feita por parte do pesquisador deve ser lida com cautela<sup>32</sup>, pois os níveis e as modalidades de ensino prestam-se pouco à classificação dos indivíduos; e menos das relações sociais. Apesar disto, elas serão utilizadas à maneira de salientar as nuances formativas que caracterizam a heterogeneidade da oferta de trabalho junto às estruturas do emprego nos casos-estilizados considerados.

Indo mais longe, ainda no rastro da problematização alalufiana à cerca dos estudos desenvolvidos pelos teóricos<sup>33</sup> das comparações internacionais, uma asserção tão geral quanto relativa se impõe – a formação é socializada na produção independentemente de seu

<sup>31</sup> Como diz Naville, “um *métier* que perde toda justificação econômica pára de representar um valor social, que anteriormente foi estimado e considerado” (NAVILLE, apud TARTUCE, 2004, p. 372).

<sup>32</sup> “Poder-se-ia sintetizar sua compreensão [de Pierre Naville] da seguinte maneira: o pesquisador, definindo classificações, oculta as relações sociais que ele manipula na mesma ocasião. Toda análise coerente, para discernir grupos concretos deve, pois, tratar das relações sociais” (ALALUF, 1986, p. 125).

<sup>33</sup> Em particular, é sobre o estudo de Maurice, Sellier e Silvestre que se faz referência.

conteúdo. Seguindo por esta via de entendimento, se a análise comparativa do caso franco-alemão não permite afirmar que o sistema de formação profissional baseado na aprendizagem seja mais ajustado aos empregos efetivamente exercidos do que uma formação geral dispensada pela escola regular, desta constatação pontual, pode-se subtrair que a formação é socializada na produção independentemente de seu conteúdo?

Um encaminhamento possível para esta questão, assim, seria confrontar o depoimento de dois entrevistados que se situam em posições relativamente equivalentes na hierarquia do emprego do “resort”, apesar de apresentarem trajetórias social e formativa bastante diferenciadas. O primeiro relato é de um indivíduo do sexo masculino, (26), que fixou residência em Gramado no ano de dois mil. Nasceu e viveu com seus pais (plantadores de fumo) em uma pequena cidade do oeste paranaense, tendo cursado e finalizado os estudos em nível de Ensino Médio junto à rede pública de ensino daquele Estado. Por lá, a rotina lhe consumia o tempo entre a escola no turno da manhã e o trabalho agrícola à tarde.

Assim, estudava de manhã. Estudava na parte da manhã e a tarde ajudava ele na roça. Fazia de tudo assim. Serviço de agricultura mesmo. Ai, depois que eu resolvi vir pra cá. Um ano antes de vir pra cá. Eu disse: não, vamu planta fumo, que era uma das coisas que mais dava lá. Plantou, deu certo. A gente até ganhou dinheiro. Mas não era aquilo que eu queria. Não era (Depoimento verbal, entrevistado n. 20).

Atraído pela possibilidade de alcançar não somente sua independência financeira em relação ao grupo familiar, o rapaz decide-se pela mudança de cidade principalmente em função da diversificação econômica de Gramado, a qual para ele era sinal de maiores chances de “fazer alguma coisa diferente”, um antigo desejo desde a época da escola.

Ai, disse: não, vou pra lá. Ai cheguei aqui. Bah, tinha um monte de coisa diferente. Tinha, porque quando a pessoa vem de fora e a pessoa é da roça e coisa. Eles dão oportunidade pra trabalha. Ai tinha, fábrica de chocolate, tinha fábrica de móveis... tinha de tudo, assim, que dava pra pega (Depoimento verbal, entrevistado n. 20).

Aparentemente, por ser o setor de atividade onde as oportunidades de trabalho afloravam com facilidade para os migrantes das áreas rurais, o rapaz paranaense não encontrou dificuldades para empregar-se em uma das fábricas de móveis existentes. Solteiro e sem filhos, poucas foram as considerações que fez inicialmente sobre os rendimentos monetários auferidos pela fábrica.

Quando eu vim de lá.. não me importava muito o salário. Porque eu queria era trabalha mesmo. E, dando pra pagar as contas no começo tava bom. Paga aluguel e coisa (Depoimento verbal, entrevistado n. 20).

Após um par de meses no ramo da fabricação de móveis, seu amigo o convence a realizar algumas “extras<sup>34</sup>” na função de copeiro, com o intuito de verificar sua disposição com o trabalho no ramo da hotelaria.

Aí, eu disse: não, vou trabalhar num hotel porque eu já tinha meu colega aqui e tal. Daí eu vim e tinha uma vaga de copeiro.. Ai cheguei aqui pra montar o café da manhã. Uma coisa assim que eu gostei porque diferente e eu aprendi logo. Três dias que a mulher me ensinou, eu aprendi. Ai, montava, montava aquilo, mas aquilo virou uma rotina. Chegava e só fazia aquilo. Não tinha muita, muita coisa nova pra ti aprende assim. Era, uma coisa normal de dia-a-dia (Depoimento verbal, entrevistado n. 20).

Sobre a busca por “fazer alguma coisa diferente”, é interessante notar que a percepção do rapaz a propósito de sua mobilidade no mercado de trabalho sugere uma visão relacional da qualificação, a qual o entrevistado deixa transparecer freqüentemente pela relação que estabelece entre o grau de dificuldade das tarefas; sua capacidade em aprendê-las; e pelas hierarquias e formas de rendas implícitas. Uma operação que se repete na passagem a seguir, onde o entrevistado expõe uma forma semelhante de avaliação sobre sua progressão na grade de classificação profissional, desta vez pelo interior da estrutura do emprego no “resort”.

Aí, eu achava legal ser garçom. Não, quero ser garçom! Ai fui lá, falei, e eles me deram uma chance. Vim pro restaurante e trabalhei mais uns.. uns seis meses. Mas também, de garçom aquelas coisa assim.. ou tu é garçom ou tu é *maitre*. Depois de garçom tu vai pra *maitre*. Uma coisa assim que... difícil, né? E daí eu pensei, não eu acho que.. cozinha é melhor. Eu via que a cozinha tinha mais coisa, assim, pra ti aprende, pra ti fazê. Daí eu fui lá de novo, né, não eu queria uma chance na cozinha aqui.. ah, não tem problema, se tu qué vir pra cozinha não tem problema. Vamu te dá uma chance. Daí vim pra cozinha, vamu aprende, fui me dedicando.. e aquilo foi assim.. chegava em casa e chegava a sonha com as coisa (Depoimento verbal, entrevistado n. 20).

Duas passagens que parecem revelar uma forma peculiar do entrevistado identificar e perseguir expressões do trabalho que julga ser conveniente em termos qualificacionais, operação sobre a qual tem preeminência mais a aprendizagem de relações sociais hierarquizadas e ajustadas às estruturas do emprego existentes no setor do que propriamente a adaptação de sua formação ao posto de trabalho almejado em termos profissionais. Em outras palavras, diz Alaluf, o conteúdo da formação conta pouco se comparado à duração desta aprendizagem e às relações sociais que a escola sugere de maneira diferenciada aos indivíduos. “A hierarquia produzida pela escola pode em seguida se adaptar facilmente aquela da empresa” (ALALUF, 1986, p. 219).

---

<sup>34</sup> Termo usado para expressar o trabalho em caráter temporário, normalmente medido por jornadas de trabalho.

Continuando com mais um entrevistado do “resort”, tem-se o depoimento de uma pessoa do sexo feminino, (43), residente há pelo menos vinte anos no município de Canela. Filha mais nova de quatro irmãos, ela cresceu e se formou no município de Rio Pardo, lugar onde residiu até os vinte anos aproximadamente. Por lá, acudindo aos desejos de sua mãe que sonhara um dia em ser professora, viu-se levada a abandonar a bolsa de estudos que desfrutava em uma escola particular daquela cidade, a fim de cumprir a vocação que sua mãe viu bloqueada por imposição paterna.

Eu não tinha essa vocação. Mas assim.. como era um sonho dela. Ela era uma mãe assim, nossa.. não tem nem como falar. Daí eu parei de fazer o que eu tava fazendo.. eu tava, tava, fazendo científico.. ai parei. Só comecei e fui fazê magistério. Fiz, me formei e tudo. Ela conseguiu ir na formatura e tudo. Pouco tempo depois ela morreu. Mas, realizei o sonho dela, né? E, depois, até gostei. Mas daí, eu vim embora pra cá. Até que conseguisse encontra pra dar aula. Eu não era daqui. E daí tinha só hotel e.. foi onde eu consegui o primeiro emprego. O magistério ficou [pra trás], né? (Depoimento verbal, entrevistada n. 19).

