

**ALINE LIMA BRANDÃO**

**A ORGANIZAÇÃO DO LAZER E SEUS PRAZERES:**

**Um estudo de caso sobre o Club Med no Brasil**

Rio de Janeiro, 2007-9

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC)

Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais (PPHPBC)

Mestrado Acadêmico

## **A ORGANIZAÇÃO DO LAZER E SEUS PRAZERES:**

### **Um estudo de caso sobre o Club Med no Brasil**

Dissertação de mestrado elaborada sob a orientação da Professora Doutora Bianca Freire-Medeiros do Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais, pela aluna Aline Lima Brandão, do curso de Mestrado Acadêmico.

Rio de Janeiro

Março de 2009 (2008/2)

Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC)

Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais (PPHPBC)

Mestrado Acadêmico

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> BIANCA FREIRE-MEDEIROS**  
**(Orientadora)**

---

**Prof. Dr. CELSO CASTRO**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> MIRIAM GOLDENBERG**

## ***Resumo***

A pesquisa “A organização do lazer e seus prazeres: o caso do Club Med” se inscreve no âmbito de um campo recente de investigação que toma o turismo como prática social e procura compreender a sua inserção nas dinâmicas culturais em nível local e global. A partir do caso Club Med, analiso comparativamente o fenômeno dos hotéis de lazer no Brasil e em outros países. O objetivo é entender como ocorre o processo de elaboração desses hotéis como espaços lúdicos altamente cobiçados mundo afora. Paralelamente, o estudo contempla também a perspectiva do cliente e, conseqüentemente, a questão do consumo do produto resort na sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Club Med, turismo, resort, consumo

## ***Abstract***

The research "The organization of leisure and pleasure: the case of Club Med" takes tourism as a social practice. It's look for understand local and global interaction's in cultural dynamics. The Club Med's case allows us to analyse comparatively the phenomenon of leisure hotels in Brazil and other countries. The goal is to know / understand (?) how these hotels becomes playful spaces around the world. At the same time / In addition (?), the study also includes the perspective of the customer and, consequently, the issue of consumption of the product resort in our contemporary society.

Key words: Club Med, tourism, resort, consumption

## AGRADECIMENTOS

*Aos meus pais, sempre*

*À Nossa Senhora que nunca me desampara*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
1. DIREITO À FELICIDADE: A CRIAÇÃO DAS FÉRIAS NA SOCIEDADE OCIDENTAL .....	12
<b>1.1. Entendimentos sobre o conceito de lazer</b> .....	13
<b>1.2. O lazer como campo de disputa</b> .....	23
<b>1.3. Balneários: o turismo como lazer</b> .....	36
<b>1.4. O campismo e o Club Med</b> .....	41
2. ONCE UPON A VACATION: A HISTÓRIA DO CLUB MED PELA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL .	45
<b>2.1. Dedicatória e editorial</b> .....	50
<b>2.2. 1950: the fifties</b> .....	52
<b>2.3. 1960: the sixties</b> .....	63
<b>2.4. 1970: the seventies</b> .....	70
<b>2.5. 1980: the eighties</b> .....	77
<b>2.6. 1990: the nineties</b> .....	83
3. O TURISMO EM RESORTS E O CLUB MED NO NOVO MILÊNIO .....	88
<b>3.1. Cap Sur L'incomparable</b> .....	91
<b>3.2. Turismo em resorts</b> .....	96
<b>3.3. Os consumidores</b> .....	104
<b>3.4. Perspectivas críticas sobre lazer e consumo</b> .....	113
<b>3.5. O resort como o “não lugar”</b> .....	117
4. REPRESENTAÇÕES DA ALEGRIA: O BRASIL E O BRASILEIRO NO DISCURSO DOS EXECUTIVOS DO CLUB MED .....	128
<b>4.1. Brasil: a terra exótica</b> .....	137
<b>4.2. “Club Med tem cara de Brasil”</b> .....	140
5. Férias etnográficas no village Rio das Pedras.....	158
<b>5.1. Em campo</b> .....	160

<b>5.2. Seja bem-vindo: a chegada ao village</b> .....	162
<b>5.3. Etnografias em resorts</b> .....	165
<b>5.4. A hora da socialização</b> .....	174
<b>5.5. O Gentil Organizador: GO</b> .....	180
<b>5.6. Flertes, namoros e casos como “memórias” de viagem</b> .....	200
<b>CONCLUSÃO</b> .....	212
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	219

## INTRODUÇÃO

*Sonhar, rir, brincar, compartilhar, descobrir, contemplar... e se o luxo das sociedades de hoje permitisse viver livremente essas pequenas e grandes alegrias que marcam nossa vida?*

*Há mais de 50 anos, o Club Med reinventa sem cessar a alquimia da felicidade. Atualmente, ele oferece a uma clientela internacional exigente uma proposta adaptada aos seus desejos. Mais do que nunca, o Club Med se apresenta como um lugar único e ao mesmo tempo requintado e festivo... pois é assim que o Club Med imagina a experiência das férias: criar para seus hóspedes um ambiente propício à descoberta de toda essa alegria, livre e simples. Pensar no riso, na beleza dos locais, na liberdade de férias com tudo incluído, na surpresa, nos Gentis Organizadores sempre como os elementos criadores de alegria e de felicidade.<sup>1</sup>*

O trecho acima, extraído do editorial “Um convite à viagem” que consta no site do Club Med, é representativo para se entender o lugar o ocupado pelas férias e pelo lazer na sociedade ocidental. Assinado por Henri Giscard d’Estaing, CEO mundial<sup>2</sup> do Club Med, o texto dá pistas de como a estadia em um resort pode ser considerada um período para vivência de grandes alegrias. Ao propor a analogia com a alquimia, que na Idade Média pretendia transformar metais vis em nobres e encontrar o elixir da longa vida, o Club Med afirma ser capaz de reinventar a fórmula da felicidade que seria o bem mais precioso perseguido na contemporaneidade. A felicidade está à venda: são as experiências associadas ao ideal de férias.

Criado em 1950 pelo belga Gérard Blitz, o Club Méditerranée, mais conhecido atualmente como Club Med, tornou-se uma das maiores redes internacionais de hotéis de lazer, definidos pela legislação brasileira como estabelecimentos que possuem serviços e equipamentos de lazer e de repouso em localização geográfica com destacados méritos cênico-paisagísticos. Pioneiro na formatação do conceito de resort<sup>3</sup> e do sistema *all inclusive*<sup>4</sup>, o Club Med, lançou também as atrações programadas, o buffet

---

<sup>1</sup> <http://www.clubmed.com.br/cgi-bin/clubmed55/SP/discover.do?page=EDITO&PAYS=42&LANG=PT>, acesso em 11/10/08.

<sup>2</sup> A sigla CEO significa “Chief executive officer”. É o cargo mais alto da empresa. É chamado também de presidente, principal executivo, diretor geral, entre outros. Quando existe um presidente e um CEO, o primeiro é mais forte. No caso do Club Med, é o cargo mais alto.

<sup>3</sup> A Associação Brasileira de Resorts define os resorts como “destinos exclusivos e diferenciados, dotado de excelente infra-estrutura e segurança, em local paradisíaco, onde é possível o contato com a natureza e a possibilidade de desfrutar várias opções de lazer e entretenimento, para todas as idades”.

<sup>4</sup> O Club Med é enquadrado na categoria de “all inclusive”. Durante a estadia, o hóspede não paga nada no ato do consumo. Café da manhã, almoço e jantar já estão inclusos nas diárias. Nas refeições, o consumo de bebidas é liberado. As aulas de esportes e todas atividades de entretenimento propostas pelo resort também estão incluídas.

e os GOs, como são conhecidos os Gentis Organizadores, isto é, profissionais responsáveis pelo entretenimento e atendimento aos hóspedes nos *villages*, como são chamados os hotéis da rede. Nesse sistema de nomenclaturas próprias, os hóspedes são os GMs, Gentis Membros. Fundado como uma associação sem fins lucrativos, o Club tinha como proposta ajudar as pessoas a esquecerem a depressão e a fome do pós-guerra, oferecendo fartura de comida e diversão.

Ao estabelecer um padrão de serviços com uma série de opções de entretenimento, o Club Med reivindica para si a criação de um “espírito”, um “estilo”, uma “filosofia”, que se perpetua nos *villages* até hoje. A questão que se destaca é como partir de contextos históricos completamente diferentes e em ambientes concebidos a partir de uma mesma fórmula mundo afora, visitar os hotéis do Med, para muitas pessoas, continua sendo visto como uma experiência única. Quais são os elementos utilizados para criar este sentimento? Se, anteriormente, os visitantes buscavam esquecer os horrores da guerra, hoje querem fugir e escapar dos problemas da vida contemporânea? Os materiais institucionais do Club Med afirmam que a rede continua fiel a sua proposta de oferecer as férias de sonhos para seus GMs, mas estes sonhos e as formas de vivê-lo mudaram nos últimos anos.

Ao longo de sua história, a tríade gastronomia, esportes e entretenimento é uma categoria central na representação do mundo de sonhos ofertados pelo Club Med aos seus hóspedes. A rede que vende hotéis de lazer busca, a partir destes três elementos, fazer valer o slogan de suas duas últimas campanhas publicitárias, a saber, “viver é incomparável” e “um mundo de felicidade”. Destacam-se ainda as maneiras pela qual o Club Med promove a interação entre seus hóspedes e funcionários.

Por isso, esta pesquisa visa compreender como a experiência de estadia no microcosmo de um resort pode nos oferecer uma lente para entender os desejos de consumo e o lugar ocupado pelos lazeres na nossa sociedade. Ressalta-se também que as formas de se relacionar com o tempo devem ser consideradas como um eixo central de análise para compreender o que mobiliza um turista a visitar um resort.

A preocupação contemporânea com o tempo é ilustrada na reportagem “Vende-se tempo”<sup>5</sup>, publicada no jornal O Globo, em setembro de 2008. De acordo com a matéria,

---

<sup>5</sup> DALBONI, Melina. **Vende-se tempo**. Jornal O Globo, 11 de outubro de 2008. Caderno Ela.

o mercado de luxo descobriu o tempo como um novo produto. A correria da vida cotidiana deu brecha a um “*movimento para oferecer uma parada obrigatória a um preço justo*”. Mas, afinal, qual é o valor do tempo? O consultor de luxo Carlos Ferreirinha, um dos entrevistados da matéria, explica os critérios para esta “quantificação”:

O acesso ao luxo está associado ao exclusivo. E o tempo passou a ser raro. Nossa relação com o tempo se transformou em luxo quando observada pelo olhar do comportamento. Assim, luxo é ter tempo. Nesse sentido, ganhará espaço tudo o que de alguma forma parar a correria do tempo ou quem sabe a pressa. Spas, resorts, viagens de experiência, turismos sensoriais e bem-estar. (...) Seguramente, há um implemento?? das atividades de negócios pautadas no luxo da experiência. Passamos também a ter a sensação do bem-estar, do prazer, da satisfação associadas ao “eu”. Com isso, há a percepção de que estamos usando melhor o tempo.

Ou seja, ter tempo é sinônimo de status. A reportagem aponta o surgimento de uma espécie de “*personal timer*”, definido como o profissional pago para administrar o tempo dos outros. A sua função é oferecer métodos para que os altos executivos tenham mais tempo, resolvendo e se concentrando em questões prioritárias. A perspectiva crítica é contemplada na reportagem pelo poeta e ensaísta Marco Luchessi que afirma:

Isso mostra uma face muito dramática do capitalismo. É o absurdo de você precisar de alguém que ensina a tratar não apenas do seu tempo, mas também do seu espaço. E tudo aquilo que é descanso se torna agendado. Ao mesmo tempo que você se diverte, está localizável. Essa estranha liberdade de levar trabalho para casa é uma expressão forte e perigosa da mais-valia do capitalismo. Hoje o chique é ser offline, não ter celular.

Um dos reflexos desse movimento de “venda do tempo”, segundo a matéria, é a multiplicação de estúdios de ioga e meditação, enquanto “*os resorts já não oferecem mais mil e uma atividades com recreadores sarados e animadíssimos. Agora, sugerem inúmeras massagens, camas incríveis e alta gastronomia*”. Outro exemplo citado são os Spas, anteriormente associados ao emagrecimento, agora o que se vende, nas palavras da jornalista, “*são outros verbos: é preciso relaxar, desestressar*”. Diante do tempo escasso, a matéria conclui: “*não se preocupe*”, pois o mercado de luxo está pronto para “*nos fazer parar, descansar e pensar na vida*”.

Neste cenário, o caso do Club Med é emblemático por oferecer aos hóspedes diversas formas de se relacionar com o tempo. A rede formatou um produto de consumo que conjuga desde os recreadores animadíssimos à diversidade gastronômica. A campanha publicitária oferece um tempo de redescoberta da felicidade. Vende-se o tempo para ser feliz. O convite do CEO Henri Giscard d’Estaing que abre este capítulo é claro: “*Sonhar, rir, brincar, compartilhar, descobrir, contemplar... e se o luxo das sociedades*

*de hoje permitisse viver livremente essas pequenas e grandes alegrias que marcam nossa vida?*”. A questão proposta ao leitor, em alguma medida, o leva a refletir o quanto as pessoas sufocadas pela rotina diária se esquecem destes pequenos “luxos” necessários ao bem-estar. Eis que surge o village como o espaço ideal para viver estas experiências e satisfação de tais necessidades em companhia da família e dos amigos. Mas, em que consiste esta alquimia da felicidade que o Club Med diz reinventar sem cessar? Esta é a questão que proponho investigar nesta dissertação.

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, o leitor encontrará uma síntese das principais discussões sobre o lazer, desde aqueles que apresentam um histórico do que seriam as “origens” às disputadas políticas em torno do tempo livre. No segundo capítulo, analiso o livro comemorativo dos 50 anos da rede em uma tentativa de descrever como o Club Med conta a sua história a partir de suas estratégias de mercado. Ou seja, quais são os elementos narrativos acionados para construir a imagem que pretende imprimir atualmente em seus negócios. O terceiro traz a atuação da rede no novo milênio frente à concorrência de mercado, articulando esta história recente com os debates sobre o pós-turismo. O quarto capítulo investiga as representações do Brasil e do brasileiro presentes no discurso dos executivos do Club Med. E, por fim, no quinto, relato o que foram as minhas “férias etnográficas”, buscando entender a complexidade das relações envolvidas dentro do village.

Aos leitores, desejo que a leitura seja tão prazerosa e divertida (por que não?) tanto quanto foi a realização desta pesquisa.

## 1. DIREITO À FELICIDADE: A CRIAÇÃO DAS FÉRIAS NA SOCIEDADE OCIDENTAL

Em *Felicidade: uma história*<sup>6</sup>, Darrin M. McMahon descreve como a felicidade foi pensada e idealizada em diversos momentos de formas distintas. Segundo o autor, na Antiguidade e na Idade Média, por exemplo, o imaginário social considerava a felicidade como a marca da perfeição humana, de um ser divino completo em suas necessidades e desejos. O Iluminismo alterou esta concepção ao apresentá-la como: *“algo a que todo ser humano poderia aspirar nesta vida. Estado-padrão da humanidade, a felicidade não era um presente de Deus, nem um golpe do destino, ou uma recompensa por um comportamento excepcional, mas sim um direito humano natural atingível, em tese, por qualquer homem, mulher ou criança”*.<sup>7</sup>

Para os pensadores iluministas, a infelicidade indicava que algo – crenças, formas de governo, condições de vida ou costumes - estava errado. Com isso, McMahon aponta que a felicidade deixou de ser um ideal da perfeição transcendental para se tornar uma verdade a ser obtida e, sobretudo, perseguida. Embora ainda guarde parte de sua “aura” divina, a felicidade tornou-se acessível a todos.

Essa mudança conceitual no imaginário social do que seria a felicidade coincide com um novo entendimento do lazer moderno. Ao tomar o Club Med como referência empírica, busco entender a emergência do lazer e os diversos sentidos atribuídos à recreação na modernidade, especialmente, no período pós-segunda guerra mundial. O estudo de caso de uma das redes de resorts mais conhecidas do mundo permite analisar a criação desses espaços lúdicos que cultuam uma representação ideal de férias e compreender melhor de que forma a sociedade contemporânea se relaciona com os lazeres disponíveis, transformando-os em meio para se alcançar a felicidade.

Mais do que uma experiência temporária de deslocamento, felicidade, desejo, alegria e liberdade – é assim que os resorts se apresentam a uma clientela internacional que busca uma opção de lazer e diversão. Em um lugar fechado, recria-se um ambiente inspirado em uma ilha da fantasia onde todos os elementos são pensados para que os visitantes possam se isolar da realidade, caso assim o desejem. A questão que se coloca é como

---

<sup>6</sup> MCMAHON, Darrin. **Felicidade: uma história**. São Paulo: Globo, 2006.

<sup>7</sup> IBID: 28

entender o fenômeno dos resorts paralelamente ao significado e a representação das férias atualmente.

As frases “preciso de férias!” ou “você precisa descansar porque está estressado(a)” podem ser ouvidas incessantemente em todos os níveis sociais. Algumas vezes, ditas como um desabafo, por outras, sussurradas em tom confessional, a necessidade de férias é um marco das sociedades contemporâneas. Se, por um lado, podemos observar que muitos indivíduos são impedidos financeiramente de tirarem as férias idealizadas ao longo de um ano de trabalho e/ou estudo, por outro, todos podem sonhar diariamente com elas. Acredita-se, de um modo geral, que as férias representam o tempo em que nós podemos nos dedicar integralmente ao lazer e à liberdade. É preciso entender como surgiu esta idealização ao longo do tempo.

Nesta perspectiva, a presente investigação se insere dentro do terreno da História Cultural que, conforme assinala Sandra Pesavento<sup>8</sup>, tem como objeto o território das sensibilidades:

trabalhar com o sensível é reportar-se a um núcleo primário de percepção e tradução da experiência humana no mundo. Como tal, envolve o domínio das sensações, o reconhecimento e a identificação dos fenômenos relativos à experiência e a sua classificação, traduzindo tais percepções qualificadas do real sob a forma de representações, que se exteriorizam em práticas, valores, palavras e imagens<sup>9</sup>.

Com isso, uma nova questão se impõe: como capturar os sentimentos? De acordo com a autora, cabe ao historiador recolher as manifestações exteriorizadas de uma experiência íntima, individual e coletiva. Ou seja, por meio de sinais, traços, marcas e registros deste mundo sensível. Em síntese, a autora afirma que o pesquisador “*precisa traduzir subjetividades e sentimentos em materialidades objetivas palpáveis, sem o que não há história possível de ser feita*”<sup>10</sup>. Para entender e aprofundar essas questões no caso empírico do Club Med, este capítulo apresenta uma síntese sobre os entendimentos acerca do conceito de lazer.

### **1.1. Entendimentos sobre o conceito de lazer**

A idéia de que os pobres devem ter direito ao lazer sempre chocou os ricos. (...) Eu ainda era criança quando, pouco depois de os trabalhadores urbanos terem conquistado o direito de voto, e para total indignação das classes superiores, os

---

<sup>8</sup> PESAVENTO, Sandra. Indagações sobre a História Cultural. Artcultura, Uberlândia, vol. 3, nº 3.

<sup>9</sup> IBID: 4

<sup>10</sup> IBID:12

feriados públicos foram legalmente instituídos. Lembro-me da velha duquesa exclamando: “O que querem os pobres com esses feriados? Eles deviam estar trabalhando”. Hoje em dia as pessoas são menos francas, mas o sentimento persiste, e é fonte de boa parte de nossa confusão econômica.<sup>11</sup>

Escrito por Bertrand Russell em 1935, *O elogio ao ócio* é uma defesa ao tempo livre para as massas e à redução da jornada de trabalho. Para o autor que narra as disputas sobre os usos do lazer na Europa da década de 30, os prazeres da população urbana se tornaram fundamentalmente passivos – como, por exemplo, ver filmes, assistir a partidas de futebol, ouvir rádio -, porque as energias ativas das pessoas são totalmente absorvidas pelo trabalho.

O ócio, de acordo com Russell, seria fundamental para o desenvolvimento da civilização e emergência da barbárie<sup>12</sup>, assim como para a felicidade e prosperidade da sociedade moderna. Para o autor, “*a noção de que atividade boa é aquela que produz lucro constitui uma completa inversão da ordem das coisas*”<sup>13</sup>, mas as novas tecnologias, em vez de aumentar o tempo de lazer, criaram mais trabalho para os que têm emprego. O lazer proporcionaria mais felicidade às pessoas, impedindo guerras e promovendo bem-estar.

Em 1936, é publicado nos Estados Unidos *Leisure and Recreation*<sup>14</sup>, escrito por Martin Neumeier e Esther Neumeier, cujo objetivo era estudar o lazer do ponto de vista sociológico. Preocupados com a revolução na vida moderna causada pelo lazer, os autores alertam para os perigos que o mesmo pode causar, bem como seus benefícios, caso bem empregado: “*as civilizações do mundo têm sido feitas e destruídas pelas formas em que as pessoas usam seu tempo disponível*”<sup>15</sup>. A principal questão discutida naquele período concernia às novas formas de utilizar o tempo livre pelas massas. A dupla de sociólogos acreditava que se o povo estivesse engajado em atividades criativas e construtivas no seu tempo de lazer, o avanço da civilização estaria garantido, pois a tônica de qualquer sociedade seria condicionada pela qualidade do seu lazer.

---

<sup>11</sup> RUSSELL, Bertrand. *O elogio ao ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2002

<sup>12</sup> IBID: 33

<sup>13</sup> IBID: 32

<sup>14</sup> NEUMEIER, Martin; NEUMEIER, Esther. *Leisure and Recreation*. New York: A.S. Barnes and Company, 1936

<sup>15</sup> IBID, I. Tradução livre.

Preocupado em entender o significado do lazer na sociedade moderna, o casal Neumeyer realizou um levantamento dos usos do tempo livre em diferentes partes do mundo. Para eles, o lazer nasceu da divisão primitiva entre trabalho e estratificação social na medida em que um grupo de indivíduos passou a ter controle sobre os demais. Para perpetuar essa relação, criou-se a moral do trabalho, posteriormente, reforçada com a ética protestante. De acordo com Neumeyer, “*the masses of people throughout the centuries have devoted their energy to work. They were not only forced to labor but a philosophy of work was developed. (...) Life was oriented around work*”<sup>16</sup>. Dando continuidade à análise, afirmam que o desenvolvimento da máquina industrial moderna permitiu à sociedade ter acesso a mercadorias e ao lazer por produzir em menos tempo os bens necessários à vida do homem. Essa revolução seria marcada pela aquisição de lazer pelas massas e abolição de uma única classe de lazer.

Pioneiros no estudo do lazer e da recreação, os autores citados acima são alguns dos intelectuais da década de 30 preocupados com o acesso das massas ao lazer. A discussão se acentua após 1936 com a conquista dos trabalhadores franceses às férias pagas. Grande parte do debate da época girava entorno de como os operários poderiam e, sobretudo, deveriam utilizar o tempo disponível. Este não poderia se confundido com ociosidade, preguiça ou inatividade. Pelo contrário, o lazer deveria ser compreendido como uma oportunidade para o indivíduo se envolver com atividades prazerosas para relaxar corpo e mente, como jogos ou atividades coletivas capazes de promover a integração social.

As discussões sobre o lazer e o tempo livre, que ganharam destaque por volta de 1930, entanto, já vinham sendo gestadas desde o fim do século XIX, conforme assinala Cristina Marques Gomes<sup>17</sup> em levantamento sobre a trajetória dos estudos desta área na literatura científica internacional. *O direito à preguiça*, de Paul Lafargue, genro de Karl Marx, e *Leisure Theory Class*, de Thorstein Veblen, publicados, respectivamente, em 1880 na França, e 1899 nos Estados Unidos, são considerados pela autora como as obras pioneiras nos estudos sobre o lazer, embora apresentem duas abordagens distintas.

Lafargue descobriu o lazer numa concepção moderna do trabalho, onde a dignidade do trabalhador é fundamental. Prefigurava, a seu tempo, a civilização do tempo livre.

---

<sup>16</sup> IBID: 18

<sup>17</sup> GOMES, Cristina Marques. **Lazer na Literatura Internacional**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Veblen propôs exatamente o contrário. Filho de camponeses da Noruega, emigrados para os Estados Unidos no fim do século XIX, à procura de prosperidade, defendeu o princípio do “trabalho-com-as-mãos” como o ideal. Ataca a burguesia ociosa como Lafargue, mas sonha em fazer a todos trabalhadores manuais. Para os socialistas da corrente de Veblen, para quem o socialismo é sobretudo trabalho, o tempo liberado é recusado. Para a outra tendência socialista enquadrada por Lafargue, o tempo liberado é aceito, considerando que o futuro da sociedade industrial é cada vez mais a predominância do tempo livre sobre o tempo de trabalho, para o consumo de trabalhadores.<sup>18</sup>

Definido no *Novo Aurélio Século XXI*, de Aurélio B. de H. Ferreira, lazer significa “tempo disponível, descanso, folga”. As definições estanques, no entanto, não dão conta deste entendimento mais amplo e complexo do lazer na nossa sociedade. Afinal, se perguntarmos para um grupo de pessoas o que é o lazer, obteremos uma infinidade de respostas dada a dimensão elástica do conceito. Para alguns, o lazer pode representar o tempo para ler um livro, ver um filme, assistir à televisão, estar com os amigos, viajar ou praticar esportes. Para outras, pode simplesmente ser qualquer coisa realizada fora do horário de trabalho. Mas, afinal, o que é o lazer?

Definir o lazer como “algo capaz de gerar prazer é simplista”, pois muitas pessoas podem gostar de praticar suas atividades profissionais e rotineiras. Do ponto de vista etimológico, a palavra vem do termo francês *loisir*, cuja raiz está no latim *licere*, que remete à idéia de permissão<sup>19</sup>. Um das definições do sociólogo Joffre Dumazedier<sup>20</sup> remete ao “tempo orientado para realização da pessoa”.

Este tempo é outorgado ao indivíduo pela sociedade quando este se desempenhou, segundo as normas sociais do momento, de suas obrigações profissionais, familiares, sócio-espirituais e sócio-políticas. (...) o indivíduo se libera a seu gosto da fadiga descansando, do tédio divertindo-se, da especialização funcional desenvolvendo de maneira desinteressada as capacidades de seu corpo ou de seu espírito. Este tempo disponível não é o resultado de uma decisão de um indivíduo; é, primeiramente, o resultado de uma evolução da economia e da sociedade<sup>21</sup>.

Para Dumazedier, o lazer é um novo valor da pessoa que se traduz por um novo direito social. Posteriormente, em *Revolução cultural do Tempo Livre*<sup>22</sup>, a hipótese central do

---

<sup>18</sup> IBID: 3

<sup>19</sup> GODOY, Ana Maria. **Sinalização em lazer e turismo: design próprio e relação de marketing através de olhares simbólicos (e) pós-modernos**. Trabalho apresentado no 2º Seminário Internacional de Pesquisas em Turismo do Mercosul – Universidade de Caxias – setembro de 2004, disponível em <http://www.partes.com.br/ed51/turismo.asp>, acesso em 14/4/08.

<sup>20</sup> DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e Cultura Popular**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

<sup>21</sup> IBIDEM: 91-92

<sup>22</sup> DUMAZEDIER, Joffre. **A Revolução Cultural do Tempo Livre**. São Paulo: Editora Studio Nobel, 1994.

autor sobre a importância do lazer no processo de construção da subjetividade dos indivíduos permanece, mas a ênfase na conquista de um novo direito social se dilui:

Este lazer é um tempo de expressão de si mesmo, individualmente, ou em grupo. É o espaço de emergência de um grande número de práticas sociais, cada vez mais estereotipadas e variadas, cada vez mais sedutoras e ambíguas, que, mesmo limitadas e determinadas, exercem crescente influência sobre o conjunto da vida cotidiana.<sup>23</sup>

A partir dessas definições, reitera-se que a mensagem idealizada e vendida pelo Club Med também reforça o conceito de férias como um período destinado para realização do indivíduo. Afinal, seria nos hotéis da rede que as pessoas poderiam encontrar “um mundo de felicidade” e viver “momentos inesquecíveis”.

Nos estudos sobre o lazer, de um modo geral, observamos duas perspectivas complementares. De um lado, pesquisas que priorizam as lutas dos trabalhadores pela aquisição do tempo livre. De outro, as modificações dos usos do tempo livre e o seu impacto na sociedade.

Victor Andrade de Melo<sup>24</sup>, em *Introdução ao lazer*, define o lazer como um fenômeno social moderno que surgiu com a artificialização do tempo do trabalho produzida pelo modelo de produção fabril desenvolvido na Revolução Industrial. Em épocas históricas anteriores havia divertimentos similares ao que hoje denominamos de lazer, mas, segundo o autor, tinham sentidos e atribuições sociais diferentes. Na Grécia, por exemplo, o tempo livre era considerado uma oportunidade de crescimento pessoal, e não momento de pura descontração. Contrários à sujeição ao trabalho, o tempo livre era o princípio de vida das elites que buscavam o completo alcance do desenvolvimento humano e o cultivo à contemplação. Em Roma, a política de “pão e circo” inaugurou, de acordo com Melo, o uso instrumental do lazer como forma de dominação e controle da massa.

Ainda segundo Melo, na Idade Média observa-se a mudança no sentido e no significado do aproveitamento do tempo de não-trabalho. Para as camadas populares, não havia uma rígida divisão do tempo. Os nobres, por sua vez, têm no ócio um tempo de exibição pessoal e exposição de gostos luxuosos; era considerado uma forma de expressão de poder e riqueza. Com a ascensão do puritanismo e das idéias reformistas, a moral do trabalho ganha novas formas. O acúmulo de riquezas torna-se aceitável e é incentivado.

---

<sup>23</sup> IBIDEM: 30

<sup>24</sup> MELO, Victor Andade. *Introdução ao lazer*. Barueri, SP: Manole, 2003.

Paralelamente, o tempo passa a ser socialmente controlado para manutenção da ordem. As pessoas não poderiam desperdiçá-lo com “atividades indignas”, como as horas despendidas em tavernas.

É importante registrar que não há unanimidade de que o conceito de lazer surgiu paralelamente à modernidade e à Revolução Industrial. Joan-Lluís Marfany<sup>25</sup> critica esta tese – também defendida por Peter Burke – e afirma que aumento da visibilidade das atividades de lazer não indica necessariamente a emergência de algo que não existia antes. Nessa perspectiva, o lazer seria mais antigo do que o período moderno. Para Marfany, a questão que deve ser estudada é se antes do advento do capitalismo industrial, as pessoas estavam plenamente conscientes dos seus tempos livres. Portanto, os estudos históricos sobre o lazer devem ser orientados para identificar se havia uma clara distinção entre trabalho e lazer e entender se o lazer só existia misturado a outros elementos da vida social, cumprindo funções específicas. Com isso, Marfany se contrapõe à Peter Burke que, no artigo *The invention of leisure in early modern Europe*<sup>26</sup>, argumenta ser um anacronismo falar de uma história do lazer antes da Revolução Industrial. Assim como Melo, o autor inglês não nega a existência de atividades de diversão, como a prática de esportes, por exemplo, na Antiguidade e na Idade Média, mas afirma que a emergência do conceito de lazer com o sentido que hoje atribuímos só pode ser compreendida como parte do processo de modernização.

Isso porque a distinção entre as horas alternadas de trabalho e lazer seria produto do capitalismo industrial. As sociedades pré-industriais tinham nos festivais interrupções temporárias e irregulares do trabalho; na sociedade capitalista, a parada da fábrica passou a ser ordenada e programada com fins de semana, férias e feriados. Mais do que um fenômeno da história econômica, Burke acredita que a industrialização deve ser compreendida a partir de suas pré-condições e conseqüências sociais e culturais.

In medieval and early modern Europe, the concept “leisure” in its modern sense did not exist. The English word “leisure”, like the French *loisir*, often meant “opportunity” or “occasion”. Again, the term “sport” did not exist in its precise modern sense. (...) there

---

<sup>25</sup> MARFANY, Joan-Lluís. *The invention of leisure in early modern Europe*. *Past and Present*, nº 156 (Aug.,1997), pp. 174-191.

<sup>26</sup> BURKE, Peter. *The invention of leisure in early modern Europe*. *Past and Present*, nº 146 (Feb.,1995), pp. 136-150.

was no lack of terms opposed to “work”. On the contrary, there was a veritable superfluity of them.<sup>27</sup>

Ao analisar a ascensão do lazer no início da modernidade europeia por meio das mudanças de sentidos na utilização dos usos do tempo, Burke distingue quatro discursos diferentes em relação aos entendimentos sobre os conceitos de “passatempo” e “recreação” presentes no início da modernidade. Esses discursos ora são encontrados separadamente, ora como formas combinadas em único texto.

Em primeiro lugar está o discurso educacional, como os tratados e livros que procuravam treinar as crianças para se tornarem cavalheiros e damas da sociedade. Por volta do século XV, era exaltada a importância da recreação após afazeres laboriosos e tediosos e recomendados passatempos como arquismo e danças. O segundo tipo de discurso enumerado por Burke é o debate legal e político sobre os usos da recreação que se estabeleceu principalmente no século XVII. O autor também assinala o papel desempenhado pelo discurso teológico-moral presente no catolicismo e no protestantismo. Enquanto muitas pessoas falavam sobre “passar” tempo, os reformadores, por exemplo, pensavam como “perda” de tempo. Por fim, Burke aponta, como o quarto tipo de discurso sobre as benesses do lazer, a fala médica que, diferentemente dos moralistas, defendia a necessidade psicológica do relaxamento. O corpo era comparado a um arco que não deveria ficar sempre em estado de tensão. Destaca-se que todos esses discursos podem ser encontrados ainda hoje no discurso popular e nas discussões sobre o tema. A partir do fim da Idade Média, os diferentes tipos de atividades de lazer passaram a ser cada vez menos marginalizados.

De acordo com Burke, após esse conjunto de alterações na concepção dos usos do tempo livre, o sistema europeu de lazer já era visível antes de 1800. Por isso, ele conclui que é impossível explicar o advento do lazer unicamente a partir da premissa de aumento do capitalismo industrial. Segundo o autor, o aumento dos tempos livres está diretamente relacionado ao processo civilizador, estudado por Norbert Elias, e pelo surgimento da “disciplina”, tal como propõe Foucault.

In some ways these two theorists look like opposites. Elias approved of civilization, Foucault wrote against discipline. Elias emphasized self-control, Foucault the imposition of discipline on others. Foucault was concerned with different kinds of work, whether performed in prisons, barracks, schools, or factories, while Elias was especially interested in non-work, in courtiers for example, and in activities such as eating and drinking. All the same, the two theorists have in

---

<sup>27</sup> IBID: 139

common a concern with the history of regulation and an interest in our period, from the thirteenth to the eighteenth centuries.<sup>28</sup>

Ao aceitar as teses centrais de Elias e Foucault de que a sociedade ocidental se tornou mais regulada/controlada a partir da modernidade, Burke propõe que o conceito de lazer e de tempo livre pode ser compreendido como uma reação a esta tendência de regulação. O tempo livre foi organizado e institucionalizado. Mais do que uma pausa entre os períodos de trabalho, pessoas passaram a vê-lo como um domínio separado. Como o trabalho tornou-se cada vez menos lúdico e as horas de trabalho mais bem definidas, houve a necessidade de atividades não-utilitárias que foram conceituadas a partir desse período como lazer.

No artigo *El tiempo libre y ocio reivindicado por los trabajadores*<sup>29</sup>, Guillermo Miranda realiza um levantamento bibliográfico sobre os sentidos atribuídos ao tempo livre e indica que, de um modo geral, muitos autores definem o ócio como um tempo no qual o indivíduo é livre das obrigações profissionais, familiares e sociais e tem o privilégio de se ocupar de coisas agradáveis e úteis de seu próprio desejo. Assim, no lazer o indivíduo encontraria um “espaço de liberdade de ação” e seria “dono do seu próprio tempo”. Para o autor, o tempo livre deve ser compreendido como um direito obtido pela sociedade contemporânea após o desenvolvimento industrial e comercial.

El problema del tiempo libre apareció con el fenómeno de la urbanización y la mecanización industrial, a fines del siglo XVIII y principios del XIX, el tiempo libre se confundía con los periodos em que no se trabajaba por motivos climáticos o por falta de una ocupación constante: y era impuesto temporalmente, por el ritmo de las fiestas religiosas, por celebraciones tradicionales o por ceremonias rituales<sup>30</sup>.

Para obter o direito ao tempo livre, os operários empreenderam, durante anos, diversas lutas pela redução da jornada e por melhores condições de trabalho. Se a análise central de Miranda se localiza na luta dos trabalhadores por aquisição um tempo livre, o historiador Alain Corbin<sup>31</sup> aponta um caminho complementar para compreender o lugar ocupado pelo lazer. Para o autor, a história do lazer deve ser entendida a partir das formas de lidar com o tempo. Assim, o trabalho do historiador é investigar a invenção dos seus usos, ou seja, as maneiras de se representar, de utilizar e de viver o tempo

---

<sup>28</sup> IBID: 149

<sup>29</sup> MIRANDA, Guillermo. **El tiempo libre y ocio reivindicado por los trabajadores**. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol(4)3, 2006.

<sup>30</sup> IBID: 311

<sup>31</sup> CORBIN, Alain. **L'Avènement des loisirs: 1850-1960**. Paris: Flammarion, 1995.  
CORBIN, Alain. **História dos Tempos Livres**. Lisboa: Teorema, 2001.

disponível que foi, pouco a pouco, inserido nas sociedades ocidentais, recuperando as referências temporais que criaram a necessidade de elaborar novas lógicas do emprego do tempo e modos de cálculo do seu desperdício. Em síntese, o autor desloca a análise das lutas pela aquisição do tempo livre para a invenção dos usos deste tempo.

A pouca atenção concedida pela teoria sociológica ao fenômeno do lazer é o alerta de Elias e Dunning<sup>32</sup>. Segundo os autores, há poucos estudos sobre os efeitos do divertimento, do prazer, dos jogos, das emoções nos homens. Na perspectiva dos autores, esses sentimentos e valores devem ser considerados importantes ferramentas para informar os paradigmas dominantes na sociedade.

Por isso, propõem a formulação de uma teoria do lazer baseada na ruptura com a dicotomia trabalho-lazer e com a tendência de compreender as tensões como um atributo “negativo” da vida social. Os autores afirmam que *“as características e as funções específicas das sociedades de lazer de diversos tipos só podem compreender-se se forem consideradas em relação não só com a ocupação profissional mas, também, com as rotinas do tempo livre”*<sup>33</sup>.

Sobre os usos do tempo, destacam que a sociedade industrial apresentou a necessidade de instrumentos que diferenciassem o tempo por minutos para orientação e regulação do comportamento humano. Nesse cenário, as atividades de lazer preenchem funções específicas:

As rotinas públicas ou privadas da vida exigem que as pessoas mantenham um perfeito domínio sobre os seus estados de espírito e sobre os seus impulsos, afetos e emoções, as ocupações de lazer e de algumas formas reminiscentes da sua realidade exterior autorizam-nas, de um modo geral, a fluir mais livremente num quadro imaginário especialmente criado por estas atividades. (...) As atividades de lazer destinam-se a apelar diretamente para os sentimentos das pessoas e animá-las, ainda que segundo maneiras e graus variados.<sup>34</sup>

Elias e Dunning complementam o argumento sobre a necessidade do tempo livre. Eles afirmam que, se por um lado, a excitação é bastante reprimida nas “atividades sérias” da vida, por outro, as ocupações de lazer fornecem *“um quadro imaginário que se destina a autorizar o excitação, ao representar, de alguma forma, o que tem origem em*

---

<sup>32</sup> ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **A busca da excitação**. Lisboa: DIFEL, 1985.

<sup>33</sup> IBID: 34

<sup>34</sup> IBID:70

*muitas situações da vida real, embora sem os seus perigos e riscos”*<sup>35</sup>. Essa excitação é, para os autores, dinamizada pela criação de tensões nos quais o perigo imaginário, o medo ou o prazer mimético são produzidos e, em geral, resolvidos no quadro dos divertimentos.

Desta forma, Elias e Dunning defendem que as tensões miméticas produzidas pelas atividades de lazer funcionam como antídoto das tensões “reais” provenientes do stress dos indivíduos. Em outras palavras, representam “*a renovação emocional por meio do equilíbrio entre os esforços e as pressões da vida ordinária*”<sup>36</sup>. E, assim, para aliviar essas tensões, as atividades de lazer permitiriam um comportamento moderadamente excitado em público em uma sociedade na qual o controle emocional se tornou um aspecto da estrutura da personalidade dos indivíduos. É dentro deste contexto de renovação emocional que podemos compreender o fenômeno do Club Med. As pessoas buscam o resort como uma alternativa de lazer durante as suas férias e ali encontram um espaço sem perigos e riscos, mas com grande apelo para vivência de leves excitações. O hóspede é convidado a liberar suas emoções, vivendo-as intensamente.

Outro aspecto levantado por Elias e Dunning é que, nas sociedades contemporâneas, a organização do lazer teria substituído as atividades religiosas e crenças como uma esfera de ação para o relaxamento equilibrado das restrições. Em relação à polaridade trabalho-lazer, os autores criticam a tendência de considerar o trabalho como antítese do prazer e também a forma pela qual o lazer é considerado apenas um “mero acessório” do trabalho. Além disso, alertam para o fato de apenas uma parcela do tempo livre ser dedicada ao lazer porque:

(...) o termo “trabalho” refere-se habitualmente a uma única forma específica de trabalho – o tipo de trabalho que as pessoas executam como modo de ganhar a vida. Nas sociedades mais diferenciadas e urbanizadas, este é um tempo rigidamente regulado e, na maior parte dos casos, um tipo de trabalho altamente especializado. Em paralelo, no seu tempo livre, os membros destas sociedades têm em geral de fazer uma boa parte de trabalho sem remuneração. Só uma porção do seu tempo livre pode ser votada ao lazer, no sentido de uma ocupação escolhida livremente e não remunerada – escolhida, antes de tudo porque é agradável para si mesmo.<sup>37</sup>

O interessante é justamente observar na contemporaneidade a existência de formas de trabalho que buscam se assemelhar ao tempo do lazer, como, por exemplo, as atividades dos GOs. No caso do Club Med, como veremos com maior detalhe no capítulo cinco

---

<sup>35</sup> IBID: 70

<sup>36</sup> IBID: 73-74

<sup>37</sup> IBID: 115

(etnografia), na visão de muitos hóspedes (GMs), o trabalho remunerado de um GO se confunde com uma prática de lazer. Não se nega que o funcionário do hotel esteja trabalhando, mas o seu trabalho é compreendido por hóspedes e até mesmo pelos próprios GOs como “diversão”. A opção de viver dentro de um resort torna-se uma filosofia de vida em devoção ao lazer. É como se as fronteiras entre trabalho e lazer, para quem vive no village, fossem tênues e precisassem ser constantemente “remarcadas”.

Segundo Elias e Dunning, é a partir das atividades de lazer que a nossa sociedade satisfaz a necessidade de experimentar em público a explosão de fortes emoções sem perturbar e/ou colocar em risco a ordem da vida social. Neste cenário, até mesmo o descontrole das restrições das emoções é controlado, em alguma medida, social e individualmente. E, assim, *“como um complemento ao mundo premeditado, às atividades altamente impessoais orientadas para o trabalho, as instituições de lazer (...) não são mais do que formas de representação de um mundo de fantasia irreal”*<sup>38</sup>. Podemos compreender a proposta do Club Med como uma radicalização deste mundo de fantasia irreal?

A partir dessas definições, é importante frisar o quanto o modelo de turismo proposto pelo Club Med pode ser considerado simbolicamente representativo dos anseios da sociedade contemporânea no que se refere ao lazer. Os elementos apontados por Dumazedier, assim como por outros autores, estão presentes na forma como a rede se vende desde a sua criação. Embora a direção do Club Med, ao longo do tempo, tenha sido orientada por estratégias de negócios distintas, de um modo geral, observa-se que a forma de comercializar o produto, em alguma medida, sempre buscou, em sua publicidade, se manter fiel à “filosofia” de seu criador, Gérard Blitz. A saber, esse “estilo de vida” que preza a valorização da liberdade como condição para expansão da subjetividade.

## **1.2. O lazer como campo de disputa**

---

<sup>38</sup> IBID: 116

Em relação à abordagem histórica do fenômeno do lazer, Corbin assinala que, ainda no século XIX, o tempo do trabalho era “poroso”, descontínuo e repleto de imprevistos que foi, lentamente, substituído por um tempo linear, isto é, calculado, previsível e ordenado. Em meados do século XIX, a Revolução Industrial promove a reformulação dos ritmos do trabalho e impõe uma nova distribuição dos tempos sociais. Se anteriormente o tempo de trabalho e o tempo sem trabalho eram duas categorias em interação, o tempo passou a ser medido e contabilizado pelo que era perdido, recuperado, desperdiçado ou ganho. Desde então, suscitou-se a reivindicação de um tempo pessoal.

Segundo Corbin, é impossível fazer a história dos lazeres sem conhecer a maneira como os tempos sociais eram entendidos, representados, simbolizados e utilizados, bem como as estratégias para medi-los, controlá-los e dominá-los. A questão, para o autor, é como o “tempo vago” se transformou em lazer e não em um período de tédio profundo. Por isso, o estudo do tempo livre deve ser feito a partir de seus usos e da compreensão do advento do lazer na sociedade. Nesta perspectiva, destacam-se dois momentos emblemáticos: o século XIX, quando o lazer começa a ser entendido como um direito, e pós-guerra, com o triunfo do lazer mercadoria, um tempo disponível para consumo.

*Le lendemain de la Seconde Guerre mondiale est une période de vive tension entre l'idéologie du loisir rationnel élaborée au XIXe siècle, toute-puissante au sein des organismes internationaux de l'entre-deux-guerres (BIT, IICI), et le désir de distraction que traduit l'essor du loisir de masse, lié à la puissance nouvelle des industriels des vacances<sup>39</sup>.*

O pós-guerra representa uma revolução no lazer com o aumento do desejo de um tempo próprio, regido pela moral do prazer. Nesse sentido, Corbin, em consonância com o pensamento de Dumazedier, aponta que esse novo tempo era uma forma de expressão e realização de si; uma forma de re-criação da própria pessoa, e não apenas da força de trabalho. A criação do Club Med acontece justamente durante esse processo de alteração no sistema de valores e referências em direção a consolidação desta “nova moral de prazer” na sociedade.

O lazer foi, principalmente, no fim do século XIX e início do século XX objeto de muitas disputas políticas. Antes da conquista das férias pagas, a necessidade de um tempo livre para os trabalhadores foi objeto de diversas pesquisas científicas nas áreas

---

<sup>39</sup> IBID: 11.

de psicologia e fisiologia. A partir de 1870, por exemplo, a fadiga passou a ser considerada patogênica. Frente à submissão dos operários à máquina, aceleração dos ritmos e o alto nível de atenção imposto pelo modelo industrial, era preciso inventar novas formas de repouso. Assim, a prevenção da fadiga e do cansaço era necessária para a saúde do corpo social. Nesse contexto, as férias representavam o tempo necessário para restauração periódica das forças.

Em 1890, acreditava-se que o stress provocado pela mecanização era uma ameaça, pois acarretaria, a longo prazo, a degenerescência da raça. Em 1914, aconselhavam-se diretores de empresas e engenheiros a variarem as ocupações para que os centros nervosos utilizados no trabalho não fossem constantemente solicitados. Para evitar a fadiga, era preciso combater o tédio, multiplicar as distrações e viver emoções diferentes das produzidas no trabalho. Corbin assinala:

A atividade científica desenvolvida no virar do século acompanha e justifica, simultaneamente, a evolução da duração do tempo livre e as modificações do seu conteúdo. Está em conformidade com o aumento da necessidade de distração que se observa nos lazeres citadinos, bem como com a crescente atenção dada à satisfação dos desejos individuais.<sup>40</sup>

Nesse período, o stress, o esgotamento nervoso e a neurastenia são considerados as principais causas da infelicidade e das misérias individuais e sociais. Essas investigações científicas constituíram o pano de fundo do debate e das argumentações na luta pela redução do tempo de trabalho. A noção de lazer proposta pelas classes dirigentes da época inclui: o exercício físico, o aperfeiçoamento intelectual e o repouso completo junto às alegrias da família. Vale ressaltar que ainda hoje, a essência das férias perfeitas proposta pelo Club Med em muito se assemelha a esta noção de lazer, sobretudo, na ênfase à prática de esportes e aos momentos de diversão em família.

No processo de reestruturação dos tempos sociais, a dessacralização do dia de domingo é emblemática, de acordo com Corbin, na medida em que traduz a modernização dos usos do lazer e acompanha a evolução das novas formas de sociabilidade. Mais do que um dia dedicado ao culto religioso, o repouso semanal aos domingos é apresentado como meio de aumentar a produtividade e contribuir para a prosperidade e poder da nação. O argumento sanitaria também se torna forte e, logo, se transforma em uma defesa da moral laicizada. Necessário para a higiene e saúde dos trabalhadores, o repouso semanal contribuiria para diminuir o número de crimes e suicídios, além de

---

<sup>40</sup> IBIDEM: 341

satisfazer as “*necessidades mais elevadas do ser*”. Nas palavras do autor, era destinado ao restabelecimento da “*elasticidade do corpo e do espírito*”<sup>41</sup>, considerado o elemento capaz de dignificar o homem, pois concede ao indivíduo o direito de ser senhor de si.

O domingo, por outro lado, também impõe deveres: era preciso evitar o vazio e o tédio. Portanto, deveria ser um dia dedicado à liberdade e não à preguiça. De acordo com Corbin, o repouso aos domingos era um debate moral que envolvia diversas categorias sociais. Em discussão, estavam os flagelos sociais e a crença no risco da degenerescência. Os militantes, por sua vez, apresentavam o repouso semanal como um meio de aumentar a produtividade e a prosperidade da nação ao promover a vida em família e a paz social.

Tão polêmica quanto à implantação do repouso semanal foi a conquista das férias pagas como direito de todos os trabalhadores que, igualmente, manifestou muitas oposições e resistências. Ao adotar a lei das férias pagas em 20 de junho de 1936, a França seguia o caminho já trilhado por países como Irlanda, Bélgica, México, Venezuela e Bulgária. De 1937 a 1939, Suécia, Dinamarca e Reino Unido também aderem às férias pagas que, em pouco tempo, se revelaram um ativo intangível de grande alcance simbólico sobre a massa dos trabalhadores.

No ensaio *Organização dos lazeres dos trabalhadores e tempos roubados (1880-1930)*<sup>42</sup>, Anne-Marie Thiesse ilustra essas disputas ao analisar como as elites classificavam os perigos da ociosidade dos operários no início do século XIX. Segundo a autora, a regulamentação e a diminuição progressiva dos tempos de trabalho e a elevação do nível de formação escolar conduziram a uma lenta diversificação das práticas de lazer popular e ao desenvolvimento de uma nova oferta de espetáculos e de bens culturais de massa. Observa-se, então, um aumento no número de teatros, cafés-concerto, companhias de artes cênicas e da produção de romances editados em folhetins e fascículos. As elites da época e até mesmo militantes do movimento operário criticavam o fascínio popular por lazeres, pois acreditavam que más leituras e maus espetáculos “*seriam um veneno pior do que o álcool*”<sup>43</sup>. De acordo com Thiesse, a

---

<sup>41</sup> IBID: 351

<sup>42</sup> THIESSE, Anne-Marie. *Organização dos lazeres dos trabalhadores e tempos roubados (1880-1930)* in **História dos Tempos Livres**. Lisboa: Teorema, 2001.

<sup>43</sup> IBIDEM: 367

leitura, quando se torna prática de massas, é apontada como um vício e só será reabilitada com o desenvolvimento do cinema que então se transforma no novo vilão.

O discurso do mau lazer é corrente nos dois lados da arena política. Para a direita, a má utilização do tempo poderia levar à desordem e à anarquia. Já os esquerdistas consideravam o ópio do povo produzido pela burguesia como estratégia para manter a dominação das massas. Portanto, a partir do momento em que os tempos de lazer das massas se estendem e se impõem como um dado irreversível da vida social, os esforços dos poderes políticos passam a ser dedicados a fazer com que os operários aproveitassem para se elevarem intelectualmente e se educarem. Assim, no fim do século XIX, torna-se imperativo a organização do lazer.

Após a Primeira Guerra Mundial, foi criado o *Bureau International Du Travail* (BIT) que assume a tarefa de organização do lazer dos trabalhadores apresentada, nos anos 30, como condição de paz social entre as nações. Nos países industrializados há, segundo Thiesse, um fenômeno de multiplicação dos organismos que propõem atividades de lazer às classes populares.

A organização dos lazers dos trabalhadores transcende as divisões nacionais e ideológicas. Pretende-se formar uma comissão com o fim de coordenar os esforços das organizações internacionais e nacionais existentes que tendem a facilitar às massas populares os meios de utilizar sã e livremente os seus tempos livres. As resoluções da comissão e dos congressos, que indicam algumas diferenças nacionais, mostram também notáveis convergências em torno de certas questões do lazer dos trabalhadores.<sup>44</sup>

Em torno do mau lazer, por exemplo, discutia-se o controle sobre a produção em massa e a reforma do gosto popular. No entanto, o problema para alguns não era a qualidade da oferta, mas a “irrecuperável mediocridade da procura”<sup>45</sup>. A idéia muito difundida no período era de que a organização dos lazers deveria ser feita pelas frações mais esclarecidas da classe dominante ou da elite operária. Mas, se por um lado, os produtos da cultura de massas mercantil eram objetos de condenação unânime, por outro, havia um intenso debate sobre qual seria a cultura ideal para se propor ao povo.

Segundo Thiesse, na primeira metade do século XX, os países industrializados europeus supõem que a cultura popular “tradicional” é a solução perfeita para elevação das massas. Assim, velhos costumes, artesanatos, festas e danças folclóricas, anteriormente criticados e coibidos pela Igreja, foram reabilitados. A cultura popular foi utilizada

---

<sup>44</sup> IBIDEM: 373

<sup>45</sup> IBIDEM: 375

como canal para recuperar o espírito da comunidade, base natural da organização do lazer.

Os regimes fascistas e nazista, por meio de organismos extremamente centralizados de organização do tempo livre, instauraram antes da Segunda Guerra Mundial um sistema de viagens populares que permitiram às massas trabalhadoras acesso aos privilégios burgueses. No período pós-guerra, a discussão muda de eixo. O problema torna-se gerir o consumo cada vez maior de lazer do que transformá-lo em um canal de reeducação moral. Para a Thiesse, isso é um fator determinante nos estudos sobre o lazer. Foi a partir da década de 50 que, de fato, as classes populares passam a reconhecer o tempo livre como um tempo “pessoal”.

Na análise de Jean-Claude Richez e Léon Strauss<sup>46</sup>, a principal característica da generalização das férias pagas, a partir de 1936, foi pôr em contato três categorias de atores sociais: empregadores e suas organizações, sindicatos de assalariados e poderes públicos. No entanto, o peso e o papel desempenhado por cada um desses agentes variaram de acordo com os países e contextos históricos.

Assim como apontado por Thiesse, Richez e Strauss também destacam que a forma de controle encontrada pelos regimes totalitários foi a instauração de organismos, dependentes do partido único, encarregados tanto de fixar as normas de utilização do tempo livre como de garantir a oferta de uma extensa gama de lazeres. Na Alemanha, por exemplo, as férias dos jovens trabalhadores deveriam coincidir com as férias das escolas profissionais para permitir a participação das pessoas nos campos e excursões das Juventudes Hitlerianas. As férias eram concebidas como produto do dever de assistência do empresário para os seus empregados. Na Itália, em 1º de maio de 1925 foi publicado o decreto-lei *Opera Nazionale del Dopo-lavoro* (Obra Nacional do Pós-Trabalho) cujo texto constituía uma espécie de carta dos lazeres. Uma das áreas de atuação da OND era o excursionismo que combinava desportos de massa, turismo, serviço cívico e doutrinação política.

Quer em países autoritários ou democráticos, a generalização das férias pagas significou, para a classe operária, a possibilidade de entrar na “era do lazer”. Por isso, o

---

<sup>46</sup> RICHEZ, Jean-Claude. STRAUSS, Léon. *Um tempo para os operários: as férias pagas (1930-1960)* in *História dos Tempos Livres*. Lisboa: Teorema, 2001, pp. 462

impacto desta conquista é considerado, por Richez e Strauss, maior do que o estabelecimento da semana de quarenta horas. Inicialmente, a única legitimidade das férias pagas era a do tempo necessário à reprodução da força de trabalho. A mão-de-obra duramente afetada pela guerra “*deveria ser bem tratada para se obter um rendimento superior dada a debilidade dos efetivos*”<sup>47</sup>. Paradoxalmente, o tempo de lazer tornou-se um elemento constitutivo do tempo de trabalho. Por isso, uma das preocupações centrais das elites e dos partidos políticos, tanto de direita quanto de esquerda, era conceder “conteúdo” ao tempo livre para que as massas não o desperdiçassem com vícios. Mais do que ocupado, o tempo livre deveria ser enquadrado e dedicado à educação do povo.

Ainda sobre a disputa dos tempos livres, Gary Cross detalha, no artigo *Vacation for all: the leisure question in the era of the popular front*<sup>48</sup>, esse embate no período posterior à primeira guerra mundial. A proposta de férias, que rapidamente ganhou aceitação universal refletia o consenso de que era necessário um tempo livre compensatório aos trabalhadores. O lazer permitiria que as pessoas redescobrissem os valores perdidos de família e de comunidade. Para o autor, na Europa daquele período, as férias não representavam um mero escapismo, mas uma necessidade social profunda, a conquista de um dos mais valorizados direitos do trabalhador.

Conforme apontado anteriormente, tanto os partidos políticos da direita e da esquerda européia apresentavam um discurso comum sobre a importância do lazer na sociedade. Os passeios em locais históricos, por exemplo, estimulariam o patriotismo, alimentado pelo encontro de cidadãos em diferentes regiões do país. Os esportes populares e o regresso à natureza serviriam para renovar as energias “da nação”. E, assim, as férias concederiam dignidade e alegria para o trabalhador.

Para a Frente Popular Francesa<sup>49</sup>, o movimento das férias pagas era uma alternativa ao controle burguês ou fascista do lazer. Nos termos da luta entre o lazer democrático e totalitário, a esquerda não-comunista tentou resolver os fracassos de seu estreitamento

---

<sup>47</sup>IBIDEM: 469

<sup>48</sup> CROSS, Gary. *Vacations for all: the leisure question in the era of the popular front* in *Journal of Contemporary History*, vol. 24, nº 4 (Oct., 1989), PP. 599-621.

<sup>49</sup> Coligação política formada por socialistas, comunistas e radicais republicanos, formada em Dezembro de 1935, que ganhou as eleições parlamentares de maio de 1936, sendo eleito Léon Blum como primeiro ministro. Governou a França até 1938.

com as organizações de classes, ampliando sua base política por meio do lazer. Nesse sentido, a Frente Popular enfatizou o voluntarismo, a iniciativa local e o individualismo. A proposta era uma recreação voltada para alegria e saúde, mas, sobretudo, para expressão da liberdade e da democracia. Assim como os fascistas, a elite da Frente Popular procurou por meio do lazer organizar as massas e inscrevê-las em sua visão de futuro, em uma tentativa de dar um conteúdo socialista à cultura e um suporte “abstrato” a programas econômicos.

Gary Cross assinala que o movimento do direito ao lazer e ao tempo livre transcendeu claramente as fronteiras políticas, sobretudo, nos países em que o conflito ideológico era relativamente fraco como na Inglaterra, por exemplo. Conforme aponta o autor, as férias representaram a condensação de objetivos contraditórios, sendo uma solução para a preocupação das elites e a acomodação das demandas e necessidades da massa.

Leftist elites had long shared with conservatives a desire to ‘uplift’ the masses, and both groups saw leisure as a potential threat to shared cultural Standards. Yet the 1930s present a new view of leisure – born ironically out of the Depression. Elites developed a more positive understanding of workers’ amusements and advocated ‘distributed leisure’. The paid vacation was also a response to workers who, in the 1930s, had clearly included a ‘real holiday’ in a growing list of rights which defined ‘social citizenship’. It was also a response to popular movements – a new generation of youth-oriented holiday-makers and the family vacation.<sup>50</sup>

O pico do movimento dos trabalhadores pelas férias pagas e para redução da jornada de trabalho aconteceu no período posterior a primeira guerra mundial e culminou com o período das frentes populares na Europa. De acordo com Cross, os empregadores acreditavam que a proposta de férias pagas era mais atrativa em relação ao projeto de redução da jornada diária. As férias eram vistas como uma gratificação que poderia aumentar a disciplina no trabalho, pois poderiam ser negadas caso os operários, por exemplo, tivessem um grande número de faltas. Além disto, poderiam coincidir com os períodos de baixa demanda e queda na produção. Para os empregadores, isso significava não ter de contratar e treinar novos funcionários. As férias pagas eram economicamente mais baratas para os empresários à adoção de uma jornada de trabalho menor.

Paralelamente ao processo de concessão de férias pagas, há uma reavaliação por parte da elite dos lazeres populares que se tornam um poderoso instrumento de controle. A principal preocupação era organizá-lo para as massas. Segundo o Cross, “*leisure had*

---

<sup>50</sup> IBID: 600

*clearly become a vehicle for a politics of consent in the liberal democracies as much as in fascist Europe*"<sup>51</sup>.

O avanço tecnológico diminuía a demanda de trabalho e, para as nações europeias, era mais benéfico o impacto de distribuir o lazer para todos ao desemprego de muitos. Para Cross, o sistema industrial criou dois produtos: as mercadorias e o lazer. Assim, o tempo livre, quando deixou de significar apenas recuperação e compensação ao trabalho, ganhou novos significados e passou a ter mais legitimidade e reconhecimento como um direito dos cidadãos na modernidade.

Diferentemente do fervor ideológico francês, Cross assinala a ausência do Estado para realizar uma política democrática de lazer na Grã-Bretanha, apesar de os ingleses demonstrarem igual entusiasmo ao vislumbrarem as possibilidades de lazer e turismo. Em virtude do potencial de mercado na década de 30, houve na Inglaterra um rápido crescimento dos investimentos privados em turismo e lazer. Um exemplo de sucesso apontado pelo autor são as adesões aos clubes de campismo e as organizações comerciais de férias, como a Butlin Company, fundada em 1937<sup>52</sup>. Mesmo com grandes diferenças entre os países, Cross aponta que, naquele período, os tons moral e político dos discursos sobre o lazer consistiam na noção de que é possível promover a reconciliação nacional e social por meio das atividades recreativas. Na avaliação do autor, o interesse da França e da Grã-Bretanha no lazer tinha origem em um movimento internacional para o lazer democrático que, apesar de fraco, conseguiu alguns ecos. Segundo Cross, ao invés de participarem de educação política, trocas culturais e até mesmo encontros com a natureza pelo Estado, o principal desejo dos trabalhadores era desfrutar experiências pessoais junto com suas famílias.

The vacation was to be a father's gift to his family and an opportunity to experience parenting away from the stress and routine of the industrial world. The vacation was also understood as an opportunity for romance, meeting up with old friends or 'letting the world go by' in a brief escape from the world of the clock. These images -varying with age, family situation and personal proclivity -probably reflected the aspirations of most workers.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> IBID: 603

<sup>52</sup> O campismo está na gênese do Club Med. O campismo e as diferenças dos modelos propostos entre os acampamentos de Butlin e do Club Med serão detalhados ao longo deste trabalho.

<sup>53</sup> IBID: 615

Embora os líderes dos trabalhadores reconhecessem que a individualidade poderia ser expressa, principalmente, nas horas gastas fora do trabalho, havia a tensão de como os valores humanos do movimento operário poderiam ser inculcados na cultura de lazer. O dilema dos defensores do lazer democrático diziam respeito à comercialização desse novo tempo livre. *Ultimately, the contest was not between totalitarian and liberal democratic leisure but between organized and market leisure. And, for many reasons, the latter has generally won*<sup>54</sup>, analisa o autor.

O lazer democrático não era, argumenta Cross, uma adaptação do sucesso fascista de organização do lazer ou uma simples tentativa de redefini-lo nas bases do socialismo cultural, mas a expressão da contradição entre organização e liberdade. De um lado, estava o paternalismo da elite de esquerda com os seus programas de recreação racional e o ideal de organização do trabalho por meio de atrações de lazer. Na outra ponta, se encontrava o conceito de liberdade expresso no reconhecimento da demanda popular por prazer, articulada pela amizade entre os jovens e os valores da vida familiar.

Nessa perspectiva, Cross aponta que os defensores do lazer democrático – cujo lema era educação para o lazer – falharam diante da falta de recursos, das contradições de “organização das individualidades” e, principalmente, da superioridade dos empreendedores comerciais no mercado do lazer. Para o autor, os novos empresários do lazer ganharam espaço junto aos trabalhadores a partir do momento em que passaram a comercializar a representação das férias pagas como uma experiência temporária de ausência de classe social. Vale destacar que anos depois, no pós-guerra, Club Méditerranée surge como um dos ecos desse movimento que pretendia com as férias “anular” essa experiência de classe e criar, pelo menos durante o período de descanso, uma sociedade sem conflitos. Inicialmente formada como uma associação sem fins lucrativos, o Club Med, em pouco tempo, buscou a profissionalização da gestão financeira para se firmar no mercado.

No período posterior à segunda guerra mundial, o problema torna-se gerir o consumo cada vez maior de lazer do que transformá-lo em um canal de reeducação moral. Foi a

---

<sup>54</sup> IBID: 615

partir da década de 50 que, de fato, as classes populares passam a reconhecer o tempo livre como um tempo “pessoal”. Não à toa aumentam os estudos sobre os usos do lazer.

Os impactos do turismo de massa na cultura de consumo foi tema de análise para Ellen Furlough<sup>55</sup> que estudou o caso francês dentro do recorte histórico entre 1930 e 1970, período considerado como a gênese e consolidação das férias como um produto de consumo. A autora também delinea algumas das disputadas travadas, do ponto de vista político e, principalmente, de mercado, em torno do tempo livre. A tese de Furlough é de que o sucesso e o apelo do turismo de massa na metade do século XX combinou com habilidade o fato de ser acessível para as camadas mais populares ao mesmo tempo em que funcionava como um veículo de expressão de distinção social e diferenças culturais. *“This paradox of seeming both obtainable and exclusive was a central engine in the making of the mass consumer culture and society of with vacations were a party”*<sup>56</sup>, afirma Furlough que defende a compreensão do turismo como um fenômeno no qual devem ser relacionados três fatores: lazer, férias e política.

Assim como apontado por outros autores mencionados neste capítulo, Furlough destaca que as férias pagas na Europa, e especialmente na França, passaram a ser entendidas como um direito do cidadão associado a um novo estilo de vida, parte do novo contrato social e produto direto das políticas de trabalho. Essa concepção seria completamente da perspectiva norte-americana na qual as férias são concedidas como benefício ao trabalhador. Por isso, na Europa, o lazer foi um dos principais campos de disputas políticas e tensões, sendo palco de negociações permanentes.

No caso francês, colocar em prática o modelo de lazer democrático proposto pela Frente Popular revelou-se, por exemplo, muito complicado diante dos escassos recursos financeiros dedicados às políticas nesta área, embora as mesmas representassem uma grande força do ponto de vista discursivo e retórico diante das massas. Ainda assim, destacam-se as iniciativas para facilitar o acesso a acomodações de baixo custo e para redução do preço da viagem de trem. O desafio francês diante do turismo popular era executar um modelo que fosse diferente dos governos totalitários, dominados pelo

---

<sup>55</sup> FURLOUGH, Ellen. **Making Mass Vacation: Tourism and Consumer Culture in France, 1930s to 1970s.** in *Comparative Studies in Society and History*, vol. 40, nº 2 (Apr.1998), pp. 247-286.

<sup>56</sup> IBID: 248

Estado, e do norte-americano, guiado pelo mercado. O período pós-guerra representaria a mudança do turismo popular para o turismo social. Furlough explica a diferença:

Social tourism, which continued and revamped themes from the 1930s, was one of the most significant developments during the post-war era. It was intended to provide access to vacations for people of modest means; in contrast to commercial tourism's vacations were represented as social, familial, purposeful, and often politically engaged. Economically and juridically, social tourism was positioned as a "third sector" within tourism, situated neither wholly in the public nor in the commercial sector. Vacations figured prominently in the cultural politics of the left and labor movement, due in part to the heritage of the Popular Front era, and to notions of entitlement associated with the emergence of a social welfare state.<sup>57</sup>

Neste cenário, os movimentos de esquerda e dos trabalhadores organizavam e promoviam férias de baixo custo de diferentes formas como o camping, por exemplo. O turismo social compreendia as férias como um aspecto de consumo social fora da lógica comercial cuja fórmula incluía: (a) férias de baixo custo longe de casa; (b) empresas sem fins lucrativos que não podiam fazer anúncios publicitários apenas informes de suas atividades; (c) em geral, a infra-estrutura desses programas consistiam em dormitórios, refeitórios e banheiros coletivos e, por fim, (d) animadores que desempenhavam um papel central na organização das atividades de lazer. Furlough analisa dois exemplos de organizações que representariam o turismo social, *Turismo e Trabalho* e os *Family Vacation Villages*, e as formas com as quais ambas lidaram com as questões políticas.

Segundo a autora, a *Turismo e Trabalho*, criada em fevereiro de 1944 sob o regime de Vichy, foi uma das mais importantes organizações sem fins lucrativos do período, um exemplo paradigmático da influência política nos usos do tempo livre. Ela reunia membros da Resistência francesa que antes da guerra participavam da educação popular e de movimentos da juventude. Após a liberação de Paris do regime nazista, *Turismo e Trabalho* tornou-se a associação oficial do governo de Charles de Gaulle na área de turismo, exercendo grande influência até a sua dissolução em 1985.

Embora seus membros fossem vistos como ativistas e, não como um mercado de potenciais clientes, Furlough assinala que a organização conseguiu penetrar na lógica representacional do turismo comercial. Isso seria ilustrado em seus catálogos cuja representação de férias seguia um padrão similar aos adotados pela indústria turística com os seus apelos e mobilizações para o prazer o desejo.

---

<sup>57</sup> IBID: 265

Segundo a autora, o desenvolvimento e a diferença crucial entre *Turismo e Trabalho* e o turismo comercial era o fato de que a sua história estava diretamente ligada ao Partido Comunista Francês. Esse teria sido um dos principais motivos para o declínio da organização, mas não único.

A 1967 article in *Le Monde* (...) by Charles Vanhecke comparing Club Méditerranée with the labor movement's vacation organizations, explicates some of that complexity. The article first noted the "poverty" of Tourism and Labor (seen in the article as the prime example of a unionist vacation organization) and placed part of the blame on the difficulties of keeping a non-profit organization afloat. Vanhecke then pointed to unresolved tensions surrounding the notion of vacation. Many militants trade unionist, long suspicious of the "industrialization of leisure and the marketing vacation", felt that vacation could lead to *embourgeoisment*. The result was Tourism and Labor's village at Carnon, "where nothing is further from the dreamed life at the seacost than this encampment with its provisional appearance". This ambivalence regarding leisure was conditioned by the labor movement's understanding of its primary mission – "the man at work".<sup>58</sup>

O outro exemplo de fórmula de turismo social citado por Furlough é a organização *Family Vacation Villages (VVF)*, criada em 1959 e que seguiu uma trajetória diferente ao apostar no baixo custo das férias, nas facilidades para as famílias e na expansão para as regiões rurais. Ao oferecer mais conforto, diversão e enfatizar a animação, a autora aponta que a organização conseguiu captar as mudanças nas necessidades de seu público. A boa administração e o fato de não estar ligada a grupos políticos contribuíram para o sucesso da VVF. Além disso, ao focar em famílias que não faziam parte da elite econômica, a organização encontrou um público-alvo, na maior parte das vezes, ignorado pela indústria turística.

The efforts of VVF, and a few other groups such as the *Touring Club de France* and *Club Méditerranée*, attempted to allay some of that labor by offering child care and prepared meals. The VVF emphasis on families allowed for a broader range of funding sources, including state funds concerned with family welfare. It was also, in the 1950s and 1960s, fully in line with a family-oriented cultural surge that accompanied the baby boom of that era, with its array of images of the happy heterosexual nuclear family on vacation.<sup>59</sup>

Mesmo com os esforços e o relativo sucesso das organizações ligadas ao turismo social, Furlough aponta que essas iniciativas, de um modo geral, foram ofuscadas pelo crescimento da indústria turística da qual o Club Med representa um dos seus principais ícones. Apesar de a proposta inicial da rede ter muitas características semelhantes às organizações ligadas ao turismo popular, a autora afirma que são projetos completamente diferentes. A história da rede será mais detalhada nos próximos capítulos.

---

<sup>58</sup> IBID: 270

<sup>59</sup> IBID: 272

### 1.3. Balneários: o turismo como lazer

O turismo como uma atividade de deslocamento temporário dos lugares normais de trabalho e moradia, tendo em vista o ócio, descanso, cultura, saúde e esportes, nasceu no século XIX junto com a revolução dos transportes que inclui o navio a vapor e as estradas de ferro. Urry<sup>60</sup> afirma que “*ser turista é uma das características da experiência ‘moderna’. Não viajar é como não possuir um carro ou uma bela casa. É algo que confere status e julga-se também que seja necessário para a saúde*”<sup>61</sup>. Marca de status e símbolo de distinção, viajar nas férias tornou-se uma necessidade.

Não se nega a existência de formas de viagens organizadas antes do século XIX, mas o turismo não era uma atividade sistemática.<sup>62</sup> Entre os séculos XII e XIV, as viagens ocorriam sob a forma de peregrinações religiosas. Estas contribuíram para criar mapas e uma diversidade de serviços para os viajantes, como redes de hospedarias. No século XV, as peregrinações se encontravam tão estruturadas que havia excursões que iam de Veneza à Terra Santa. No fim do século XVI, surge o *Grand Tour* com o objetivo de contribuir e complementar a formação cultural dos filhos da aristocracia e da pequena fidalguia. No final do século XVIII, o *Gran Tour* se “populariza” e passa também a atender os filhos da classe média profissional. Foi também a partir do século XVIII que ocorreu o desenvolvimento da infra-estrutura turística, sob a forma de balneários, por parte da Europa. Mas, é no século XIX que as camadas mais populares passaram a viajar com a finalidade de contemplar e permanecer por motivos não ligados ao trabalho.

A análise de Urry inicia-se a partir do século XIX quando ele examina o desenvolvimento do olhar do turista e suas transformações históricas. Embora destaque que o olhar do turista seja múltiplo, o autor enumera algumas práticas sociais que reconhece como turismo. Em primeiro lugar, define o turismo como uma atividade de lazer que pressupõe o seu oposto, o trabalho regulamentado e organizado, seja este

---

<sup>60</sup> URRY, John. **O Olhar do Turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 2001.

<sup>61</sup> IBID: 19

<sup>62</sup> Apud: 19

remunerado ou não. Além disso, envolve um deslocamento de espaço (a viagem) e a permanência breve e temporária no local escolhido. Estes lugares, por sua vez, são escolhidos para as férias porque existe uma expectativa em relação a prazeres intensos. Esta expectativa é construída a partir de práticas não-turísticas como cinema, literatura, vídeos, internet etc. O olhar do turista se direciona para aspectos das paisagens diferentes da experiência cotidiana e se constrói por meio de uma coleção de signos.

Segundo Urry, o primeiro exemplo de turismo de massas ocorreu no norte da Inglaterra, com a democratização da viagem entre a classe trabalhadora industrial a partir da segunda metade do século XIX. Paralelamente a esta democratização, observou-se também uma hierarquização entre os lugares, em especial os balneários, levando em consideração que tipo de público o freqüentava.

Roy Porter<sup>63</sup> também assinala que o Reino Unido foi o “*primeiro país onde foram levantadas em grande escala as questões ligadas à organização do trabalho, dos lazeres e à urbanização sem precedentes que a revolução industrial produziu*”<sup>64</sup>. Em acordo com a perspectiva de Corbin de estudar a evolução dos modos de lazer, Porter analisa como os usos dos tempos livres se firmaram na Grã-Bretanha pré-industrial. Segundo o autor, com a exceção do *Gran Tour*, os prazeres aristocráticos eram organizados nas propriedades das famílias no campo. Aos poucos, a cidade, que nos séculos XVI e XVII era um centro de atividade comercial e fabril, se tornou, na época georgiana, um lugar de consumo e diversão para as elites.

Conforme apontado anteriormente, no decorrer dos séculos XVIII e XIX, o desafio era “tomar conta” dos lazeres dos trabalhadores pobres e moralizá-los para facilitar a disciplina temporal do sistema fabril. Nesse cenário, Porter destaca que a ferrovia, desenvolvida em função da necessidade de transportar mercadorias, foi o mais poderoso instrumento de transformação social do século XIX e responsável pela revolução no uso do tempo. Para também ganharem dinheiro nos feriados, as companhias ferroviárias criaram tarifas especiais e promocionais. Até então, os divertimentos que envolvessem uma deslocação longa eram um domínio reservado às elites.

---

<sup>63</sup> PORTER, Roy. *Os ingleses e o lazer* in CORBIN, Alain. *História dos Tempos Livres*. Lisboa: Teorema, 2001.