À despeito de um ‘fatalismo sociológico’ com que se poderia tratar a trajetória sócio-formativa desta entrevistada, no qual a escolha de uma orientação técnica considerada inadequada seria a expressão mais eloqüente, pode-se convir que o curso de magistério seguido por imposição materna conferiu à menina de outrora a versátil qualidade de se adaptar à situações de trabalho - com as quais seguidamente se defrontaria no desenrolar de sua vida adulta. Abaixo, a entrevistada lembra de sua primeira experiência como assalariada onde trabalhou em um mercado de alimentos em sua cidade.

Eu.. trabalhava na recepção, assim.. pegava sacola.. e as coisas que as pessoas entravam no mercado e deixavam.. e pegavam uma fichinha, né? E... mas aquilo ali eu achava que era pouco pra mim! Eu queria ali no caixa.. mas eu era ainda de menor, eu tinha dezessete. Mas daí as gurias que tinham lá, quando dava, eu ia lá e elas me ensinavam. Era aquele caixa, Sueda, antigas assim, sabe, ai.. elas deixavam (Depoimento verbal, entrevistada n. 19).

Apesar do trecho em questão não revelar explicitamente porque “aquilo ali era pouco” para a referida entrevistada, subentende-se que essa expressão não diga respeito apenas ao descontentamento de um jovem aprendiz frente ao grau de complexidade exigido por um ou por outro posto de trabalho, tomando-se por referencia as capacidades técnicas que julgava possuir a entrevistada em questão. Do ângulo que se faz esta análise, trata-se antes da mobilização de relações sociais que conferem à entrevistada legitimidade suficiente - confirmada inclusive pela assunção das colegas de trabalho - para galgar posições mais elevadas na estrutura do emprego em questão. A seguir, a continuidade de sua fala anuncia outro aspecto crucial sobre a socialização dos saberes na esfera do trabalho.

E quando ele viu [o gerente].. eu já tava lá no caixa, passando rancho e coisa. Daí um dia ele me chamou e eu pensei: vai me xingar, né, porque eu saí do meu lugar. E não, ele disse que até achava muito bom a iniciativa de aprender, né? Sem tarem me mandando, eu quis aprender outras coisas, né? E uma coisa que me marcou foi que ele disse que aquilo era muito bom, porque eu tava começando agora, né? (Depoimento verbal, entrevistada n. 19).

Quer seja, se é verdade que as habilidades mobilizadas pela entrevistada tornaram-se expressão de qualidade do trabalho ofertado por esta trabalhadora somente após o empregador tê-las sancionado formalmente; é sugestivo pensar que estas habilidades foram reconhecidas em sua prática laboral mais em função das capacidades gerais adquiridas no processo de socialização escolar, às quais o curso de magistério parece ter sido tributário (como a iniciativa para aprender, mas, paradoxalmente, as relações de autoridade e de submissão), do que propriamente por competências técnicas (ler, escrever, calcular) passíveis de serem remuneradas enquanto tal.

Por onde, ainda que as entrevistas destes dois assalariados sugeriram que uma formação geral e uma formação técnica são tão operatórias para iniciar uma pessoa no exercício do trabalho assalariado, contanto que elas ensinem cada um a tomar o seu lugar na produção, parece prematuro enunciar um posicionamento sobre esta questão sem que para tanto se tenham indícios suficientemente fortes (afirmativos ou não). Alaluf, por exemplo, acredita que é possível reter aquela constatação – a saber, a formação é socializada na produção independentemente de seu conteúdo - desde que se faça à mesma alguns acréscimos<sup>35</sup>.

O que não parece prematuro constatar, no entanto, é que este raciocínio de inspiração alalufiana coloca-se em um “nível de generalidade comparável aquele da economia da educação quando se exprime pela teoria do capital humano, e aquele de Pierre Naville que considera o número de anos de formação como medida da qualificação” (ALALUF, 1986, p. 219). Em perspectiva análoga, Boltanski é outro que parece compartilhar da visão sobre a importância do sistema de ensino na aprendizagem das hierarquias do trabalho e da vida social. Segundo ele, a referência às relações de classe no seio da empresa nunca está ausente à escola. Fundamentalmente, o lugar que estes indivíduos ocuparão na divisão do trabalho será estreitamente dependente “do tempo que consagram para sua formação e da representação que eles construíram de sua identidade e de seu destino” (BOLTANSKI, apud ALALUF, 1986, p.

<sup>35</sup> Alaluf acrescenta os seguintes complementos: “a instrumentalização da educação é tomada em função de seu uso profissional; a análise exclui as atividades de não-trabalho como constituindo igualmente uma esfera de implementação da educação; a “relação educativa” realiza uma mediação na definição da relação salarial. Desde então, se não importa qual saber é socializado profissionalmente sob certas condições, a definição destas condições não se faz independentemente das formas de saber que são dispensadas” (ALALUF, 1986, p. 218).

219). Analisando o material empírico por este ângulo, a configuração formativa da força de trabalho em análise pode ser apreciada da seguinte maneira em relação ao tempo de formação, segundo os três casos-estilizados:

**Tabela 5: Distribuição dos entrevistados conforme nível de escolaridade, por estabelecimento pesquisado**

Escolaridade	“hotel”		“restaurante”		“resort”	
	Absl.	%	Absl.	%	Absl.	%
Fundamental incompleto 1ª a 4ª série	1	12,5	1	16,6	-	-
Fundamental incompleto 5ª a 7ª série	3	37,5	1	16,6	-	-
Fundamental completo/Médio incompleto	1	12,5	2	33,3	2	28,57
Médio completo/Superior incompleto	3	37,5	2	33,3	4	57,12
Superior completo	-	-	-	-	1	14,28
<b>Total</b>	8	100.0	6	100.0	7	100.0

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir das informações obtidas das entrevistas semi-estruturadas.

Em primeiro lugar, esta panorâmica da situação formativa dos trabalhadores entrevistados, evidencia a ocorrência de uma relativa estabilidade nos níveis de escolaridade apresentados pela oferta de trabalho diante das estruturas do emprego nos três casos-estilizados. Esta estabilidade pode ser identificada pela ausência de fortes discrepâncias em qualquer uma das faixas de escolaridade observadas<sup>36</sup>.

No conjunto dos trabalhadores entrevistados pertencentes aos ramos de alojamento e alimentação, seis indivíduos dos vinte e um entrevistados encontram-se situados nas faixas de escolaridade equivalentes ao ensino fundamental incompleto, sendo que dois destes não passaram da quarta série. Logo, é nas faixas intermédias que está situada a maioria dos entrevistados, totalizando quatorze pessoas, com leve vantagem para os nove indivíduos que têm o ensino médio completo ou superior incompleto, frente aos cinco entrevistados que não concluíram este grau de ensino. Por fim, apenas um dos entrevistados possui o ensino superior completo.

Embora este estudo não se pretenda representativo das mudanças quantitativas ocorridas nos ramos de atividade em análise, por onde se justifica a escolha de um número reduzido de entrevistados e, por conseguinte, o aparecimento de percentuais relativos demasiadamente elevados, a próxima tabela traz informações referentes ao grau de instrução

<sup>36</sup> O que existe, de fato, é uma aparente elevação dos níveis de escolaridade entre os trabalhadores do “Resort”, sobre a qual ainda é precoce emitir qualquer justificativa.

da força de trabalho, prestadas pela empresas dos ramos de alojamento e alimentação, no Estado do Rio Grande do Sul.

**Tabela 6: Distribuição de empregados nas empresas de alojamento e alimentação, segundo o grau de instrução, no Rio Grande do Sul**

Ramos	Analfabeto		Até 4ª Série		Até 8ª Série		Até 2º Grau		Até 3º Grau		Total
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.
Alojamento	130	1,13	1.493	13,01	5.927	51,68	3.274	28,55	643	5,60	11.467
Alimentação	340	0,88	4.912	12,78	21.570	56,07	10.511	27,32	1.136	2,95	38.469

Fonte: MTE – Rais/2000, em 31 de dezembro (BRASIL, 2001).

Quanto à distribuição dos trabalhadores conforme os níveis de escolaridade, descontadas as incompatibilidades metodológicas, percebe-se que os dados apresentados para os três casos em análise acompanham as linhas de evolução dos níveis de escolaridade apresentadas pelos trabalhadores dos ramos de alojamento e alimentação no Estado do Rio Grande do Sul. Esta evolução mostra a maior concentração de indivíduos nas faixas de escolaridade média e baixa, isto é, o equivalente na tabela anterior às faixas entre a 5ª série do Ensino Fundamental e o Ensino Médio completo (9,5 anos de estudos em média).