<sup>64</sup> IBIDEM: 21

Neste cenário, destaca-se o pioneirismo de Thomas Cook que promoveu, em 1841, um pacote turístico de Leicester para Loughborough. Em 1844, Cook realizou a primeira excursão de prazer com lojas recomendadas e locais de interesse histórico no roteiro. A relevância desta nova modalidade de viagem para a história do turismo é assinalada por Urry ao afirmar que *“na restritiva Grã-Bretanha vitoriana, Thomas Cook proporcionava uma notável oportunidade para mulheres, freqüentemente solteiras, viajarem pela Europa sem serem acompanhadas”*<sup>65</sup>. Porter também destaca o papel de Cook, um batista militante e entusiasta das ferrovias, na criação da indústria turística. De acordo com Porter, Cook:

Misturava negócios com uma moral exigente e uma preocupação de melhoramento do povo. A seu ver, o turismo era um meio de tornar as pessoas melhores e o organizador, de certo modo, tutor dos viajantes. (...) Thomas Cook conseguiu popularizar as viagens ao estrangeiro numa base comercial graças à atividade incansável, à atenção que concedia aos seus clientes e que se manifestava nos guias de viagem. Compreendeu a mentalidade do inglês no estrangeiro, satisfez as suas exigências, empenhou-se em escolher “estabelecimentos de primeira classe” e bateu-se com os hoteleiros para que se adaptassem a sua cozinha ao apetite de um “verdadeiro inglês comedor de roast-beef e de pudding”.<sup>66</sup>

Embora seus clientes pertencessem essencialmente à classe média e tivessem recursos limitados, Cook destacava em sua publicidade os ricos e célebres, criando fascínio sobre as massas. O modelo criado foi copiado e adaptado por outros empresários, sendo presente até hoje na publicidade. De acordo com o Urry, no fim do período vitoriano já existia *“um sistema reestruturado de regulamentação moral, que envolvia o cultivo dos prazeres”*. Entre as duas guerras mundiais, os principais fatores que afetaram o desenvolvimento do turismo foram o aumento do número de proprietários de carros e o desenvolvimento de cruzeiros de prazer. E, após a segunda guerra mundial, as férias se constituem como um direito, um período necessário para renovação pessoal. Legitima-se o direito ao prazer, constituindo a praia em parceria com a dupla sol e mar um dos principais destinos turísticos.

Os balneários desenvolveram por toda Europa no século XVIII com objetivo medicinal. Mas, Porter destaca que foi na Inglaterra que a *“cidade termal enquanto lugar de ócio e de luxo obterá seus maiores sucessos”*<sup>67</sup>. As imersões no mar eram estruturadas e ritualizadas. De acordo com Urry, inicialmente, *“a praia era mais um*

---

<sup>65</sup> IBIDEM: 43

<sup>66</sup> IBID: 33 e 34

<sup>67</sup> IBIDEM: 37

lugar ‘de cura’ do que ‘de prazer’”<sup>68</sup>. Em meados do século XIX, no entanto, a praia “medicalizada” transformou-se neste local destinado ao prazer, de escape do cotidiano. Porter explica as razões do sucesso das cidades termais inglesas:

Pertencentes, não à coroa, mas a pessoas ou sociedades privadas, puderam ser exploradas energeticamente por empresários locais. O desejo de consumir das classes médias forneceu-lhes uma clientela completamente apta a provar os prazeres que o dinheiro podia dar acesso. O afluxo de visitantes estimulou a construção de instalações termais, hotéis, pensões, restaurantes, lojas, o desenvolvimento da rede de comunicações, e alimentou o clima de jovialidade apoiado por uma publicidade desenfreada. (...) Com as suas cores berrantes, a sua música, barulho, atmosfera de festa, a sua preocupação com as alegrias da família e das crianças, as estâncias balneares eram dos raros locais da Inglaterra vitoriana onde as pessoas podiam deixar-se andar e esquecer a sobriedade vigente nos seus locais de trabalho e residência.<sup>69</sup>

Por conta da popularização dos balneários, os lazeres aristocráticos tomaram novas formas como, por exemplo, os cruzeiros, definidos pelo autor como “*verdadeiras ilhas artificiais nos mares, lugares inacessíveis às massas e aos tempos objetos de luxo ostentatório*”<sup>70</sup>. Com o desenvolvimento das estradas de ferros, a alta sociedade inglesa também passou a frequentar as costas mediterrânicas, francesa e italiana com objetivo de fugir dos balneários tomados por “classes inferiores”. No estudo dos usos dos tempos livres, Porter destaca o lazer como um dos fenômenos de comercialização e consumo na economia do desejo. Isso porque se, por um lado, a industrialização e a burocratização na sociedade de massas tendem, inevitavelmente, para a uniformidade; por outro, a elite busca constantemente formas de defender sua diferenciação e distinção.

André Rauch<sup>71</sup> também descreve como os balneários se estabeleceram na Europa ao longo do século XVIII. De acordo com o autor, entre os usos do tempo de cura e de descontração criou-se um período de tensão que alterou o sentido e os costumes da estadia. Assim, os deslocamentos do hotel para o local dos banhos, os passeios junto à natureza e os espaços para jogos favoreceram as civilidades de exibição pessoal. A estadia no litoral tinha como principais divertimentos o banho e a natação. Mas, ao mesmo tempo, firmaram-se também o direito a uma vida privada e os valores que seriam os germinadores do ideal de férias: exibição do corpo, encenação do eu, desenvolvimento de um critério de jogo e a apresentação e reafirmação da sensibilidade

---

<sup>68</sup> IBIDEM: 35

<sup>69</sup> IBIDEM: 38 - 42

<sup>70</sup> IBIDEM: 50

<sup>71</sup> RAUCH, André. *As férias e a natureza revistada* in *História dos Tempos Livres*. Lisboa: Teorema, 2001. PP. 93

peçoal. Inicialmente com a cura e, em seguida, com a instauração de um tempo de férias, criou-se um período que conjugava os prazeres pessoais e sua ostentação, sendo o corpo o principal elemento desta transformação.

As pessoas deliciam-se a deixar ver o corpo: cada etapa deste desnudamento progressivo começa por causar escândalo, depois vulgariza-se. Mostrar o joelho ou descobrir o braço e os ombros deixa de ser indecente. O corpo não está apenas curado e reabilitado: é oferecido aos olhares. Querem fortificá-lo pela natação e pelos desportos, logo a seguir dourá-lo para subir à cena das diversões requintadas: é em função das imagens sociais do corpo que se compõe a apresentação. Fez-se uma revolução: enquanto se elabora uma encenação da aparência, um sistema de conveniências visa a esfera privada (...) Não se trata simplesmente de uma progressão do pudor, mas sobretudo de uma reformulação da relação das pessoas consigo próprias<sup>72</sup>.

Aos poucos, as estadias nos balneários para a cura perdem sua rigidez ascética e o corpo transforma-se no “lugar visível de uma identidade” capaz de atrair ou repelir o desejo do outro. E, assim, André Rauch, dentro do recorte histórico de 1830 a 1939, assinala como as férias serviram para delinear um novo tempo social e um elemento determinante da construção de identidades. De acordo com o autor, esse novo tempo inventado foi dedicado para a atenção, experiência e até revelação do eu. E, se por um lado, este tempo de férias marca a liberação das limitações e pressões, por outro, acentua a densidade e a positividade do cotidiano.

Séculos depois, observamos essa lógica de exibição e encenação do eu reproduzida no interior de um resort. Esta mudança é significativa e, em alguma medida, presente até hoje nos destinos de sol<sup>73</sup> do Club Med. A exibição e o cuidado com o corpo nas atividades de lazer é uma questão que, no interior do resort, está colocada tanto para GOs quanto para GMs. Afinal, para o corpo ser oferecido a olhares é preciso estar dentro dos padrões do belo proposto pela sociedade, ou seja, recomenda-se ser sarado e malhado. Se por um lado, os apelos gastronômicos oferecem opções altamente calóricas, por outro, as atividades de lazer são vistas como uma forma de queimar as calorias excedentes. Os contatos no interior do resort e as propostas de novas amizadas, por um lado, também consistem em jogos de encenação do eu que deve a todo instante ser “reapresentado” na medida em que se estabelece um novo contato seja com GO ou GM, conforme pôde ser observado durante o trabalho de campo.

---

<sup>72</sup> IBID:100

<sup>73</sup> O Club Med divide seus resorts em duas categorias: sol e neve.

Por fim, Rauch afirma que “*passar algum tempo em lugares que fazem sonhar*”<sup>74</sup> transformou-se em um ideal e o tempo de férias – por oposição às horas dedicadas ao trabalho - tornou-se o período da felicidade ansiosamente esperada. Nesse sentido, o destino da viagem, muitas vezes, é escolhido em função da sua capacidade de promover o devaneio e a experiência “exótica”. No início do século XX, as férias se impõem como uma necessidade, período essencial na vida das pessoas em que o repouso e o contato com a natureza funcionam como uma contrapartida aos ritmos urbanos.

#### **1.4. O campismo e o Club Med**

Conforme apontado anteriormente, após a generalização das férias pagas, a sociedade ocidental viveu um processo de desenvolvimento de novas fórmulas de lazer em que as férias passaram a remeter às viagens. Durante essa transformação, a rede de albergues da juventude e o campismo foram fatores que impulsionaram a expansão do turismo, ajudando o setor que se formava a resolver um dos principais problemas de sua fase inicial: as acomodações. Esses movimentos, caracterizados pelo desejo de retorno à natureza com o rompimento da vida sedentária e urbana, contribuíram para que as pessoas desejassem partir de férias mesmo com o custo extra no orçamento e sem o conforto do lar.

Urry (2001) aponta que os campings eram característicos da maioria dos balneários da Inglaterra. Antes da Primeira Guerra Mundial, o desenvolvimento destes acampamentos era considerado uma reação contra a qualidade ruim dos serviços hoteleiros à beira mar. Porter (1995), por sua vez, destaca que as pessoas, cansadas dos quartos do *bed and breakfast* e das casas de hóspedes, viram nos campings, criados na década de 30 do século XX, uma nova forma de lazer democrático<sup>75</sup>. A grande inovação no campismo, segundo Urry, foi promovida por Billy Butlin, um sul-africano que cresceu no Canadá, ao implantar um camping de luxo em Skegness, em 1936<sup>76</sup>, que proporcionava:

---

<sup>74</sup> IBIDEM: 105

<sup>75</sup> IBIDEM: 55

<sup>76</sup> Segundo Porter, esse camping data de 1937.

recursos altamente luxuosos, com divertimentos no próprio local, comida de boa qualidade, espetáculos de alta categoria e saneamento moderno (...) o interessante é que, quando o primeiro acampamento foi aberto, os visitantes pareciam se entender e Butlin concluiu que necessitavam de algum grau de organização. Foram então inventados os “Casacas Vermelhas”, que ‘liderariam, aconselhariam, explicariam, reconfortariam, ajudariam e, em geral, se tornariam o que mais pudesse se assemelhar a anjos sobre a terra, durante as férias’<sup>77</sup>.

De acordo com Jean-Claude Richez e Léon Strauss (1995), Butlin comprou um lote de terrenos e, em seguida, instalou chalés e cabanas ao redor de uma concentração de serviços e meios de distração. Durante todo o dia, eram oferecidos atividades de lazer. O sucesso dessa verdadeira aldeia de lonas foi grande e, posteriormente, a fórmula foi ampliada para outras localidades. Os autores assinalam: “*estas empresas sem orientação ideológica reuniam, num regime, por assim dizer, militar a possibilidade de estar em família sem ter que cumprir tarefas domésticas, de estar permanentemente animado sem ter que refletir, tudo isso por pouco dinheiro*”<sup>78</sup>.

Segundo o Urry, em 1948, dos trabalhadores que tiravam férias uma pessoa em vinte se hospedava no acampamento de Butlin. Estes acampamentos de férias eram considerados símbolo da sociedade do pós-guerra e refletiam o estilo arquitetônico modernista do período<sup>79</sup>. A partir da década de 50, o esforço era formatar estes acampamentos para o público “família”, limitando o número de visitantes desacompanhados. Buscava-se impedir que a maior parte dos turistas fosse oriunda da classe trabalhadora, embora houvesse um esforço por caracterizar o público visitante como “campista”, independentemente do lugar ocupado na hierarquia social. Urry também assinala que paulatinamente a expressão “acampamento” foi abandonada na medida em que implicava a idéia de regime e regulamentação. A palavra da ordem, a partir de então, torna-se liberdade.

De acordo Richez e Strauss, experiências similares ao campismo tinham sido feitas na França antes da guerra, mas foi no início dos anos 50 que a prática se desenvolveu no país com o lançamento das aldeias de férias do *Touring Club de France* e do Club Méditerranée. Ambas propunham animação, distração e repouso baseadas na ruptura com o tempo e o espaço de trabalho. Para ilustrar o sucesso desta nova fórmula de férias

---

<sup>77</sup> IBIDEM: 58

<sup>78</sup> IBIDEM: 494

<sup>79</sup> IBID: pg. 58

que traz consigo uma nova lógica de temporalidade, os autores reproduzem a narrativa de H.Raymond, em 1959, sobre uma das aldeias do Club.

“Nunca sei que horas são, nem que dia é” é um dito corrente de satisfação; é o próprio símbolo da libertação dos deveres. O espaço, pelo contrário, sendo tão abstrato nos sítios onde se confunde com um sinal temporal, é aqui a fonte de toda a diferenciação. Na sociedade do lazer, é o meu passo que mede a quase totalidade de atividades; a aldeia oferece o retorno a um espaço onde o tempo de marcha permite uma participação completa na vida social. O tempo é curto; o seu papel é reduzido. O espaço é longo; é ele que serve de cenário à riqueza das atividades; é a medida de todas as coisas.<sup>80</sup>

Nesse tipo de turismo, o emprego do tempo diário era concebido segundo o modelo dos cruzeiros. Eram propostas excursões, jogos coletivos e serões recreativos, entre outras atividades. O programa deixava a liberdade de escolher entre as atividades comunitárias ou não participar. Estabelecia-se, assim, uma organização do tempo que era simultaneamente rigorosa e maleável, impondo uma temporalidade ritmada unicamente pelas atividades de lazer. Na avaliação de Richez e Strauss, o Club Méditerranée foi o primeiro a levar essa lógica com sucesso até o fim e a permitir, em suas aldeias de férias, a ruptura total com o tempo ordinário. Diferentemente da rigidez e regulação do acampamento de Butlin, observa-se nos campings do Club Med a valorização da liberdade e do tempo pessoal.

Para compreender o pioneirismo do Club Med é preciso contextualizá-lo no período do pós-guerra. Alessandro Portelli<sup>81</sup>, ao apontar a formação da memória de pessoas comuns sobre a experiência da guerra e da libertação na Itália, nos dá pistas sobre a vida na Europa depois do conflito. Nas palavras do autor, “*a libertação não foi uma experiência apenas política, mas também física e corporal, uma questão sensorial relacionada ao ar que as pessoas respiravam, ao alimento que comiam, à forma dos corpos*”<sup>82</sup>. Um dos exemplos citados é o ato de comer. Comer não era apenas para acabar com a fome, mas também um ato para mudar a aparência “ossuda e faminta”. Desta forma, Portelli assinala que o fim da guerra marca uma rápida transformação da “penúria para o excesso”. Nesta linha, podemos inscrever a proposta de Blitz como uma destas

---

<sup>80</sup> IBIDEM: 495

<sup>81</sup> PORTELLI, Alessandro. **A Bomba de Turim: a formação da memória no pós-guerra** in Revista da Associação Brasileira de História Oral, vol. 9. nº1 – jan-jun, 2006 – Rio de Janeiro: Associação Brasileira de História Oral.

<sup>82</sup> IBID: pg. 69

experiências do pós-guerra. Marc Boyer, em *História do Turismo de Massa*<sup>83</sup>, descreve o que seriam as origens do Club Méditerranée.

As férias eram uma vida verdadeira; cada resort era uma “sociedade de lazer”, uma “utopia concreta” em que os GM (gentis membros) admiravam os Olímpicos, os GO (gentis organizadores). Iguais por suas roupas, pelo uso do tratamento em “tu”, o desaparecimento aparente do dinheiro (pagava-se com conchas), eles faziam competições esportivas e amorosas. Associações de turismo, familiares e sociais constituíram-se em torno dos ideais de fraternidade das férias. (...) Estas fórmulas atenuaram, pouco a pouco, sua originalidade. Os veranistas coletivos tornaram-se cada vez mais clientes liberados das limitações, exigentes com relação ao conforto, comparando preços e qualidades; o Club Méditerranée transformou-se em uma sociedade capitalista.<sup>84</sup>

Boyer afirma que a criação das aldeias de férias nas décadas de 1950 e 1960 foi muito mais limitada do que imaginavam os fundadores dessas associações. Isso porque as que não abandonaram rapidamente o caráter não-lucrativo, como o Club Med, foram atingidas por sérias dificuldades financeiras em virtude das fracas capacidades de hospedagem e a falta de notoriedade. Boyer defende que as férias remuneradas, em 1936, foram “*mais outorgadas do que conquistadas*”<sup>85</sup> e, além disso, a parada de trabalho anual não resultou automaticamente na prática do turismo que passou por um lento processo de apropriação pelas pessoas. Em 1950, ainda era uma minoria de franceses que saíam de férias. O “boom” no turismo de massa ocorrido a partir dessa década foi fruto do que o autor considera “mito de 36”, fundador das utopias libertadoras que deslocaram para o lazer as esperanças do fim do século 20.

Nesta perspectiva, cabe investigar o movimento que levou a rede a, paulatinamente, migrar do campismo para o investimento em hotéis mais sofisticados e para um público de alto poder aquisitivo. Paralelamente, vale frisar que, apesar das grandes mudanças, o Club Med se vende como uma rede que ainda guarda e, principalmente, é fiel à “filosofia” e ao “estilo de vida” que norteou a sua criação.

---

<sup>83</sup> BOYER, Marc. *História do Turismo de Massa*. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

<sup>84</sup> IBID: 157

<sup>85</sup> IBID: 156. A maior parte dos autores citados neste capítulo discordam de Boyer.

## 2. ONCE UPON A VACATION: A HISTÓRIA DO CLUB MED PELA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

A criação do Club Méditerranée, em 1950, aconteceu diante de um cenário marcado pelas dificuldades do período pós-guerra, falência dos modelos de lazer propostos pelos estados nacionais e democratização do acesso ao produto turístico junto às camadas médias europeias. Havia ainda o esgotamento do campismo associado às idéias de controle e rigidez, fazendo com que, naquele cenário, a proposta de Blitz se tornasse uma opção mais inovadora diante das possibilidades de lazer existentes. Paralelamente a esse cenário, a bibliografia sobre o assunto indica como o lazer na segunda metade do século passado passou, cada vez mais, a ser associado a um tempo de consumo, sendo o Club Med uma das peças-chave neste processo.

Conforme apontado por Boyer, poucos anos após a fundação do Club, observa-se uma grande mudança nos serviços oferecidos em direção à consolidação da rede como uma sociedade capitalista. De acampamentos simples, a rede diversificou seus produtos e passou a ter em seu portfólio hotéis com maior infra-estrutura. Ao mesmo tempo, implantou uma estratégia mais agressiva de mercado e expandiu-se pelo mundo, levando franceses a descobrirem terras exóticas<sup>86</sup>. Apesar de todas essas mudanças, o fio condutor para o sucesso da rede é a mensagem de que, seja em um acampamento ou em um confortável quarto de hotel, visitar o Club Med é uma experiência na qual se vive e se reafirma o compromisso com a filosofia e o estilo de vida idealizado por Gérard Blitz.

Furlough<sup>87</sup> toma a história do Club Med como um dos principais exemplos da confluência entre a cultura de consumo e o turismo comercial. A ideologia de operação da rede orientada para a celebração dos prazeres físicos e fuga da realidade cotidiana, bem como das relações sociais habituais, criaria uma nova experiência de férias.

Club Med villages anchored the emergent imagery of the sea and the sun as privileged sites for bodily fulfillment and diversion by providing the space to act out new social roles and transgressive behaviors. The “vacation experience” represented and sold by Club Med became, in France and elsewhere, both a cultural icon and a significant economic force. As two scholars

---

<sup>86</sup> Esse ponto será mais aprofundado mais adiante.

<sup>87</sup> IBIDEM: 277

noted in 1971, “Club Méditerranée is probably the only organization in France which shares with the Communist Party the dubious honor of leaving no one indifferent.”<sup>88</sup>

De acordo com a autora, durante seus primeiros anos, o Club Med apresentava uma ambiência de vanguarda e não-conformista para a época. No início da década de 50, o foco dos *villages* privilegiaria uma ética de liberação das hierarquias sociais e das “asfixiantes” atitudes burguesas, promovendo relações pessoais e interpessoais mais livres. A um custo pequeno, oferecia-se, muitas vezes, as atividades improvisadas em uma infra-estrutura mínima. Segundo Furlough, até meados da década de 50, os negócios financeiros do Club Med eram caóticos e para reverter essa situação racionalizaram as operações ao mesmo tempo em que adotaram uma estratégia de mercado expansionista e agressiva. A modernização do modelo de gestão foi levada a cabo por Gilbert Trigano, um ex-comunista.

A tese de Furlough<sup>89</sup>, desenvolvida no artigo *Packing Pleasures: Club Mediterranee and French Consumer Culture, 1950 – 1968*, é de que o Club Méditerranée desempenhou um papel central na construção da cultura do consumo na França. Ao se propor como um Éden isolado, capaz de recuperar as pessoas e realizar seus sonhos, o Club Med criou um ambiente capaz de satisfazer prazeres previsíveis e oferecer novas formas de sociabilidade. Estar no Club Med, segundo a autora, era uma experiência restrita a uma elite econômica branca européia e, posteriormente, americana. A composição social dos consumidores do Club Med seria formada por uma “nova classe média”<sup>90</sup> que se legitimava como “nova” a partir da imposição de um estilo de vida e uma nova ética de normas e valores. Para esta nova pequena burguesia, o Club funcionaria como um espaço para redesenho dos laços sociais.

I am not arguing here that Club Med was reducible to a class phenomenon, but rather that it provided an ideal space to act out this new culture and thereby contributed to its formation. This was, in short, space for redrawing social and cultural boundaries and hierarchies rather than abolishing them.<sup>91</sup>

Sob esta perspectiva, passar férias no Club Med significa encontrar e dividir experiências com seus pares sociais e, assim, adquirir capital cultural. Desde seu primeiro *village*, o Club é visto pelos GMs como um canal para ampliar suas redes de

---

<sup>88</sup> IBIDEM: 277

<sup>89</sup> FURLOUGH, Ellen. *Packing Pleasures: Club Mediterranee and French Consumer Culture, 1950 – 1968* in *French Historical Studies*, Vol. 18, Nº1 (Spring, 1993), pg. 65.

<sup>90</sup> Como referência nesta análise, Furlough utiliza o conceito de “nova classe média”, elaborado por Pierre Bourdieu.

<sup>91</sup> IBID: 76

relacionamentos e um dos momentos ideais para exercer esta sociabilidade é o destinado às refeições.

Durante as primeiras férias organizadas pelo Med, os hóspedes teriam pedido que as mesas fossem organizadas para oito lugares. Desta forma, seria possível reunir as famílias que foram juntas na viagem de trem e manter o relacionamento. Até hoje, o Club Med mantém em seus *villages* mesas com disposição para oito lugares. Nestas mesas é obrigatória a presença de um GO que será o responsável por iniciar e manter a conversa entre os hóspedes. O horário das refeições funciona como um momento de “credenciamento” informal no qual os principais dados da pessoa são levantados: local onde mora, profissão, número de vezes que já foi ao Med e/ou desde quando frequenta o Club. É proibido que três GOs sentem-se juntos em uma mesa deste porte, justamente, para evitar que conversem entre si. Toda arquitetura do Club Med, assim como pequenos detalhes, foram pensados para promover a sociabilidade e a interação entre as pessoas. Neste sentido, os GOs funcionam como interlocutores desta “filosofia” do Med e mediadores das relações entre os GMs.



Figura 1: Foto do livro ilustrativa da “origem” da mesa de oito lugares

Em sua análise, no entanto, Furlough vai além deste processo de reforço e reinvenção de laços sociais e da hierarquia que privilegia àqueles com mais poder econômico, fisicamente vigorosos, atraentes e modernos. Para a autora, o Club Med também representa a re-configuração de uma aventura colonialista que pode ser comprada. Após a descolonização francesa, o Club Med tornou-se a oportunidade para os viajantes

continuarem praticando uma forma de “colonialismo exótico” mesmo que este país não seja controlado politicamente.

The fantasy that Club Med was creating was where workers did not really work and where “natives” were not really oppressed – a fantasy that masked and thus helped perpetuate power relationships. Further, to “experience” the loss of a mentality of time, seriousness, and effort means one must experience their ongoing realization “outside” the vacation experience. In other words, one kind of experience (vacations) depends on and helps perpetuate its supposed opposite (everyday life).<sup>92</sup>

Durante alguns anos, o slogan da rede, lançado em 82, anunciava o Club Med como um “antídoto da civilização”. Ironicamente, argumenta Furlough, o Club Med foi um elemento enquadrado e, sobretudo, constitutivo da cultura de consumo francesa. Não se tratava de uma falsa propaganda. Esta aparente contradição é, para a autora, parte da essência do Club Med e crucial para seu sucesso.

Como o objetivo de compreender as transformações ocorridas ao longo dos anos de existência do grupo empresarial, este capítulo analisa o livro *Club Med 1950 - 2000: once upon a vacation*<sup>93</sup>, editado pela própria rede, que conta, sob a perspectiva institucional, a história da organização. Trata-se de um registro da memória institucional cujos elementos narrativos – sejam estes diversos, irregulares e/ou acidentais - foram organizados temporalmente para construir um sentido<sup>94</sup> que, logicamente, convinha ao Club Med, naquele momento, de acordo com as suas estratégias de negócios. A partir da singularidade e artificialidade do ato narrativo<sup>95</sup>, busca-se captar em *Club Med 1950 - 2000: once upon a vacation* os critérios pelos quais esses elementos narrativos foram selecionados, segundo a proposta editorial.

O objetivo desta análise é mostrar o esforço da rede em se manter e/ou “se vender” como fiel ao ideário de Gérard Blitz, criador do Club Med, enquanto sofre as transformações necessárias para estar na vanguarda dos serviços turísticos e se manter como uma das empresas líderes no setor de hotelaria. Se, por um lado, o “diferencial competitivo” é se manter fiel à tradição do fundador, por outro, as demandas turísticas exigem um produto em constante inovação. A forma pela qual a rede vive e gere essa “tensão” é uma presença forte no livro.

---

<sup>92</sup> IBID: 75

<sup>93</sup> GALLET, Hervé. *Club Med 1950 – 2000: once upon a vacation*. Paris: GS Presse Communication, 2000.

<sup>94</sup> LIMA, Luis Costa. *O aguarrás do tempo: estudos sobre a narrativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

<sup>95</sup> GENETTE, Gérard. *Fronteiras da Narrativa* in Barthes, Roland et AL. *Análise Estrutural da Narrativa*. Petrópolis, Vozes, 1976, pg. 255-274.

Lançado no ano comemorativo ao aniversário de 50 anos da empresa, em 2000, o livro, com dimensões 17x15 cm, impresso em papel couché e ricamente ilustrado com fotos, foi distribuído a um público dirigido. Apesar da predominância de imagens, observa-se o cuidado em equilibrá-las com o texto. Ao invés da divisão por capítulos, o leitor encontra as seções separadas pelas décadas do período de 1950 a 2000. E, assim, ao mesmo tempo em que acompanhamos a evolução e a expansão do Club Med pelo mundo, somos apresentados aos fatos que também marcaram a época.

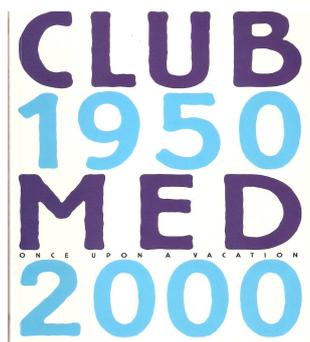


Figura 2: Capa do livro

Na década de 50, por exemplo, além de o leitor tomar conhecimento sobre a história da criação da rede, lembra-se também o retorno da alta-costura, o fim do pós-guerra, a popularização da televisão, o sucesso do filme *“And God created woman”* com Brigitte Bardot, a revolução do turismo, entre outros eventos, como a invenção da caneta esferográfica Bic. Busca-se, desta forma, apresentar um panorama do que representou cada uma das décadas, principalmente, sob as perspectivas política e cultural, incluindo nesta esfera a criação de bens de consumo que se tornaram ícones em cada uma dessas décadas. Em especial, registram-se fatos, pessoas e produtos franceses que ganharam destaque mundial, assim como o Club Med. Esta opção editorial reforça o argumento apresentado por Furlough de que o Club Med estaria intimamente ligado à cultura de consumo francesa.

Os dois únicos acontecimentos apresentados antes do recorte histórico 1950-2000 é o ano de 1936 no qual os trabalhadores franceses conquistam o direito às férias pagas, marcando a revolução do turismo, e o de 1949, quando Gérard Blitz teria tido a inspiração para criar o Club Med. Diferentemente da tese apresentada por Boyer, apontada no capítulo anterior, o livro institucional do Club Med defende que 1936 é um ano emblemático para a revolução do turismo.

Inspirados pelos benefícios sociais concedidos pela plataforma da Frente Popular e o sonho de comunidade, Gérard Blitz e Gilbert Trigano ao imaginarem o Club Méditerranée buscariam reviver esse ideal revolucionário. Eles não estavam sós. Albert Hirschman<sup>96</sup> registra como vários empreendimentos comerciais bem sucedidos e inovadores, especialmente no campo de serviços, que surgiram no período do pós-guerra foram iniciados por pessoas que, anteriormente, tinham participado ativamente da política da esquerda ou revolucionária.

Exemplos são o conhecido Club Méditerranée; a FNAC, loja de descontos com muitas filiais e estoque muito completo de livros e discos; e Le Point-Mulhouse, agência de viagens bem sucedida que organiza vôos especiais para lugares distantes. É interessante observar que o caráter dessas empresas mantém um laço com os ideais políticos iniciais de seus fundadores – por exemplo, a organização da vida nas colônias de férias do Club Méditerranée baseia-se claramente nas utopias comunais socialistas.<sup>97</sup>

Ao lado de uma foto em uma praia na Normandia, lotada de famílias, tirada em 1938, o texto do livro afirma o que seriam os ideais norteadores do Club Med: “*Reconcile community life and individual liberty*”, “*down with classes, down with caste*”, *these very same principals and ideals would be translated faithfully in the founding charter of a great company, one that would revolutionize the leisure industry for years to come*”<sup>98</sup>. Se tomarmos a tese de Boyer como válida, observa-se que a rede contribui para manutenção do mito de 1936 como o responsável pela revolução no turismo. A análise do conteúdo editorial seguirá a ordem cronológica tal como apresentada no livro.

## 2.1. Dedicatória e editorial

O livro comemorativo aos 50 anos da rede abre com a dedicatória para todos – GOs e GMs – que contribuíram para criar a lenda do Club Méditerranée. É importante registrar esse duplo movimento: ao mesmo tempo em que a rede se reconhece como uma lenda, também se apresenta como uma lenda criada pelas pessoas ao longo de seus 50 anos de existência. É como se esta fala indicasse o quão tênue é a linha que separa a ficção do real, que se mostra tão maravilhoso a ponto de não parecer verdade. Entre os

---

<sup>96</sup> HIRSCHMAN, Albert O. **O Progresso em coletividade: experiências de base na América Latina**. Fundação Interamericana: Rosslyn, 1987.

<sup>97</sup> IBID

<sup>98</sup> 7

principais elementos estruturadores desta narrativa estão: paixão, magia, alma, superação e inovação.

A trajetória da companhia é definida por Philippe Bourguignon<sup>99</sup>, CEO da rede em 2000, como uma aventura embalada pela paixão e mágica dos visionários que criaram o Club Med. Nas palavras de Bourguignon, “*they invented a parallel universe where everyday is beautiful, where there are no locked doors, no more barriers between people, where the body is cause for celebration and the mind runs free*”. Para Bourguignon, este “universo paralelo” só foi possível pela atuação desses visionários - na época, chamados por uns de “loucos” e por outros de “poetas” - para inventar “o inimaginável, criar a felicidade e se abrir para os outros”. As portas<sup>100</sup>, inicialmente, eram vistas como barreiras. A não existia delas permitia, de certa forma, o rompimento com a privacidade tão cara aos indivíduos modernos. Neste ideário, é importante destacar o lugar que cabe ao corpo: é preciso celebrá-lo. E, assim:

Year by year, from troubled times to good ones, from wagers to winnings, they built a legend, brick by brick. The new style of vacations that they saw in their collective mind's eye, they would build themselves, improvising as their hearts dictated, impulsive and ingenious. From the first day on, GMs adored the Club Méditerranée. You could even say that they helped invent it, because if the GOs showed a wealth of outrageous and innovative talent, it was all for the good cause: to make the GMs happy. If GMs had mentioned they would like to spend their vacation at the Center of the earth or on the moon, the GOs would have been ready and willing, that I AM sure of. The GO is a messenger of happiness.<sup>101</sup>

Observa-se o reforço da figura do Gentil Organizador para satisfação das necessidades dos Gentis Membros. Além da figura dos GOs, a inauguração/invenção deste novo modelo/conceito de férias contou também com o sistema *all inclusive*, esportes, muitas festas, lugares paradisíacos e mini-clubs. A estes elementos Bourguignon acrescenta, com destaque, a liberdade: “*freedom to do what you want or nothing at all, freedom to be oneself, or to come out of one's shell and reinvent Who you are*”. O conceito de liberdade permeia todo o livro e é presente até hoje nas mensagens publicitárias veiculadas pela rede. Mudam-se as palavras, mas a mensagem do convite permanece: visitar os hotéis do Club Med é um tempo para si mesmo no qual é possível se descobrir e se reinventar.

---

<sup>99</sup> O cargo atualmente é ocupado por Henri Giscard d'Estaing. Bourguignon se afastou do cargo após não apresentar resultados satisfatórios para o Conselho de Administração da companhia.

<sup>100</sup> Não foi possível descobrir quando o Club Med passou a “adotar” portas em seus villages.

<sup>101</sup> IBID: 4

## 2.2. 1950: the fifties

Get on with life, forget the war, find true freedom. Brigitte Bardot stars in *And God Created Woman*, and Blitz creates the Club Méditerranée. A decade of renewal, the return of french haute-couture. Mr. Bic invents his ballpoint and André Citroën his DS. New breed of european conquerors rush forth, eager for Sun, sea and *joie de vivre*. A Trident becomes the symbol of a new-style vacation, the television moves into living rooms. The Boeing, the caravelle, and soon the bikin, Will set the stage for a tourism. Stalin dies, France calls its general home. Elvis starts making waves, and so does the portable teppaz hi-fi. A legend is born.

O trecho acima é o cenário pelo qual a década de 50 é apresentada aos leitores junto com a criação do Club Med. Durante a guerra, Gérard Blitz - filho de um dilapidador de diamantes antuérpio, dono de uma carreira esportiva vitoriosa e membro da Resistência francesa - integrou o serviço de inteligência da Bélgica. Em 1945, o governo belga lhe ofereceu o trabalho de operar um centro de reabilitação para sobreviventes do campo de concentração na região de Haute-Savoie, na França. Ao mesmo tempo, sua irmã e seu pai operavam um clube de férias para pessoas que compartilhavam o amor aos esportes e o desejo de romper com as memórias do tempo da guerra. O idealizador do Club Med, então, percebeu as semelhanças entre os dois projetos e o poder de recuperação produzido pela união do relaxamento, dos jogos e do sol. Estes elementos eram considerados por ele como capazes de refazer o “*self*”. Ao contrário de empreendimentos turísticos anteriores que davam ênfase ao aperfeiçoamento educacional e à saúde, Blitz privilegiou o prazer físico e a quebra das relações sociais habituais. Estes seriam os dois fatores inovadores do Club Med. No livro comemorativo da rede, Blitz é descrito como:

A man brimming with generosity and charisma, Gérard Blitz sees this mission as the chance to put his personal moral values at the service of a professional activity. “*It is by no means easy to find a profitable venture that doesn’t jeopardize my need for sharing and compassion*”, he once wrote in a book.<sup>102</sup>

Em 11 de fevereiro de 1950, Blitz fundou uma associação sem fins lucrativos cuja proposta oficial era “desenvolver a valorização da vida ao ar livre e a prática da educação física e dos esportes”. Após escolher a localização onde ficaria situado o primeiro village, em Alcudia, nas Ilhas Baleares, Espanha, Blitz buscou um parceiro para fornecer as tendas para acomodar os membros do futuro Club Méditerranée. Segundo o livro, de uma lista de fornecedores de companhias de tendas, ele escolheu um nome que lhe pareceu amigável e amistoso em relação aos outros: “*Trigano Père et*

---

<sup>102</sup> IBID:13

*films*". A parceria gerou frutos. Posteriormente, a família Trigano assumiu a direção do Club Med, posição em que ocupou durante muitos anos. Cabe observar que o acaso, como a escolha de quem seria o fornecedor de tendas, é uma marca da narrativa no livro, reforçando a idéia de que o empreendimento de sucesso se constituiu como uma verdadeira aventura onde o que está em primeiro lugar é a diversão e o bem-estar ao invés do lucro capitalista.

Em abril de 1950, Blitz iniciou o trabalho de divulgação do Club Med. Ele espalhou anúncios por Paris, principalmente, nas estações de metrô e na Bélgica, seu pai, Maurice Blitz, prendeu em seu carro um pôster de divulgação. Segundo o livro comemorativo existe uma "lenda" de que Maurice vendeu 300 reservas para as Ilhas Canárias antes de anunciar corretamente que as férias seriam no *village* de Alcudia, nas Ilhas Baleares. O lugar escolhido não tinha eletricidade, nem água encanada. Toda estrutura necessária foi providenciada. O papel de divulgação disponível no metrô de Paris anunciava "*Le Club Méditerranée vous offre une formule de vacances neuve et sympathique*". Esta nova fórmula incluía elementos como conforto, belas paisagens, esportes, alimentação abundante e, principalmente, o *espírito* do clube a um preço fixo "espantoso" de apenas 16.800 francos por 15 dias de diversão. Vale lembrar que o Club Med surgiu como uma associação sem fins lucrativos.

Em relação aos primeiros materiais de divulgação, cabe destacar como o livro comemorativo do aniversário de 50 anos da rede o apresenta: "*with a few minor changes, you could reuse this very same brochure in the year 2000. Except that now we would write "Club Spirit" with capital C! All those who knew Gérard Blitz have always boasted of his inventive and visionary spirit. This document is the irrefutable proof*". Aque se registra a reafirmação com os compromissos do idealizador.

Os materiais de divulgação eram simples e a publicidade feita informalmente, embora intensa e dirigida, apostando principalmente no boca-a-boca. Segundo o livro, aos poucos o Club Med vai se tornando realidade.