Em relação à distribuição dos trabalhadores por gênero, observa-se que dos seis indivíduos que não completaram o Ensino Fundamental, quatro deles são do sexo feminino (incluindo as duas pessoas que tem até 4ª série) e dois são do sexo masculino. Nas faixas intermediárias, onde está situada a maior parte dos entrevistados, a repartição é a seguinte: dos que concluíram o Ensino Fundamental, dois indivíduos são do sexo masculino e três do sexo feminino; enquanto em relação aos indivíduos que terminaram o Ensino Médio ou estão cursando o Ensino Superior, das nove pessoas com este grau de ensino apenas uma é do sexo feminino. Cumpre notar ainda que a única pessoa a portar um diploma de Ensino Superior é do sexo feminino.

No que se refere à distribuição dos níveis de escolaridade por faixa etária, percebe-se que dos seis indivíduos com grau de instrução inferior ao Ensino Fundamental completo, três deles apresentam 40 anos e mais e outros três situam-se na faixa etária entre 25 e 39 anos (inclusive as duas mulheres que tem até 4ª série). Entre os que apresentam Ensino Fundamental completo ou Ensino Médio incompleto, quatro indivíduos em cinco encontram-se na faixa entre 25 e 39 anos, enquanto na faixa entre 18 e 24 anos observa-se a incidência de um indivíduo. Entre os que têm nível de Ensino Médio completo ou Superior incompleto, existe pequena predominância de indivíduos situados na faixa etária entre 25 e 39 anos –

cinco entrevistados; seguidos por duas pessoas que têm 40 anos e mais, e apenas um indivíduo com idade entre 18 e 24 anos. A única entrevistada com Ensino Superior completo tem 31 anos, ou seja, situa-se na faixa etária entre 25 e 39 anos.

Em linhas gerais, as características formativas do conjunto de entrevistados vistas pelos ângulos de gênero e idade sugerem alguns comentários. Primeiramente, em relação à questão de gênero, constata-se que o maior grau de instrução está entre os homens do que entre as mulheres: apenas uma das oito mulheres que compõe o conjunto de entrevistados concluiu o Ensino Médio (duas delas acabaram apenas a 4ª série), ao passo que os homens com essa escolaridade somam oito indivíduos (de um total de doze), diferentemente, portanto, do comportamento da população em idade ativa no país<sup>37</sup>, na qual, em média, as mulheres têm escolarização superior à dos homens.

Em seguida, no tocante à configuração da força de trabalho por faixa etária, observa-se que a presença de indivíduos na faixa etária entre 25 e 39 anos é a majoritária entre os ofertantes de trabalho nas empresas pesquisadas - 14 entrevistados, em média, totalizando 9,5 anos de estudo. Considerando-se que no Brasil, em 1992, o tempo de escolarização médio era de 4,9 anos de estudos, passando a ser de 6,1 anos, em 2001, pode-se dizer que a força de trabalho pesquisada possui um tempo de formação relativamente elevado, se comparado ao da média nacional para o referido período.

---

<sup>37</sup> “Considerando o conjunto dos homens com 10 anos e mais no país, 64,0% possuíam no máximo sete anos de estudo e do conjunto das mulheres com 10 anos e mais, 60,7%. Portanto, é possível afirmar que não possuíam o Ensino Fundamental completo. Do total dos homens com 10 anos e mais, no Brasil, 30,2% possuíam até três anos de estudo, enquanto entre as mulheres o percentual era de 28,2%; 33,8% dos homens e 32,5% das mulheres tinham de quatro a sete anos de estudo; 15,6% dos homens tinham de 8 a 10 anos de estudo e 15,7% das mulheres tinham esta mesma escolaridade. Entre os homens, 20,1% possuíam 11 anos e mais de estudo e entre as mulheres, 23,2%” (IBGE/PNAD-2001, apud HANSEN, 2004, p.144).

A seguir, a tabela 7 contextualiza a distribuição dos empregados por nível de escolaridade conforme cinco grupos de atividade no Brasil. Para efeitos de comparação intra-setorial, os ramos de alojamento e alimentação perfazem o grupo de atividade – serviços.

**Tabela 7: Distribuição de empregados por grau de instrução e atividade – Brasil**

Grau de instrução	Indústria		Construção Civil		Comércio		Serviços		Agropecuária	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Analfabeto	102.982	1,97	28.611	2,67	34.890	0,84	226.051	1,58	84.742	8,05
Até 4ª Série	1.039.621	19,93	427.112	39,86	433.651	10,49	2.162.690	15,14	616.355	58,60
Até 8ª Série	2.078.280	39,84	380.200	35,48	1.571.449	38,02	3.616.386	25,32	249.501	23,72
Até 2º Grau	1.552.170	29,75	179.868	16,78	1.837.020	44,44	4.930.947	34,53	76.978	7,31
Até 3º Grau	442.944	8,49	55.714	5,19	255.878	6,19	3.342.605	23,40	24.096	2,29
Total	5.215.997	100	1.071.505	100	4.132.888	100	14.278.679	100	1.051.672	100

Fonte: MTE – Rais/2000, em 31 de dezembro. Adaptada pelo autor (BRASIL, 2001).

Por fim, pode-se dizer que o chamado setor de serviços apresenta níveis relativos de escolaridade superiores aos encontrados entre os trabalhadores dos ramos de alojamento e alimentação no Estado do Rio Grande do Sul, onde a presença de diplomados em níveis de Ensino Médio e Superior não chega aos cinquenta por cento da amostra. Não obstante, os índices de escolaridade destes ramos de atividade, tomando-se em separado o referido Estado, mostram-se pouco superiores àqueles constados em comparação aos outros setores de produção, nacionalmente, como nos casos da agropecuária e da construção civil, por exemplo.

Conquanto, se é adequado pensar na duração da formação escolar enquanto um elemento significativo de hierarquização dos indivíduos frente ao emprego em geral, especialmente na perspectiva dos grandes grupos de atividade, à um procedimento generalista como este escapam-lhe as especificidades com que os níveis e tipos de formação são socializados e apreendidos nas estruturas do emprego em particular. Dito de outro modo, a relativa estabilidade dos níveis de escolaridade observados nos ramos de alojamento e alimentação não se traduz da parte de ofertantes e demandantes de trabalho por um comportamento homogêneo do ponto de vista das relações frente ao sistema de ensino. Ao invés disto, acredita-se na ocorrência de modalidades particulares de uso da força de trabalho, as quais se caracterizam por práticas de seleção, contratação e mobilidade que apesar de condicionarem as demandas do emprego, estão ao mesmo tempo condicionadas pelas características sócio-formativas dos ofertantes de trabalho. Razão pela qual, afirma Alaluf, “se não importa qual saber é socializado profissionalmente sob certas condições, a definição

destas condições não se faz independentemente das formas de saber que são dispensadas” (ALALUF, 1986, p. 218).

Para ilustrar estas especificidades decidiu-se abordar a interação entre oferta e demanda de trabalho pelo ramo onde se encontra situado o estabelecimento denominado por “resort”. De maneira que esta análise parte de uma contextualização social e formativa dos depoimentos colhidos junto aos entrevistados desta empresa, realçando as características segundo as quais as formações são incorporadas nas atividades econômicas, seus modos de socialização e, na medida em que o material empírico permitir, de determinação das estratificações econômicas pelas características formativas dos trabalhadores.

Continuando com os depoimentos alocados junto ao “resort”, o entrevistado que segue é do sexo masculino, (38), natural do município de Cambará do Sul. Filho de operários do ramo da celulose, cursou a escola regular até completar a oitava série do Ensino Fundamental, apresentando sempre desempenho escolar satisfatório. Apesar disto, deixou “os estudos de lado” motivado por condicionantes sociais e econômicos que inclinavam o rapaz a assumir um posicionamento ativo na estrutura sócio-econômica de sua cidade.

Eu não tinha dificuldade de roda ou de pega as matéria. Quando chegava o final do ano tava tranqüilo, passava. Daí tem aquela questão, quando eu parei.. que eu tirei a oitava série, que lá em Cambará não tinha.. tu tinha que vir pra Torres, ou vim pra São Francisco de Paula pra fazê segundo grau. Tu guri, lá, quatorze, quinze anos, lá. Tu já tava ganhando um salário, já tava com aquele dinheiro na mão, tu já tava pagando uma pensão pro teu pai.. eu não vou mais estuda, eu vou ficar trabalhando, já. Eu já sei ler, já sei escrever, já sei [confuso], daí aconteceu da gente casa, ter filhos, e depois a separação, daí não.. meio que deixei os estudos de lado. E não me envolvi mais, sabe? (Depoimento verbal entrevistada n. 15).