Winter 1950 is drawing to an end and the first departure is scheduled for the beginning of June. There's no time to lose. Spreading the word to potential clients is a top priority. Transportation, facilities, food service, activities the details are ironed out, even before the Club exists. In Blitz's mind's eye, the Club Méditerranée is already a reality infused with the values that are and will remain its strengths, setting it apart even today: the all

inclusive Paris-Paris formula, an exceptional site, sports, entertainment, rich and varied cuisine, conviviality.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> IBID: 17

# LE CLUB MÉDITERRANÉE

vous offre une formule de vacances  
**neuve et sympathique :**

- Un village de toile confortable.
- Les plus beaux sites de la Méditerranée.
- Un personnel nombreux et dévoué (cuisiniers, serveurs, économe...).
- Tous les sports méditerranéens (ski nautique, natation, pêche sous-marine, canoë, moniteurs et matériel gratuits et facultatifs).
- Voyage rapide et confortable (trains rapides, couchette à bord du bateau).
- Distractions de qualité (Excursions en cars Pullman et promenades en vedettes. Fêtes).
- Une nourriture saine et abondante.
- L'esprit de club.
- Un prix forfaitaire étonnant (Le club Méditerranée est une Association sans but lucratif).



Cette année, le village est à **MAJORQUE**, la plus grande des **ILES BALÉARES**, dans un des plus beaux sites de l'île, la **BAIE d'ALCUDIA**, longue de plus de 12 kilomètres. La plage de sable fin et doré, bordée d'une pinède magnifique, est environnée de montagnes.

Des **ILES BALÉARES**, la renommée n'est plus à faire. Elles sont incontestablement les **PERLES DE LA MÉDITERRANÉE**.

Figura 3: reprodução do primeiro anúncio da rede

No verão europeu, em 5 de junho de 1950 após 36 horas de viagem, cerca de 300 pessoas, atraídas pelo material de divulgação, passaram a primeira semana no *village* da ilha espanhola de Majorca. E, assim, inauguraram um novo estilo de férias. Embora sem as facilidades de conforto, criou-se uma nova organização de lazer cujo programa incluía esportes, festas e a convivialidade com todos ao redor.



Figura 4: imagem das instalações do primeiro village

A maior parte do grupo era composta pela jovem classe média urbana francesa e belga, mas também há registro de holandeses, ingleses, suíços, noruegueses e dinamarqueses. Os primeiros villages eram acampamentos sem nenhuma área de alvenaria construída. Apesar da localização inóspita, o acampamento em Alcudia contava com um bar, um restaurante, um banco com moeda de câmbio, um posto turístico, correio, uma estação de primeiros socorros e “até mesmo um cabeleireiro à sombra de uma figueira”. Os hóspedes dormiam em tendas e cabanas, cujo fornecedor era a família Trigano, conhecida na França até então pela produção de tendas e barracas para acampamentos.

Segundo o livro institucional, durante o verão de 1950, 2.300 pessoas passaram pela ilha de Majorca e Blitz ainda teria recusado perto de 10 mil pedidos de reserva. A maior parte destes “pioneiros” eram jovens dispostos a se divertir, fazer esportes e, especialmente, quebrar a rotina do cotidiano. E, se alguns “lamentavam a falta de conforto, também eram recompensados pelo ambiente simples e relaxado que reinava

no *village*”<sup>104</sup>. Nesta primeira temporada, uma violenta tempestade derrubou as tendas e destruiu as instalações. O episódio é lembrado da seguinte forma:

From early bird warm-up sessions until the last tango under the stars and midnight dips in the phosphorescent sea, there wasn't time to get bored or tired. But it was at the nascent Club's darkest hour that the true Club spirit was born: mid-August, a violent storm blew down all the tents, destroyed the installations and devastated the food stores. GOs and GMs spontaneously joined forces to rebuild everything in just a few days while Marcel Contal [GO] fished non-stop to feed the hungry *village*.<sup>105</sup>

A descrição acima aponta como as intempéries da natureza não impediram que a proposta dos idealizadores seguisse adiante. A narrativa pode ser compreendida como o mito de origem da rede, no qual o episódio que, a princípio, representaria “o fim de um sonho” se transforma no discurso fundador da saga do Club Med pelo mundo. Afinal, foi a partir das dificuldades iniciais, de um fenômeno natural que não se pode controlar, que nasceu o verdadeiro espírito do Club Med. Gents Organizadores, profissionais responsáveis pelo entretenimento dos hóspedes e Gents Membros se uniram para reconstruir o *village*. A narrativa é construída para passar a impressão / sensação que, desde então, o Méditerranée deixa de ser apenas um local para “passar férias”; estar nos *hotéis* do Club significa, em alguma medida, reavivar este espírito de cooperação e harmonia entre GOs e GMs.

Apesar do sucesso da primeira estação, a experiência em Alcudia não se repetiu com o mesmo êxito. Nas excursões em torno da ilha e para Palma de Majorca, os GMs eram solicitados que vestissem roupas mais próprias: “*the bikinis and skimpy attire worn at the village shocked a Spanish population used to seeing women bathe almost fully dressed. The Club was ahead of its times...*”<sup>106</sup>. As autoridades espanholas informaram à Blitz de que não aprovariam o retorno do *village* de tendas no verão seguinte. O fundador do Club Med negociou a instalação dos GMs em pequenos hotéis em Majorca, mas a recriação do espírito do verão anterior teria acontecido, segundo o livro, em Golfo Baratti, na Itália.

Após a primeira edição do acampamento na Espanha, foi criado, em dezembro de 1950, o boletim do Club Méditerranée, chamado Le Trident<sup>107</sup>, com objetivo de manter um canal de comunicação permanente com os GMs. O editorial, assinado pelo Comitê

---

<sup>104</sup> 25

<sup>105</sup> IBID: 25

<sup>106</sup> IBID: 25

<sup>107</sup> O Tridente se transformou no atual catálogo dos hotéis da rede.

Gestor do Club afirmava: “*Nous avons le plaisir de vous présenter le n° 1 du TRIDENT. Son objet principal est d’établir un lien entre nos adhérents et, par la suite, de les tenir au courant des projets du club*”<sup>108</sup>. Um dos textos desta primeira edição, reproduzido no livro comemorativo aos cinquenta anos da rede, cujo título é “*Le Club Méditerranée est né*” é considerado histórico pela mensagem que reproduz a filosofia do grupo.

Take off, drop everything, leave behind the well-shined shoes and starched collars, no newspapers, no radio programs, good-bye social conventions. Leave everything behind and become someone else for two weeks, far from the others and near those who felt the irresistible urge for a sweet exile, a deep breath of fresh air...

Take the train, then the boat, go far, far away to a place where everything is different. And finally live, I mean really live, felling the sun, the sea, the wind on your face, laughter and song, fishing and swimming. That is what the Club Méditerranée wanted to created. And we can now say it is well on its way.

Its purpose, its raison-d-être, was to open its tent village, lying lazily along the shores of Alcudia bay, to everyone who is not a snob, not vulgar, who shares the same love for nature and disdain for pomp and ceremony...

The miracle was not only worked by the magnificent personnel of the Club who valiantly overcame every obstacle. It also stems from the spirit of all the Club members whose had manifestly chosen the right destination...

Soon we will have to talk about these first Balears vacations as a memory, tinged with nostalgia. But we would be losing sight of one very important thing: the Club Méditerranée is born, long live the Club.<sup>109</sup>

A seleção deste texto e a reafirmação com esse compromisso inicial parece ter a intenção de mostrar a saga do Club Med quase como uma profecia auto-realizável cujo destino não poderia ser diferente do sucesso. No verão de 1951, quatro mil GMs passaram suas férias nos villages do Club Med, sendo 2.400 pessoas em Baratti e 1.600 nas Ilhas Baleares, só que dessa vez, os membros do Club ficaram hospedados em pequenos hotéis, mais confortáveis que as tendas.

Para ilustrar essa diversidade dos primeiros membros do Club Med, foram hasteadas, na praia de Baratti, bandeiras de cada país para representar a “filosofia universal do Club Méditerranée”. Em relação ao acampamento no ano anterior, na Espanha, houve avanços um grande avanço: os chuveiros e o encanamento funcionavam e os homens podiam usar barbeadores elétricos.

---

<sup>108</sup> IBID: 29

<sup>109</sup> IBID: 29



Figuras 4 e 5: Bandeiras dos países de origem dos hóspedes e GMs tomando banho em estruturas precárias, respectivamente.

Episódios inusitados também são apresentados na obra como a da foto, considerada uma das mais famosas dos áureos tempos do grupo. A imagem traz um homem, Jean-Pierre Bécret, de sunga, carregando uma pasta de couro. Ele está ao lado de Gérard Blitz e Marcel Contal. Ambos eram do staff do Club Med e assumiram a direção do village, quando o responsável, Dima Philipoff, após uma emergência médica voltou para Paris. Enquanto Bécret foi nomeado como o responsável administrativo do village, incluindo a supervisão dos GOs, Contal cuidava da parte financeira junto aos GMs. A foto com a pasta ilustra, em alguma medida, os primórdios da profissionalização do Club.

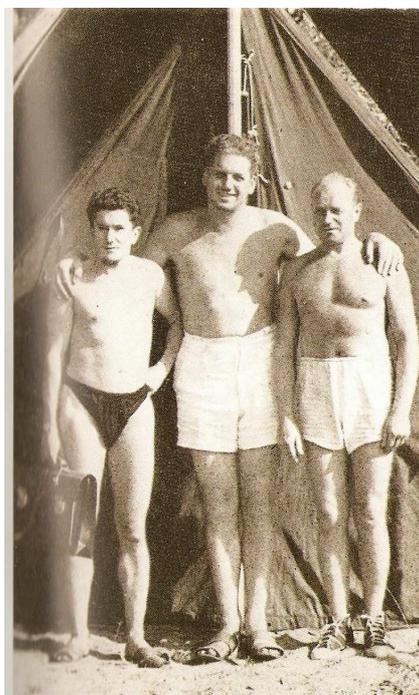


Figura 6: Jean-Pierre Bécret com a pasta de couro, Gérard Blitz e Marcel Contal

Em 1952, é inaugurado o *village* de Corfu, na Grécia, inspirado no Taiti. A idealizadora deste projeto foi Claudine Blitz, esposa de Gérard Blitz. Ela teria se apaixonado pelo estilo de vida polinésio após viver durante um tempo no Pacífico e, após essa experiência, convenceu os dirigentes do Club a recriar este ambiente. Para remeter ao clima taitiano, o *village* contava com cabanas em estilo polinésio, GOs vestidos com pareôs, colares de flores, crazy signs<sup>110</sup> inspirados em danças tradicionais, atitude casual e liberdade sexual. Segundo o livro, a inclusão desses elementos da cultura do Taiti contribuiu para lenda de que o Club teria surgido nas ilhas do pacífico.

O Taiti se tornou sede de mais um *village* do Club Med três anos depois, em 1955. O encontro de Blitz com a ilha é narrada da seguinte maneira: “*This time, Gérard Blitz has found a real-life paradise, a place that corresponds to his hedonistic vision of life. He would be a regular visitor, developing an interest over the years in yoga, zen philosophy and buddhism*”<sup>111</sup>. Os primeiros GMs chegaram pelo mar quase um mês após partirem da França. Desfrutar desse paraíso, até então inacessível para os europeus, se tornou possível e a um valor que poderia ser pago em até 18 prestações. No entanto, eram necessários quatro meses de férias: um mês para ir, dois meses no *village* e um mês na viagem de retorno à Europa. É também de 1955 que o Club Med inova ao oferecer vinho de graça nas refeições no *village*.

Um ano antes, em 1954, Gilbert Trigano associa-se à Blitz e se torna o tesoureiro do Club, posteriormente assume a direção da rede e desempenha um papel fundamental na expansão do Club Med ao apontar uma nova estratégia de negócios, orientada pelo turismo de massa. Com a profissionalização do Club, planos e decisões sobre os *villages* passaram a ser discutidos e elaborados por uma equipe, assim como qualquer outro produto de consumo. É importante destacar que em muitos sites com matérias jornalísticas sobre o Club Med, Trigano é apontado como o fundador do Club Med. Em editorial no Tridente, Blitz escreveu sobre ele:

Let me introduce you to my friend Gilbert Trigano. When the Club was created in 1950, my first visit was to a police headquarters to register my project in due form. The second, was to see Gilbert Trigano. I went to see him, a major tent dealer, looking for a solution to our lodging dilemma. We hit it off immediately, and quickly went beyond a strictly business relationship. Gilbert Trigano showed great interest in our projects especially for what it represented in human terms. He unconditionally helped me to raise the Club to a position of power, right from the start,

---

<sup>110</sup> Os crazy signs estão presentes até hoje dentro do grupo e consistem em danças coreografadas e fáceis de serem utilizadas.

<sup>111</sup> IBID: 43

offering these new vacations at exceptional prices. (...) At Club meetings, he is full of new ideas. But when he is asked to express the financial viewpoint, his enthusiasm submits to objectivity. In a very small but firm voice, he would say “no” even though he would have rather said “yes” a hundred times over.

O Club Méditerranée inaugura seu primeiro *village* de neve nos Alpes Suíços, em 1956. De acordo com o livro da rede, a expansão da “fórmula Club Med” para as montanhas deveu-se a dois motivos: (a) o “clamor dos GMs que não sabiam o que fazer nas férias de inverno” e, principalmente, (b) pela necessidade de manter os GOs no Club Med entre um verão e outro, evitando o treinamento de novas equipes a cada ano. Ou seja, o Club Med torna-se um produto de consumo necessário a uma parcela da população que demandava por uma opção de lazer, ao mesmo tempo em que se indica a profissionalização na gestão. Treinar novas equipes significava mais custos, além disso não necessariamente significa que as novas equipes estariam em acordo com o ideal de férias proposto pelo grupo. A intenção deste primeiro empreendimento era transplantar os valores do Club, nativo das areias do Mediterrâneo, para as montanhas. Segundo a rede, a experiência foi sucesso absoluto.

No final da década de 50, duas das principais marcas já estavam delineadas, a saber, as festas e a ligação com o mar, em especial com a democratização da prática de esportes aquáticos. Essa relação com as águas seria ilustrada pelo seu emblema, o tridente de Netuno, deus do mar e senhor das águas, segundo a mitologia romana.

As of its first season, the Club introduces thousands of people to the disciplines of scuba diving and water skiing, sports previously reserved for a handful athletes and which the Club Méditerranée offers to all comes. At the end of the 50s, a change in philosophy will mark the end of harpoon fishing in favor of another, more pacific nautical pastime: sailing. (...) the club would become both the biggest playing field and the biggest sports school in the world.

Vale ressaltar que na década de 50, tanto pescar quanto esquiar, eram práticas esportivas consideradas de elite. Nesta perspectiva, o Club se apresenta como um dos responsáveis pela popularização desses esportes para a classe média que freqüentava seus *villages*. A realização de festas diárias e também seria uma característica marcante no Club Med desde a experiência do primeiro *village*: “*In 1950, at Alcudia, there were up to 742 GMs at once... and every evening, there were 742 volunteers to entertain the others*”<sup>112</sup>. Isso porque, de acordo com o livro institucional, no início heróico do Club, o entretenimento ainda não era uma “profissão” e todo mundo contribuía, independentemente de ter ou não talento. E, nesta grande brincadeira, as divisões entre

---

<sup>112</sup> IBID: 53

GOs e GMs desapareceriam completamente não podendo se identificar quem era quem. E, assim, revelavam talentos escondidos.

Mais uma vez, registra-se a capacidade de no ambiente livre do village as pessoas se descobrirem, indicando o poder restaurador do lazer para o *self*. Essa “magia” faziam com que muitos GMs que se identificavam com esta filosofia se candidatassem para funcionários do Club. Até hoje, a estratégia de captação de novos GOs está intimamente ligada a jovens GMs que se encantam com o mundo “de sonhos” ofertado pela rede, conforme pode ser observado no trabalho de campo.

Em 1957, o Club atingiu 10 mil membros. A ocasião foi largamente comemorada. Naquela época, o grupo escolhia um dia específico para os interessados em viajar para os villages se registrarem. Segundo o livro, em frente a sede do grupo, localizada em Paris, se formava uma fila antes mesmo das senhas serem distribuídas, indicando que no fim da década de 50, o Club Med já era um fenômeno de massa.

The endless waiting line to register for a Club Méditerranée on the rue de la Bourse. The day before registration officially begins, the first Club vacation candidates are already there, ready to spend the night in front of the door. Gilbert Trigano has numbers distributed, asks neighborhood cafés to stay open and orders rounds of hot coffee and croissants in the middle of the night. But each year, the Club has to turn away thousands of would-be members.<sup>113</sup>

Foi também em 1957 que o Club Med, inicialmente fundado como uma associação sem fins lucrativos, se reconstituiu legalmente como uma organização comercial. Outra invenção desta primeira década de existência foi o cordão de bar, descrito pelo livro como “o mais mítico objeto dentro do Club Méditerranée”. Para substituir os tíquetes de bar foi criado um colar de contas coloridas que se tornou a moeda corrente no interior dos villages. Tal pioneirismo é destacado no livro: “*the fact remains that the Club Méditerranée was using supra-national currency long before the Euro was a household Word*”<sup>114</sup>. O objeto foi patenteado pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual da França e utilizado por muitos anos no Club. Foi substituído pelas pulseiras coloridas utilizadas atualmente no interior dos villages. A existência dos cordões tornou-se desnecessária após a rede radicalizar a adoção do sistema *all inclusive*.

Uma resenha da revista Paris Match contribuiu para fomentar o sentimento de que no Club não havia divisões sociais: “*In these villages, Money is superflous. We are*

---

<sup>113</sup> IBID: 55

<sup>114</sup> IBID: 57

*billionaries. We live in a perfectly socialist economy. This is a natural state that everyone can aspire to”<sup>115</sup>.*

### 2.3. 1960: the sixties

A giant ocean liner named *France* upholds a National honor marked by the end of Algerian war. President Kennedy assassinated in Dallas. Pelé becomes the best football player in the world. Pop art, blue jeans and André Courregè’s red vinyl. Kubrick shoots *Lolita*. Goodbye to Hemingway, Braque, Edith Piaf, and Jean Cocteau. At Agadir, the Club invents its future. We thanks Mary Quant for the mini-skirt. The six-day war in the middle-east. No to a consumer society and strict moral codes, the students are in the streets. De Gaulle resigns. Man walks on the moon. The Club grows up.<sup>116</sup>

O crescimento do Club Med, implementado após a profissionalização da gestão do Club Med, é principal marca da década de 60 do Club Med que consolida Gilbert Trigano na direção da empresa. Essa nova fase pode ser ilustrada pelo primeiro seminário entre os executivos e os chefes dos villages com objetivo de promover um balanço da estação anterior e programar as atividades para as próximas férias, que aconteceu em 1961.

Enquanto o mercado de turismo e lazer buscava a profissionalização, a Academia começa na década de 60 a sistematizar os estudos na área. Em 1962, o sociólogo francês Joffre Dumazedier publica o livro *Vers une civilization du loisir*<sup>117</sup> em que afirma “*nos dias de hoje e nas sociedades evoluídas, o lazer constitui uma realidade banal. A idéia de lazer não está porém, ainda, integrada, nos sistemas de pensamento que orientam a reflexão dos intelectuais e das pessoas que trabalham na área de ação, independentemente de sua posição política*<sup>118</sup>. O autor criticava, na sua obra, a falta de estudos sobre o tempo livre e os acadêmicos que pensavam a sociedade sem levar em consideração a noção de lazer. Até hoje, Dumazedier é considerado uma das principais referências na área e seus estudos exerceram grande impacto na bibliografia brasileira sobre o tema. Segundo o autor, a sociologia dos vários lazeres teve seu processo de constituição a partir dos anos 40, mas a sociologia geral do lazer, naquele momento, ainda se apresentava em processo de constituição.

É também nesse ano que o Club Méditerranée abre o *village* de Arziv, em Israel. A expansão dos territórios é narrada pelo Tridente e reproduzida no livro institucional: “*In a country where an illustrious past is part and parcel of everyday life, it is the*

---

<sup>115</sup> IBID: 60

<sup>116</sup> IBID: 64

<sup>117</sup> O livro é traduzido para o português e publicado pela primeira vez no Brasil na década de 70.

<sup>118</sup> DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e Cultura Popular**. São Paulo: Perspectiva, 2004, PP. 19

*pioneering spirit, energy level and sunny weather that most appealed to us*<sup>119</sup>. Além da prática de esportes, Arziv tinha o apelo histórico pela sua localização próxima a ruínas antigas como um dos seus principais atrativos. Embora o livro comemorativo do 50º aniversário afirme que o *village* não estaria livre de “sofrer as marcas da história” com os conflitos entre árabes e israelenses, não aponta de que maneira o hotel foi atingido por esta guerra. Durante a pesquisa, também não foi localizada nenhuma indicação.

A expansão da rede, no entanto, trouxe dificuldades financeiras para o grupo. Em 1963, quando o Club Med vivia uma crise, a tradicional família de banqueiros Rothschild concedeu um aporte de recursos.

Club Med is in trouble, not because the actual concept is in danger, on the contrary! In the early sixties, the Club is opening one *Village* after another, and the steadily increasing number of members are paying for their holidays well in advance, as early October for the next Summer! But all the money is immediately reinvest in new sites or equipment, and when Gilbert Trigano tallies up the balance to pay for operating expenses and settle suppliers bills, he reaches into empty pocket! There are only two solutions: put the key under the door or find a “*rich capitalist, a Good Samaritan bank*”. One GM smitten with the Arziv *Village* in particular and the Club in general, fits the bill and how. His name is Edmond de Rothschild. At the beginning of 1963, he agrees to become majority shareholder and pay off the debts: the Club is saved!<sup>120</sup>

De uma associação sem fins lucrativos, o Club Med transformou-se, em poucos anos, em um ícone da indústria do turismo. A direção da empresa era responsabilidade de Gilbert Trigano, enquanto Gérard Blitz é descrito como o “super” embaixador do Club Méditerranée. Três anos depois, em 1966, as ações da empresa são negociadas pela primeira vez na bolsa de valores.

Em 1964, o Club Med acrescenta mais um produto em sua cesta de serviços. Ao lado dos esportes e do entretenimento, a discussão intelectual transforma-se em atrativo. Fotógrafos, escritores, poetas, pintores, arquitetos, jornalistas, atores, diretores de teatro e de cinema eram convidados para falar aos GMs sobre seus trabalhos e trocarem idéias sobre diversos assuntos como a futurologia, por exemplo.

A idéia teria partido de Gérard Blitz, Gilbert Trigano e Louis Pauwels, editor da revista *Planète*. A intenção era prover certos *villages* de um conteúdo mais intelectual. Vale destacar que a revista *Planète* se tornou um grande fenômeno editorial na Europa, conforme assinalou Umberto Eco no artigo intitulado “*A mística de Planète*”<sup>121</sup>.

---

<sup>119</sup> IBID: 67

<sup>120</sup> IBID: 68

<sup>121</sup> ECO, Umberto. **Viagem na irrealidade cotidiana**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

Segundo o autor, a *Planète* seria o primeiro caso de uma revista de luxo que se tornou um acontecimento de massa, com 100 mil exemplares apenas na França.

Sobre o conteúdo editorial da revista, Eco aponta: “*De que se ocupa Planète? De tudo. De tudo aquilo que é negligenciado pela ciência oficial e pelas revistas normais; de todos aqueles aspectos das ciências e das pseudociências que nos abrem uma fresta sobre a nova condição em que vivemos*”<sup>122</sup>. Isso incluiria doutrinas orientais, parapsicologia, mirabolantes descobertas bioquímicas, textos ocultistas, literatura excêntrica. A mística da revista se daria justamente por oferecer um material curioso para nutrir a imaginação de seus leitores cujo conteúdo editorial ao mesmo tempo em que é acompanhado pela suspeita de veracidade, o é também de falsidade.

Os textos são sempre de ótima qualidade, quase sempre devidos aos mais conhecidos estudiosos do ramo, as informações sobre os fatos técnicos nunca são fantasiosas, são apenas expostas sob um ângulo de visão menos habitual. E tampouco essa seleção tão vasta e eclética é casual ou ditada por meras exigências de variedade; a ela se subentende uma precisa tomada de posição cultural, que poderíamos resumir em proposições do gênero: o amanhã já começou, está se delineando uma situação planetária que já superou as barreiras erguidas pelas ciências e pelas políticas tradicionais, o mundo do futuro (...) será mais vasto, imprevisível, rico, e poético do que podemos imaginar; os reinos entrevistados pela magia ou pela Cabala, pela astrologia e pela literatura profecia, poderão coexistir com os territórios descobertos pela ciência; preparemo-nos, adaptemo-nos a essa nova descoberta, aprendemos a ler nos fragmentos do presente o mais completo desenho de um amanhã diferente.<sup>123</sup>

Nesta perspectiva, a revista convida o leitor a não renunciar a qualquer suspeita ou hipótese possível, instaurando uma “*corajosa tolerância de todo o fantástico*”<sup>124</sup>. A missão da revista era ambígua. Ora seus editores afirmavam que a proposta era unicamente desafiar a imaginação, ora propunham que a *Planète* tinha a missão filosófica de se tornar uma Universidade Paralela.

A questão para Eco é o impacto do conteúdo editorial desta revista, inicialmente restrita à elite de estudiosos, para as massas. O autor defende que quando a revista se tornou um fenômeno editorial deixou de ser um objeto de estímulo intelectual para leitores mais sofisticados alargarem o seu horizonte, tornando-se uma mensagem objetiva para leitores à espera de encontrar dados sistematizados. Eco, então, alerta para o risco da revista se transformar em uma cômoda via de evasão, tendendo a uma perspectiva crítica aos sistemas democráticos que poderia levar ao desengajamento político.

---

<sup>122</sup> IBID: 104

<sup>123</sup> IBID: 104

<sup>124</sup> IBID: 104

A relação do Club Med com a revista *Planète* indica o quanto esses projetos, na década de 60, ao se proporem como distintos dos modelos de lazer e conhecimento, respectivamente, existentes até então se transformaram em verdadeiros fenômenos de consumo na França por terem conseguido captar as demandas de um novo público consumidor que se formava. A perspectiva de evasão estaria presente em ambos os casos. Nesta perspectiva, a tentativa de o Club Med oferecer um conteúdo “mais intelectual” aos seus villages estaria de acordo com a proposta de oferecer modelos alternativos aos hóspedes. Os dois projetos apresentam algumas similitudes. Enquanto a *Planète* se propunha ora como uma universidade paralela, ora como um canal para desafiar a imaginação, o Club Med seria a vivência deste mundo “paralelo” cuja experiência seria tão maravilhosa a ponto de não parecer real.

A inclusão desses fóruns de discussão nos villages, na avaliação de Furlough<sup>125</sup>, fez do Club Med um ambiente de pastiche cultural na medida em que reunia elementos da alta cultura e da cultura de massa, provendo capital cultural aos seus hóspedes.

Forum discussions included Hellenism, Italian geniuses of the Quattrocento, heart surgery, and the mysteries of the universe. From the mid-1960s, there were taped concerts of classical musical that included a commentary in French so “no one need wonder what to think of the music. (...) The Club’s ambience also incorporated aspects of popular culture.”<sup>126</sup>

O ano de 1965 é emblemático para a rede com a abertura do primeiro *village* permanente, em Agadir, no Marrocos: “for Club Med there has always been a ‘before’ Agadir and na ‘after’ Agadir. The opening of this first village on the African continent was a symbol so fresh impetus”<sup>127</sup>. A chegada do Méditerrané na cidade é narrada como o marco de reconstrução de uma cidade “ferida” que “quase saiu do mapa” porque, em 1960, um terremoto deixou 15 mil pessoas mortas. Após o episódio, o rei Hassan II apoiou a implantação do *village* no meio de um grande parque, representando “the first encouraging sign of recovery in the midst of so much devastation”<sup>128</sup>. A cidade, reconstruída com traços modernos e com a influência de arquitetos europeus, hoje é um dos principais centros turísticos do país. Para o Club Med, a construção em Agadir marcou o crescimento da rede e uma estratégia mais agressiva de mercado com a absorção de concorrentes e a “conquista” de novos continentes. O novo *village* tinha

---

<sup>125</sup> IBIDEM:78

<sup>126</sup> IBIDEM: 79

<sup>127</sup> IBIDEM: 75

<sup>128</sup> IBIDEM: 75

como intenção atender a uma clientela internacional mais exigente que demandava pelo produto Club Med.

É também no ano de 1965 que o Club Med faz sua primeira tentativa de criar um cruzeiro luxuoso para os GMs, a um preço acessível, alugando o navio Ivan Franko. A iniciativa, no entanto, fracassa: “*unfortunately, the weather is so bad that winter in the Mediterranean that all the GMs on board spend most of their time being sea-sick... and the executive board, faced with poor results, are forced to postpone the ‘cruise’ project indefinitely*”<sup>129</sup>. Dentro do navio, 25 GOs eram responsáveis pelo entretenimento dos hóspedes. Entretanto, de acordo com o texto do livro institucional, desta vez, o Mediterrâneo não agraciou o Club com a sua usual boa sorte. Até mesmo o fracasso de um projeto é encarado como algo que faz parte dentro de estratégia pioneira da empresa, independentemente de ter dado certo ou não.

Também em 1965, Gilbert Trigano foi convidado pela União Soviética a descobrir as belezas do mar negro e visitar as cidades de Odessa, Yalto e Sotchi, onde encontrou um hotel que poderiam servir de base para um novo village do Club Med. Após “*árduas negociações*”, segundo o livro institucional e levando adiante este espírito pioneiro, a rede se instalou com apoio da organização oficial de turismo do regime comunista. O village ficou ao lado de outro hotel da região. No entanto, a iniciativa não foi aprovada pelas autoridades soviéticas, pois:

The difference in service and ambience between these two hotels (at Club there is meat, vegetables, a profusion wine and quality standards) proved too flagrant. At the end of Summer, the Club would be asked by the authorities to pack their bags. (...) During it’s short life, a single season, the Club manages to promote its values at the Sotchi village in spite of the unusual context.<sup>130</sup>

Em 67, o Club Med lança o Mini-Club, com objetivo de atender aos pedidos de jovens pais com crianças. Eram, segundo o livro institucional, os primeiros GMs que se casaram e tiveram filhos, mas que continuavam a “*sonhar com o sentimento de liberdade que o Club criou nos anos 50 (...) Com o Mini-Club, pais e filhos podiam passar as férias juntos, cada um aproveitando da sua própria maneira: era o Club sob encomenda*”<sup>131</sup>. A criação do mini-club pode ser destacada como uma das primeiras iniciativas para adequar o produto Club Med às demandas da família que é hoje um dos

---

<sup>129</sup> IBIDEM: 79

<sup>130</sup> IBIDEM: 81

<sup>131</sup> IBIDEM: 87 (tradução livre)

seus principais públicos consumidores, sendo o papel das crianças fundamental para definir a escolha do destino de férias. Esse ponto será retomado ao longo deste trabalho. É também em 67 que se criou também o sistema de buffet durante as refeições, considerado um “jeito informal de comer”. A idéia também teria surgido por acaso.

The truth will never be known, but it is said that a GM who had to follow a diet and have dishes especially prepared, gave others the idea to ask for “made-to-order” meals, giving rise to buffets at the Club.<sup>132</sup>

Sob o título de “a conquista da América”, o livro narra a expansão de seus hotéis para o Caribe com a abertura dos villages Fort-Royal, na ilha de Guadalupe, em 68, e Les Boucaniers, na Martinica, em 69.

Blitz and Tigano “divide” the world between them: the first took America and the second Asia. So it was Gérard Blitz Who set out to look for a site that would attract a new American clientele and also French clients to enjoy the charm of the new world. The site selected was Fort-Royal in Guadeloupe. (...) With the flood of requests for booking (often from Canada), the Fort-Royal chef *village*, René Hallemands, decides that his GOs, mostly French-speaking at the time, should take some intensive english lessons.<sup>133</sup>

Esta opção narrativa contribui para reforçar a tese de Furlough sobre a reconfiguração de uma aventura colonialista em busca do exótico. De fato, podemos tomar esse argumento como válido por um período da história do Club Med, mas atualmente é preciso repensá-lo na medida em que mercados emergentes ocupam um lugar cada vez mais importante do ponto de vista do público consumidor.

Apesar de na década de 60 a rede fazer aproximações com o regime comunista e tentar prover um conteúdo mais “intelectual” a alguns villages, em maio de 68, o Club Med foi alvo dos protestos dos estudantes franceses. Para manifestar seu descontentamento com os ideais propostos pela filosofia de Blitz, os jovens apedrejaram as janelas da sede em Paris. O episódio que não está presente no livro institucional da rede é descrito por Furlough<sup>134</sup>. Segundo a autora, para os estudantes, a rede hoteleira representava tudo o que eles rejeitavam na sociedade consumista francesa: grandes refeições, corpos bronzeados, narcisismo, hedonismo e forte presença “colonialista” nos países subdesenvolvidos. Na ocasião, como resposta, o Club Med convidou os jovens para uma visita gratuita aos villages, insistindo que a experiência proposta seria justamente

---

<sup>132</sup> IBIDEM: 88

<sup>133</sup> IBIDEM: 89

<sup>134</sup> IBIDEM: 65

distinta dos valores da cultura de consumo na medida em que se constituía como um mundo aparte. Furlough, no entanto, destaca:

Consumers bought vacations at villages containing hair salons, sophisticated sports equipments, and stores on the premisses. Not only was “materialism” never absent, but Club Med fostered a key element of tourist culture – that of the souvenir. Club Med villaes regularly scheduled shopping expeditions to local markets. There one could buy souvenirs – material witness to the commercialized “experience” of a Club Med vacation. One’s transformed body could also be seen as a souvenir – returning from vacation with a tan, for example, signified physical beauty, eroticism, and a “successful” vacation.<sup>135</sup>

A autora chama atenção também para a centralidade do lugar ocupado pelo corpo nos villages do Club Med. O corpo seria o veículo para o prazer.

Club Med celebrated, permitted, promoted, and commodified, the fitness, beauty, energy, and health of the libidinal “natural” body. Club Med participants were to pay, in all senses, attention to the self, and part of the grammar of the pleasure that Club Med helped created was a heightened concern with the “care of the self”. One’s body, in essence, was one’s text to be endowed with meaning. Crucial to this project was (and is) the endless longing and impossibility of attaining and retaining a youthful, healthy, playful, sexy body. One could, by definition, never be satisfied. What is particularly interesting about Club Med was the way this dynamic interplay between longing and lacking was initially played out within an inventive cultural landscape laced with the “primitive” Polynesian. (...) Club Med fostered the notion that people could cont on having easy access to a beauty parlor, mixed drinks, and piped music. Here again we see the ways in which Club Med’s utilization of what might seem to be contradictory messages and strategies was indeed crucial for its success.<sup>136</sup>

Nos momentos destinados às refeições, segundo a autora, ficaria mais claro o impacto e a influência do Club Med na cultura de consumo da francesa. A comida e o vinho ilimitados, considerados de boa qualidade e incluídos no preço da diária contribuiram para a formação da ambiência do Club Med no imaginário dos clientes. Além disso, o materialismo seria expresso nas roupas, em especial, nos sarongues taitianos.

O capítulo da década de 60 termina com a frase de uma matéria publicada na revista Seleções Reader’s Digest: *“It doesn’t matter how much money you have, what country you come from, how old you are, at the Club Méditerranée, all your problems melt away into the sea”*. Observa-se o quanto a imprensa contribui para propagar e difundir o modelo de férias proposto pelo Club Med, reforçando a mensagem de que independentemente de condições financeiras, origem ou idade, todos podem encontrar no lazer o caminho para esquecer os problemas cotidianos, embora, conforme assinala Furlough está promessa estivesse restrita à nova classe média.

---

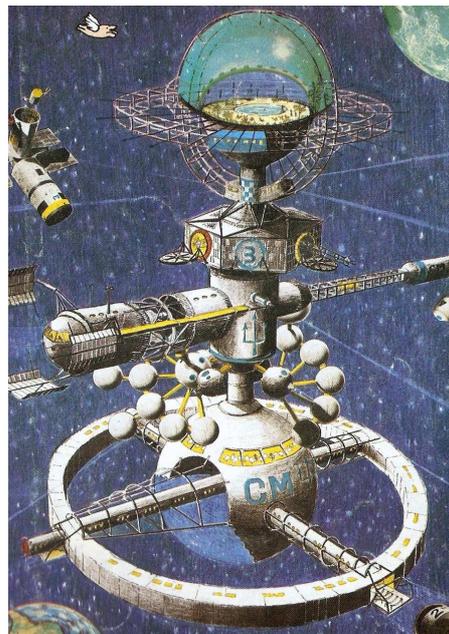
<sup>135</sup> IBIDEM: 78

<sup>136</sup> IBIDEM: 80

## 2.4. 1970: the seventies

Mao and De Gaulle, two giants leave us. America tries to forget Vietnam and the Club survive the first gasoline crisis. France throws a party for a 48 year-old president. Borders blur at the edges, trans-atlantics and Paris-Dakars, the sea and the desert are playgrounds for a new generation. The Club Méditerranée, with Alain Colas, launches a whole new adventure. High-speed TGV trains draw french cities closer together, PACs are in our homes and mountain bikes on roof-racks. Saint Laurent, Mugler, Kenzo are the last word in fashion, Beauborg wants to make Paris the first city of modern art. Make love not war. The Club takes a walk on the wild side. The wild years.<sup>137</sup>

O capítulo referente aos anos 70, intitulado “os anos selvagens” abre com o desenho de um GO do que seria *village* do Club Med no espaço. A imagem foi escolhida por representar os ideais da rede em relação ao seu futuro e os lugares desconhecidos nos quais a rede ainda poderia se estabelecer até o ano 2000, sempre indicando o reforço da mensagem acerca do pioneirismo do Club Med. A imagem, desenhada por um GO, é acompanhada da legenda: *“a space ‘village’ that would actually be designed and constructed in a cooperative effort involving American, Russian and European industries”*<sup>138</sup>.



---

<sup>137</sup> IBIDEM: 95

<sup>138</sup> IBIDEM: 97

Figura 7: Desenho de como seria um village da rede em 2000

Para um mundo que se encontrava sob as ameaças da Guerra Fria, as opções de lazer oferecidas pelo Club Med poderiam ser consideradas uma ferramenta de união para a construção de um “novo mundo” de paz. Os países ricos seriam os responsáveis por esse esforço cooperativo, sendo as nações consideradas de terceiro mundo, na época, vistas mais como destinos para se passar as férias do que como potenciais mercados consumidores. Paralelamente a esses “devaneios”, o Club Méditerranée adotava uma estratégia de mercado cada vez mais agressiva, incorporando seus competidores.

These are times of plenty and growth for the Club. After absorbing Voir et Connaître in 1968, the Club buys out its main competitor, the CET, at the begging of 1970. This company had been setting up bungalow villages right next to Club Med villages creating some serious competition. In 1976, it is Valtur’s turn to enter the Club growing fold.<sup>139</sup>

Segundo o livro institucional, o Club Med se encontrava no clima da virada dos anos 70, após o impacto da onda de 68 de liberação do corpo: *“By the early seventies beaches were covered with the uncovered... tops came off, string bikinis were in and the Club was no exception. Bodies are bared and minds opened. The swinging seventies have arrived”*<sup>140</sup>. Destaca-se nesta frase a capacidade da rede de estar na vanguarda das tendências de comportamento do seu público consumidor. E, quando não está à frente desses desejos, apresenta-se como capaz de se adequar rapidamente aos desejos de seus clientes. O clima de animação e de festas é ilustrado com comentários de GOs e GMs sobre a época:

*“We didnt’just have parties, life was a party!”* laughs Belling [GO], another prankster extraordinaire. *“When anything goes and no one is held accountable, what’s stopping you from taking lunacy to its limits?”* GMs were often flabbergasted at their sheer audacity. *“You’re all out of your minds, but we’ve never laughed so much in our life!”* was the general consensus.<sup>141</sup>

Após o sucesso com o público infantil com o mini-club, a rede resolve apostar na Terceira Idade. Em 1970, o Club Med hospeda 360 GMs entre 60 e 70 anos no *village* Cargése com o programa “Golden Age” que, posteriormente, é repetido em outros hotéis da rede. Além disto, golfe, tênis e equitação/cavalgadas são incluídos entre os esportes oferecidos nos *villages*. Ao oferecer essas novas práticas esportivas, o Club Med populariza, mais uma vez, para as massas modalidades consideradas restritas à elite. Também na década de 70, a rede implementa o “*Club Med Affairs*” para

---

<sup>139</sup> IBIDEM: 87

<sup>140</sup> IBIDEM: 99

<sup>141</sup> IBIDEM: 101

realização de seminários, eventos e congressos em seus hotéis. É neste momento que ocorre a ascensão do chamado “turismo de negócios”. O slogan para anúncio do novo produto era “Organizar seu seminário é a nossa vocação”.

Bourdieu aponta no livro *A Distinção: crítica social do julgamento* (2007)<sup>142</sup>, cuja primeira edição também é publicada na década de 70, que para compreender a distribuição da prática dos diferentes esportes entre as classes é necessário levar em conta a representação que, em função dos esquemas de percepção e de apreciação lhes são próprios. Na obra, o autor tem como objetivo construir a correspondência entre práticas culturais e classes sociais. Nesta linha, Bourdieu defende que as diferentes classes têm gastos e benefícios associados aos diferentes esportes. Estes benefícios podem ser físicos, econômicos, sociais e simbólicos. Se, por um lado, boxe, futebol, rugby e culturismo evocam classes populares, por outro, tênis, esqui e golfe promovem o acesso a grupos altamente seletivos.

Da mesma forma que Bourdieu analisa em *A Distinção* (considera por muitos autores como obra central na teoria sociológica do pensador) a questão dos esportes, o “turismo de negócios” também está presente em seu estudo. A principal tese de Bourdieu é que os julgamentos de gosto e preferenciais constituem uma forma de afirmar/indicar uma vinculação social, não sendo, portanto, reflexo da estrutura social.

Segundo Bourdieu, as características da nova burguesia são obtidas, principalmente, por oposição à velha burguesia de negócios. Esta nova burguesia – que atingiu posições de poder em idade mais jovem, freqüentemente, providos de diplomas universitários, em empresas mais importantes e modernas do setor privado – busca se distinguir da burguesia de tradição, formada pelos empresários da indústria e do comércio que passam “férias nas cidades hidrominerais” e que possuem formas específicas de recepções e obrigações.

Segundo Bourdieu, esta nova burguesia se caracteriza pela leitura em maior número de jornais dedicados às finanças, pouco investimento em bens imobiliários, dedicação aos esportes considerados “*chiques, ativos e, freqüentemente ‘cibernéticos’ tais como vela, esqui, esqui aquático, tênis e, secundariamente, equitação e golfe - , assim como à*

---

<sup>142</sup> BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo:Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.

*prática de jogos de sociedade, 'intelectuais' e chiques*"<sup>143</sup>, como bridge e xadrez. Esta nova burguesia também se caracteriza pela acentuada inserção na vida econômica (comprovada pela leitura de jornais especializados) e a uma atividade profissional que *"implica um estilo de vida modernista e cosmopolita com suas viagens de negócios, suas refeições e coquetéis profissionais, seus colóquios e seminários"*<sup>144</sup>. No estudo apresentado, Bourdieu destaca:

Os "seminários-prêmio" e os "seminários de prestígio", como diz a linguagem nativa, fazem parte do conjunto de ganhos dissimulados que as empresas modernas oferecem a seus quadros. De acordo com o semanário econômico *L'Expansion*, o outono e a primavera são propícios ao recolhimento dos quadros superiores. A baixa estação de inverno é reservada aos resultados, enquanto a alta estação acolhe os seminários de prestígio do *top-management*, assim como os clientes importantes. Pode-se dar crédito a Gilbert Trigano, bom conhecedor do assunto: "No Club, daqui a vinte anos, haverá, sem dúvida 50% de falsos congressos e 50% de verdadeiras férias". (...) Os homens de negócios, com seu "turismo de negócios", seus "presentes de empresas", seus carros de função constituem fonte de bons negócios para os homens de negócios.<sup>145</sup>

O que está em jogo para Bourdieu é entender como as transformações dos cargos e de seus ocupantes são acompanhadas, inevitavelmente, por um trabalho simbólico cujo objetivo consiste em fazer com que sejam reconhecidos por meio de novas representações. Trava-se, assim, uma luta permanente entre aqueles que pretendem impor o novo sistema de classificação e os defensores do antigo. Neste embate simbólico, gosto e estilo de vida desempenham um papel central. Para Bourdieu, a nova burguesia é a iniciadora da conversão ética exigida pela *"nova economia da qual extrai seu poder e seus ganhos"*<sup>146</sup>, cujo funcionamento depende tanto da produção das necessidades e dos consumidores quanto dos próprios produtos. Nesta nova lógica da economia sai de cena a moral ascética da produção e do acúmulo, substituída por uma "moral hedonista do consumo, baseada no crédito, despesa e fruição". De acordo com o autor, o desejo desta economia - cujos porta-vozes são vendedores de bens e serviços simbólicos, como empresários da área de turismo, jornalismo, cinema, moda, decoração, publicidade etc - é um mundo social que julga os homens por suas capacidades de consumo e estilo de vida.

Para Bourdieu, a distinção burguesa se define pela *distensão na tensão* seja nas maneiras de falar, na postura corporal, na naturalidade na apresentação ou na reserva:

---

<sup>143</sup> IBID: 286

<sup>144</sup> IBID: 286

<sup>145</sup> IBID: 287

<sup>146</sup> IBID: 291

Enquanto os juniores da classe dominante e a nova burguesia denunciavam o rigor tenso da austera velha burguesia e pregavam a 'distensão' e o estilo de vida 'descontraído', a velha burguesia condena o estilo de vida 'relaxado' da nova burguesia e, em matéria de linguagem ou de costumes, reivindica maior decência e moderação”<sup>147</sup>.

Segundo o autor, enquanto esta velha pequena burguesia baseia sua vida na moralidade do dever e sente “medo do prazer”, a nova burguesia propõe uma moral do “*dever de prazer que leva a experimentar como um fracasso, propício a ameaçar a auto-estima, qualquer impotência em ‘divertir-se’, to have fun*”<sup>148</sup>. O prazer, além de autorizado, é exigido. A este medo de não ter suficiente prazer soma-se a busca da expressão de si e de seu corpo e da comunicação com os outros, substituindo uma ética pessoal por um culto à saúde pessoal e psicológica. É dentro deste contexto de dever de prazer que o modelo hedonista proposto pelo Club Med faz tanto sucesso diante dos valores dessa nova burguesia que estava em gestação desde a década de 50 na Europa (?).

A década de 70 marca o lançamento de novos produtos ao portfólio da rede, cujo objetivo era estar na liderança do setor hoteleiro. Em 1973, o Club comprou um hotel quatro estrelas em Paris. O novo espaço era um teste cujos propósitos a rede explicou no Tridente:

This is not a village, we're testing a new type of hotel service, where we aim to be efficient and discreet, amusing and helpful. If you are in Paris for a few days, to discover or renew acquaintance with the city, to work, stroll the streets for all of the above, this is the place for you. Far from the madding crowd, yet only a stone's throw from the Arc de Triomphe the Club offers you the Magic of this city where every day is a new celebration.<sup>149</sup>

Ou seja, a rede explica previamente o que o hóspede encontraria neste hotel. Diferentemente da animação, é um novo tipo de serviço cujas principais características são a eficiência e a discrição. Também em 1973, a rede abre um escritório no Japão. A intenção era se preparar para entrar no mercado oriental, considerado muito específico, e evitar erros como os ocorridos em Fort-Royal em que a comida, por exemplo, não estava adaptada para a clientela norte-americana, de acordo com o livro institucional. No entanto, segundo a rede, o primeiro contato não teria sido encorajador.

Gilbert Trigano, describing the virtues of the Club to a Japanese banker receives the following response: “If you were Japanese, I would have you taken to a hospital for a

---

<sup>147</sup> IBID: 292

<sup>148</sup> IBID: 345

<sup>149</sup> IBIDEM: 105

thorough check-up, because you are insane. You are talking about something that Just couldn't happen. We, the Japanese, have been put on this Earth to work".<sup>150</sup>

Destaca-se a capacidade da rede em adaptar seu produto diante de um cenário de choque cultural e aos gostos do público-alvo local. O que se observa é a tentativa de diante de produto cuja fórmula é idêntica em todo o mundo oferecer aos clientes “cores e sabores” do lugar no qual o *village* está situado, pois isso também se constituiria como um atrativo para os clientes. O primeiro *village* no Japão só é inaugurado 14 anos depois, em Sahoro, com financiamento de Seiju Tsutsumi e de uma companhia de seguros de vida japonesa. É um *village* de neve e, para se adequar aos costumes locais e conciliar os valores do Club Med com o estilo de vida japonês, a rede passou a oferecer pacotes de férias mais curtos, entre 3 e 4 dias.

Em 1977, a rede lança o “Club Med Découverte tours” com os villas. Os villas eram hotéis com o número de quartos menor (entre 40 e 60), construídos a partir da arquitetura “nativa” e localizados próximos a sítios arqueológicos e belos lugares. A primeira experiência foi no México, seguida de Egito, Tunísia, Marrocos e Turquia. Oferece-se aos GMs a possibilidade de “desbravar” novos lugares sob a proteção do padrão de serviços da rede.

É também em 77 que o Club Med inaugura o seu *village* em Bora Bora, dando, segundo o livro institucional, contuidade à história de amor, da rede com as ilhas do Pacífico. No ano seguinte, 78, a rede abre um *village* naturista na Iugoslávia, segundo país do mundo a oficializar a prática naturista (a França foi o primeiro). A demanda seria dos próprios clientes:

The body claims its freedom, living au naturel. In 1968 women started it by burning their bras, and by the end of the seventies, tops and bottoms were both off! In response to this demand, the Club Méditerranée opens a naturist village at Sveti Marko, south of Dubrovnik in Yugoslavia, the first country after France to officially authorize nudism. “The kindness and smiling approachability of the team that welcomes you is surpassed only by their discretion, everyone at the Club is a naturist at heart”, read the brochure.

Não muito tempo depois, cria-se um segundo *village* naturista nas ilhas Maldivas<sup>151</sup>. Neste período, esportes náuticos como o windsurfing são incluídos na fórmula *all inclusive*. Sob o título “*The Club sets out to conquer the world*”, o livro narra a chegada, em 1979, do Club Med na Ásia, com o *village* de Cherating na Malásia, e na América

---

<sup>150</sup> IBIDEM: 107

<sup>151</sup> Em 1980, o *village* volta a ser tradicional.

do Sul, com o *village* de Itaparica no Brasil. De acordo com a rede, a sugestão de se estabelecer na Malásia partiu do ministro francês, Norbert Segard, em visita ao país. Após ficar encantado com as belezas da Malásia, Segard teria dito para as autoridades locais que no lugar poderia se construir um Club Med. O diálogo teria sido:

- *This is the most beautiful spot! You know I'm a great friend of the people at Club Méditerranée.*

- *But you know sir, it is very inaccessible!*

- *Don't worry, they are very good at finding solutions.*<sup>152</sup>

Assim, no final da década de 70, o único continente no qual o Club Med não está presente é a Oceania. A rede contava com 32 *villages* e cerca de 700 mil GMs. Paralelamente à expansão mundial, o Club Med torna-se uma marca forte presente também em óculos escuros, roupas, produtos de belezas e acessórios. Os produtos ligados a sol, mar e neve. Mais do que um lugar de férias, o Club Med pretendia ser o representante de um estilo de vida<sup>153</sup>.

O capítulo referente à década de 70 termina com uma frase do jornal *Le Nouvel Observateur*: “*The Club Méditerranée is the object of idolatrous worship or ferocious loathing. It is growing by leaps and bounds. Here is a phenomenon it would be absurd to ignore*”<sup>154</sup>.

Segundo a imprensa, o Club Med torna-se um fenômeno impossível de ser ignorado, refletindo o lugar, cada vez mais importante, do lazer na vida das pessoas. A abordagem do lazer como um objeto sociológico, no entanto, não avançou na mesma proporção. O tema continuava marginalizado na Academia. Esse é o apontamento de Stanley Parker. Em 1976, o autor apresenta no artigo *The sociology of leisure: progress and problems*<sup>155</sup> um balanço sobre os estudos sociológicos que têm no lazer um dos principais objetos de pesquisa. De acordo com o autor, diferentemente de outras áreas de interesse da sociologia – como trabalho, educação e família - houve um progresso

---

<sup>152</sup> IBIDEM: 120

<sup>153</sup> Na matéria “Lojas do Club Med Brasil se destacam”, publicada em 11/01/2002 no jornal Valor Econômico, a gerente de compras das boutiques do Club Med no Brasil, Ieda Dall’Agnol, afirmou que as lojas brasileiras estão entre as que mais vendem no mundo. Naquele ano, mesmo com o faturamento em reais, a loja de Itaparica e de Rio das Pedras ocuparam, respectivamente, a sexta e 13ª posição de vendas no ranking mundial da rede, sendo que este ranking é contabilizado em euro.

<sup>154</sup> IBIDEM: 123

<sup>155</sup> PARKER, Stanley. **The sociology of leisure: progress and problems** in *The British Journal of Sociology*, Vol. 26, nº 1 (Mar., 1975), PP. 91-101.

lento no estudo científico do lazer. Em sua opinião, isso se deve à dificuldade de aplicar técnicas de pesquisa e planejamento nas dinâmicas próprias às atividades de diversão. Ele aponta que os valores do lazer, em geral, são compreendidos como categoriais residuais da vida social e, além disso, pesquisas sobre o tema são consideradas “menos sérias”.

De acordo com Parker, no lazer as pessoas sentiriam e expressariam suas personalidades verdadeiras. No entanto, as atividades de lazer não são, em geral, problematizadas nem pela Academia, nem pelas próprias pessoas. Segundo o autor, quase que por definição entende-se que as formas de lazer e recreação devem dar prazer e satisfação, caso contrário, as pessoas não gastariam tempo e dinheiro com elas. No entanto, Parker aponta o quanto o cenário é mais complexo. Existem minorias – como jovens, idosos e pessoas sem dinheiro, mobilidade e disponibilidade – que são impedidas de gozar de seus tempos livres da maneira como gostariam.

Segundo Parker, de um modo geral, o lazer é compreendido como um período marginal e não como uma esfera autônoma. Assim, o tempo de recreação só pode ser entendido e legitimamente usufruído em conjunção com a experiência de trabalho. Parker destaca as pesquisas de Dumazedier como um exemplo pioneiro de estudo teórico e empírico sobre o lazer. Nessa perspectiva, também defende a emergência do lazer como instituição da sociedade moderna é uma forma de compreender a formação do estilo de vida contemporâneo.

## **2.5. 1980: the eighties**

Reagan is elected, French comedian coluche os candidate for the french presidency, but Mitterrand wins. Independant local radio and pay TV: canal plus and its political satire puppets. Aids becomes a household word. Gorbachev is elected general secretary of the soviet communist party. The Club takes on the United States and Japan, opening the Copper Mountain and Sahoro villages. A hole is discovered in the ozone layer over Antarctica. The *Titanic* is rediscovered, a silent tomb lying 4,000 meters below the surface. Chinese students stage their revolt in tien a men square. The Berlin wall crumbles. Its a new age decade, Yamamoto, Alaïa and Lacroix are designers of choice. Taking on the world.

Em 1980, o Club Med abre seu primeiro *village* na América do Norte, em Copper Mountain, no Colorado. Um destino de neve. Sete anos depois, a rede abre seu segundo

hotel nos Estados Unidos localizado na Flórida e, desta vez, apostando na dupla sol e mar. É, nesta década, que começam a proliferar novas bandeiras de hotéis resorts, acirrando a concorrência no setor.

O “turismo de negócios”, que começou na década de 70, encontrou franca expansão na década seguinte. Paulatinamente, a rede vai adquirindo *know-how* e se torna referência na organização de eventos, conforme é ilustrado no livro institucional ao narrar o encontro franco-africano que reuniu, em 1983, 28 chefes de Estado no *village* de Vittel, na França.

The project grew out of discussions between Gilbert Trigano and one of President François Mitterrand’s advisers. When it s announced to the Head of Protocol at the Elysée Palace, he nearly faints dead away! The operation required three months of careful preparation. The apartments of Gilbert Héron, chef de village, were made ready for President Mitterrand. Communicating rooms were transformed into suites to house the Heads of State. The catering (12,000 meals served over two days) was hadled by 11 chefs and 60 cooks, plus 50 bar managers. When the chefs submitted the draft menus to Gilbert Trigano, his reaction was: “This look fine. But do you know how to make all these dishes?” They did indeed... The GO team also had to install telephones in each room (700 lines!) and provide room service. The summit went off without a hitch, remembers Bernard Chtromberg, of Club Med Affaires. “*There were some strange scenes, with the Garde Républicaine in full-dress uniform standing at attention at the restaurant entrance, or military advisers and ministers delving into geopolitical analysis as they helped themselves at the buffets.*”<sup>156</sup>

O sucesso do encontro credenciou o Club Med no setor de eventos. Três anos depois, em 1986, o mesmo *village* é utilizado para reunião de parlamentares franceses e, ao mesmo tempo, para uma conferência de cabeleireiros que havia sido agendada antes do encontro político. “*Luckily, they [hairdressers] agreed to make room for the politicians, ministers, deputies and senators headed up by the Primer Minister, Jacques Chirac. Where else could you see 700 hairdressers applauding 300 politicians on their arrival?*”<sup>157</sup>. Esta narrativa indicaria o quanto até mesmo quando realiza o “turismo de negócios”, o Club Med ainda se manteria fiel à proposta de tratar todos “igualmente” sejam políticos ou cabeleireiros. Ainda assim, o livro institucional da rede define os anos 80 como a década dos grandes eventos VIPs, credenciando a rede a ocupar a liderança neste setor. O terceiro grande evento mencionado é o que reuniu os dirigentes de grandes companhias francesas.

This event is arranged at the request os the Publicis group, its legendary Chairman, Marcel Bleustein-Blanchet, and Maurice Lévy, Who put in it request: *I would like to thank my best clients for their unwavering loyalty over the past forty years, find me a destination and an*

---

<sup>156</sup> IBIDEM: 130

<sup>157</sup> IBIDEM: 132

*activity to suit the occasion*". The great minds of the Club GO into overdrive, pondering what is truly eternal in this ever changing world... The answer? The Nile.

O destino escolhido foi Club Med do Egito. Também em 1986, o Club Med obteve a autorização do governo chinês para abrir um hotel no estilo villa no "coração da cidade proibida". Dois anos depois, 88, o Club Med tenta construir um *village* em Zhuan Liao, ao sul no país. Diversas negociações foram feitas, mas o governo chinês não permitiu

Em 87, o Club Med inaugura um novo conceito de *village* em Viena com objetivo de oferecer um ambiente tropical e acomodações de luxo para os austríacos: "*Just beside the hotel, a glass pyramid 42 meters high shelters a lagoon of waves and 250 species of tropical plants, all at a temperature of 25°C. Not to mention a fitness center, classical music concerts... a formula unique in Europe – and the world – at the time*"<sup>158</sup>.

O primeiro navio de cruzeiro bem sucedido da rede começa a operar em 1989, ou seja, 25 anos após a primeira tentativa. É o Club Med 1, com capacidade para até 450 passageiros, que é anunciado como "*um village flutuante que viaja com as cores do Club Méditerranée*".

A queda do muro de Berlim, em 9 de novembro de 1989, também é mencionada no livro sob o título "O Club celebra liberdade". Para marcar este evento histórico, o Club fretou um avião e levou 150 GMs para um tour de sete dias nas cidades de Berlim, Praga, Budapeste, Varsóvia, Sofia, Bucareste e Moscou.

Ao fim da década de 80, a rede possuía 66 *villages* espalhados ao redor do mundo. Em uma matéria sobre o Club Med, o Le Figaro escreve: "*not shown on maps or recognized by the U.N., the Club is nevertheless a tiny democracy. Sometime after midnight, at an improvised sardine barbecue, I met a professor from the Faculté de Médecine, a C.N.R.S. chemist, a young school teacher and a Sicilian Baron... I have rarely heard free talk about the problems we all encounter in life. It seems a shame that an evening like that has to come to an end*".

Em *A Revolução Cultural do Tempo Livre*<sup>159</sup>, publicado na década de 80 na Europa e pela primeira vez no Brasil em 1994, Dumazedier realiza um novo balanço sobre os usos do lazer na sociedade. Segundo o autor, diferentemente de uma luta política, a

---

<sup>158</sup> IBIDEM: 133

<sup>159</sup> DUMAZEDIER, Joffre. *A Revolução Cultural do Tempo Livre*. São Paulo: Editora Studio Nobel, 1994.

revolução do tempo livre operou-se de forma silenciosa, oculta, pacífica e profunda na sociedade. Ao atualizar suas pesquisas sobre a utilização do tempo, Dumazedier afirma que “*o lazer enquanto fenômeno social de fundo foi muitas vezes substituído por lazeres e suas inumeráveis práticas*”<sup>160</sup> e critica a redução do lazer a um novo campo de consumo, embora não negue a ascensão e consolidação desta indústria.

Na década de 80, Dumazedier propõe um breve balanço dos estudos na área na qual também aponta as práticas de lazer como uma experiência libertária para os indivíduos. De acordo com o autor, a sociologia do lazer da década de 60 preocupou-se em mostrar as práticas deste novo tempo social dedicado à recuperação da fadiga e ao divertimento para liberar o tédio. Nos anos 70 e 80, o estudo se aprofundou. Além de reforçar a importância do lazer, a pesquisa passou a chamar atenção para a valorização social da subjetividade e da individualidade promovida por suas práticas. Com o crescimento do tempo livre, nascem e se desenvolvem novos “valores sociais”. Para o trabalhador, a conquista do tempo livre e a melhoria no nível de vida permitiram uma “*expressão social mais forte de si mesmo através do corpo, do coração ou do espírito*”<sup>161</sup>. Assim, o lazer pode ser definido como “*a aspiração a viver um jogo maior dentro das engrenagens institucionais que fazem uma sociedade; e não a negação destas engrenagens em si*”<sup>162</sup> ou ainda como “*um modo de expressão mais completo de si, pelo corpo, sentidos, sentimentos, imaginação, espírito. É o tempo no qual explodimos*”<sup>163</sup>.

Nesse jogo, o homem diminui o ritmo de suas atividades e rompe com a sua rotina sem negar a necessidade do trabalho. Segundo Dumazedier, a principal função do lazer é a tentativa de se desligar temporariamente da tutela cotidiana das instituições e organizações. Na multiplicidade de atividades de lazer ocorreria a valorização temporária de uma individualidade mais liberada. Paralelamente a este processo, a necessidade de fuga torna-se mais forte e aumenta o desejo coletivo de viver mais próximo da natureza. Em síntese, o autor defende o quanto a expansão do tempo livre foi acompanhada de uma verdadeira revolução de valores que renovaram o “*equilíbrio*”

---

<sup>160</sup> IBID: 25

<sup>161</sup> IBIDEM: 48

<sup>162</sup> IBIDEM: 49

<sup>163</sup> IBIDEM: 50

*entre a expressão social mais livre da individualidade e os controles institucionais tornados menos intensos e menos repressivos”<sup>164</sup>.*

Em sua análise sobre a revolução do tempo livre, Dumazedier aponta como houve uma rápida transformação nos lazeres. A partir do recorte histórico entre 1960 e 1987, o autor assinala as principais mudanças no período. A vida noturna, por exemplo, que era ocupada basicamente pelas conversas familiares, amorosas ou entre amigos foram substituídas por ver televisão. Para o autor, contudo, a transformação que trouxe mais impacto foi a conquista das férias e a “democratização”/ popularização da atividade turística.

Muitos trabalhadores dividem o ano em duas temporadas: a do tempo das férias de verão e a do tempo de trabalho. É o maior corte do ritmo anual da atividade cotidiana. Para muitos, a viagem é a maior aventura do ano. É mais do que uma prática ritual. É um mito libertador, mesmo quando sua realização é decepcionante. (...) O turismo é um fenômeno histórico sem precedentes, na sua extensão e no seu sentido; é uma das invenções mais espetaculares do lazer da sociedade moderna.<sup>165</sup>

Preocupado com as conseqüências do turismo de massas, Dumazedier propõe uma sociologia do turismo propositiva capaz de solucionar problemas econômicos, de segurança e higiene, além do impacto nas relações sociais causado por esses novos amontoamentos urbanos. O turismo também é apontado como uma ferramenta para combater o subdesenvolvimento de determinadas regiões a partir do investimento em equipamentos de lazer.

Dumazedier defende que os bons e os maus efeitos das atividades realizadas durante as férias poderiam causar repercussões profundas e duradouras na vida cotidiana do indivíduo e da sociedade. Por isso, são consideradas pelo autor como uma das mais importantes atividades de lazer, sendo o repouso após um ano de trabalho fundamental para a melhoria da “*saúde pública e da higiene física e mental das sociedades modernas (...)* as férias deveriam ser consideradas como um importante meio de prevenção e tratamento contra as ‘agressões’ que o ruído, a agitação, as tensões, e as preocupações da sociedade moderna, exercem sobre o homem”<sup>166</sup>.

Nesse contexto, Dumazedier pergunta-se quantas pessoas em férias suportam por um longo tempo o repouso sem se entediarem. Por isso, propõe a implantação de

---

<sup>164</sup> IBIDEM: 65

<sup>165</sup> IBIDEM: 37-38

<sup>166</sup> DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e Cultura Popular**. São Paulo: Perspectiva, 2004. PP. 161

instalações junto a belas paisagens e com atividades programadas para evitar o tédio. Além disso, muitas pessoas, em férias, desejam mais do que o simples repouso: buscam a evasão. Segundo o autor, os jovens constituem o público mais ansioso pela evasão. Eles “*sonham bronzear-se sob o sol da ilha de Capri, caçar próximo às neves do Kilimanjaro e dançar no carnaval do Rio ou, então, amar no Taiti*”<sup>167</sup>. Para Dumazedier, o tempo livre proporcionado pelas férias a transforma em um período propício à prática de uma cultura espontânea do corpo e do espírito. Ressalta-se que a presença desses elementos (belas paisagens, atividades programadas e cultura do corpo) são presenças marcantes nas férias em um resort.

Por sua duração prolongada, nas férias seria mais fácil descansar e, principalmente viajar. O deslocamento, por sua vez, com a possibilidade de livre expansão individual e social constituiria a face sedutora das férias. Essas migrações temporárias estariam ligadas ao grau de industrialização de um país e o desenvolvimento dos meios de transporte, em especial, da influência do automóvel sobre o turismo. O crescimento das cidades seria diretamente proporcional ao aumento do gosto pela natureza e o desejo de sair de férias. A crescente predileção pelo mar como destino turístico estaria demonstrada nas pesquisas realizadas até então: “*Em 1951, para suas estadas principais, 45% dos turistas escolheram o campo e 23% o mar. Em 1957, inverteu-se a preferência: 32% escolheram o campo e 35%, o mar, enquanto a montanha recebia o mesmo e fraco número de adeptos, 15%*”<sup>168</sup>. Tal “predileção pelo mar” também estaria associada aos baixos custos do campismo e a conciliação com as férias escolares.

Nesse sentido, um dos problemas a serem solucionados pela indústria turística de massas seria a distribuição das saídas de férias ao longo do ano. Uma das soluções apontadas é o fracionamento das férias, ainda fraca naquele momento, e o estímulo às férias de inverno. Segundo o autor, a partir da década de 50 observa-se um aumento do interesse pelas férias de inverno, impulsionado pela melhoria do nível de vida, difusão de informações para o público sobre esse “gênero de vida” e a diminuição dos preços das férias inverno em função dos esforços de organizações como Club Méditerranée<sup>169</sup>, *Tourism et Travail* e a *Union Nationale des Camps de Montagne*.

---

<sup>167</sup> IBID: 161

<sup>168</sup> IBID: 151

<sup>169</sup> Em 1956, o Club Méditerranée cria o seu primeiro village de neve.

Na década de 50, o alojamento era considerado o principal entrave à expansão do turismo. Segundo Dumazedier, o tipo de hospedagem mais popular na França naquele momento era a estadia na casa de parentes e amigos, mas a tendência era que houvesse uma diminuição, conforme se observasse a elevação da renda familiar. Em relação à hospedagem em hotel, o país se encontrava diante de um problema: os hotéis, na maioria das vezes, não apresentavam níveis satisfatórios para a clientela de luxo, habituada ao padrão inglês, mas também não estavam preparados para atender à emergência e as novas necessidades do turismo de massas.

Uma alternativa de alojamento encontrada, a partir de 1945, foi o campismo. Os alojamentos em barracas formavam, nas palavras do autor, verdadeiras “cidades de lona”, sendo os locais mais importantes pertencentes ao Touring Club, ao Club Méditerranée e a grandes empresas como a EDF. Apesar do baixo custo, o autor afirma que, de acordo com uma pesquisa realizada em 1957, o fator econômico não era determinante exclusivo por esse tipo de equipamento turístico. A comunidade de campistas seria formada tanto por profissionais bem colocados na indústria e no comércio como por operários.

Uma das principais preocupações de Dumazedier é o surgimento de uma nova segregação social em virtude das possibilidades de acesso ao bem turístico. Se, por um lado, as férias podem possibilitar a convivência mais próxima de diferentes classes sociais em um mesmo camping, por outro, percebe-se que essa aproximação não é duradoura. Por fim, o autor defende que o turismo contribui para que as massas ascendam a uma nova cultura, mas questiona qual seria o seu conteúdo e o seu efeito sobre as normas e idéias da vida cotidiana. Tais discussões estão presentes até hoje nos estudos da área.

## **2.6. 1990: the nineties**

Mandela is free. In South Africa, a rainbow nation is born. The Gulf war slashes tourism in the arab world. Storm clouds at the Club. The Hubble telescope nears the stars. England is no longer an island. Chirac is president and Mitterrand leave us. Wonderbra, piercing, tatoos hit the streets. Bloody conflicts in Algeria, Sarahevo, Rwanda, Chechnya, Kosovo: man's cruelty to man continues. Princess Diana dies under the Pont de L'Alma. A multi-ethnic France beats Brazil in

the world cup final. A roller coaster ride from Club Med, the refounding is underway. World order meets the web. Changeable weather.<sup>170</sup>

Os anos 90 se iniciam com o falecimento de Gérard Blitz, aos 78 anos, cuja última aparição no Club Med foi em 1989 em um seminário que reuniu os funcionários da rede. O livro institucional registra que existem poucas recordações escritas sobre seu fundador, mas ressalta que a partir da tradição oral a memória de Blitz é passada para as gerações mais jovens, propagando o “espírito” do Med.

For several years already, divided between his passion for the Polynesian way of life, yoga and his involvement in the Zen philosophical movement, Gérard Blitz had gradually left the day-to-day management of the company to Gilbert Trigano. Nevertheless, he had remained the soul of Club Méditerranée and his charisma was a still vibrant force.<sup>171</sup>

Em 1991, o Club comprou 50% da Minerva Linhas Aéreas. No ano seguinte, comprou o Grupo Aquarius que possuía 15 villages de férias. Ao oferecer nestes hotéis pacotes de férias mais baratos, o Aquarius tornou-se “um outro Club”, indicando que o produto Club Med já era destinado a um público com poder aquisitivo mais alto. Para os clientes habituais do Med, a rede lançou um cartão de fidelidade. Em 1992, um avião fretado pela rede que seguia de Dakar para Cap Skirring, com 50 passageiros, bateu e 25 pessoas morreram. Na ocasião, Trigano teria declarado que o evento foi a pior tragédia que aconteceu na história do Club Med: *“I have lost the lightheartedness that used to part of my job”*<sup>172</sup>.

Em 1993, que Trigano, com 73 anos, se afasta da direção do Méditerranée. Seu filho, Serge Trigano, torna-se o novo CEO. Entre os trechos selecionados do seu discurso, a rede destaca as frases: *“A page is turned, the Club has been my whole life, and now it is in your hands (...) The time has come to pass the torch, I want to be able to recognize the Club in a ten year, in a hundred years”*<sup>173</sup>. O objetivo da mudança era reverter o fraco desempenho financeiro.

A estratégia de adaptação do Club Méditerranée para atender as demandas de uma clientela internacional emergente permitiu que a rede vivesse no fim dos anos 80 seu período de apogeu. No entanto, a Guerra do Golfo, em 1991, alterou este cenário e estourou a “bolha do turismo”. Apesar de a recessão atingir os destinos turísticos do sul

---

<sup>170</sup> IBIDEM: 149

<sup>171</sup> IBIDEM: 150

<sup>172</sup> IBIDEM: 151

<sup>173</sup> IBIDEM: 151

do Mediterrâneo, a rede optou por manter seus villages abertos na região, afetando seu balanço financeiro. O resultado do faturamento do primeiro semestre de 91 foi 150 milhões de francos a menos que o mesmo período do ano anterior. O que foi considerado pelos analistas como uma estratégia errada de atuação é descrito pela rede como uma prova de comprometimento com essa região: *Some glibly predict a long-term recession for all tourist destination south of the Mediterrean, but the Club chooses to keep its villages open, demonstrating its ties to these regions and the people who live there. (..) To make matters worse, once the conflict is over, the Club finds itself up against increasingly aggressive competition*<sup>174</sup>.

Na década de 90, houve um aumento significativo no número de *resorts* de redes americanas, européias e caribenhas, em geral criadas a partir de grandes bandeiras de hotéis tradicionais. O aumento da competição contribui para afetar negativamente o balanço financeiro do Club Med em virtude do acirramento na disputa do mercado. Além disto, a campanha nuclear francesa no Pacífico (1995) e a conseqüente queda na clientela da Ásia e da Austrália acompanhada do fraco desempenho na temporada 95/96 e dos altos custos de operação contribuíram para aumentar os problemas financeiros da rede.

Em fevereiro de 1997, o Conselho Administrativo afasta a família Trigano da direção do Méditerranée. Philippe Bourguignon, anteriormente responsável pela Euro Disney, foi nomeado presidente da rede. No ano seguinte, em 1998, o Club Med reúne em Agadir, o primeiro hotel construído pela rede, os principais executivos e chefes de village para apresentar a nova política da companhia. Na ocasião, Philippe Bourguignon teria apontado os pontos fortes e fracos da rede bem como a sua expectativa em relação ao futuro do Club Med. Parte do discurso é reproduzido no livro institucional sob o título *“Everything stays the same, but in a whole new way”*.

The Club is fun, it's sports, children and good food. It offers dreams and Magic, warmth and kindness, spontaneity and creativity. It is also the freedom to do whatever you want... or nothing at all, to sit back and relax, leave your worries at home. In the "all-inclusive" formula departament, the Club is head and shoulders above the rest. Is there another place in the world where French people, Americans, Japanese, Russians, Spaniards, Italians, myriad nationalities , each with their own culture, speak the same language, dance to the same rhythmns, share the same activities? At the Club, the only language you need is the Club Med language. In the long history of the Club, there is too much past for there not to be any future. The soul has remained intact, but we have to admit that there is a gap today between the Club's image, as strong and steadfast as it was at the start, and the current product range, which has developed considerably.

---

<sup>174</sup> IBIDEM: 153

So, to close that gap, a huge project is underway to stabilize, put the Club back in its rightful place as the insatiable inventor of the leisure concepts. A new multi-faceted momentum will continue to gather strength through the year 2000. By preserving our roots and our values, we are going to keep on doing what we have always done best, but using today's methods.<sup>175</sup>

Uma nova campanha publicitária intitulada “Re-new” foi criada pela Publicis, uma das maiores agências de publicidade do mundo. A proposta era mostrar como a rede se “redescobria, se regenerava e revivia” ao mesmo tempo em que era um lugar no qual os GMs também poderiam experimentar estas mesmas sensações de “se redescobrir e se regenerar”.

Nesta nova estratégia, alguns elementos foram reforçados como os esportes, categoria eleita como a principal atração do Méditerranée. A reconstrução e as reformas dos villages também foram uma marca do período. No fim de 99, 70 hotéis nos cinco continentes já tinham sido contemplados dentro deste programa. O Club também decidiu apostar no mercado norte-americano, enfatizando a tríade esportes, sol e família.

Além das mudanças, outros fatos ocorridos na década de 90 foram destacados pela rede em seu livro institucional. Em 1995, por exemplo, acontece o que é considerado um dos episódios mais estranhos na longa história do Club. Foi quando um dos executivos do Club Med, Pierre Braet, foi enviado para o Haiti, tendo como tarefa decidir o que seria feito com village fechado por nove anos em função do regime político autoritário que vigorava no país. Ele chegou alguns dias antes dos 21 mil soldados norte-americanos cuja missão era acabar com o regime de terror do exército haitiano.

I had been thinking about handing the village over to a Belgian priest to make a center for the poorest of the local residents. Then, one fine morning, I saw a column of the American army marching up to the doors of the village. “You’ve got a nice beach here, we’ll take it”, proclaimed an officer. I told him that it was private property and he would have to pay. “How much?” We shook hands on 70,000 dollars a month. They brought their own food, had access to the showers and the rooms, but only to store their arms: I had drawn the line at guns being carried around the village! There were just two tanks armed with machine guns at either end of the beach. I remember welcoming guys in combat gear: “Hello, I would like to tell you a little bit about the Club...”. Moments my 5 GOs and I won’t forget! And when the Americans were replaced by an international force, Canadian Mounties were the next contingent to descend on the village. When their turn of duty was over, they awarded me a UM medal of honor. For having run a decent bar...”

Posteriormente, o village foi reaberto para civis. Em 1997, a rede inaugura o *village* Varadero, em Cuba. Este “sonho” existiria desde 1975 quando Trigano e Fidel Castro se encontraram para discutir a presença do Med no país. Na ocasião, Fidel permitiu a presença de um pequeno hotel, mas a experiência só durou duas estações.