Como se nota neste trecho, a razão para o abandono das salas de aula relacionou-se mais com o fato de sua passagem à vida adulta ter ocorrido ainda cedo, se comparada a indivíduos de outros grupos sociais, do que propriamente a inexistência de um sistema de ensino em nível de segundo grau poderia fazer pensar. Autores como Enguita, a esse propósito, de fato consideram que a função da escola em relação ao trabalho, “estaria em socializar as crianças e os jovens nas pautas de conduta adequadas para sua inserção nas relações de produção adultas, ainda que tais relações e tais pautas sejam distintas para diferentes grupos de trabalhadores de fato ou potenciais” (ENGUITA, 1990, p. 94, tradução livre). Em anuência com este autor, no entanto, Alaluf lembra que é preciso reforçar o cuidado de não limitar a função instrumental da escola apenas às atividades de trabalho, sob pena de atribuir às estruturas produtivas uma racionalidade no limite transcendente.

Embora com atenção ao aspecto lembrado pelo autor belga, não há como desconsiderar o papel exercido pela escola na produção de diferenças sociais devidamente certificadas e legitimadas pelo conjunto da sociedade. A seguir, o mesmo entrevistado denuncia a importância com que vem se revestindo a formação escolar na modelagem da hierarquia dos postos de trabalho no mercado de trabalho em Gramado e no “resort”, especificamente.

Tanto que em muitos lugares, assim, hoje aqui em Gramado.. uma vez nem te perguntava muito grau de estudo.. esta última vez aqui [doze anos depois de sua primeira passagem pela empresa], se tu não tem o primeiro grau, a oitava série, eles não pegam.. nem que seja pra trabalhar na limpeza, pra trabalha de camareira.. eles tão exigindo (Depoimento verbal, entrevistada n. 15).

Por onde se entende que o aumento do interesse conferido à escolarização na definição dos critérios de ingresso e progressão na estrutura do emprego do “resort”, em parte se explica na medida em que os responsáveis pelo departamento pessoal, estabelecendo os níveis de formação preferenciais que esperam ver possuídos pelos trabalhadores em certos postos de trabalho, definem indiretamente também os conteúdos de formação correspondentes às formas de socialização desejadas. Uma tendência que o entrevistado identifica não somente em suas últimas investidas no mercado de trabalho senão materializada no discurso de sua própria chefia, fixando-lhe ao mesmo tempo os limites e as condições para uma promoção interna. Nas palavras de Alaluf, “as estruturas de qualificação do emprego são modeladas pela repartição dos trabalhadores hierarquizados segundo sua posição no sistema de formação. As qualificações são então compreendidas como as formas de produção e de reprodução das atitudes cuja forma institucionalizada é o sistema de formação” (ALALUF, 1986, p. 229). Como o depoimento abaixo permite observar.

Porque é uma questão.. uma questão política [!], e uma questão, assim, que é hoje o mundo gira em torno disso, né? Então eu que.. já ta fazendo falta e acho que vai fazê mais ainda.. sabe, porque, mesmo.. que nem a [gerente] tava falando com nós, ela falou: oh, pra tê uma promoção, pra a gente fica, assim, mais atento o pessoal.. tem que ter o segundo grau.. tu entendeu? Ai pode ser que ela tava falando por ter falado. Mas daí pode ser depois, sabe, uma política de cada empresa, sabe? (Depoimento verbal, entrevistada n. 15).

Desta maneira, assiste-se à institucionalização da formação escolar como uma forma de hierarquização dos conhecimentos úteis na atividade profissional que se reproduz com base nas diferenças outorgadas fora da esfera da produção pelo sistema de ensino. Nas palavras de Alaluf (1986, p. 229), “a instituição escolar parece deste ponto de vista exterior, mas ao mesmo tempo constitutiva do sistema de produtivo”. Por sua capacidade de tornar este critério elegibilidade um produto lógico, científico e inquestionável da estrutura interna do saber, no

singular, é que a socialização escolar contribui para naturalizar as formas de classificação e hierarquização dos postos de trabalho, em função dos níveis e tipos de conhecimentos exigidos, que em seguida justificam plenamente as desigualdades nas formas de distribuição dos rendimentos. Uma idéia que está contida no relato a seguir.

Pra ser garçom tem que ter segundo grau. A questão de prática.. oh, vai leva meses pra ele pega ai [o serviço].. e eu não posso ganha dois mil e ele mil, sabe? Eu vou valorizar o cara que estudou mais.. e tal. Não por tu sabê fazê ou não sabê fazê. Porque na pratica tu pode até sabe fazê um pouco melhor que ele. Mas pelo conhecimento, ou por um tipo ou por outro, de repente ele vai ta mais preparado. Então, eu acho que isso daí vai fazê falta com certeza (Depoimento verbal, entrevistada n. 15).

Se bem que o depoimento deste entrevistado reflita uma representação subjetiva das mudanças ocorridas desde sua primeira passagem pela empresa, há mais dez anos atrás, principalmente em relação aos modos de socialização e de apreensão dos saberes pela estrutura do emprego em questão, é conveniente complementar<sup>38</sup> estas informações com àquelas prestadas pelo responsável pelas mudanças implantadas na política de pessoal no “resort”. Não é demais informar que esta retomada do histórico do “resort” serve de adendo ao capítulo anterior.

Com efeito, as mudanças observadas na política de gestão da força de trabalho identificam-se diretamente com o contexto de implantação do chamado “sistema dos 5S’s”, a partir do ano de 2002. Mais que uma iniciativa isolada do departamento pessoal, estas práticas se inserem em um conjunto de medidas colocadas em andamento paralelamente ao começo das obras de ampliação de sua estrutura de hospedagem, o que significou a construção de outros 156 apartamentos (mais que dobrando a capacidade de hospedagem do estabelecimento), além de uma completa remodelação estilística das dependências sociais. Diante de um quadro de forte investimento de capital como esse, portanto, tais práticas de gestão do pessoal não são entendidas senão dentro de uma estratégia de racionalização do processo de produção em vistas de novas demandas de mercado. Também é neste contexto que a denominação “resort” ganha sentido e força como um instrumento de diferenciação de

---

<sup>38</sup> Este complemento foi obtido da seguinte maneira, cumpre informá-lo: estas informações encontram-se junto ao apêndice A (entrevista com gerente geral do hotel “resort” localizado na cidade de Gramado-RS), do trabalho de conclusão intitulado *Sistema dos 5 S's – uma abordagem entre a teoria e a prática em hotel da Região das Hortências*, de autoria do aluno de graduação Rodrigo Rühee (2003), relativo ao curso de hotelaria da Castelli Escola Superior de Hotelaria. Aliás, sobre a produção acadêmica naquela instituição de ensino, em rápido levantamento bibliográfico realizado junto aos trabalhos de conclusão apresentados pelos egressos do curso de graduação em hotelaria, no mês de março de 2007, constatou-se a incidência quase absoluta de pesquisas vinculadas às temáticas da gestão e organização do trabalho, as quais colocam-se nitidamente na perspectiva oferecida pela teoria técnico-funcionalista, quer seja, na perspectiva funcional da adequação entre sistema produtivo e sistema educativo.

sua oferta no mercado turístico. Características pelas quais identifica-se esse período ao surgimento de uma terceira geração de capital à impulsionar as operações neste empreendimento.

A força de trabalho na empresa foi, sem dúvida, um dos alvos mais importantes no processo de implantação do sistema dos 5S's. Com razão, entre os objetivos enunciados pelo mentor do projeto, figuravam a preocupação em: “fazer com que as pessoas manuseiem com muito cuidado os equipamentos e materiais; [em cuidar com] a apresentação pessoal; [em ter] cuidados com os aspectos de saúde”. Como se desprende de suas palavras, o raciocínio traçado pelo gerente geral do “resort” parece ir além da simples melhoria dos aspectos ligados à esfera do trabalho; para ele, o combate à rotatividade está ligado também à aprendizagem de relações sociais; relações estas correspondentes aos modos de socialização que extrapolam a vida de trabalho. Em suma, a lógica de implantação deste sistema baseia-se na seguinte tese: “a empresa que não zela pelo patrimônio humano permanece num ciclo de rotatividade de pessoal que não consegue melhoria” (RÜHEE, 2003, p. 59), ou seja, o postulado não é outro senão o que se exprime pela economia da educação em sua vertente derivada da teoria do capital humano.