---

<sup>175</sup> IBIDEM: 165

Em 1999, a rede compra a Jet Tours, considerado a quarta maior operadora de turismo da França. Com a aquisição, o Med reforça sua posição do primeiro grupo francês de turismo no mundo. A partir da união com a Jet Tour, o Méditerranée lança o *Club Med Découverte* que passa a oferecer em 33 países um novo conceito de serviços. Além da fórmula *all inclusive*, os GMs são convidados a “descobrir” as populações locais, com suas culturas e paisagens. A Jet Tour, no entanto, não apresentou resultados satisfatórios.

A proposta de Philippe Bourguignon era transformar o Club Med de uma empresa de férias em uma companhia de serviços. Para tanto, tinha quatro objetivos: a refundação da marca, nova definição dos objetivos, a volta à competitividade e a racionalização da organização. Para implementar este programa cuja meta era transformar o Club Med em uma empresa líder “na oferta do lazer em todas as suas formas”, o CEO contava com a notoriedade da marca ao redor do mundo. Em entrevista, Bourguignon afirmou:

Para chegar transformar uma empresa de locais de férias em uma empresa de serviços, vamos seguir três eixos de orientação estratégicos: a melhora e reforço de nossa função histórica, a atividade dos *villages*, e o desenvolvimento de atividades anexas como os cruzeiros, por exemplo. Além do desdobramento, com a marca Club Med, de atividades novas e de organização de viagens, com o objetivo de extrair vantagem do movimento de consolidação do turismo que acontece na Europa. O tempo livre situa-se hoje em sua maior parte fora do período de férias<sup>176</sup>.

Para diversificar sua oferta de produtos, o grupo adquire a rede de ginástica Gymnase Club, com cerca de 200 academias na França. Com a proposta de fidelizar antigos clientes e conquistar novos, a proposta era estabelecer um vínculo mais duradouro com os GMs e capitalizar a marca Club Med.

Até este momento, a gestão do grupo francês era voltada para transformar o Club Med na maior rede de *resorts* do mundo, baseando, portanto, em altos volumes de hóspedes e preços mais acessíveis. Assim, ao fim de 2000, o Méditerranée administrava 122 unidades, tendo altos custos operacionais e resultado financeiro pouco expressivo. Ao mesmo tempo, decrescia os índices de satisfação dos clientes que foram os pioneiros, considerados pela rede como mais fiéis, e aumentava a taxa de abandono. Os desafios do Club Med no novo milênio serão apresentados no próximo capítulo.

---

<sup>176</sup> <http://www.ambafrance.org.br/abr/label/label44/economie/page.html>, acesso em 17 dezembro de 2007

### 3. O TURISMO EM RESORTS E O CLUB MED NO NOVO MILÊNIO

Quando o ex-banqueiro Salvatore Cacciola foi preso em setembro de 2007 em Mônaco, uma das matérias de cobertura do assunto, publicada no jornal O Globo, apresentou a notícia com o título: “*Com vista para o Mediterrâneo: prisão onde está Cacciola parece castelo e é apelida de Club Med*”<sup>177</sup>. Segundo a reportagem, a alcaide foi concedida pelos monegascos em função da sua localização nobre próxima ao centro histórico da cidade e de atrações turísticas, como o museu marítimo que já teve como curador Jacques Cousteau. A descrição de “vista para o mar Mediterrâneo e segurança 24 horas” poderia aparecer na “brochura de apartamentos praianos”, segundo a reportagem, mas se tratava da cela de uma prisão de segurança máxima, embora se assemelhe a um castelo capaz de abrigar um hotel cinco estrelas.

Boa localização, belas paisagens, segurança e conforto (para os “padrões” de uma prisão, como aponta a matéria) em um espaço fechado são as características que levaram, segundo o repórter, a população local a apelidar o presídio de Club Med. Em tempos de globalização, não é novidade que uma marca possa ser acionada de diferentes e múltiplas formas tanto pelos monegascos, que apelidaram a prisão, quanto pelos brasileiros, leitores da matéria. O aspecto que chama atenção é o lugar ocupado pelo Club Med no imaginário social das classes médias da sociedade ocidental.

No início do século XXI os sentidos atribuídos à marca “Club Med” extrapolaram a área de atuação da rede. A matéria de capa da revista *The Economist*<sup>178</sup>, de julho de 2008, intitulada “*Club Med: why Europe should look south*” ilustra bem o que estou querendo dizer aqui. A reportagem não fala sobre a rede, mas a utiliza como referência para mostrar o crescimento dos investimentos nos países mediterrâneos, apontando-os como uma oportunidade de negócios. Nesta perspectiva, países como o Marrocos, Egito, Tunísia, Turquia, entre outros, deixam de ser vistos apenas como um destino de férias. A analogia, no entanto, não é uma novidade cujo paralelo foi inaugurado pela revista. Trabalhos acadêmicos que analisam a criação da moeda única europeia, o Euro, apontam que economistas da França e da Alemanha se referiam a Itália, Espanha e

---

<sup>177</sup> Jornal O Globo. **Com vista para o Mediterrâneo**. Editoria de Economia, 18 de setembro de 2007, pg. 17.

<sup>178</sup> The Economist. **Club Med: why Europe should look south**. 12 a 18 de julho de 2008.

Portugal como países do “Club Med” por serem inicialmente mais desajustados em termos de equilíbrio macroeconômico na ocasião da implantação.



Figura 8: capa da revista The Economist

O Club Med é hoje uma rede emblemática do sistema capitalista no século XXI. Seu capital é super pulverizado e conta com complexas estratégias de gestão para assegurar resultados lucrativos permanentemente. Apesar de ter se tornando uma marca forte, o Club Med começou o novo milênio com prejuízos financeiros. Antes mesmo dos atentados de 11 de setembro, em 2001, que causaram um forte impacto na indústria do turismo, a rede já vinha sofrendo com a retração do mercado nos Estados Unidos. Além disto, nesse período quebrou a companhia aérea francesa AON que tinha 40% do seu faturamento comprometido com vôos charter para os villages do Med. Em 2001, o Club Med fechou o ano fiscal com prejuízos de 70 milhões de euros.

Em janeiro de 2002, o principal jornal econômico do Brasil, o Valor Econômico, descreveu esse momento de crise como uma “chuva forte” no Club Med e apresentou uma síntese da história da rede seguida por uma análise sobre a gestão do grupo.

A empresa tem enfrentado muitas tempestades durante a sua história de 51 anos. Na gestão do fundador Gilbert Trigano, a cadeia de hotéis-resort floresceu baseada numa fórmula de mar, sol e sexo para pessoas solteiras com orçamento limitado. Com a chegada de outros operadores, como Robinson Club e Sandals, o Club Med adotou o conceito de divertimento para a família. Ao longo do caminho, outros problemas – de tufões no Pacífico ao fraco crescimento da Europa – prejudicaram periodicamente os lucros. Desta vez, os prejuízos originam-se de uma tripla maldição do congelamento das viagens, depois do 11 de setembro, um plano de expansão

excessivamente ambicioso e a recessão nos EUA e Ásia. Bourguignon, gênio do marketing que salvou a Euro Disney, tenta recuperar os lucros do Club Med<sup>179</sup>.

Registra-se que a fórmula “mar, sol e sexo” apontada pela matéria ainda está presente no imaginário de muitos clientes, conforme pude observar durante o trabalho de campo. Nas palavras de uma hóspede que frequenta a rede desde a década 80, nessas festas, do início da operação do Club Med no Brasil, “rolava-se de tudo. Era um desbunde”. A mulher que estava no hotel com o marido e suas duas filhas pequenas, no entanto, preferiu não detalhar os significados de “rolava-se de tudo”, mas lembrou que eram um grupo de jovens, tanto GOs quanto GMs, muito bonitos e havia também muitas bebidas alcoólicas, insinuando que havia orgias. Nas entrevistas realizadas com executivos e funcionários, no entanto, essa questão não é detalhada, sendo destacada, principalmente, as estratégias adotadas para adequar o produto ao público formado por famílias. A intenção é dissociar a rede da idéia, vendida durante muito tempo, de que “tudo era permitido” em lugares paradisíacos.

O restante da reportagem conta os impasses da gestão de uma grande rede. Se, por um lado, o plano de negócios de Bourguignon era transformar o Club Med em um ponto de destino para o ano inteiro, com clubes esportivos e centros urbanos de lazer, por outro, vivia a grande expectativa e a pressão dos acionistas por resultados. A reportagem termina com a afirmação “o Club Med corre o risco de ser engolido por um concorrente. Entre os candidatos em potencial estão o Preussag alemão e o Thomas Cook. Bourguignon precisará de algo mais que otimismo para repelir seus ataques”. O grupo não foi vendido, mas passou a ter novo gestor, após a renúncia de Bourguignon. Em 2002, Henri Giscard d’Estaing, filho do ex-presidente da França Valéry Giscard d’Estaing, torna-se o novo CEO do Club Med. Desde 1997, ele ocupava um dos cargos de diretoria da rede, antes era do quadro de funcionários do grupo Danone. O executivo assumiu o posto com a missão de fazer com que a rede voltasse a ter lucro após dois anos consecutivos de prejuízos (70 milhões de euros em 2001 e 62 milhões em 2002).

---

<sup>179</sup> <http://www.valor.com.br/valoreconomico/285/suplementos/68/67/Continua+chovendo+forte+em+todos+os+cantos+do+Club+Med+,,67,1049105.html>, acesso em 02/12/2007.

A partir de 2004, a rede implementa um novo planejamento estratégico intitulado *Cap Sur L'incomparable* que alterou sua proposta e estabeleceu uma nova visão para gestão do grupo. Norteados pela meta de se tornar “o especialista mundial em férias sofisticadas, conviviais e multiculturais”, o Club Med passou a apostar em serviços que sejam de alto padrão, mas sem remeter ao conceito de luxo. Segundo entrevistas realizadas com executivos da rede, o luxo pressupõe um lugar reservado, isolado e intimista em ambientes paradisíacos. Ser sofisticado sem se tornar um empreendimento de luxo significaria, então, manter o que é considerado o principal ativo da rede, segundo pesquisas realizadas com clientes: a ambiência promovida pela sociabilidade entre GOs e GMs. A nova estratégia trouxe para os villages o público formado por famílias, recém-casados e grupos de amigos.

### **3.1. Cap Sur L'incomparable**

A primeira etapa do *Cap Sur L'incomparable* foi a reforma do parque hoteleiro e a venda das unidades que não se encaixavam no novo perfil de serviços da rede e dos destinos de alto padrão. Isso porque, em sua fase de expansão, a rede não teria se preocupado em preservar o mesmo padrão de qualidade em seus villages, tendo em seu portfólio desde hotéis de alto padrão a acampamentos. No diagnóstico da rede, esta discrepância causava uma confusão para o consumidor. Em 2000, eram 122 villages em operação. Nove anos depois, existem cerca de 80 em todo o mundo. Na segunda etapa, a direção do Club Med refez o planejamento de marketing, produziu uma nova logomarca, lançou novo website com a possibilidade de se fazer reservas online e atualizou dos materiais de divulgação a esta nova estratégia. A campanha publicitária deste período, chamada “Faces”, foi vencedora da 52ª edição do Festival de Cannes, em 2006, na categoria criatividade. A campanha contém 11 faces ocultas em paisagens paradisíacas, localizadas nos destinos exóticos da rede, que são reveladas em tomadas aéreas. O slogan “*It's not where you go, it's who you meet*” busca atrair um público menos “popular” para a rede.

O slogan desta campanha é emblemático para indicar a mudança no perfil de cliente que a rede busca atrair nesse momento. Durante a maior parte de sua existência, em especial

na sua fase inicial, a comercialização do *villages* era baseada principalmente na mensagem de que o Club Med era um lugar que reunia a todos, independentemente de classe social. Esse posicionamento, inclusive, foi questionado por alguns autores, como Ellen Furlough citada anteriormente. Para a historiadora, o Club Med desde o seu início foi uma experiência restrita a uma classe média branca. A frase “não é para onde você vai, mas quem você encontra” remete claramente a mensagem de que o hóspede encontrará um público seletivo nos *villages*, seus pares sociais.

Com aproximadamente 20 mil profissionais em todo o mundo, o Club Med também treinou as equipes para se adequarem à nova estratégia. Por meio de publicações periódicas e sistemas de *e-learning*, o treinamento tinha como eixos centrais “vender” para clientes mais selecionados e com serviços personalizados, “gerir” com mais eficiência, reduzindo custos de operação e administração, e “desenvolver talentos”, oferecendo para os profissionais cursos de idiomas (francês e inglês) e em suas respectivas áreas de atuação. A estratégia adotada em todo o mundo foi tema de matéria no jornal francês *Le Figaro*<sup>180</sup> que explicou o impacto dessa mudança na gestão dos recursos humanos.

Derrière cette appellation se cache une mutation en profondeur de l’inventeur du concept de club de vacances. Fini la période du marché de masse, l’heure est désormais à une offre beaucoup plus luxueuse. « Je me souviens encore de ce petit déjeuner fondateur à la Coupole, se rappelle Olivier Sastre, DRH du groupe. Là nous avons ébauché la direction à suivre : un Club haut de gamme, convivial et multiculturel. » Malgré cette impulsion, les choses n’ont pas été évidentes pour autant. (...) Malgré toutes ces mutations, le Club tient à conserver son âme. « Plus on change, plus on a besoin de points de repère », rappelle Olivier Sastre. Les rencontres avec les collaborateurs ont ainsi permis de définir en commun les cinq valeurs essentielles de la société : multiculturel, esprit pionnier, gentillesse, liberté, responsabilité. Il a ensuite fallu réorganiser l’ensemble des ressources humaines. La montée en gamme s’accompagne forcément d’un développement des compétences et de la formation. C’est à cette occasion qu’a été lancée l’Université des talents : un centre de formation maison qui annonce la couleur. Désormais au Club Med, on ne parle plus de « compétences » mais de « talents ».

Ou seja, ao mesmo tempo em que a rede anuncia passar por um período de profundas transformações reafirma os atributos que considera como os valores que nortearam a criação do Club Med. A mensagem para o cliente e potenciais GMs é a de que a rede nessa nova estratégia de negócio deixou de apostar no volume de negócios para investir na exclusividade. Ou seja, a intenção não é mais ser a maior rede de resorts do mundo, mas se tornar a principal especialista na comercialização de férias “*multiculturais, de*

---

<sup>180</sup> [http://www.lefigaro.fr/emploi/2006/10/23/01010-20061023ARTWWW90462-linitiative\\_rh\\_a\\_tout\\_prix.php](http://www.lefigaro.fr/emploi/2006/10/23/01010-20061023ARTWWW90462-linitiative_rh_a_tout_prix.php), acesso em 20 de janeiro de 2008;

*convivência e de alto padrão*”, buscando, dessa forma, ocupar um lugar diferenciado em relação aos seus concorrentes.

Para sofisticar o produto, a rede passou a oferecer “amenidades” para os clientes. Foram criados serviços especiais para bebês e adolescentes. Para crianças até 23 meses, a rede oferece os serviços “Club Med Baby Welcome” que inclui no pacote materiais de puericultura à disposição dos pais, alimentação adaptada, carrinho de bebê e brinquedos. Um serviço a parte é Pyjamas Club no qual os GOs colocam o bebê para dormir. Para crianças até quatro anos existe o “Petit Club Med” e, até 11 anos, o “Mini Club Med”, que inclui aulas de esportes e até escola de circo. Na faixa etária entre 11 e menos de 18 anos, a rede oferece o “Passworld”, novo serviço voltado para público adolescente que é definido no catálogo Tridente 2007/2008 como um *“espaço exclusivo nas proximidades do centro do village dedicado aos jovens (...). Eles descobrem atividades criativas, esportivas, artísticas ou, simplesmente, o prazer de ficar à toa (...)*”. Além dos diversos esportes oferecidos (roller, escaladas, vela, esqui aquático, windsurfe etc), os adolescentes contam com diversas opções de atividades, desde experimentar ser DJ, ator, diretor de cinema e cantor a fazer jóias, tatuagens e objetos artesanais, entre outras. À noite são programadas para este público festas e/ou exibição de filmes na praia. O catálogo complementa *“para a faixa entre 11 e 18 anos, o Club Med propõe tudo sem nada impor. Um verdadeiro estado de espírito livre e exclusivo que encanta a galera”*.

A inclusão de todos esses serviços é realizada para alinhar o produto ao público família, conforme dito anteriormente, dissociando de forma “sutil” da idéia de um paraíso no qual a libertinagem seria permitida. Registro que esta é uma observação desta pesquisa e não está presente na fala dos executivos. Outras “amenidades” incluem a opção dos clientes escolherem quartos com variadas localizações e tamanhos, além de bebidas e petiscos nos bares (*Bar & Snacking*). Estas ofertas permitiram que a rede aumentasse o valor de suas diárias e, conseqüentemente, a rentabilidade.

A oferta dos villages também foi modificada. Os hotéis passaram a ser apresentados de acordo com a classificação, inicialmente, por “prazeres”. A rede oferece cinco propostas para cada perfil de hóspede: *O Prazer de Viver o Excepcional, O Prazer de Desafiar sua Energia, O Prazer de se Renovar, O Prazer de Degustar Todos os Momentos e O Prazer de Descobrir*. Com o lançamento da campanha “Um mundo de Felicidade”, em 2008, a segmentação continua a mesma, mas ao invés de chamar atenção do potencial

cliente para “o prazer” destaca-se a felicidade. Assim, os produtos passaram a ser comercializados como: *Felicidade de Viver o Excepcional*, *Felicidade de Degustar todos os Momentos*, *Felicidade de Descobrir*, *Felicidade de Desafiar a sua energia e Felicidade de se Renovar*.

*Viver o Excepcional* inclui os *villages* com o mais alto padrão, com quatro Tridentes<sup>181</sup>, de decoração, serviços, gastronomia e localização. O quarto *village* brasileiro, que será construído na Praia do Perú, deve ser encaixado nesta categoria. No catálogo Tridente 2006/2007, estes hotéis são apresentados como locais de exceção e se caracterizam pela “majestade” da localização, da arquitetura e da decoração. A mensagem vendida é o que GM é o verdadeiro rei destes palácios. *Desafiar sua Energia*, que contempla Itaparica, tem como característica a qualidade e variedade das atividades esportivas; *Renovar* faz referência aos *villages* com spa e atividades de bem estar, como em Trancoso; *Degustar Todos os Momentos*, do qual faz parte o *village* de Rio das Pedras, considerados os mais indicados pela rede para as famílias, adultos e crianças; e *Descobrir*, por se encontrarem em regiões com opções de excursões. Registra-se a forma pela qual os hotéis desta categoria são vendidos. Segundo a rede, estes *villages* “*permitem uma abertura para os países que o recebem. Excursões e circuitos monitorados por guias turísticos apaixonados por sua profissão convidam você [turista] a explorar as regiões e entrar em contato com seus habitantes*”<sup>182</sup>.

Essas classificações por prazeres e felicidades, embora sejam gerais, indicam o quanto a atuação da rede em nichos de mercado é uma das principais ferramentas utilizadas para fidelização dos seus clientes. A promoção para o público da Terceira Idade também pode ser outro exemplo de como atrair turistas que, supostamente, não estariam no perfil da rede, mas que possuem reservas financeiras suficientes para disponibilizar nos resorts. Conforme apontado anteriormente, a rede também dedica especial atenção às crianças, para que os pais possam “se divertir ou relaxar sem se preocupar com os filhos”.

A segmentação da rede é importante para compreender a forma como grupo francês quer posicionar seu produto no mercado e se relacionar com seus clientes. Conforme

---

<sup>181</sup> A rede não adota o padrão de classificação hoteleira por estrelas. Os *villages* do Club Med são definidos por Tridentes.

<sup>182</sup> A forma pela qual a brochura descreve o serviço remete ao conceito de “bolha turística” que será mencionada mais adiante.

aponta Moraes<sup>183</sup>, as empresas podem adotar duas estratégias de marketing: a difusão e a segmentação. A estratégia de segmentação do Club Med não é única no mercado turístico. Podemos inscrevê-las no fenômeno que, segundo Moraes, ocorre a partir da década de 90 com a mudança do comportamento do turista em relação ao consumo. Essa transformação inclui a desmassificação do mercado na medida em que a produção em massa dá lugar a uma segmentação “*quase infinita de produtos e serviços e a dominação de uma economia supersimbólica na qual o valor da empresa passa a ser determinados pela capacidade de criar novos produtos adaptados para este mercado heterogêneo*”<sup>184</sup>. Com a grande competição internacional, capta mais clientes a rede que consegue inovar constantemente.

Paralelamente à implantação do *Cap Sur L'incomparable*, o Club Med realizou pesquisas com seus consumidores. Segundo a rede, o número de clientes “muito satisfeitos” aumentou em todas as regiões do mundo, chegando à média de 41%, sendo que os villages de padrão mais elevado e preços mais elevados conseguiram obter um índice de satisfação plena ainda maior que a média.

Em 2007, a rede lançou a campanha Magellan que remete ao navegador português Fernão de Magalhães. A ele é atribuída a primeira viagem circum-navegação da história, de 1519 a 1522. Partindo da Espanha para o Oeste, ele foi o primeiro europeu a navegar no oceano pacífico e a chegar às Ilhas Filipinas. De acordo com o grupo francês:

a analogia pretende fazer com as equipes entendam que é possível inovar mesmo diante de um panorama que leve a crer que tudo o que havia para inventar e criar já fora feito. A proposta de um serviço de luxo que agregue no mesmo ambiente pessoas de diferentes culturas e crenças é uma aposta inovadora<sup>185</sup>.

Será esta uma nova etapa da reconfiguração da aventura colonialista sugerida por Furlough? Apesar da relevância da análise apresentada pela autora, o mercado brasileiro de resort e o público interno do país que consome o produto Club Med parecem indicar outros caminhos para a discussão. Em vez do exótico, a busca por lugares seguros e, principalmente, a vivência de boas experiências e sensações,

---

<sup>183</sup> MORAES, Claudia Corrêa de Almeida. **Turismo- segmentação de mercado: um estudo introdutório** in *Turismo: segmentação de mercado* / Marília Gomes dos Reis Ansarah (org.). São Paulo: Futura, 1999.

<sup>184</sup> IBID: 19

<sup>185</sup> Release fornecido pela rede à pesquisadora.

simbolizada pelos resorts, parecem ser um dos principais indicativos da procura por esses espaços. Esses aspectos serão retomados adiante.

### 3.2. Turismo em resorts

Embora se observe o crescimento dos estudos sobre Turismo pelas Ciências Sociais nos últimos anos, a literatura acerca dos resorts ainda é incipiente. Margarita Barretto alerta para esta questão no artigo **Relações entre visitantes e visitados: um retrospecto dos estudos sócio antropológicos**<sup>186</sup>(2004) Ao analisar o impacto cultural do relacionamento entre turistas e nativos em sistemas abertos de turismo, a autora afirma que *“há poucos estudos realizados em resorts, onde os turistas se relacionam apenas com os prestadores de serviços. Embora seja metodologicamente mais fácil pesquisar a questão nestes espaços, o maior empecilho tem sido a autorização para fazê-lo”*.

Barretto cita a pesquisa de Kadt<sup>187</sup> sobre resorts no Caribe que demonstram o pouco interesse dos turistas por conhecer os habitantes das cidades onde os empreendimentos hoteleiros estavam localizados. Para Kadt, os resorts podem ser considerados “instituições totais” nas quais os turistas passam em média 22 horas do seu dia. Desta forma, sem haver verdadeiros contatos e sem intercâmbio cultural, observa-se o reforço de preconceitos e estereótipos.

Erving Goffman<sup>188</sup> define instituição total como *“um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por um considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada”*<sup>189</sup>. Ao estudar esse objeto, o autor afirma ter como interesse se aproximar do que seria uma versão sociológica da estrutura do eu. Segundo Goffman, toda instituição tem tendências de “fechamento”, mas o que a diferencia é justamente a ruptura das barreiras que, em geral, separam as diferentes esferas da vida. O indivíduo dorme, se diverte e trabalha em um mesmo local e sob uma única

---

<sup>186</sup> BARRETTO, Margarita. **Relações entre visitantes e visitados: um retrospecto dos estudos sócio antropológicos**. In Revista de Turismo em Análise, vol. 15, nº2, Nov. 2004, pg. 133-149.

<sup>187</sup> Apud: 7

<sup>188</sup> GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1961.

<sup>189</sup> IBID: 11

autoridade. Além disso, as atividades dos participantes são realizadas na companhia de um grupo de outras pessoas, tratadas da mesma forma. Nas palavras do autor, essas atividades:

São rigorosamente estabelecidas em horários, pois uma atividade leva, em tempo predeterminado, à seguinte, e toda a seqüência de atividades é imposta de cima, por um sistema de regras formais explícitas e um grupo de funcionários. Finalmente, as várias atividades obrigatórias são reunidas num plano racional único, supostamente planejado para atender os objetivos oficiais da instituição.<sup>190</sup>

Em que medida essa descrição permite comparar o resort a uma instituição total? Embora Goffman, em seu estudo, tenha aplicado o conceito a instituições como manicômios, prisões e conventos, podemos aplicar a formação de tal microcosmo em um ambiente destinado ao lazer. Afinal, segundo o autor, o fato básico das instituições totais é “o controle de muitas necessidades humanas pela organização de grupos completos de pessoas”<sup>191</sup>. Nesse sentido, é possível entender o resort como uma instituição total, em especial, para o GO, submetido a uma forte estrutura hierárquica. Para o funcionário que mora no village, o hotel se torna o lugar de trabalho, moradia e diversão na qual, inclusive, as suas saídas do interior do resort<sup>192</sup> devem ser previamente autorizadas / acordadas. Retomarei essa discussão no capítulo referente ao trabalho de campo.

Em relação à bibliografia brasileira sobre resorts, ressalta-se o trabalho de Carla Borba<sup>193</sup> que realizou uma etnografia sobre a dinâmica social e o comportamento de turistas nestes empreendimentos. Entre as conclusões apresentadas, a autora aponta que a idéia de conforto imbuída no conceito de resort está ligada à exclusividade e segmentação do público que o freqüenta:

Hospedar-se em um *resort* significa ter a seu dispor um tratamento no serviço e na infra-estrutura que confere *status* e distinção. Na busca do paraíso negociado, o turista quer um ambiente “perfeito”, e isso significa a artificialização e a programação de toda uma estrutura para proporcionar uma dinâmica própria. Por isso, o *resort* é considerado uma ilha auto-suficiente. Todas as demandas do turista são pensadas para ser resolvidas dentro daquele espaço.<sup>194</sup>

---

<sup>190</sup> IBID: 18

<sup>191</sup> IBID: 18

<sup>192</sup> Com exceção do dia de folga.

<sup>193</sup> BORBA, Carla Silveira. **Etnografia de Turistas em Resorts – Cotidianidade e rupturas na contemporaneidade**. O trabalho foi apresentado no IV SeminTUR – Seminário de Pesquisas em Turismo do Mercosul que aconteceu nos dias 7 e 8 de julho de 2006. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS.

<sup>194</sup> IBID:12

Dentro desse estilo de férias, marcado pela previsibilidade, discussões centrais da literatura de viagem como alteridade, autenticidade e o encontro com o “Outro” se diluem. De um modo geral, essas questões surgem na bibliografia para apontar o quanto a experiência do turista em um resort é artificial.

Embora eu não negue a artificialidade do turismo em resort, acredito que é preciso colocar em perspectiva a visão de que o turismo dito alternativo seja a melhor forma de aproximação entre os povos tão cara a maioria dos autores. Vale registrar as pesquisas antropológicas que contestam a idéia de “intercâmbio cultural” promovida pelas formas alternativas ao turismo de massa e ao modelo *resort*. Segundo Baretto, acreditar nesta afirmativa significa pressupor que o turismo acontece entre iguais, o que não corresponde à realidade na medida em que “*um observa o outro como se fosse uma curiosidade exposta numa vitrine*”<sup>195</sup>. A autora aponta o quanto a “hospitalidade e a reciprocidade, até o sorriso dos prestadores de serviços, são transformadas em mercadoria, encenadas” a partir do aumento do número de turistas. Estar em um *resort* seria a radicalização desta experiência?

Sob a perspectiva das Ciências Sociais, cumpre compreender a construção do conceito de resort como um espaço lúdico no imaginário social. A palavra resort, anteriormente associada aos hotéis auto-suficientes em locais afastados, tornou-se um ativo importante em lançamentos imobiliários voltados para a classe média, média alta, nas grandes cidades por remeter à idéia de lazer. Entre os diversos prédios em construção na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, encontramos nomes como Bora Bora *Resort*, Verano *Resort*, Le Parc *Resort* e Ventanas Nature *Resort*. Paralelamente, as grandes redes hoteleiras no Brasil apontam e apostam no aumento crescente na procura por este tipo de serviço no mercado nacional.

Em **Turismo em resorts**<sup>196</sup>, Borba apresenta de forma mais detalhada o seu estudo etnográfico em um hotel localizado no litoral sul de Pernambuco, entre 2002 e 2003. A pesquisa tinha como objetivo entender o resort como um fenômeno cultural e social a partir de suas dinâmicas de lazer, ou seja, “*os diferentes tipos de serviços e atividades*

---

<sup>195</sup> IBIDEM: 13

<sup>196</sup> BORBA, Carla. Turismo em resorts. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005

*recreativas oferecidos nesse local, como forma de ocupar e satisfazer as diferentes demandas e expectativas do turista durante seu período de ruptura com o cotidiano*".<sup>197</sup>

De acordo com a autora, a identificação das pessoas com esses espaços pode ser considerada reflexo das opções e estilos de vida orientados por valores da cultura de consumo. Isso porque a sociedade contemporânea, por meio do mercado, teria criado e disponibilizado equipamentos artificiais de lazer que oferecem acolhimento e conforto. Para produzir essa sensação, os atrativos naturais e culturais são artificializados, transformando-se em espaços adaptados ao período de férias. Sobre o estudo acadêmico acerca desses empreendimentos, a autora aponta:

Os resorts são bastante criticados devido à capacidade de controlar e manter o turista dentro do espaço e não contribuir com o seu entorno, uma vez que, o contato com a comunidade local é inexistente. Por outro lado, o turista brasileiro tem se encantado com essa opção de lazer e, além do status que envolve o fato de estar hospedado em um resort, a proliferação por toda a costa litorânea e interior do País contribuiu para que os resorts se tornassem símbolos de conforto e qualidade.<sup>198</sup>

O estudo de Borba busca compreender as motivações do turista e como ele se apropria desse espaço de férias. Por isso, a autora privilegia a análise antropológica sobre o assunto em detrimento da abordagem da psicologia e do marketing. E, assim, recupera definições sobre o conceito de turista e viajante, apresentando a tipologia proposta por Cohen<sup>199</sup>. Segundo o autor, os turistas se diferenciam pelos graus de envolvimento com a viagem, podendo ser mais dependentes ou autônomos em relação aos serviços oferecidos pelos fornecedores<sup>200</sup>.

O turista de resort é enquadrado como um turista de massa que não assume riscos e busca destinos turísticos bem estabelecidos com a proposta de *"afastar-se e não fazer nada, somente divertir-se, entreter-se com novos amigos e deitar-se na praia"*<sup>201</sup>. Borba acrescenta ainda em sua análise a perspectiva de Boorstin. O autor entende o turismo a partir da noção de pseudo-acontecimento na qual: *"os participantes encontram prazer em soluções inventadas, independentemente de ser num ambiente isolado das pessoas*

---

<sup>197</sup> IBID: 7

<sup>198</sup> IBID: 12

<sup>199</sup> De um modo geral, a bibliografia sobre o assunto define viajante como aquele que se aventurava em busca do desconhecido e do exótico, enquanto o turista estaria protegido pela "indústria". A experiência do turista seria empobrecedora em relação ao contato com o Outro. Apud: Tuner e Ash

<sup>200</sup> APUD: Cohen

<sup>201</sup> IBID: 19

*locais. Esse turismo de massa teria pouca autenticidade, não levando em consideração o mundo real*”<sup>202</sup>. Surge, então, a idéia da bolha ambiental.

Dentro desta estrutura do pseudo-acontecimento se encontram a previsibilidade dos espaços pós-modernos como parques temáticos, shoppings centers, hotéis e resorts. O encantamento das viagens em busca do exótico e do desconhecido seria re-significado em um exotismo domesticado. Paralelamente, a demanda pela recreação e ruptura com o cotidiano seria incentivada pelo marketing que aposta em atrações artificiais.

A associação entre resorts e shopping centers é freqüente na bibliografia por serem considerados ícones da cultura contemporânea. A argentina Beatriz Sarlo (2000), por exemplo, defende que o shopping é um artefato perfeitamente adequado ao nomadismo pós-moderno, pois qualquer pessoa que tenha conhecido um shopping uma vez pode “usar” qualquer outro em qualquer parte do mundo. São espaços familiares para nômades que se movem de acordo com os fluxos do turismo de massa. Na afirmação de Sarlo, “*sem shopping e sem clubes Méditerranée, o turismo de massas seria impensável*”<sup>203</sup>, afinal, ambos proporcionam a segurança que só se sente no próprio lar. Desta forma, mesmo quando o indivíduo se vê ameaçado em um ambiente estrangeiro e, às vezes, está incomunicável, estes locais oferecem a familiaridade.

De volta à análise de Borba, autora afirma que, de um modo geral, os estudos sobre o resort tomam a maior parte dessas idéias como premissas. Segundo a antropóloga, quanto mais o destino se adaptar ao padrão do turismo mais será substituído pelo pseudo-acontecimento. Isso porque o turismo de massa é considerado uma prática social sem autenticidade, que envolve o turista em um ambiente artificial e os afasta da experiência de estranhamento com a comunidade receptora.

De fato, o resort cria seu próprio mundo dentro daquele espaço habitado pelo turista. A imersão nesse espaço exige uma certa permanência para que todos os empreendimentos e serviços possam ser conhecidos. Assim como o parque temático, o resort tem uma dinâmica própria, horários programados, em que várias etapas ocorrem ao longo do dia, criando sua própria rotina.

Nesses espaços inautênticos, a rotina se pauta pela encenação de espetáculos e exibições representadas para o turista:

---

<sup>202</sup> IBID: 20

<sup>203</sup> SARLO, Beatriz. **Cenas da vida pós-moderna: intelectuais, arte e videocultura na Argentina**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. pg. 19

Sendo o turismo motivado principalmente pelos fatores econômicos, os espaços de resort, sem dúvida, estão repletos de representações sociais que ocorrem na arena turística. Esse palco, onde funcionários agem visando a satisfazer as necessidades do turista, não revela os bastidores do resort, os refeitórios, funcionários cansados, a conversa informal entre eles, a lavadeira que funciona 24 horas para manter a troca de lençóis diária, a ânsia no fim do dia para sair do trabalho, o cansaço, a superação para atender a todas as exigências de um espaço que significa o momento sagrado de uma classe social dominante.<sup>204</sup>

Nessa perspectiva, o resort é um simulacro, um espaço de fuga, que reforça um sistema fechado e domesticado. No caso do Club Med, chama atenção o fato de que parte da vivência dos GO, inclusive os seus dramas, podem ser compartilhados com os hóspedes, conforme pôde ser observado no trabalho de campo. Esse ponto será mais detalhado no capítulo da etnografia.

Borba também levanta as discussões sobre o entendimento da experiência turística como um ritual<sup>205</sup> em virtude do seu significado e diferença em relação à vida ordinária. Afinal, é preciso haver uma ruptura com a rotina diária. As férias seriam, então, o período do sagrado onde o indivíduo pode descansar e relaxar, mas cuja necessidade é produto dos valores sociais de sua residência e estilo de vida.

O que se observa através de trabalhos de campo é, contudo, que apesar de o momento de suspensão do cotidiano se exprimir no afastamento geográfico, o ritual diário, hábitos e cultura não são deixados na residência dos turistas, mas levados e repetidos no período de férias. (...) Entretanto, por mais parecida que seja a experiência turística com o cotidiano, ela precisa apresentar alguns aspectos: situar-se fora do que é ordinário, vivenciar prazeres distintos e com diferentes sentidos ou pelo menos em uma escala diferente da cotidiana.<sup>206</sup>

Nesta abordagem, o modelo oferecido pelo resort seria o ideal, pois oferece o imaginário da fantasia de ruptura. A construção do sonho do paraíso de férias seria realizada por meio de uma negociação na qual o turista compra aquilo que já conhece mediante informações prévias, sendo o resort um dos modelos de turismo controlado.

O resort é pensado para satisfazer as dinâmicas de ocupação do espaço e tempo para um público específico, assim como para abrigá-lo durante um período de tempo fora do seu espaço habitual. (...) Os resorts são definidos das mais variadas formas: ilhas de auto-suficiência, hotéis de entretenimento e lazer, hotéis autônomos, e, de acordo com dicionário Oxford, resort significa estância, local turístico. (...) Os resorts podem variar de acordo com sua tipologia. Podem ser litorâneos, de campo, lacustres, de montanha, cassinos, de floresta, ecológicos, e muitos desses possuem uma atividade de esporte de destaque, como é o caso do golfe. Além disso, alguns resorts no Brasil têm utilizado o termo ecoresorts, o que leva a crer que prestam especial atenção ao meio ambiente e à cultura.<sup>207</sup>

---

<sup>204</sup> IBID: 37

<sup>205</sup> Apud: Graburn

<sup>206</sup> IBID: 22-23

<sup>207</sup> IBID: 33

Para Borba, a previsibilidade do público acompanha o desejo da contemporaneidade de querer “*evadir-se em espaços que não terão nenhuma novidade estranha ao seu dia-a-dia*”<sup>208</sup>. A homogeneização representaria um conforto para o turista. O fato de estar em outro lugar torna-se a novidade, independentemente da ausência de contato e/ou experiência cultural. Na avaliação da autora, o imaginário deste turista seria também é “*limitado e não reflete nada além do que ele já sabe que é possível encontrar naquele local. Os serviços estão atentos aos seus pedidos: conforto, poder, status, ambiente bonito e seguro, além de várias atividades para ocupar o tempo livre*”<sup>209</sup>.

Jost Krippendorf<sup>210</sup> (1989) defende que estar em um *resort* representa a experiência das férias em gueto, ou seja, o extremo oposto das viagens chamadas de “alternativas” nas quais o imperativo é o de se dissociar do turismo de massa, buscando mais contatos com os nativos e, muitas vezes, renunciando ao conforto que marca os grandes empreendimentos hoteleiros. Estes “guetos” podem ser definidos como “*reservas artificiais criadas especialmente para os turistas e construídas sob medida*”<sup>211</sup>. Dentro destes centros, o turista encontra tudo o que precisa e, principalmente, deseja, não sendo necessário sair desta fortaleza de sonhos, nem interagir com a população nativa. Os muros não são vistos como elementos restritivos à liberdade, mas como condição necessária para obtê-la. Nos guetos turísticos, as paisagens naturais desempenham um papel fundamental ao constituírem o ambiente exótico. A localização do empreendimento torna-se decorativa no cenário idílico construído para satisfazer o hóspede. O autor considera que o Club Méditerranée é o modelo mais perfeito de turismo em gueto desenvolvido.