Segundo o responsável pela implantação desta metodologia, a ferramenta para desencadear o processo foi simples; apoiou-se na “vontade e na carência dos funcionários em demonstrar que os hóspedes o elogiavam, demonstrar que faziam bem feito o seu trabalho, porém não de uma forma profissional, mas bastante precária, muito doméstica”. Conforme ele, não havia dúvidas de que os “funcionários queriam aprender, fazer alguma coisa, tinham necessidade de fazer, porém nunca foram-lhes dado a oportunidade” (RÜHEE, 2003, p.59-60). Entretanto, se fosse para conceder uma oportunidade, explica o gerente, esta não poderia corresponder simplesmente ao “cursos massacrantes de treinamento de como teria que atender o cliente, através de dramatizações, etc. Não foi isso que foi feito. Mexemos numa coisa que atingiu em cheio o seu dia-a-dia, tanto na empresa como fora da empresa”. (RÜHEE, 2003, p. 61).

A prescrição para ‘sanar’ aquela mistura de carência e vontade, portanto, envolveria algo mais que uma mera repetição de técnicas profissionais de atendimento. O ‘remédio’ prescrito pela nova direção da empresa envolveu, de fato, a criação de um curso supletivo dentro do “resort”, o que desde a sua implantação resultou na redefinição dos critérios de seleção, contratação e mobilidade em uso no seu departamento pessoal. Em outras palavras, a institucionalização de um grau mínimo de escolaridade fixado ao nível do Ensino Fundamental significou a possibilidade da direção do “resort” controlar mais diretamente os

sistemas de classificação profissional e organização do trabalho correspondentes ao seu processo de produção. Quanto ao funcionamento deste mecanismo que favorece uma hegemonia empresarial sob a gestão de pessoal, o depoimento colhido junto à gerência deste departamento informa o seguinte procedimento:

é, nós temos um plano de carreira estipulado que leva em conta a formação, o tempo de casa e o desempenho. Então.. então é uma coisa vinculada à outra.. então umas pessoas vão dizer: ah, mas eu já to a tanto tempo e eu ainda não recebi promoção.. não, tu tem que estudar, tu tem que fazer a tua formação, pelo menos o ensino fundamental, pra ai então entra no rol daqueles que podem ser promovidos. Então isso tem servido pra eles como um.. como.. um.. estimulante, uma questão que estimula, mas a gente sempre leva em conta que ganha todo mundo. Ganham eles, né, que tem a formação e adquirem isso e levam pro resto da vida. E ganha o hotel que fica dentro daquela meta que a gente tem de.. de ter o quadro inteiro com pelo menos o uma formação do ensino fundamental. E a gente vê que as pessoas tão respondendo assim, ao chamado (Depoimento verbal, gerente do departamento de pessoal).

Deve-se notar, no entanto, que se na avaliação do departamento pessoal os “colaboradores” atendem positivamente “ao chamado” da empresa, disponibilizando-se em fazer sua formação de acordo com os critérios elegidos pelos administradores do “resort”; por sua vez, o depoimento deste trabalhador, (25) anos, portador de um diploma técnico (*chef* de cozinha) confirma que embora o discurso empresarial promulgue a importância da formação profissional como um critério de elegibilidade para a progressão na da estrutura do emprego, na prática profissional deste entrevistado esta medida de ‘adequação’ não está isenta de desvios que o impedem ou limitam sua oportunidade de avançar na grade de classificação profissional, a despeito de sua formação profissional.

Eu não sei se é só aqui, ou... pode ser que seja, mas várias casas gastronômicas, restaurantes e hotéis. A maioria das vezes eu acho que falta um pouco de.. avaliar mais o profissional não pelo tempo de casa, mas pelo.. pelo esforço de.. ter ficado um ano num curso, dois anos num curso. De ter essa oportunidade. Ou de mostra aqui dentro um crescimento maior. De ter oportunidade de crescer mais rápido aqui dentro. Não por ser.. por ser um profissional qualificado e ter condições de progredir, mas não pelo tempo de casa. Assim, por exemplo, alguém.. muita gente que ganha promoção pelo tempo de casa, né? Um ano, dois anos, gente de quatro anos é primeiro cozinheiro, ou outro setor, né, que não tem a mesma qualificação é.. de um terceiro [cozinheiro] que não pode.. ou de um auxiliar que não pode subir.. por exemplo, pra supervisor ou pra alguma outra coisa, pelo menos tempo de casa. Não sei, por passar por cima de alguém, não sei se é passar por cima dos outros, né? Acho que pode ser isso. Então eu acho que poderia ser um pouquinho mais avaliado, melhor visto por nossos supervisores e chefes isso daí. (Depoimento verbal, entrevistado n. 18).

Constatação esta que denota, inversamente, implicações opostas quando analisadas desde o ponto de vista da incidência da oferta de trabalho sob a estrutura do emprego. Isto é, a constatação de que os modos de socialização dos saberes na produção, mediados então pelas

relações sociais que o sistema de ensino cria e a visão de promoção individual e de grupo que ele projeta sobre os trabalhadores, enquanto base de sustentação para o surgimento de relações coletivas de trabalho que a própria expansão da formação induz, tornam-se eles mesmos condicionados pelos conteúdos e pelos níveis de formação que os sistemas de ensino são capazes de produzir. Ainda que hoje em dia a escola tenha “menos por função transformar as categorias sociais do que as adaptar e as reproduzir” (ALALUF, 1986, p.230), é inevitável pensar que na sociedade contemporânea este espaço continua sendo um lugar privilegiado de aprendizagem do trabalho e da vida fora do trabalho. Isto equivale a dizer, em alguma medida, que “moralidade, decência e saber-ser são modalidades de socialização tanto como ler, escrever, calcular são aquisições escolares” (ALALUF, 1986, p.221). A seguir, o depoimento do mesmo empregado demonstra em parte este aspecto.

Ser cozinheiro. Hoje em dia eu acho que ta.. ta uma moda ser cozinheiro, né? Um tempo atrás eu acho até que era um motivo de preconceito ser cozinheiro. Até porque, vamos dizer assim, o cara que não fazia nada.. o vagabundo mesmo, resolvia.. a ultima solução era a cozinha, ao meu ver, né? Ou, cozinheiro é coisa de mulher.. assim, toda essa.. esse tabu que.. ta sendo quebrado agora (Depoimento verbal, entrevistado n. 18).

Modos de produzir suscetíveis de serem induzidos, portanto, por modalidades particulares de socialização criadas através de relações sociais originadas na escola, mas empregadas na produção. Características estas que mostram o quanto a socialização da formação no setor de turismo em geral - e no ramo de alimentação em particular - encontra-se regida por “relações complexas e contraditórias (tendência a valorizar sua formação nas relações sociais nas quais as pessoas são engajadas e tendência das empresas a diminuir o preço de retorno de seus produtos e, por conseqüência, o custo salarial deles) que englobam a vida de trabalho e fora do trabalho” (ALALUF, 1986, 232), condicionadas invariavelmente por uma apreciação social do valor dos trabalhos.

Uma vez transcorrida esta análise que versou sobre a interação entre a oferta e a demanda do trabalho na experiência do “resort”, se torna oportuno retomar a questão apresentada anteriormente: formação determina emprego? Embora os depoimentos apresentados ofereçam elementos que indiquem uma incidência das características formativas da oferta de trabalho sob a estrutura do emprego em questão, a seguinte idéia desenvolvida por Alaluf faz suspender uma suposta resposta afirmativa (1986, p. 231): “a qualificação é definida pelas modalidades segundo as quais os saberes instituídos e socializados são sancionados pelas empresas e empregados na produção”. O sentido emprestado por esta assertiva, com efeito, baseia-se na idéia de que se o sistema de ensino assegura a reprodução

de uma força de trabalho qualificada em medida ‘adequada’ aos critérios instituídos pelas políticas de emprego utilizadas no caso do “resort”, diferentemente, esta medida de adequação pode mostrar-se contingencial quando a análise está dirigida pelas características que definem as modalidades de interação entre a oferta e a demanda do trabalho nos casos do “hotel” e do “restaurante”.

Em relação à experiência do “hotel”, por exemplo, constatou-se que suas políticas de seleção, contratação e mobilidade estão atreladas fundamentalmente a um processo de negociação e geração de consentimento, em primeiro lugar, fundado na legitimação de relações sociais de proximidade - parentesco e amizade, mas também de vizinhança – que garantem uma medida de qualificação ‘adequada’ à sua força de trabalho. A escola aparece, neste caso, como o pano de fundo de uma socialização marcadamente ‘doméstica’, já que são as relações desenvolvidas no âmbito particular das relações de proximidade as que asseguram a reprodução de relações sociais ajustadas ao trabalho assalariado. Comparativamente aos outros casos-estilizados, não se trata de afirmar que a escolarização de seus trabalhadores não tenha reproduzido em alguma medida as funções instrumentais da escola descritas ao longo do presente capítulo. Apenas afirma-se que o modo de qualificação desenvolvido pelo “hotel” e seus trabalhadores, contudo, se caracteriza por ser uma modalidade particular de interação entre a oferta e a demanda de trabalho – um modo de fazer hotelaria, em que predomina um outro índice de socialização para o trabalho. Não por acaso, no capítulo segundo, insistiu-se que a definição da posição dos trabalhadores na grade de classificação profissional do “hotel” não pode ser pensada em separado das relações sociais existentes para fora dos espaços de produção.