Coberto de sarcasmo e menosprezo por um imenso número de espíritos críticos, ele [Club Med] é adorado por seus adeptos que, fielmente, permanecem clientes. Acredito que o Club e todos os que o copiaram, na realidade propõem uma fórmula bastante honesta, no sentido de férias repousantes. (...) A pequena cidade do Club é protegida do exterior através de uma cerca, uma barreira na entrada e uma vigilância rigorosa, para que as pessoas em férias possam se divertir sem sofrer nenhuma perturbação. Entretanto

---

<sup>208</sup> IBID: 33

<sup>209</sup> IBID: 34

<sup>210</sup> KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

<sup>211</sup> IBID:73

– e certamente não é uma desvantagem – tal cerca protege os autóctones contra os turistas.<sup>212</sup>

Krippendorff defende parcialmente esta modalidade de turismo por dois motivos centrais: (a) protege a população local do contato dos turistas e, por isto, seria a maneira de viajar que produz menos efeitos negativos sobre o país visitado; e (b) pela relação de honestidade entre o Club Med e seus hóspedes, na medida em que leva em consideração as motivações reais do desejo de férias, propondo clara e exclusivamente o relaxamento e o divertimento dos GMs.

Muitos turistas não exigem mais do que relaxamento e diversão para gozarem de boas férias, e quanto a isso o Club cria um reino de liberdade total no interior do hotel. Os hóspedes podem consumir, sem se preocupar, a intensa programação de atividades propostas. De acordo com o teólogo, psicólogo e especialista em férias, Paul Rieger<sup>213</sup>, a idéia do Club Med é a “*grandiosa conseqüência da montagem teatral das férias*” que resulta no sentimento daquele que participa de um período de descanso e boas lembranças.

Krippendorff reconhece vantagens nestes novos centros de férias criados artificialmente, mas também aponta os problemas desta modalidade turística: (a) o estímulo econômico proporcionado pela atividade turística é fraco no entorno do resort; (b) o desperdício dos buffets do Club Med, capazes de alimentar o dobro de pessoas; (c) as visitas-relâmpagos para os turistas conhecerem o “mundo exterior” não produzem uma verdadeira experiência de troca com as comunidades locais; (d) o visitante não encontra um ambiente estrangeiro, mas, nas palavras do autor, “um espelho que lhe devolve a imagem da devastação que ele [turista] causou: condições de vida corrompida, vendedores importunos, pedintes e xenofobia” e, por fim (e) a introdução dos costumes locais nos *resorts* sob a forma de um folclore esvaziado de sentido e destinado, exclusivamente, a divertir o turista.

Apesar destes problemas, o autor afirma que os guetos são necessários e desejáveis para atender o êxodo de milhões de pessoas com necessidades de massa que não podem ser satisfeitas dentro de formas de organização de dimensões reduzidas. Nesta lógica, os resorts seriam necessários para garantir a possibilidade de viajar nas férias. A

---

<sup>212</sup> IBID:73-74

<sup>213</sup> Apud: pg. 75

alternativa, então, é contribuir para o desenvolvimento destes centros de forma planejada ao invés de deixá-los proliferar de forma anárquica. A partir deste planejamento, seria possível estabelecer um código de conduta com os ambientes natural e social e proteção à “cultura” e aos “nativos”. Kripendorf chega a propor que *“nos países de terceiro mundo, estes centros de férias deveriam ser implantados fora do alcance dos locais onde se desenrola a vida cotidiana das populações”*<sup>214</sup>. Apesar de o autor apontar este questionável argumento, vale a pena destacar uma nova defesa dos resorts que ele apresenta: *“A atitude de desprezo dos espíritos cultos e críticos diante desta forma de férias não se justifica. (...) esta fórmula vem corresponder às necessidades de muitos turistas. A maioria das pessoas que a escolhe não tem, em absoluto, a impressão de estar fechada gueto”*<sup>215</sup>.

Em geral, os estudos sobre resorts apresentam o lado negativo do empreendido, a saber, a pouca interação da comunidade local com os turistas e o isolamento do turista do mundo externo. Cabe questionar em que medida essa perspectiva e esses apontamentos críticos em relação aos resorts, no fundo, refletem um ideal romântico da prática turística também presente em alguma medida nos apontamentos de Jost Krippendorf.

### **3.3. Os consumidores**

Em seu trabalho etnográfico em um resort de Pernambuco, Carla Borba definiu o perfil do público consumidor. A maioria é da região sudeste do Brasil, sendo a maior parte de São Paulo, estado com maior poder aquisitivo. A busca do sol e das praias do nordeste confirmaria a fantasia do paraíso. Em relação às faixas etárias, a autora destaca que varia conforme a época do ano. Sobre o público que frequenta, parcela significativa seria oriunda dos segmentos da classe média alta formada por médios empresários, funcionários públicos e profissionais liberais.

Como dito anteriormente, os resorts, de um modo geral, trabalham com a diversificação dos seus públicos-alvo: família, casais, lua-de-mel, eventos, terceira idade. No caso do

---

<sup>214</sup> IBID: pg. 203

<sup>215</sup> IBID: pg. 205

Brasil, a autora afirma que vem aumentando a procura por esse tipo de férias seguras, tendo como principal argumento o alto índice de violência na vida urbana. O desejo é descansar sem preocupação. Borba afirma “*as pessoas buscam o conforto de poder usufruir tudo em um só lugar, como é o caso dos shoppings centers, parques temáticos e resorts*”<sup>216</sup>. É importante reavaliar tal argumento. Afinal, o que mobilizam as pessoas que moram em lugares menos violentos a visitarem o resort? A segurança é um principal atributo, mas não o único. No caso do Club Med, a socialização entre os hóspedes proposta pela rede parece ser um dos grandes atrativos para os clientes.

Propondo uma generalização, Borba afirma que o turista no resort pode assumir duas posturas distintas: (a) ser o hóspede esportista em que mesmo no período das férias não quer perder a forma e (b) ser o hóspede em busca de descanso que não se envolve em nenhuma atividade. Este último tipo frequentemente se encontra na área do parque aquático “*inventando estratégias de sociabilidade, usufruindo a paisagem e o tempo livre*”<sup>217</sup>. Em campo, pude observar a existência de um terceiro tipo: o hóspede que é sedentário, mas usa o tempo das férias para práticas esportivas oferecidas pelo resort. É importante destacar essas separações devem ser entendidas como “tipos ideais” na medida em que durante a estadia um mesmo hóspede pode adotar diferentes posturas.

O consumo do produto resort também foi tema de pesquisa de Silvana Lehn<sup>218</sup> que realizou um estudo de caso do Plaza Itapema Resort, localizado em Santa Catarina. O grande interesse da autora é analisar como os resorts se tornaram um “bem de consumo”, desenvolvendo a hospitalidade como uma forma de prestação de serviços. Neste cenário, o Club Med torna-se, então, emblemático na medida em que o GO é treinado para ser o anfitrião de quem chega e o village é a “sua casa”.

Os resorts, segundo Lehn, se caracterizam por ser mais do que um lugar para se hospedar: são lugares de relaxamento e diversão. Além disso, “*contam com uma clientela de alto poder aquisitivo que demanda tranqüilidade de status e requintes de*

---

<sup>216</sup> IBID: 43

<sup>217</sup> IBID: 46

<sup>218</sup> LEHN, Silvana. **A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviços**. Dissertação do mestrado em Hotelaria e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina: Balneário Camboriú, 2004.

*fartura e de segurança. O resort isenta o turista de deixar o conforto das instalações em busca da realização de desejos e necessidades*<sup>219</sup>.

A autora classifica em três categorias a clientela do resort: (a) o hóspede de alta temporada (empresários e profissionais liberais) de alto poder aquisitivo, viaja nas férias com a família e, em geral, retorna ao hotel; (b) o hóspede do SPA, também de alto poder aquisitivo e majoritariamente formada por estrangeiros; e (c) o hóspede de eventos cujo perfil é variado, de acordo com o setor da empresa que contrata os serviços. Para Lehn, a possibilidade de se vivenciar a experiência do lazer no resort seria construída, fundamentalmente, via as imagens veiculadas pela mídia.

A publicidade e a propaganda, como práticas comunicativas, se encarregam de criar necessidades, de modo que o uso do tempo livre se converta em consumo de espaços de serviços e de lazer, realizando sonhos e desejos em lugares específicos, lidando com a satisfação das pessoas. Na sociedade contemporânea pós-moderna a mídia passou a ser não só meio para mudanças nos estilos de vida de lazer, mas a expressão de um dos principais “gostos” culturais desta época, influenciador de modos e comportamentos sociais.<sup>220</sup>

Ou seja, a mídia apresentaria imagens que são captadas e selecionadas pelo imaginário das pessoas. O espaço turístico, então, ao mesmo tempo em que resulta da captação deste imaginário, tendo como objetivo oferecer uma resposta a esses anseios, por outro, o reforça ao gerar e alimentar “um processo fantasioso”<sup>221</sup>, difundido pela ideologia da publicidade. O turismo seria um indicador de status social que expressa o glamour e o prestígio daqueles que podem praticá-lo. Assim, a escolha de um destino de férias pode ser resultado de uma referência pessoal positiva de férias em que amigos e parentes recomendam ou refletem, segundo Lehn, a situação econômica e social que os clientes desejam transmitir para os seus pares. Nesta perspectiva, a estadia em um resort pressupõe um estilo de vida requintado. Por fim, a autora utiliza a metáfora do navio para compreender o resort, pois a configuração espacial e a localização, afastada dos grandes centros, favorecem a concepção de um equipamento auto-suficiente e isolado no qual os hóspedes ficam enclausurados.

A partir dessa analogia que compara o resort a um navio, destaco que o ideal de distinção presente nesses destinos de férias não foram inaugurados por esse estilo de hospedagem. Na verdade, estão presentes na gênese de formação da chamada indústria

---

<sup>219</sup> IBID: 35

<sup>220</sup> IBID: 41

<sup>221</sup> IBID: 42

turística, conforme assinala Corbin. Em seu estudo sobre a formação de uma classe de lazer<sup>222</sup>, o autor descreve como o lazer das classes dominantes era permeado por sutilezas e ambigüidades no século XIX. A ociosidade, condenada com veemência pela Igreja, tornou a ocupação permanente uma necessidade até mesmo para os “donos do seu tempo”.

O Iluminismo, no século anterior, contribuiu bastante para a valorização da atividade e a exaltação do trabalho. Paradoxalmente, para as elites dessa sociedade, o lazer era considerado indispensável ao desenvolvimento do indivíduo e à construção da pessoa, permitindo a liberdade de criação e as alegrias. Afinal, o conceito de lazer nesse primeiro momento levava em consideração a liberdade de usar o tempo, diferentemente da noção de “seqüência temporal sem trabalho”<sup>223</sup>. Era a valorização do lazer culto que evitava o vazio das horas, empregando-as em atividades voluntárias, honoríficas e desinteressadas.

O *loisir*, escreveu Littré em 1869, é “um tempo que fica disponível após as ocupações”. Segundo o dicionário Augé, sessenta e um anos mais tarde, é o conjunto das “distrações, ocupações a que as pessoas se entregam de livre vontade durante o tempo que não ocupam no trabalho”. Entre estas duas datas operou-se um deslizamento de sentido da disponibilidade temporal para a gama de distrações ou, se se preferir, do lazer para os lazeres. (...) Ao mesmo tempo, muitas atividades permitidas ao homem culto pela disponibilidade do seu tempo foram sendo progressivamente assimiladas ao trabalho.<sup>224</sup>

As atividades caritativas e intelectuais, incluindo criações literárias, por exemplo, vivenciaram esse deslocamento. Essa transformação foi fundamental para, no fim do século XIX, se estruturar uma classe de lazer pronta para o consumo “*improdutivo e ostentatório*” do tempo, criando-se novos usos para tal. As atividades caritativas e intelectuais, incluindo criações literárias, por exemplo, vivenciaram esse deslocamento.

Corbin assinala que, para usufruto desta nova classe de lazer, foram inaugurados o grande hotel e o navio a vapor, que ao longo do tempo, transformou o sacrifício das longas travessias em horas agradáveis e prazerosas. Segundo o autor, criou-se no interior desses navios “*um feixe de desejos, de projetos e de sonhos que fazem parte integrante das ‘férias’*”<sup>225</sup>. Dos anos 20 até meados dos 60, o navio foi considerado o máximo da modernidade. No pós-guerra, termina a fase de “hotelaria” desses grandes

---

<sup>222</sup> CORBIN, Alain. *Do Lazer culto à classe de lazer* in *História dos Tempos Livres*. Lisboa: Teorema, 2001.

<sup>223</sup> IBID: 62

<sup>224</sup> IBID: 65-66

<sup>225</sup> IBID: 68

navios, dando lugar a uma “*grande festa itinerante que parece mergulhar na irreabilidade*”<sup>226</sup> marcada pela presença do *high society* internacional com príncipes, políticos e artistas de cinema. No entre guerras se firma a viagem de cruzeiro. Embora, em 1844, a *Peninsular and Oriental* já organizasse circuitos turísticos na costa do Mediterrâneo, é no século XX que as companhias sistematizam a prática e passam a utilizar, durante a baixa estação, seus barcos para passeios.

Segundo Corbin, dentro do microcosmo do navio se desenrolavam “*vidas em miniatura*”. A travessia era considerada pelos indivíduos um tempo de reflexão / introspecção, estimulado pela escrita epistolar e dos diários íntimos, e de cuidados com o corpo, com os exercícios a bordo e banhos na piscina.

No L’Ile-de-France, em 1927, o passageiro de primeira classe tem portanto ao seu dispor mecanoterapia, massagem, bicicleta, punching-ball e diversos aparelhos na sala de ginástica. No Normandie é possível praticar deck-tennis, o golfe, o shuffleboard. Todavia, é o Rex que simboliza a modernidade dos comportamentos somáticos. Aquele a que chamam o pacote do sol, o navio-praia, a estância balnear flutuante constitui então um laboratório onde são inventadas novas maneiras de viver as férias.<sup>227</sup>

Corbin conclui que a viagem no navio a vapor e o grande hotel foram fundamentais para elaboração dos novos usos do tempo na medida em que a contigüidade do público e do privado impuseram “*uma nova economia inédita do tédio e da distração, um equilíbrio a descobrir entre o vazio e o cheio das horas de uma travessia que parece inscrever quem a efetua fora do espaço e do tempo*”<sup>228</sup>. Assim, a travessia induz a uma sobrevalorização do tempo e os navios se transformam verdadeiros embaixadores dos mares e emissários de uma cultura.

Conforme apontou Lehn, podemos aproximar a análise do tempo no navio a vapor com o período da estadia de um resort. No caso do hotel, a intenção é que aquele espaço seja uma ilha da fantasia. O projeto parece ser realizado com êxito na medida em que freqüentemente, durante o trabalho de campo, os hóspedes afirmavam perderem a noção do tempo dentro daquele espaço. Apesar da maior diversidade de opções de diversão, a tensão entre o “vazio e o cheio” das horas também se impõe ao hóspede de um resort que se vê diante de escolhas como, por exemplo, passar horas de ócio diante da piscina ou praticar esportes. Nesse sentido, registro a importância do conceito de “vidas em

---

<sup>226</sup> IBID: 75

<sup>227</sup> IBID: 84

<sup>228</sup> IBID: 68

miniatura” para entender a experiência de um visitante, bem como dos GOs, dentro de um resort.

Os resorts, segundo Lehn, são destinos que se caracterizam pelo forte apelo visual das paisagens, boa infra-estrutura de serviços e a equipe de animação que são responsáveis pela diversão e entretenimento.

Os resorts possuem uma clientela que demanda tranquilidade de status e requintes de fartura e de segurança, eles isentam o hóspede de deixar o conforto das instalações em busca da realização de desejos ou necessidades – que podem ser satisfeitos no próprio resort. O hóspede encontra no isolamento do local, no ambiente aprazível e na acolhida amistosa, aspectos favoráveis à vivência de mitigar ou de se refugiar das contradições e dificuldades da vida cotidiana. Vive numa experiência imaginária de suspensão da vida cotidiana.<sup>229</sup>

Todos esses atributos são apontados e reforçados pelos materiais de divulgação do resort que “*apresentam e ensejam a experiência de um mundo próspero, ausente de conflitos ou discrepâncias sócio-político-econômico*”<sup>230</sup> e completamente livre de tensões. Na perspectiva adotada por Lehn, as imagens criariam mitos que valorizam o lazer como promotor da felicidade, da aventura, do bem estar físico e psicológico. Assim, o resort criaria no consumidor a ilusão de o que ali existe foi criado especialmente para ele, proporcionando uma satisfação de natureza narcísica. De acordo com as minhas observações durante o trabalho de campo, destaco que, embora o hóspede possa até sentir essa satisfação narcísica diante de um atendimento “mais personalizado”, o cliente reconhece a artificialidade daquele ambiente.

Do ponto de vista do marketing, John Swarbrooke e Susan Horner apresentam na obra **O comportamento do consumidor no turismo**<sup>231</sup> um levantamento dos atrativos de cada continente e dos principais nichos do mercado, apontando as alterações na demanda do produto turístico. Segundo os autores, o pacote com tudo incluso, inicialmente, era norma, pois proporcionava segurança aos viajantes não acostumados a visitar outros países. Assim como os autores citados anteriormente, Swarbrooke e Horner também observam que, com o tempo, houve uma tendência para pacotes mais flexíveis. No entanto, a partir da década de 90 observa-se, novamente, o crescimento das férias com tudo incluso. Repete-se aqui o argumento de que os resorts se constituem como uma opção interessante porque o turista encontra um lugar seguro e, em geral,

---

<sup>229</sup> IBIDEM: 62

<sup>230</sup> IBIDEM: 76

<sup>231</sup> SWAEBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002

com atendentes capazes de compreender o seu idioma. Por isso, os autores afirmam que as férias *all inclusive* tendem a se expandir em ambas as extremidades do mercado, ou seja, de luxo e econômica. E apontam quais empresas seriam os principais expoentes dessa indústria:

Na extremidade do luxo, na qual os principais protagonistas são a organização Sandals, no Caribe, e o Club Med, em escala mundial. Na extremidade econômica, muitos hotéis de duas e três estrelas na costa do Mediterrâneo estão oferecendo pacotes de duas semanas com tudo incluso por pouco mais de 300 libras por pessoa.<sup>232</sup>

Nesta abordagem mercadológica, Swarbrooke e Horner sugerem que, atualmente, o marketing está orientado para o consumidor. Ou seja, as empresas procuram satisfazer as demandas de seus clientes, sendo que seus desejos estão sempre em constante transformação.

A tese proposta por Colin Campbell, em *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*<sup>233</sup>, ajuda a entender o comportamento do consumidor contemporâneo ao afirmar que o mesmo encontra-se intimamente ligado ao movimento romântico do século XVIII. De acordo com o autor, a propensão para o consumo se originou em um contexto de revolução cultural que envolveu a mudança de valores e atitudes. Entre as conseqüências desse processo estão o crescimento do lazer e a alteração e valorização do relacionamento para com as crianças. O autor detalha o que chama de revolução do lazer:

Uma revolução do lazer foi uma parte integral desse modelo de mudanças generalizada. Um espectro muito mais amplo de atividades que hoje aceitamos como parte norma da recreação, tais como teatro e a corrida de cavalos, adquiriram sua forma moderna durante esse período. A esse respeito, é ainda mais óbvio que a despesa envolvida dificilmente pode ser classificada como qualquer coisa que não “de luxo”, sendo o lazer, quase por definição, uma atividade supérflua, a visão moderna da “recreação saudável” como importante necessidade humana, e não chegara a ser, até então, amplamente aceita. Iguamente neste caso as classes médias constituíam o novo mercado dominante.<sup>234</sup>

A questão para o autor é como os indivíduos conseguem desenvolver um programa regular e interminável de necessidades de bens e serviços. Segundo Campbell, o prazer

---

<sup>232</sup> IBID: 293

<sup>233</sup> CAMPBELL, Colin. *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

<sup>234</sup> IBID: 43

associado ao consumo deriva da capacidade mantida pelas sensações de agir como estímulo e produzir um estado de “excitação”, sendo o desejo de estimular experiências dominante no hedonista. Neste território, a fantasia desempenha um papel central.

A jornada para a fantasia também é impelida por um desejo de fugir da realidade, mas então isso pode ser visto como estreitamente associado ao fato de que a experiência diária não oferece muitas possibilidades de desfrute. Assim, a capacidade de fantasiar é, fundamentalmente, uma forma de hedonismo, sendo seu aspecto característico essas sensações agradáveis que colhem das imagens que o próprio hedonista cria, imagens que sabemos ser ilusórias, mas que, não obstante, são tratadas como reais para se conseguir um efeito estimulante.<sup>235</sup>

Para Campbell, a motivação básica do consumismo moderno é o desejo de experimentar na realidade “*os dramas agradáveis de que já desfrutaram na imaginação*”<sup>236</sup>. Nesta perspectiva, o autor considera que a filosofia da recreação proporcionada pelo movimento romântico é fundamental para entender a dinâmica do consumo na nossa sociedade, pois consiste em uma “*filosofia que legitima a procura do prazer como um bem em si mesmo e não meramente de valia por restituir o indivíduo a uma plena eficiência*”<sup>237</sup>.

Ou seja, vivemos sob a égide de uma ética que legitima a busca do prazer emocional na qual se criou, segundo Campbell, um hedonismo auto-ilusivo caracterizado por um anseio de experimentar na realidade os prazeres criados e desfrutados na imaginação. Surge, então, o interesse por novas experiências, sendo a energia dinâmica do Ocidente centrada nas tensões existentes entre o sonho e a realidade, o prazer e a utilidade.

É a partir desta perspectiva que podemos compreender o consumo do produto resort. Oferece-se a experiência hedonística, um mundo de sonhos e prazer. Dentro do hotel, “os dramas agradáveis já desfrutados na imaginação” – seja estar à beira da piscina e diante de uma bela paisagem ou praticar um esporte novo - tornam-se realidade. As opções de lazer funcionam como estímulos para produzir um estado de permanente “excitação” para os hóspedes. Além disso, a “filosofia de vida” do Club Med dramatizada pelos GOs simbolizaria a legitimação da moral do prazer.

---

<sup>235</sup> IBID: 119

<sup>236</sup> IBID: 131

<sup>237</sup> IBID: 282

Podemos inscrever o surgimento do Club Med e o seu crescimento dentro do conceito de “nova modernidade” apontado por Gilles Lipovetsky<sup>238</sup>. Segundo o autor francês, esta nova modernidade coincide com a civilização do desejo construída ao longo da segunda metade do século XX. Nesta sociedade, *“a febre do conforto substituiu as paixões nacionais e os lazeres, a revolução. Sustentado pela nova religião do melhoramento contínuo das condições de vida, o maior bem-estar tornou-se uma paixão de massa”*<sup>239</sup>.

Nesta civilização do desejo, o mercado capitalista se desenvolve orientado para as necessidades e satisfação dos clientes. Esta abordagem qualitativa altera o eixo do entendimento da economia cujo foco sai da oferta para a procura. Na prática, isto representa o fortalecimento das marcas, criação de valor agregado para o cliente, fidelização dos consumidores e segmentação do mercado.

No cenário desta ordem econômica, o consumidor ocupa um papel central e opera um revolução nos modos de comportamento. Segundo Lipovetsky, o hiperconsumidor está em busca de *“experiências emocionais e de maior bem-estar, de qualidade de vida e de saúde, de marcas e de autenticidade, de imediatismo e de comunicação (...) É um solicitante exponencial de conforto psíquico, de harmonia interior e de desabrochamento subjetivo”*<sup>240</sup>.

Não à toa se observa o crescimento na sociedade contemporânea do lugar ocupado pelos lazeres, festas e jogos, reflexo da dimensão hedonística do consumo na nova modernidade. E se, por um lado, esses consumos não são sinônimos de felicidade, por outro, representam fontes reais de satisfação. Lipovetsky aponta que a sociedade de hiperconsumo é marcada pela desorganização psicológica acompanhada, em contrapartida, por inúmeros processos de “recuperação” ou redinamização subjetiva. Podemos tomar os villages como estes elementos de “recuperação”.

Conforme assinala o autor, o turismo, de um modo geral, desempenha um papel importante nesta sociedade do hiperconsumo na medida em que é a ferramenta capaz de

---

<sup>238</sup> LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

<sup>239</sup> IBID: 11

<sup>240</sup> IBID: 14

proporcionar o prazer da experiência, seja esta visitar Calcutá ou passar as férias em um *resort*.

Além dos equipamentos e dos produtos acabados, as indústrias de lazer, trabalham hoje com a dimensão participativa e afetiva do consumo, multiplicando as oportunidades de viver experiências diretas. Já não se trata mais apenas de vender serviços, é preciso oferecer a experiência vivida, o inesperado e o extraordinário capazes de causar emoção, ligação, afeto, sensações. (...) A civilização do objeto foi substituída por uma “economia das experiências”, a dos lazeres e do espetáculo, do jogo, do turismo e da distração. É nesse contexto que o hiperconsumidor busca menos a posse das coisas por si mesmas que a multiplicação das experiências, o prazer da experiência pela experiência, a embriaguez das sensações e das emoções novas: a felicidade das “pequenas aventuras” previamente estimuladas, sem risco nem inconveniente.<sup>241</sup>

Assim, Lipovetsky aponta que o hiperconsumidor é aquele que busca o inesperado nos ambientes mercantis programados, movendo-se em espaço-tempo teatralizado e cronometrado. Neste trabalho entendo a figura do GM como a representação emblemática do hiperconsumidor.

### 3.4. Perspectivas críticas sobre lazer e consumo

A partir dos anos 60, observa-se a acentuação das críticas ao lazer vinculado ao consumo. Um dos destaques é o ensaio *Tempo Livre*<sup>242</sup>, publicado em 1969, pelo filósofo Theodor Adorno. Para o autor marxista, tanto o trabalho quanto o tempo livre foram “coisificados” na sociedade burguesa. O tempo em que se está livre do trabalho é unicamente destinado a restaurar as forças de produção. Nessa linha, a “*imbecilidade de muitas ocupações do tempo livre*”<sup>243</sup> reforça a divisão racional da existência como esquema de conduta do caráter burguês, que separando “tempo livre” e “trabalho”.

Por um lado, deve-se estar concentrado no trabalho, não se distrair, não cometer disparates; sobre essa base, repousou outrora o trabalho assalariado, e suas normas foram interiorizadas. Por outro lado, deve o tempo livre, provavelmente para que depois se possa trabalhar melhor, não lembrar em nada o trabalho. (...) Por baixo do pano, porém são introduzidas, de contrabando, formas de comportamento próprias do trabalho, o qual não dá folga as pessoas<sup>244</sup>.

Adorno afirma que a liberdade organizada é coercitiva. Um dos exemplos citados é a fórmula proposta pelos campings onde as pessoas não percebem o quanto não são livres

---

<sup>241</sup> IBID: 63

<sup>242</sup> ADORNO, Theodor. **Indústria Cultural e Sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2002

<sup>243</sup> IBID: pg. 107

<sup>244</sup> IBID: pg. 107

no lugar em que mais sentem essa sensação. Isso aconteceria, explica Adorno, porque a “*regra de tal ausência de liberdade foi abstraída dela*”.

Outro reflexo da falta de consciência do verdadeiro “tempo livre” seria o tédio. Segundo o filósofo, o tédio é resultado da vida sob coação do trabalho que não permite que as pessoas possam decidir sobre si mesmas e suas vidas “*encerradas no sempre igual*”. O modelo proposto pelo sistema capitalista teria destruído a capacidade criativa das pessoas, sendo a escolha de um hobby considera a ferramenta capaz de suprir esse vácuo. Apesar do cenário pessimista, Adorno ainda vislumbra no ensaio uma chance de emancipação para a sociedade a partir do momento em que houver uma integração entre as pessoas para transformar o tempo livre em liberdade.

Em 1962, Edgar Morin publica *L'espirit du temps*<sup>245</sup> no qual defende que a cultura de massas é a responsável pela produção de mitos condicionadores da integração do público consumidor à realidade social, sendo o lazer um dos principais setores da sociedade em que esse poder se manifesta. Nas palavras de Morin, o lazer moderno “*saiu da própria organização do trabalho burocrático e industrial*”<sup>246</sup> na medida em que, ao se enquadrar na lógica da economia, englobou lentamente os trabalhadores em seu mercado. A indústria de lazer não oferece apenas um tempo de repouso e recuperação, mas, sobretudo, um canal de acesso ao consumo. E, assim, o lazer moderno surge como “*o tecido da vida social, o centro onde o homem procura se afirmar enquanto indivíduo privado*”<sup>247</sup>. Essa tendência seria expressa nas férias modernas que se contrapõem ao tempo dedicado ao trabalho. A vida de férias pode ser lida como “*uma grande brincadeira: brinca-se de ser camponês, montanhês, pescador, lenhador, de lutar, correr, nadar...*”<sup>248</sup>. O turismo torna-se, nessa perspectiva, uma grande viagem-espetáculo ao interior de um universo de paisagens.

A cultura de massas funcionaria como uma força mobilizadora para a ética do lazer, orientando a busca da saúde individual durante as atividades de recreação e cultuando o lazer como um estilo de vida. A experiência do turismo no Club Med é descrita por Morin. Segundo o autor, as férias organizadas pela rede oferecem “*uma vivência*

---

<sup>245</sup> O livro foi publicado no Brasil em dois volumes intitulados “Cultura de Massas no Século XX”. MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX: neurose**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

<sup>246</sup> IBID: 67

<sup>247</sup> IBID: 69

<sup>248</sup> IBID: 72

*racionalizada, planificada e quase cronometrada*”<sup>249</sup> na qual tudo está previsto: comodidades, festas, distrações, ritos, emoções e alegrias. Ao se referir ao village de Palinuro, na Itália, afirma:

A técnica moderna recria um universo taitiano e lhe acrescenta o conforto dos bujões de gás, duchas, transistores. Essa organização cria uma espantosa sociedade temporária, inteiramente fundada no jogo- espetáculo: passeios, excursões, esportes náuticos, festas, bailes. Essa vida de jogo-espetáculo é ao mesmo tempo a acentuação de uma vida privada onde se travam, de modo mais intenso que na vida quotidiana, relações, amizades, flertes, amores. É feita à imagem da vida cinematográfica, das férias que conduzem os olímpicos a Miami, Taiti... Palinuro é um microcosmo vivido da cultura de massas.<sup>250</sup>

Dentro desse microcosmo, o autor aponta a existência de dois grupos: os “olimpianos” ativos, que seriam os GOs, e aqueles que os contemplam, os GMs. Esses olímpianos<sup>251</sup> “propõem o modelo ideal da vida do lazer, sua suprema aspiração. Vivem segundo a ética da felicidade e do prazer, do jogo e do espetáculo”<sup>252</sup>. O que se destaca no caso do Club Med, para Morin, é a separação tênue entre essas duas classes. Na medida em que os contatos são fáceis e estreitos, a passagem para o Olimpo se torna possível. E, assim, se realizaria no resorts o ideal da cultura de lazer cujo objetivo seria a vida dos olímpicos modernos marcados por heróis do espetáculo, do jogo e do esporte. Mesmo que de forma fragmentária e temporária, cria-se uma utopia concreta. Neste sentido, os hotéis poderiam ser considerados templos de entretenimento e relaxamento vez que a “filosofia” vendida propõe pôr fim às angústias do sujeito contemporâneo.

Outra perspectiva crítica em relação ao lazer é apresentada na obra *A Sociedade de Consumo*<sup>253</sup>, de Jean Baudrillard, publicada em 1975. Para o autor, o tempo ocupa um lugar privilegiado na sociedade de consumo na medida em que conserva

especial valor mítico de igualização das condições humanas, valor intensamente retomado e tematizado hoje em dia pelo tempo de lazer. O velho adágio em que concentrava outrora toda a reivindicação de justiça social e que rezava – ‘Todos os homens são iguais diante do tempo e da morte’ – sobrevive agora no mito, cuidadosamente alimentado, de que todos se descubrem iguais no lazer<sup>254</sup>.

---

<sup>249</sup> IBID: 74

<sup>250</sup> IBID: 74

<sup>251</sup> Os olímpicos, para o autor, são pessoas famosas e célebres que encarnam papéis de protagonistas na cultura de massa. Na definição de Morin, esses olímpicos “são, simultaneamente, magnetizados no imaginário e no real, simultaneamente, ideais inimitáveis e modelos imitáveis; sua dupla natureza é análoga à dupla natureza teológica do herói-deus da religião cristã: olímpicos e olímpicas são sobre-humanos no papel que eles encarnam, humanos na existência privada que eles levam”.

<sup>252</sup> IBID: 75

<sup>253</sup> BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2003.

<sup>254</sup> IBID: 160

Para ilustrar esse mito, o autor relata uma breve história que teria se passado no Club Méditerranée e que refletiria a ideologia da rede hoteleira. Dois homens em um dos hotéis da rede sentiram uma profunda camaradagem durante a estadia e ao trocarem endereços e informações pessoais, descobriram que trabalhavam na mesma fábrica, sendo um como diretor e outro como guarda noturno. Para Baudrillard, entre os postulados metafísicos dessa narrativa estariam: (1) o lazer constitui o reino da liberdade; (2) os homens são livres e iguais uns aos outros. No estado da natureza, eles recuperam o espírito de liberdade, igualdade e fraternidade; (3) o tempo encontra-se necessariamente submetido ao mesmo estatuto que todos os bens produzidos ou disponíveis no sistema de produção.

Segundo o autor, não existe igualdade das possibilidades e democracia nos usos do tempo livre. Nas sociedades modernas, o tempo seccionável, abstrato e cronometrado se transformou em uma mercadoria preciosa e submetida às leis do valor de troca que pode ser vendido ou comprado. O lazer é definido pelo autor como o consumo do tempo e, sobretudo, pela liberdade de perdê-lo. As férias, por exemplo, constituem, para Baudrillard, a busca de um tempo em que o indivíduo possa se perder no pleno sentido da palavra.

Repouso, descanso, evasão e distração seriam necessidades dos seres humanos, mas o *“verdadeiro valor do uso do tempo, que o lazer procura desesperadamente restituir, consiste em perder-se”*<sup>255</sup>. Segundo Baudrillard, a alienação do lazer é muito profunda. Não basta apontá-lo apenas como tempo necessário para reconstituição da força de trabalho, pois a alienação se encontra na própria impossibilidade de perder tempo, exemplificada na máxima *“time is money”*. No sistema de produção capitalista, o tempo livre das férias é uma propriedade privada que se ganha após um ano de trabalho. No entanto, o autor afirma *“vivemos numa época em que os homens jamais conseguirão perder tempo suficiente para conjurar a fatalidade de passarem a vida a ganhá-lo”*<sup>256</sup>. Segundo Baudrillard, o lazer reproduz os constrangimentos mentais e práticos do tempo produtivo e da cotidianidade escravizada.

---

<sup>255</sup> IBID: 163

<sup>256</sup> IBIDEM: 164

### 3.5. O resort como o “não lugar”

Freqüentemente na bibliografia sobre resort<sup>257</sup> encontra-se a definição deste tipo de empreendimento como não-lugar, conforme o conceito proposto por Marc Augé<sup>258</sup>. Isso porque esses hotéis de lazer não possuiriam as características identitária, relacional e histórica que caracterizam o lugar. Para Augé, a supermodernidade impõe às consciências individuais novas experiências e vivências de solidão diretamente ligadas ao surgimento e à proliferação de não-lugares.

O não-lugar se define a partir da oposição ao conceito de lugar antropológico, caracterizado por ser simultaneamente “*princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa*”<sup>259</sup>. O lugar antropológico apresenta três características comuns, a saber, são identitários, relacionais e históricos na medida em que conjuga os dois elementos anteriores, configurando uma estabilidade mínima. Nesta perspectiva, o habitante do lugar antropológico não faz história, ele vive a história. Augé afirma:

O estatuto intelectual do lugar antropológico é ambíguo. Ele é apenas a idéia, parcialmente materializada, que têm aqueles que o habitam de sua relação com o território, com os seus próximos e com os outros. Essa idéia pode ser parcial ou mitificada. Ela varia com o lugar e o ponto de vista que cada um ocupa. Não importa: ele propõe e impõe uma série de marcas (...) cuja ausência quando desaparecem, não se preenche com facilidade.<sup>260</sup>

O que torna interessante pensar o caso do Club Med é que, se por um lado, o resort pode ser considerado um não-lugar sob a perspectiva do hóspede, por outro, é um lugar antropológico para os funcionários (GOs) que moram no interior do village. Há inclusive famílias dentro do hotel para quem a experiência cotidiana é pautada por aquilo que muitos consideram a sua filosofia de vida. Isso não significa anular o sentido de “lugar antropológico” anterior dos GOs. Pelo contrário, a maioria das falas, inclusive, busca reforçar o seu lugar de origem, seja Bahia, Minas Gerais, Itália ou Marrocos, pois seria essa diversidade que garantiria aos hóspedes experiências

---

<sup>257</sup> Ver BORBA, MOLINA, BARBOSA.

<sup>258</sup> AUGÉ, Marc. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

<sup>259</sup> IBID: 51

<sup>260</sup> IBID: 54

multiculturais, conforme a rede indica em seus materiais de divulgação. No entanto, no interior do village, a identidade predominante seria a identidade GO.

Para Augé, a supermodernidade é produtora de não-lugares que se inserem em um mundo “*prometido à individualidade solitária, à passagem, ao provisório e ao efêmero*”<sup>261</sup>. Surge, então, o grande desafio do antropólogo que encontra diante de si um novo objeto. Sobre esta relação entre lugar e não-lugar, Augé aponta:

Existe evidentemente o não-lugar como lugar: ele nunca existe sob uma forma pura; lugares se recompõem nele; relações se reconstituem nele; (...). O lugar e o não-lugar são, antes, polaridades fugidias: o primeiro nunca é completamente apagado e o segundo nunca se realiza totalmente – palimpsestos em que se reinscreve, sem cessar, o jogo embaralhado da identidade e da relação. Os não-lugares, contudo, são a medida da época; medida quantificável e que se poderia tomar somando, mediante algumas conversões entre superfície, volume e distância, as vias aéreas, ferroviárias, rodoviárias e os domicílios móveis considerados “meios de transporte” (aviões, trens, ônibus), os aeroportos, as estações e as estações aeroespaciais, as grandes cadeias de hotéis, os parques de lazer, e as grandes superfícies da distribuição, a meada complexa, enfim, as redes a cabo ou sem fio, que mobilizam o espaço extraterrestre para uma comunicação tão estranha que muitas vezes só põe o indivíduo em contato com uma outra imagem de si mesmo.<sup>262</sup>

Para Augé, o espaço do viajante pode ser considerado o arquétipo do não-lugar na medida em que se constrói uma relação fictícia entre olhar e paisagem das quais “*ele nunca tem senão visões parciais, instantâneos, somados confusamente em sua memória*”<sup>263</sup>. E, se o lugar antropológico, seria responsável por criar um social orgânico, os não-lugares provocariam a tensão solitária na medida em que a supermodernidade impõe às consciências individuais novas experiências e vivências. Assim, o espaço do não-lugar cria a similitude ao invés da identidade singular. Diferentemente da utopia, o não-lugar existe e não abriga nenhuma sociedade orgânica.