O modelo de gestão da qualificação desenvolvido pelo “restaurante”, por sua vez, caracterizou-se por seu forte interesse em uma mão-de-obra jovem, seguidamente recrutada desde a saída da escola e que não raras vezes se encontrava em situação de transição profissional proveniente de outros setores. A sua própria experiência de expansão, neste sentido, é uma amostra de como uma empresa de pequeno porte, inicialmente formada por formas embrionárias de capital, tirou proveito de uma conjuntura de forte instabilidade e crise no setor de turismo em Gramado, para desenvolver um modelo de gestão da força de trabalho que equalizou em parte a sua carência de mão-de-obra especializada (*chefs* e *maitres*). Esta solução parcial, entretanto, não elimina o interesse que marca em geral os ramos de atividade como o da alimentação: trata-se de atividades fortemente tributárias dos movimentos migratórios e dos sistemas de formação escolar e profissional. São ramos que se caracterizam, desta maneira, pela importância das rotações, a sazonalidade de suas atividades, a mobilidade

de seu pessoal e uma grande recorrência aos jovens saídos das escolas. Da mesma maneira, não foi por acaso também que, no terceiro capítulo, a parceria entre patrões e empregados revelou-se uma modalidade específica de interação entre oferta e demanda de trabalho, menos por questões técnicas ligadas a uma evolução tecnológica autônoma do sistema social que a produziu, mas, principalmente, por estar fortemente vinculada aos aspectos técnicos, organizacionais e sociais que caracterizavam uma conjuntura de crise e recessão no mercado de turismo local.

Evidentemente, estas diferenças não preconizam a anulação das potencialidades explicativas que constituem a formação e as relações sociais ali produzidas como índices legítimos de socialização para trabalho no setor de turismo em Gramado. Elas apenas reforçam a convicção de que este fenômeno está governado por forças ambíguas, conflitivas, cambiantes e contraditórias e que a sua compreensão demanda abertura analítica também na direção da esfera do não-trabalho – inclusive na sua dimensão formativa. O estudo das interações entre a oferta e a demanda de trabalho nos casos-estilizados, por isto mesmo, realçou algumas das características que denotam especificidades do ponto de vista das relações entre formação e emprego nos ramos de alojamento e alimentação em Gramado. Deste ponto de vista, pôde-se identificar mesmo uma relativa variabilidade de comportamentos por parte das empresas e dos trabalhadores frente à escola e/ou à formação escolar e profissional.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão sobre a qual se debruçou este estudo foi a qualificação e suas relações com as esferas do trabalho e do não-trabalho, sendo as relações sociais que conformam os modos de vida e de trabalho o foco de investigação para se compreender o processo de construção da qualificação no setor de turismo em Gramado.

No decorrer desta dissertação, analisaram-se as relações sociais originadas no modo de vida e de trabalho de um conjunto de trabalhadores assalariados (21 entrevistados) no setor de turismo em Gramado, enfatizando fundamentalmente sua interface com o processo de diferenciação do trabalho e os modos de socialização e legitimação dos saberes no contexto de organização do turismo em Gramado. Processo este que vem se constituindo historicamente na passagem de um saber-fazer mediado por relações sociais calcadas em um determinado modo de vida (antes chamado de colonial), para outro em que a instituição escolar vai ao encontro das demandas geradas pela intensificação do turismo no município.

O desenvolvimento do trabalho assalariado, neste sentido, encontrou seu fundamento no desprendimento do trabalhador de seu trabalho, sendo que deste movimento essencial decorreu o surgimento de uma relação inusitada com respeito às formas de trabalho que lhe precederam - a **relação salarial**; que separou e religou a aprendizagem e o exercício do trabalho. Em consequência disto, ao encarar as relações sociais que deram sustentação ao trabalho pelo viés do salariado, realçou-se o avanço de uma forma dominante de socialização para o trabalho, a qual regula a aferição dos indivíduos no sistema de formação e nos postos de trabalho, distinguindo-se fundamentalmente das formas sociais de trabalho pré-existentes. As formas de socialização que foram examinadas na presente dissertação correspondem, assim como no procedimento desenvolvido por Alaluf, simultaneamente às capacidades adquiridas e às relações sociais nas quais são engajados os trabalhadores que as possuem.

Cumprir recordar ainda o indicado na sessão introdutória: o estudo do trabalho na sua forma assalariada suscitou dificuldades consideráveis em face de um fenômeno ambivalente e polissêmico, e que não se deixou apreender somente por variáveis isoladas como é a qualificação. Ante a dificuldade de operar uma análise em termos exatos, pergunta que se torna freqüente é: como proceder metodologicamente, sem reproduzir um esquema que simplificasse a realidade social na qual se estava debruçado? Ao longo desta investigação percebeu-se que o espaço social no qual estava se desenvolvendo este estudo configurava-se,

e desenvolvia-se também por meio de não-correspondências, de desvios, de desajustes e de ambigüidades.

A partir das observações feitas em campo, das reflexões estabelecidas por autores clássicos como Marx - seguidas pelas considerações feitas por autores contemporâneos como Naville, Alaluf, Enguita e Ribeiro, superou-se a idéia de que um cruzamento de variáveis das esferas do trabalho e do modo de vida (tais como posto de trabalho e escolaridade, classificação profissional e gênero, salário e origem étnica, e assim sucessivamente) tão pouco seria um procedimento suficientemente fecundo para abarcar uma problemática que se mostrava complexa, em todos casos, tanto quanto as perspectivas que entendem a qualificação em termos de adaptação tecnológica ou de adequação entre sistema produtivo e sistema de educativo. Procedendo desta maneira, se encontraria não mais que a variação de um conjunto de fatores díspares como expressão de um suposto 'estado' da qualificação no setor de turismo em Gramado.

Ao longo desta pesquisa, procurou-se mostrar que embora as formas concretas de trabalho no salariado do turismo em Gramado dependessem em parte de condições técnicas específicas aos respectivos ambientes laborais, a estruturação econômico-técnica dos ramos de alojamento e alimentação (em termos de gestão do trabalho, de estratégias empresariais e de estruturas do emprego) não decorreram de evoluções desencarnadas da técnica e/ou de mudanças organizacionais, mas de relações sociais. Esta estruturação foi o resultado de um processo socialmente construído, em que as condições de encontro entre ofertantes e demandantes de trabalho não foram nem desprezíveis e nem condicionadas por apenas uma das partes. Tratou-se antes de condições que foram condições concretas de socialização de valores, de conhecimentos, de habilidades, de destrezas, e mais amplamente de relações sociais, produzidas historicamente no transcurso do desenvolvimento dos trabalhos e da transformação dos modos de vida dos que trabalham nesta região.

Este esquema de trabalho problematizou, em vista disto, ângulos e concepções teóricas que se revelaram em seguida pouco fecundos para o objetivo desta pesquisa. Foi este o exercício que se fez no capítulo sobre a experiência do "hotel", onde se constatou que o exame do trabalho sob o ângulo das escolhas organizacionais da empresa, observadas com o auxílio de uma abordagem etnográfica dos processos de trabalho, não se revelou um procedimento fecundo o suficiente senão na medida em que os elementos exteriores à esfera produtiva eram mobilizados. Mostrou-se que o trabalho, neste caso, é sem dúvida tributário das condições técnicas particulares que marcam a produção de bens e a prestação de serviços úteis em hotelaria, mas a sua organização e os equipamentos utilizados nos processos de

trabalho são, eles mesmos, produtos socialmente construídos e negociados. Neste sentido, as questões debatidas a partir da experiência do “hotel” indicaram que o trabalho está intimamente relacionado com as demandas e as relações sociais formadas no exterior da empresa, na vida fora do trabalho, no modo de vida das pessoas.

O capítulo desenvolvido sobre a experiência do “restaurante”, no mesmo sentido, tratou sobre os problemas decorrentes das análises feitas a partir das situações laborais isoladamente; sendo a crítica às análises do trabalho ancoradas nas perspectivas das relações humanas e das mudanças tecnológicas, desta vez, o enfoque privilegiado para se realçar a potencialidade explicativa existente nas relações sociais que caracterizam a vida dos trabalhadores fora da esfera da produção. Questionou-se, nesta ocasião, se estas análises não acabariam se eximindo dos contextos histórico e social em que o trabalho se ergue e desenvolve, desconsiderando assim que as relações de propriedade, de poder e de trabalho ultrapassam o quadro da empresa. Pesquisas que se dedicam a estudar, enfim, os que estão *Trabalhando sob o olhar do turista*, sem, no entanto, considerar em suas problemáticas a de noção de tempo como medida social que permite as operações de intercambio mercantil.

Ainda sobre a experiência do “restaurante”, na mesma direção, mostrou-se que as diferenciações profissionais e salariais se conformam através de relações extrínsecas às características técnicas dos postos de trabalho, e que, fundamentalmente, se relacionam aos mecanismos de funcionamento dos mercados que condicionam os níveis diferenciais de consumo e os modos de vida dos diferentes grupos que compõe o espaço social em Gramado. Desde então, em períodos de crise e retração dos empregos, foi no quadro da flexão do sistema de relações coletivas de trabalho que se escoraram as estratégias de ‘modernização’ do empresariado local – por exemplo, através da ‘internalização’ de uma parcela da força de trabalho. Tanto é assim que o desafio das políticas de gestão da força de trabalho e de reconversão econômica, naquele contexto histórico, não se dirigiu para uma formação voltada para o estudo deste assunto ou daquela tarefa, mas, principalmente, concentrou-se em reunir as condições necessárias para (re)socializar uma mão de obra oriunda de outro setor, a ponto desta obter o domínio dos saberes úteis aos objetivos de produção e gestão de uma nova geração de capital que o trabalho assalariado teria que valorizar. Mesmo que mudassem os métodos de organização, os ambientes de trabalho, a natureza e/ou os conteúdos do trabalho, a lógica de valorização do capital não fez frente aos seus objetivos no setor de turismo em Gramado, senão na medida em que conseguiu incorporar esta mão-de-obra ao processo de produção por meio da relação salarial.

A partir deste raciocínio, no capítulo sobre a experiência do “resort”, aventou-se que a coexistência de temporalidades desajustadas, na forma de relações e expressões sociais de convivência infiltradas no interior do tempo de trabalho dos assalariados, não se mostrava uma contradição e/ou irracionalidade. Estes ‘desajustes’ indicaram, antes, possíveis limitações que as análises com base no estudo das situações de trabalho - seja a partir dos processos de trabalho, seja das abordagens centradas no conteúdo das tarefas - encontram frente-a-frente à processos sociais complexos, heterogêneos e instáveis como os que se desprendem daquela configuração social. Estas análises, ao não considerarem o desenvolvimento dos processos sócio-históricos que compõe a vida fora da esfera produtiva, parecem não serem capazes de apreender nem os movimentos de resistência e/ou de adequação que potencialmente o trabalho possa abrigar frente às diferentes lógicas de valorização do capital, nem os processos de destruição e recomposição de relações sociais que ocorram simultaneamente àqueles de (re)criação de suas formas sociais – a saber, a classe trabalhadora, entre outras.

Uma das preocupações que surgiu ao longo deste estudo, neste sentido, foi problematizar as concepções que fazem da maioria dos trabalhadores no setor de turismo, espectadores passivos dos processos de transformação das relações sociais. Mas com respeito a estas relações sociais, pode-se atribuí-las somente à manipulação de matérias e máquinas? Por que a classe trabalhadora deve ser a reunião de trabalhadores manuais? Por que os trabalhadores deveriam fabricar produtos que são coisas e não prestar um serviço ou fornecer uma informação? Por outro lado, a fronteira delimitando o tempo de trabalho e o tempo livre nunca pode ser traçada? E quanto ao trabalho de um guia de turismo, de uma camareira de hotel, ou mesmo de uma aeromoça em um avião, por exemplo. Estariam eles dispostos a trabalhar apenas por prazer ou divertimento, meramente? Os depoimentos dos entrevistados pareceram sugerir que não, razão pela qual se chega à seguinte consideração: não é exclusivamente na natureza das tarefas e, em conseqüência, nas situações de trabalho onde se deve partir para analisar as transformações do trabalho, mas sim nas relações sociais de trabalho. Elas não podem ser compreendidas, por isto, senão nas relações sociais concretas que o definem e que se caracterizam em nossas sociedades por uma tendência ao assalariamento.

Desde então, com a formação dos trabalhadores em separado do sistema produtivo, admitindo como premissas de análise que as estruturas de produção no salariado não podem ser compreendidas a partir delas mesmas; que para entendê-las deve-se atribuir uma parte de sua determinação à configuração desta força de trabalho e à formação que esta recebeu; e, finalmente, que para além de raciocínios em termos adaptativos (ou de adequação), a

formação não pode ser jamais reduzida à uma preparação para empregos que lhe pré-existam; a partir do que considerou Alaluf, resulta a compreensão de que o processo de constituição da qualificação no setor de turismo em Gramado não pode ser elucidado atualmente, sem levar-se em consideração as relações sociais mais amplas na sociedade – inclusive na sua dimensão formativa. Por conseguinte, se esta qualificação não é apenas o reflexo do desenvolvimento das forças produtivas – inovações tecnológicas, novas formas de gestão e organização do trabalho - e não está condicionada somente ao aumento dos níveis de escolarização e/ou de formação dos trabalhadores; pode-se considerar que a qualificação no setor de turismo em Gramado é o resultado sócio-histórico de uma articulação de relações sociais que se constitui tanto na esfera do trabalho quanto do não-trabalho.

Esta análise da qualificação no setor de turismo em Gramado, por sua vez, chama a atenção para iniciativas como a implantação da disciplina *Educação para o Turismo* na base curricular das escolas municipais deste município. Tais iniciativas ganham sentido, desta maneira, especialmente quando se avizinham mudanças no modo de vida e nas características que conformam os regimes salariais mais intensos. A sinalização, por este caminho, faz supor que as reificações da categoria “qualificação”, promulgadas muitas vezes nos discursos empresariais do setor de turismo - necessitamos, dizem as empresas: de pessoas mais qualificadas, de maiores qualificações, de qualificar o setor, etc. – parecem não dar conta do caráter complexo em que estão assentadas as relações sociais que dão sustentação ao trabalho no turismo.

Desta maneira, a pesquisa procurou apontar um referencial teórico que enfatizasse as relações sociais contidas nas esferas da formação, do consumo e do tempo livre, contribuindo para uma compreensão do processo de construção social da qualificação em movimento e que desmistificasse o entendimento desta noção tão ambivalente quanto polissêmica. A qualificação foi entendida, assim, como um processo de socialização que articula duas temporalidades – o modo de vida e o modo de trabalho, objetivadas em modalidades particulares de interação entre a oferta e a demanda de trabalho, que exteriorizam as condições concretas de produção e reprodução do capital, de uma parte, e um conjunto de relações sociais consideradas qualificadoras, de outra parte. Nesta perspectiva da qualificação, o estudo das transformações do trabalho e dos modos de vida encontra-se, por isto, também em ligação com as relações sociais dinâmicas e contraditórias que atravessam as estruturas de qualificação por definição em nossas sociedades – a escola.



## REFERÊNCIAS

ALALUF, Matéo. **Le temps du labeur**: formation, emploi et qualification en sociologie du travail. Bruxelles: Ed. De l'Université de Bruxelles, 1986. Tradução livre de Álvaro Fernandes Ribeiro Neto.

\_\_\_\_\_. Pout-on distinguer lês classments techniques des classements sociaux de la qualification? **Formation-emploi**, n.38, p.3-7, avril/juin, 1992.

\_\_\_\_\_. Competência mobiliza o operário? **Revista europeia da formação profissional**, n.1, p.46-55, 1994.

BARRETO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 2003.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BERTOLUCCI, Fábio. Malhas: três décadas de desenvolvimento. In: GRAMADO. Prefeitura Municipal. **Raízes de Gramado III**. Gramado, 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório anual de informações sociais**: ano-base 2000. Brasília, 2001.

CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, AGRICULTURA E TURISMO DE GRAMADO. **Planejamento estratégico para o fundo de desenvolvimento do turismo de Gramado**. Gramado, 1996.

CASAGRANDE, Gilnei Ricardo. **Um cheiro do vinho**: presença italiana em Gramado. 2006. Dissertação (Mestrado em História) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2006.

CATTANI, Antonio Davi. **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. Porto Alegre: Editora da Universidade, 2005.

ENGUIITA, Mariano Fernandez. **Educación, formación y empleo en el umbral de los 90**. Madrid: CIDE, 1990.

FINKAL, Lucila. **La organización social del trabajo**. Madrid: Pirámides, 1994.

FRIEDMANN, George; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973. v. I e II.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. **Caminhos cruzados**: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores. São Paulo: Ed. 34, 2004.

HAAG, Martin Albert. **Os produtos "de gramado"**: um caso de conceito de produto. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 1998.

HANSEN, Ivonilda Mello. **Transformações do trabalho e política pública de qualificação profissional**: o trabalho em serviços à pessoa. 2004. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FERRARO, Lilian Waquil. **A evolução do núcleo urbano de gramado em função do turismo**: 1930/1980. 1982. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Geografia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1982.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS - FIPE. INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO - EMBRATUR. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil**: 2000-2001. v. 1. São Paulo: FIPE; EMBRATUR, 2002.

MARTINS, Jose de Souza. **Fronteira**: a degradação do outro nos confins do humano. São Paulo: Hucitec, 1997.

MARX, Karl. **O Capital**: o processo de produção do capital. São Paulo: Difel. 1982. v.1, livros 1 e 2.

MOESCH, Marutschka Martini. **A produção do saber turístico**. São Paulo: Contexto, 2000.

MOLINA, Sérgio. **O pós-turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

NAVILLE, Pierre. O trabalho salariado e o seu valor. In: FRIEDMANN, George; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973. v. II.

NAVILLE, Pierre. Trabalho e guerra. In: FRIEDMANN, George; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973. v. I e II.

POCHMANN, Marcio. **Desemprego e mercado de trabalho**: ensaios teóricos e empíricos. Viçosa: Editora UFV, 2000.

RIBEIRO, Jorge Rosa. **Pocos, buenos, bién tratados y pagados: el mercado interno de trabajo en el sector eléctrico español, 1953-1985**. 2000. Tese (Doutorado em Sociologia da Educação) - Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, Espanha, 2000.

RUBIM, Renata. Artesanato Gramadense: um breve relato. In: **Raíces de Gramado III**. Gramado: Prefeitura Municipal de Gramado, 1999.

RIEGEL, Romeo. Quatro raízes e uma árvore. In: DAROS, Marília; BARROSO, Véra (Orgs.). **Raíces de Gramado V**. Gramado: Prefeitura Municipal de Gramado, 2000.

RÜHEE, Rodrigo. **Sistema dos 5 S's**: uma abordagem entre a teoria e a prática em hotel da Região das Hortências. 2003: Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Hotelaria) – Castelli Escola Superior de Hotelaria, Canela, 2003.

SCHNEIDER, Sérgio. **Agricultura familiar e industrialização**: pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

TARTUCE, Gisela. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho na sociologia do pós-guerra. **Edu. Soc. Campinas**, v. 25, n. 87, p.353-382, maio/ago, 2004.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós-industrial e profissional em turismo**. Campinas: Papyrus, 1998.

URRY, John. **O olhar do turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. São Paulo: Studio Nobel:SESC, 2001.

VOLK, Hosrt. Evolução do setor calçadista. In: GRAMADO. Prefeitura Municipal. **Raíces de Gramado III**. Gramado, 1999.

WEBER, Rejane. A participação da hotelaria no desenvolvimento de Gramado. In: DAROS, Marília e BARROSO, Véra (Orgs.). **Raíces de Gramado V**. Gramado: Prefeitura Municipal de Gramado, 2000.

## APENDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACED - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Porto Alegre, 27 de novembro de 2006.

Assunto: Convite para participação em pesquisa.

Saudações,

Eu, Rafael Denes Arruda, número de carteira de identidade 1069015913, aluno no Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Educação, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, venho por meio deste solicitar a vossa colaboração para a realização desta pesquisa.

O estudo tem como tema de pesquisa “**Relação Salarial e Qualificação no setor de turismo de Gramado**”. Esta investigação tem como objetivo analisar as mudanças ocorridas no setor de turismo, em virtude dos processos de transformação no mundo do trabalho, e como essas mudanças incidem na qualificação dos trabalhadores no atual contexto econômico e social da cidade. Sendo o município de Gramado uma referência em âmbito nacional e internacional, e que expressa o potencial turístico da região, o escolhi como foco de pesquisa.

O resultado deste estudo dar-se-á na forma de uma dissertação, a ser apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre junto a esta Universidade. Desde já, informo meu compromisso com os entrevistados e suas declarações, no sentido de garantir o sigilo, a impessoalidade e a autorização para a divulgação destas informações.

Respeitosamente,

**Rafael Denes Arruda**

Mestrando

**Dr.º Prof.º Jorge Alberto Rosa Ribeiro**Faculdade de Educação  
Orientador da PPGEDU/UFRGS

## APENDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

**TÍTULO DA PESQUISA: “RELAÇÃO SALARIAL E QUALIFICAÇÃO NO SETOR DE TURISMO DE GRAMADO”.**

**CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

Por meio deste instrumento afirmo o meu consentimento livre e esclarecido de participar nesta pesquisa na condição de entrevistado.

A entrevista será de tipo semi-estruturada, gravada, ou quando impossibilitada, manuscrita. A investigação tem como objetivo analisar as mudanças ocorridas no setor de turismo, em virtude dos processos de transformação no mundo do trabalho, e como essas mudanças incidem na qualificação dos trabalhadores no contexto econômico e social de Gramado, expressas através de suas trajetórias de vida.

O aluno Rafael Denes Arruda, mestrando em questão, esclareceu-me dos objetivos desta investigação e da minha participação na condição de entrevistado. Garantiu-me respeitar minha opinião autônoma, bem como, guardar sigilo dos dados que considere confidenciais, explicitados por mim na entrevista, assegurando a minha privacidade.

Porto Alegre, XX de dezembro de 2006.

Nome:

Assinatura :

Data da entrevista:

## APENDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

## Roteiro de entrevistas

1. Sabe-se que o município de Gramado apresenta, desde sua fundação, uma relativa diversidade étnica e social. Em relação com este aspecto, procure situar a origem étnica e social de seu grupo familiar (ex: a descendência dos pais; são autóctones de Gramado ou não, e, neste caso, qual o local de origem?), indicando, se possível, informações que considere relevante (ex: a idade dos pais; o ano que se transferiram para a região; a ocupação; a escolaridade; quem na família veio para a região; etc.).
2. Qual seu estado civil (ex: casado, separado, divorciado, solteiro, relação estável)? Tem filhos? Quantos e quais os nomes? Quanto aos membros de seu grupo familiar, se for o caso, algum deles realiza atividades de trabalho remuneradas? Quem e em qual condição (aposentadoria; emprego; trabalho temporário; eventual)?
3. Comente algumas características de seu local de residência (ex: bairro onde mora; em casa própria, financiada, alugada, emprestada, com os pais). Desde quando reside neste local? Quais são as vantagens e as dificuldades de residir neste local (acesso, transporte, segurança, vínculos sociais, espaço, etc.)? Possui horta?
4. Em termos de consumo, quais são suas prioridades atualmente (ex: alimentação; vestuário; eletrodomésticos; transporte)? Compra mercadorias novas ou procura por mercadorias usadas em bom estado, ou ganha de parentes, etc.? Como prefere realizar suas compras (à vista, no crediário, cartão de crédito)?
5. Em seu tempo livre – fora do trabalho – que tipo de atividades você realiza cotidianamente (ex: descansa; dorme; ouve música; dança; visita amigos ou parentes; freqüenta atividades esportivas, artísticas, culturais, religiosas)? Nas folgas, o que costuma fazer? Desenvolve algum trabalho que complemente sua renda? Nas férias, realiza alguma atividade em especial (lazer; cursos de aperfeiçoamento; visita a parentes ou amigos; obras na casa, etc.)?
6. Conte-me alguns detalhes sobre seus estudos (onde estudou; em que período - manhã, tarde, noite; trabalhava simultaneamente?; houve interrupções?; escola pública ou privada; escola rural ou urbana?). Qual lembrança, boa ou ruim, você tem desse período? Em que ano (série) parou de estudar? Por que parou de estudar? Em que sentido esse período foi significativo para o seu futuro profissional? Gostaria de voltar a estudar? Por que? Fez ou gostaria de fazer algum tipo de formação profissional? Quais? Por que razão fez ou faria esses cursos? Onde foram feitos? Por quanto tempo? Quanto ao seu(s) filho(s), se tiver, em que nível eles se encontram? O que espera de seu percurso escolar? Tem alguma perspectiva profissional que gostaria que ele seguisse?
7. Quanto ao seu trabalho, o que pensa sobre ele? Há quanto tempo trabalha neste setor? Nesta empresa? Como conseguiu esse emprego? Desejava ou lutava pela carteira assinada? Qual sua importância na sua vida? Que habilidades você considera fundamental para o exercício de seu trabalho? Como você aprender esse trabalho? Antes de trabalhar neste setor, você teve alguma outra experiência profissional? Que motivos levaram você mudar para esse setor? Quais aspectos que pesam a favor e contra? Já esteve na condição de desemprego? Em caso afirmativo, qual foi a estratégia para mudar essa situação?