Em *O Despertar do turismo: um olhar crítico sobre os não-lugares*<sup>264</sup>, Ycarim Melgaço Barbosa afirma que não existem recursos turísticos em si, mas recursos exploráveis e utilizáveis em determinadas condições tecnológicas e econômicas. Isso explicaria a criação de lugares para o turista a partir do nada, como acontece em alguns destinos: Las Vegas, Disney etc. Nesses lugares, Barbosa aponta que se consome mais a segurança do que o próprio destino.

---

<sup>261</sup> IBID: 74

<sup>262</sup> IBID: 74

<sup>263</sup> IBID: 80

<sup>264</sup> BARBOSA, Ycarim Melgaço. *O despertar do turismo: um olhar crítico sobre os não-lugares*. São Paulo: Aleph, 2001.

O autor afirma que a publicidade pode ser considerada uma arma na medida em que “o turista é facilmente influenciado, havendo uma verdadeira ausência de senso crítico. Ao mesmo tempo, o mercado se acomoda com a atitude passiva do turista (...) Se o turista pouco se interessa pelos aspectos culturais dos lugares visitados, nada é feito para reverter essa posição”<sup>265</sup>. A publicidade vende a ilusão de se poder viajar para qualquer lugar sem empecilhos e com a idéia de liberdade em simulacros montados para seduzir os turistas. E, assim, dentro do resort o hóspede teria a sensação de consumir a natureza ao passo que, na verdade, estaria aproveitando a infra-estrutura e o conforto dos hotéis.

Observa-se que este argumento está presente na maior parte dos autores da bibliografia sobre o turismo. No entanto, é preciso colocar em perspectiva o argumento de que o hóspede “não tem senso crítico”. Durante o trabalho de campo, pude observar que o cliente deste tipo de destino sabe que o produto comprado é o resort, que inclui as belas paisagens, mas também o conforto da infra-estrutura hoteleira. Ou seja, o turista não está sendo “enganado”. Ele reconhece o simulacro e o escolhe como destino de férias.

Segundo Barbosa, em destinos como Disney e Las Vegas, é a possibilidade de ver o falso que se torna a maior atração<sup>266</sup>. Isso porque o turista viaja na irrealidade, em um mundo de fantasia, no qual previamente é realizado um trabalho de forte impacto e apelo visual. A indústria do turismo criaria mitos, um mundo de fantasias e de identidades superpostas, omitindo-se os valores da cultura local.

Esse argumento foi apresentando, inicialmente, por Umberto Eco<sup>267</sup>. Segundo o autor, Las Vegas e Disneylândia representam a presença máxima do Falso Absoluto na cultura norte-americana. Isso porque à procura dos casos em que a imaginação deseja a coisa verdadeira realiza-se o falso absoluto para atingi-la. A hiper-realidade na Disneylândia se constitui na medida em que a cidade se apresenta, ao mesmo tempo, como absolutamente realista e fantástica.

A Disneylândia é mais hiper-realista que o museu de cera, justamente porque este ainda tenta fazer acreditar que o que se vê reproduz absolutamente a realidade, enquanto a Disneylândia deixa claro que no seu recinto mágico se reproduz absolutamente a fantasia. (...) A Disneylândia pode se permitir a venda de suas reconstruções como obras-primas da falsificação, visto que aquilo que ela vende efetivamente, as mercadorias, não são reproduções mas mercadorias

---

<sup>265</sup> IBID: 29

<sup>266</sup> Esse também é o argumento de Umberto Eco.

<sup>267</sup> ECO, Umberto. **Viagem na irrealidade cotidiana**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

autênticas. O que é falsificada é a nossa vontade de comprar, que tomamos por verdadeira, e nesse sentido, a Disneylândia é realmente a quintessência da ideologia consumista.<sup>268</sup>

E, nesse cenário, para o “todo falso” ser admitido e desfrutado deve parecer totalmente “verdadeiro”. Ou seja, os objetos “falsos” são os mais verossímeis possíveis. Segundo Eco, há a expectativa de que o público contemple e admire a perfeição do falso. O autor afirma: “*a Disneylândia não só produz ilusão mas – ao confessá-la – estimula o seu desejo*”<sup>269</sup>. A técnica oferece mais realidade do que a própria natureza e, assim, a reconstrução do mundo de fantasia se torna mais verdadeira que o real. E, assim, tanto a Disneylândia quanto a Disney World se realizam como um lugar dedicado às férias organizadas, se constituindo, na visão de Eco, como uma alegoria da sociedade de consumo e o lugar do iconismo absoluto e da passividade total.

Disney e Las Vegas, na avaliação de Sérgio Molina<sup>270</sup>, constituem dois exemplos emblemáticos de empresas pós-turísticas que se caracterizam por sua orientação para a idealização e concretização de experiências. No esquema proposto pelo autor a existência da empresa e sua manutenção no mercado se determinam por sua habilidade / capacidade de compreender as expectativas dos clientes. Na comercialização do produto “pós-turístico” os elementos que estão em jogo são o cenário e as experiências que foram as “*vivências memoráveis que ficam para sempre nos visitantes ou turistas*”<sup>271</sup>.

Nesse contexto, a empresa é teatralizadora da experiência, a qual é o resultado de um sofisticado conhecimento dos mercados que se canaliza no projeto, no planejamento e nos programas de ação. A experiência é o valor que o visitante guarda em sua memória e o que o leva a recorrer ao consumo da mesma experiência ou a abrir a possibilidade de adquirir novas experiências.<sup>272</sup>

Ou seja, “*qualquer oferta que seja capaz de agregar um valor econômico intangível que perdure na memória*”<sup>273</sup> é um produto da indústria pós-turística. Disney e Las Vegas se constituem como espaços exclusivamente projetados para oferecer experiências.

Segundo Molina, o consumo do produto turístico tende a se fragmentar cada vez mais. Isso porque a cultura pós-moderna oferece ao consumidor a possibilidade de aceitar uma oferta quase ilimitada de opções, oferecendo o novo e o diferente como “*uma*

---

<sup>268</sup> IBID: 55

<sup>269</sup> IBID: 56

<sup>270</sup> MOLINA, Sérgio. **O Pós-Turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

<sup>271</sup> IBID: 66

<sup>272</sup> IBID: 66

<sup>273</sup> IBID: 66

*forma de reestruturação da sua identidade e reafirmação da própria personalidade*". Altera-se o eixo. Ao invés de um consumidor que aceita o que a indústria lhe impõe, a indústria deve oferecer uma infinidade de opções para atender às diferentes demandas de seus clientes.

A partir do conceito apresentado por Molina, também podemos tomar o Club Med como exemplo de uma empresa pós-turística. É por meio da oferta de experiências – sejam de convívio ou pela prática de esportes – que a rede busca fixar a sua marca na memória do hóspede. Quando esta tarefa é realizada de forma eficiente, a empresa consegue “fidelizar” o cliente que retorna ao hotel com a expectativa de viver novas “emoções e sensações”. As pesquisas realizadas permanentemente com os hóspedes indicam o quanto a rede também está atenta às expectativas e demandas dos GMs. Para além da realização de sonhos e desejos, torna-se necessário saber como atender a tais demandas, antecipando-as.

Em 1990, John Urry publica *O olhar do turista: lazer e viagem nas sociedades contemporâneas*<sup>274</sup> em que analisa como diferentes sociedades, grupos sociais e em períodos históricos distintos, o olhar do turista se modificou e se desenvolveu. A obra é uma das principais referências na sociologia do turismo. Na definição do autor, esse olhar é construído através de signos e em relacionamento com o seu oposto, ou seja, formas não-turísticas de experiência e de consciência social, em especial, as atividades fundamentadas no lar e no trabalho remunerado. Assim, as práticas turísticas representariam uma ruptura limitada com as nossas rotinas e permitiriam a abertura de nossos sentidos para um conjunto de estímulos que contrastam com o cotidiano.

Segundo Urry, a característica principal da atividade turística é a diferença entre o lugar normal de residência/trabalho e o objeto do olhar dos turistas.

Pode ocorrer que a procura daquilo que consideramos ser os elementos autênticos constitua um componente importante, mas isso se dá apenas porque existe, em certo sentido, um contraste com as experiências cotidianas. Além disso, concluiu-se recentemente que alguns visitantes - aqueles a quem Feifer (1985) denomina “pós-turistas” – quase se deliciam com a inautenticidade da experiência turística normal. Os pós-turistas encontram prazer na multiplicidade dos jogos turísticos. Sabem que a

---

<sup>274</sup> URRY, John. **O Olhar do Turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 2001.

experiência turística não existe, que ela não passa de uma série de jogos ou textos que podem ser exercitados ou interpretados.<sup>275</sup>

Urry não reconhece a busca da autenticidade como a base da organização do turismo. Para o autor a experiência turística é marcada pela divisão entre o ordinário/cotidiano e o extraordinário, ou seja, as pessoas precisam vivenciar prazeres, sentidos e escalas de intensidade distintos da vida diária. É exatamente essa mudança de ritmo que um resort, como o Club Med, propõe aos seus hóspedes que podem, em alguma medida, ser entendidos como esses pós-turistas que se deliciam com a inautenticidade da experiência turística normal.

A discussão centra-se no consumo do bem turístico cujo desejo nasce da expectativa, da imaginação e da procura do prazer. Esse “hedonismo imaginativo” é uma característica das sociedades modernas, sendo o consumismo contemporâneo movido pela dialética da novidade e da insaciabilidade<sup>276</sup>.

Para Urry, o turismo é um exemplo paradigmático do consumismo contemporâneo e da busca do prazer imaginário na medida em que envolve o devaneio e a expectativa de novas e diferentes experiências estimuladas pelo trabalho de propaganda e mídia. Dez anos após a publicação de *O Olhar do Turista*, John Urry escreve o artigo *Globalising the Tourist Gaze*<sup>277</sup> em que analisa os impactos da globalização e das novas tecnologias no turismo. Ao longo da década de 90, o mundo assistiu rapidamente à compressão espaço-temporal. O espantoso crescimento da internet e da telefonia celular permitiram “novos tipos de viagem”, como a virtual, promovida pela internet, e a imaginativa, propiciada pelo telefone, rádio e TV. Ainda não há evidências de que essas novas modalidades substituam a viagem “corporal” que pressupõe o deslocamento de corpos pelo mundo, mas Urry assinala que existe uma complexa rede de interseções entre esses diferentes tipos. A globalização e as novas tecnologias permitiram estar em um lugar sob formas diversas.

No caso da viagem “corporal”, o autor defende que estamos diante de uma produção e um consumo voraz de lugares ao redor do mundo. A performance dentro dessa cultura global contemporânea é auxiliada por padrões e elementos “internacionais”, como bufê do hotel, a piscina, a praia e a pele bronzeada. De acordo com Urry, essa voracidade no

---

<sup>275</sup> IBID: 28

<sup>276</sup> APUD: 29 (Campbell)

<sup>277</sup> URRY, John. *Globalizing the tourist gaze*. *Cityscape Conference*, 2001.

consumo pressupõe também aumento da “reflexividade do turismo” que identifica um lugar a partir de seus contornos geográfico, histórico, e cultural, além do potencial material e semiótico de seus recursos.

This reflexivity is not simply a matter of individuals and their life-possibilities but of sets of systematic, regularised and evaluative procedures that enable each “place” to monitor, modify and maximise their location within the turbulent global order. Such procedures ‘invent’, produce, market and circulate, especially through global TV and the internet, new or different or repackaged or niche-dependent places and their corresponding visual images. And the circulating of such images performs further the very Idea of the ‘globe’.<sup>278</sup>

Urry reconhece que nem todas as comunidades do mundo participam igualmente do turismo global, sendo significativas essas recentes transformações. O turismo, anteriormente às margens da ordem global e dos estudos acadêmicos, está no centro de emergência da modernidade líquida, conforme conceito proposto por Bauman.

Com a globalização, a transformação em destino turístico é considerada parte de um processo reflexivo pelo qual sociedades e lugares vislumbram a possibilidade de “entrar” na ordem global. Paralelamente, Urry aponta um fenômeno que chama de um tipo reverso de “orientalismo”, marcado pelo aumento de interesse do Oriente pelo Ocidente. Na nova ordem global, também se observa a proliferação de marcas que remetem aos conceitos de viagem e lazer, como Nike, Gap, Easyjet, Club Med e Body Shop. Mais do que produtos e serviços, essas empresas se propõem a oferecer um estilo de vida, declara Urry.

O Club Med, por exemplo, a partir do momento em que reivindica para si um próprio “espírito”, “estilo”, “filosofia”, passa a reunir no seu produto diversos elementos caros ao imaginário da sociedade ocidental, como liberdade, prazer, sonhos, diversão e integração entre as pessoas. É como se as férias no village fosse um reencontro do indivíduo consigo mesmo e com seus pares sociais. Na medida em que liberta as pessoas do estresse da vida cotidiana, estar em um dos hotéis da rede daria aos sujeitos a chance de ‘experienciar’ a totalidade do ser. E, assim, passar pelo Club Med, em alguma medida, é também criar/estabelecer uma identidade.

De acordo com Urry, essa nova forma dos corpos se movimentarem pelo mundo, por sua vez, afeta e re-configura o olhar do turista. No século XIX, por exemplo, as viagens de trem propiciavam uma percepção panorâmica da paisagem, produzindo no turista o

---

<sup>278</sup> IBID: 2

senso de vastidão e domínio sobre a natureza. Com as viagens de carro, o turista passou a desfrutar e observar a materialidade da cidade. A paisagem passou a ser melhor apreciada. O turismo seria resultado da compulsão pela proximidade física que transforma a viagem em uma necessidade, um canal importante para conectar e promover o encontro entre as pessoas. O turismo envolve práticas corporais. Os lugares precisam ser vistos “pelos próprios olhos” do turista e experienciados diretamente. Essa presença física envolve uma multiplicidade sentidos. É preciso ver, trocar, ouvir, cheirar e provar cada lugar.

No mundo globalizado, objetos, culturas e imagens se tornaram tão móveis quanto os turistas. Nessa compulsão por mobilidade, Urry aponta que o mundo vive uma proliferação de diásporas globais que levam a uma nova concepção de temporalidade. O autor afirma: “*Unlike conventional tourism based upon a clear distinction between home and away, the diasporic traveller often has no clear temporal boundaries as one activity tends flows into the next*”<sup>279</sup>.

Por fim, Urry defende que a globalização conduz a um momento de reconfiguração do olhar do turista. Há inúmeras formas de mobilidade física, imaginativa e virtual, voluntárias e coagidas. A globalização levou “ao fim do turismo” no âmbito geral de uma “economia de signos”. Observa-se um aumento de similaridades entre os comportamentos em casa ou fora dela. A proliferação de lugares turísticos se tornou massivamente midiaticizada e, atualmente, quase todos os lugares estão aptos para se tornarem destinos turísticos e emergirem na nova ordem global.

Em *McDisneyization and Post-Tourism: complementary perspectives on contemporary tourism*<sup>280</sup>, Ritzer e Liska dialogam com a tese de Urry ao analisarem o movimento da modernidade em direção a uma sociedade pós-moderna totalmente nova e descontínua. Para os autores, essa transformação é responsável por dramáticas mudanças no turismo e no mundo social. Ao invés de trabalharem com modernidade e pós-modernidade como épocas, os acadêmicos privilegiam a análise dos conceitos como perspectivas alternativas para entender o fenômeno de mudança social.

---

<sup>279</sup> IBID: 7

<sup>280</sup> RITZER, G. & LISKA, A. *McDisneyization and Post-Tourism: complementary perspectives on contemporary tourism* in ROJEK, C. & Urry, J (org) *Touring cultures. Transformation of travel and theory*. Routledge, 2000.

O estudo é um desdobramento do trabalho sobre a “McDonaldização” da sociedade, desenvolvido por Ritzer. Influenciado pela teoria da racionalização de Weber que aponta o crescimento de um mundo eficiente, calculado, previsível e dominado por tecnologias não-humanas, Ritzer toma a cadeia de fast food como o exemplo paradigmático desse modelo de modernidade e racionalidade.

A Disney, por sua vez, representaria o triunfo das tecnologias não-humanas. Isso acontece não apenas pelas numerosas atrações mecânicas e eletrônicas, mas, sobretudo, pelos funcionários cujas performances e trabalho são controlados por tecnologias. O problema para os autores é que os parques temáticos da Disney em vez de proporcionarem a volta de férias humanas levam a uma experiência impessoal e desumana. É a geração de novas irracionalidades a partir da racionalidade.

Abertos no mesmo ano, em 1955, o McDonald’s representa o paradigma da racionalidade na sociedade, enquanto a Disney é um modelo para a indústria turística, que reproduziu a fórmula em outros formatos, como Las Vegas. “*While McDonald’s itself has not been without influence in the tourist industry, it is Disney and its phenomenal success that has been most responsible for bringing the principles of McDonaldization (or of rationalization) for the tourist industry*”<sup>281</sup>, afirmam os autores que, por isso, propõem o conceito de “McDisneyzação”.

Segundo Ritzer e Liska, cresce o número de pessoas que viajam para continuar a experimentar o mesmo vivido em suas rotinas cotidianas. Esses turistas, apontam os autores, desejam férias altamente previsíveis, eficientes, calculáveis e controladas. A McDonaldização mina a principal razão do turismo: experimentar algo novo e diferente. Até mesmo aqueles que buscam e desejam o extraordinário, também encontram (e igualmente desejam) paradas “McDonaldizadas” ao longo do caminho. “*The ideal in this case is the right combination of non-McDonaldized and McDonaldized elements*”, apontam Ritzer e Liska. Apesar dessa crescente homogeneização, os autores consideram que a atividade turística não está fadada ao fracasso, pois continua a representar para as pessoas um símbolo de sucesso e sofisticação.

Nesse cenário, emerge o pós-turismo. Conforme assinalado por Urry, o advento das novas tecnologias permitiu que os lugares turísticos se tornassem alvos do olhar do

---

<sup>281</sup> IBID: 98

turismo dentro das próprias casas dos potenciais turistas. Além disso, o turismo se torna, cada vez mais, eclético e os turistas já reconhecem que não existe uma experiência turística autêntica. Em última instância, Ritzer e Liska argumentam que a busca pela inautenticidade pode ser exemplificadas pela busca por simulações da realidade. Nesse jogo, os viajantes compreendem e aceitam a comodificação do turismo, compreendido como uma experiência que possui um fim em si mesmo.

Para Ritzer e Liska, estamos no meio do desenvolvimento de novos significados para o turismo em que tanto o McDonald's quanto a Disney representam importantes signos nessa construção. Por um lado, permitem que mais pessoas tenham acesso a fazer coisas, anteriormente, inimagináveis. Por outro, essa liberdade é altamente constrangida por controles sociais na medida em que as pessoas não sabem que estão sendo controladas.

McDonald's e Disney são duas marcas emblemáticas da globalização, mas não estão só. Grant Jarvie e Joseph Maguire<sup>282</sup> acreditam que as práticas de esportes e lazer estão diretamente ligadas ao processo de globalização. As marcas esportivas (Nike, Adidas, GAP, Mizuno) demonstrariam essa cultura global, ilustrada, sobretudo, no consumo de eventos esportivos – como Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos.

Several transnational corporations are involved in the production and consumption phases of this global cultural product. The product screened to the consumer is itself provided by a global media-sport production complex and is viewed on a television that itself was manufactured as part of a global telecommunications network. The leisure wear industry can also be used to highlight how people's consumption of cultural goods is bound up with global processes.<sup>283</sup>

Podemos tomar o Club Med como uma dessas marcas emblemáticas da globalização cuja presença em diversos países suscita um debate marcado por polarizações entre homogeneidade e heterogeneidade, unidade e diversidade, integração e fragmentação, universalismo e particularismos<sup>284</sup> etc. Neste caso, conforme será explorado mais

---

<sup>282</sup> JARVIE, Grant and MAGUIRE, Joseph. *Sport and leisure in social thought*. Routledge: London, 1994

<sup>283</sup> IBID: 231

<sup>284</sup> Nesta discussão, os autores chamam atenção para cinco dimensões que contribuem tanto para a mistura quanto para a competição entre as diferentes culturas ao redor do mundo. São os "ethnoscapes" resultantes do movimento internacional de pessoas como turistas, imigrantes, exilados, visitantes; os "technoscapes" criados pelo fluxo entre os países de máquinas e plantas de produção de corporações e agências governamentais; os "financescapes" que centralizam e circulam o dinheiro / capital; os "mediascapes" que inclui os fluxos de informações entre países produzidas e distribuídas por jornais, revistas, rádios, filmes, televisão e, por fim, os "ideoscapes" ligados a ideologias e movimentos associados ao estado ou não. Os conceitos utilizados pelos autores são do antropólogo Arjun Appadurai. O impacto dessas esferas também exerceria uma grande influência nas dinâmicas de lazer da sociedade

adiante, chama atenção a capacidade de a rede articular pólos antagônicos, buscando associar os elementos globais e locais em sua atuação. O “espírito” da rede torna-se o passaporte para um mundo de momentos felizes ofertado aos clientes. Dentro do microcosmo do village, as identidades preponderantes que se articulam são a do GO e do GM. No entanto, a empresa reelabora elementos da cultura local para indicar ao hóspede o ambiente no qual o resort está inserido. E, assim, por exemplo, um cliente estrangeiro o tempo todo será “lembrado” de que está no Brasil.

Um dos argumentos centrais para o entendimento do fenômeno do resort é o reconhecimento da inautenticidade da experiência turística. Ou seja, os turistas reconhecem o simulacro da vida no interior do resort, um espaço integralmente dedicado à prática do lazer, a exaltação de uma moral que privilegia a felicidade e o prazer. E, assim, visitar o village torna-se uma experiência que possui “um fim em si mesma” tal como propõe Ritzer e Liska ao analisarem o conceito de McDisneyzação.

No entanto, ao contrário do parque temático que, segundo os autores, produziria uma experiência de férias “impessoal e desumana”, o Club Med oferta e estimula o contato entre as pessoas. Para Ritzer e Liska, a McDonaldização minaria a principal razão do turismo: experimentar algo novo e diferente. No caso da rede hoteleira, destaca-se como a publicidade de seus produtos propõe justamente a redescoberta de “antigos” prazeres tal como explicitado no editorial do site do Club Med, citado anteriormente. Diante de uma vida “estressante e corrida”, oferece-se um tempo e um lugar no qual os clientes podem reviver “*livremente pequenas e grandes alegrias que marcam as nossas vidas*” como sonhar, rir, brincar e compartilhar.

---

contemporânea cuja principal característica da cultura de consumo foi a criação e desenvolvimento de uma extensa gama de mercadorias, produtos e experiências que podem ser consumidos, mantidos, planejados e sonhados.

#### 4. REPRESENTAÇÕES DA ALEGRIA: O BRASIL E O BRASILEIRO NO DISCURSO DOS EXECUTIVOS DO CLUB MED

Em entrevista ao portal Globo online no ano de 2006, Sylvia Leimann, diretora de Marketing do Club Med no Brasil, afirmou “*se tivéssemos que inventar um cliente ideal para o Club Med seria o brasileiro, que adora comunicação, festa e alegria. Em 2005, os brasileiros responderam por 80% da ocupação dos villages. Poderíamos até ter um número maior de estrangeiros, mas o brasileiro se identifica tanto com o produto que não abre espaço para isso. O brasileiro é nosso principal cliente sempre*”<sup>285</sup>.

Janyck Daudet, CEO<sup>286</sup> da rede na América Latina, escreveu em artigo publicado no jornal O Globo (outubro/2007) “*a associação única de belezas naturais e espírito de alegria faz do Brasil um destino extraordinariamente atraente*”. No texto, defende que apesar desses atributos serem considerados por ele muito importantes para o sucesso da indústria turística não bastam, pois é preciso investir em infra-estrutura. Daudet se apresenta no texto como um dos muitos estrangeiros que chegaram ao Brasil a trabalho e acabaram inseridos na vida social do país em virtude do acolhimento com carinho pelos nativos. O CEO conclui: “*entusiasmado com estes atributos, e enxergando neles um enorme potencial de negócio, tenho nos últimos anos me empenhado em sensibilizar a matriz do Club Med a investir cada vez mais no Brasil*”.

Quando chegou ao Brasil, em 1995, Janyck Daudet - que começou a sua carreira na rede como instrutor de esqui no village de Pakostane, na Croácia - tinha como tarefa fechar a unidade de Itaparica, na Bahia. Vale reproduzir como o episódio é narrado na matéria “Club Med em lua-de-mel com o Brasil”, da IstoÉ Dinheiro<sup>287</sup>, publicada em outubro de 2003. Na ocasião, a rede vivia prejuízos no mundo inteiro com exceção do Brasil cujas operações apresentavam lucro.

Sua missão em 1995 – quando chegou à Bahia – era encerrar as atividades do Club Med Itaparica, o primeiro da rede no País. Na época, ele ouviu da matriz que Itaparica já não

---

<sup>285</sup> <http://oglobo.globo.com/viagem/mat/2006/08/09/285197942.asp>, acesso em 30/1/08

<sup>286</sup> CEO significa Chef Executive Officer e representa o cargo mais alto da companhia para os negócios do Club Med na América Latina. Ele se reporta ao CEO mundial Henri Giscard D’Estaing, filho do ex-presidente da França.

<sup>287</sup> [http://www.terra.com.br/istoedinheiro/318/negocios/318\\_club\\_med.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/318/negocios/318_club_med.htm), acesso em 8/2/08. A matéria é de outubro de 2003.

fazia mais sentido: o novo resort de Rio das Pedras (RJ) havia conquistado a clientela da ilha baiana. Daudet botou abaixo Itaparica, trocou a decoração, mudou preços, percorreu agências de viagem anunciando a nova filosofia do hotel e tempos depois trouxe de volta os hóspedes. “A matriz ficou feliz da vida”, lembra o executivo. Tão feliz que aceitou o pedido de Daudet de investir US\$ 23 milhões e abrir em Trancoso (BA) o terceiro resort, inaugurado em abril deste ano. E já deu sinal verde para um quarto Club Med no Brasil.

Sobre a inauguração do village Trancoso, em abril de 2003, vale reproduzir um trecho da matéria “Deixa a guerra pra lá”, na revista IstoÉ, com a entrevista do presidente do grupo Henri Giscard D’Estaing<sup>288</sup>:

Nós decidimos investir novamente no Brasil devido à boa performance dos outros villages (Itaparica, na Bahia, e Rio das Pedras, no Rio de Janeiro).” O Club Med encontrou aqui tudo o que sua receita de sucesso recomenda: natureza pródiga, sol o ano inteiro, nenhuma catástrofe natural, distância de ameaças de grupos terroristas e de guerras (a de Bush contra o Iraque, ele diz, deve aumentar o número de visitantes estrangeiros ao País). “Para o turista estrangeiro, viajar para o Brasil é relativamente barato, está distante dos focos de conflitos e tem um povo de raro carisma, com o sol brilhando em sua alma. Essas são as razões pelas quais Trancoso é um pedaço do paraíso, assim como Rio das Pedras, tão perto da beleza internacionalmente reconhecida do Rio de Janeiro, e Itaparica, que representa o espírito da Bahia, muita animação, música, cores.

Desde 1979 no país, com a inauguração do village de Itaparica, na Bahia, os entrevistados afirmam que a rede francesa observou uma mudança gradativa no perfil do seu público no Brasil. Inicialmente porta de entrada para franceses numa terra exótica, hoje os hotéis da rede são ocupados na maior parte do tempo por brasileiros atraídos pelo conceito de férias em resort. Com 88 hotéis no mundo, o Club Med possui, além de Itaparica, a unidade de Rio das Pedras, Mangaratiba, no Rio de Janeiro, aberta em 1988, e o village de Trancoso, também na Bahia, que está em operação desde 2003. Até o próximo ano deve inaugurar a quarta unidade no país, em Cabo Frio (Peró), na Região dos Lagos, Rio de Janeiro. Atualmente, a rede francesa é uma das empresas líderes no mercado mundial de *resorts*. Essa relação do Club Med com o Brasil era indicada pela rede no editorial do antigo site, assinado por Daudet:

Club Med é um paraíso único que emociona sempre. E aqui, em paraísos brasileiros onde o sol invade florestas e praias, o Club reencontrou sua tradição de requinte e diversão, com ainda mais vitalidade e profundo prazer. Alegria incondicional, matéria-prima da qual o Brasil é feito, é o charme dos Villages de Trancoso, Rio das Pedras e Itaparica, que se mistura às paisagens deslumbrantes. (...) Os primeiros GM's e GO's, que formaram a equipe do Club Med em mais de 100 Villages em cinco continentes, já

---

<sup>288</sup> [http://www.terra.com.br/istoe/1747/economia/1747\\_deixa\\_guerra.htm](http://www.terra.com.br/istoe/1747/economia/1747_deixa_guerra.htm), acesso em 08/02/2008.

havam descoberto o que é transformar férias em maravilhosos momentos. Nos Villages do Club Med Brasil, o desejo é de liberdade e integração para viver a vida com prazer e refinamento<sup>289</sup>.

Sobre as deslumbrantes paisagens brasileiras, o editorial aponta as *“falésias esculpidas pacientemente pelo Atlântico, santuários ecológicos, vegetação quase intocada, mares de coqueirais, praias brancas de areias finas. Verdadeiros jardins de sonhos planejados e protegidos pelo Club Med”*.

Do ponto de vista de estratégia empresarial, o sucesso da rede impressiona pelas suas cifras. Sob a perspectiva das Ciências Sociais, cabe refletir como a partir de ferramentas de marketing se cria e se reforça esta “identificação” do público interno com o resort a partir de representações existente no imaginário sobre o Brasil e o povo brasileiro.

José Murilo de Carvalho (1998)<sup>290</sup> defende que existe uma razão edênica que habita o imaginário social brasileiro desde os primórdios da presença européia, responsável por cristalizar a visão paradisíaca do país pela vitalidade da natureza<sup>291</sup>. No caso do Club Med, o edenismo pode ser observado claramente nos materiais de divulgação da rede. Ao mesmo tempo, Carvalho aponta a razão “satânica” que seria representada pela visão negativa do povo acerca de si.

A presença desta razão edênica pode ser observada nas crônicas quinhentistas. Diversos pensadores da época, a começar pela carta de Caminha, apontam estar diante de um “espanto da natureza”, numa terra em que o “clima é permanentemente primavera”,

---

<sup>289</sup> [www.clubmed.com.br](http://www.clubmed.com.br), acesso em 7 de junho de 2008.

<sup>290</sup> CARVALHO, José Murilo. **O motivo edênico no imaginário social brasileiro** in *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 13, nº 38. São Paulo. Outubro, 1998.

<sup>291</sup> O autor se baseia em duas pesquisas de opinião. Uma delas foi realizada pela Vox Populi, a pedido da revista Veja, cujos resultados foram publicados em *Veja*, 10/1/1996, com a assinatura de Ricardo Grinbaum, e de pesquisa realizada em cooperação pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (Cpdoc) e pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER). A pesquisa VP/Veja foi realizada entre 28 e 31 de outubro de 1995. Foram entrevistadas 1.962 pessoas em amostra aleatória nacional. A margem de erro da amostra é de 3% e o intervalo de confiança de 95%. A outra pesquisa, realizada pelo Cpdoc/ISER, intitulada Lei, justiça e cidadania, foi feita por Leandro Piquet Carneiro, do ISER, Mário Grynszpan e Dulce Pandolfi, do Cpdoc, entre setembro de 1995 e julho de 1996. Baseou-se em amostra aleatória da população de oito municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. A amostra foi feita em dois momentos. No primeiro, foram sorteados 6.837 domicílios e cadastradas 16.763 pessoas. Dessas foram entrevistadas 1.578. A margem de erro estimada é de 3,9% e o intervalo de confiança é de 95%. A pesquisa foi financiada, do lado do Cpdoc, pela Finep e pela Fundação Ford; do lado do ISER, pela Fundação Banco do Brasil.

afinal “em nenhuma outra região se mostra o céu mais sereno”. A manifestação do orgulho nacional entre 1820, com a revolta liberal do Porto, e 1822, com a independência, gerou um intenso debate, entre portugueses e brasileiros, no qual a grandeza natural do país e a abundância de riquezas se transformaram em elementos centrais da tese que defendia e justificava a criação de um vasto império e uma grande potência. No romantismo, sobretudo com a obra de Gonçalves Dias, a originalidade brasileira se baseia na natureza tropical e nos costumes exóticos dos indígenas. Para Carvalho, o grande sistematizador as razões de orgulho nacional foi Afonso Celso ao apontar a “*grandeza do território, as belezas naturais, o clima e a ausência de calamidades*”<sup>292</sup>. E, foi, esta literatura cívica que, segundo o autor, provavelmente penetrou na escola primária e se tornou responsável pela “*difusão do motivo edênico no imaginário popular brasileiro. O certo é que ele se difundiu e criou raízes profundas. Tão profundas que sobrevive até hoje e com boa saúde*”<sup>293</sup>.

De acordo com o levantamento de Carvalho, as variáveis natureza, caráter do povo e características do país são os três motivos mais indicados como fatores que levam os brasileiros a terem orgulho do país. Em natureza, constam repostas como Amazônia, clima, praias, mulheres bonitas, riquezas naturais, extensão territorial, grandiosidade etc. Em “caráter do povo”, o autor incluiu “traços da personalidade do brasileiro considerados positivos”<sup>294</sup>, como solidariedade, artístico, hospitalidade, batalhador/trabalhador, ordeiro, amigo, humanitário, bom, alegre, festivo, família, entre outros. E, em características do país, estão fatos positivos que são conquistas humanas, como ausência de terrorismo e de pena de morte, campanhas contra a fome etc. Instituições políticas do país e/ou os três poderes, o sistema representativo, entre outros, não seriam fatores recorrentes como motivos de “orgulho nacional”.

A questão para o autor é como após a independência os brasileiros ainda não conseguiram encontrar razões para orgulho nacional que tenham a ver com conquistas nacionais e não com fatores ligados à natureza, excluindo qualquer idéia sobre ação humana. Além disto, Carvalho também afirma que a geração mais nova tende a valorizar e a ver como pontos positivos do Brasil o esporte, a música e o Carnaval. Por

---

<sup>292</sup> IBID: 5

<sup>293</sup> IBID:5

<sup>294</sup>IBID:9

outro lado, aqueles que têm mais orgulho são os que apresentam mais dificuldade em justificá-lo.

Além de possíveis razões tópicas para a persistência do motivo edênico, como as relacionadas com educação, religião e hino nacional, podemos imaginar ainda razões mais duradoras de natureza histórica e cultural. Poder-se-ia perguntar, por exemplo, se o predomínio edênico não teria a ver com a ausência de outras razões de orgulho. A ausência mais óbvia, porque também parte do nosso imaginário, seria a da inadequação do elemento humano que habita o país. A esta inadequação poderíamos chamar, por oposição à razão edênica, e com algum exagero, de razão satânica.<sup>295</sup>

Segundo Carvalho, entre as características do povo brasileiro estariam adjetivos como sofredor, trabalhador, alegre, conformado e batalhador. A partir deste conjunto, Carvalho destaca como fio condutor a idéia de passividade existente nos conceitos de trabalho, sofrimento e conformismo e complementa:

Pior ainda, tudo isto é temperado pela alegria. Pode-se perguntar se não há contradição das pessoas que anotaram ao mesmo tempo sofrimento e alegria. Parece-me que não. Sofredor pode indicar a idéia de vítima do governo, das circunstâncias do destino. A alegria seria a maneira de enfrentar a desgraça. O brasileiro seria um sofredor conformado e alegre.<sup>296</sup>

Por fim, Carvalho conclui que o povo não se vê como responsável pelo que acontece no país porque não se enxerga como agente direto e/ou indireto da política. Desta forma, *“só lhe restam as belezas naturais, cada vez mais destruídas por ele próprio. No dia em que lhe faltarem as belezas, o último refúgio de orgulho talvez seja o samba e o futebol”*<sup>297</sup>. Podemos exemplificar o motivo edênico apontado por Carvalho no discurso dos dirigentes do Club Med, conforme as falas que serão incluídas no decorrer deste capítulo. Da mesma forma, o povo brasileiro é permanentemente exaltado pelos informantes em virtude da sua alegria.

A partir da utilização da História Oral como metodologia, analiso as representações do povo brasileiro, da natureza do país e da “sua alegria” presentes no discurso dos dirigentes no Brasil da maior rede internacional de hotéis de lazer. A proposta é investigar qual é o estereótipo de brasileiro - ou melhor, quais representações estão sendo negociadas -, e como a rede implementa estratégias para atrair, principalmente, o público de classe média, média alta.

---

<sup>295</sup> IBID:13

<sup>296</sup> IBID: 16

<sup>297</sup> IBID: 22

Para este trabalho, foram realizadas quatro entrevistas. A intenção era entrevistar outros executivos, principalmente, o CEO da América Latina, Janyck Daudet. Esta chegou a ser marcada em janeiro de 2009, mas foi cancelada por um imprevisto na agenda da fonte e até a conclusão deste trabalho não foi possível conciliar nova data. Insistentemente também pedi uma entrevista com o profissional responsável pelos Recursos Humanos para entender melhor o processo de seleção dos GOs, elementos tão caros à filosofia do Club. No entanto, não foi possível agendá-la. Registro que todos os entrevistados foram extremamente simpáticos e solícitos. Não houve qualquer tentativa de “censura” em relação a esta pesquisa, como cheguei a temer inicialmente. Embora, obviamente, a rede não tenha revelado dados considerados “estratégicos” em relação aos demais concorrentes. É importante frisar que todas as falas refletem a construção de uma imagem que a rede busca imprimir junto à opinião pública.

Anderson Ortiz, gerente de Comunicação do Club Med, recebeu-me duas vezes escritório da rede, na Torre do Rio Sul, Rio de Janeiro. Formado em Comunicação Social pela UERJ, ele tem cerca de 30 anos e também é professor universitário. Em 21 de dezembro de 2007, realizei a entrevista com Ortiz, que ao longo da pesquisa funcionou como a minha interface na rede. Foi ele quem intermediou o meu contato com Aziz Aititto, chef de village que na ocasião da entrevista, janeiro de 2008, passava o seu período sabático, que pode durar até seis meses, no Rio de Janeiro.

Aititto trabalha no Club Med desde 1989 e passou dois anos da unidade de Tracoso e um ano à frente do resort em Rio das Pedras. Ele começou como GO, no Marrocos, e foi paulatinamente ocupando cargos mais altos. Entre os países por quais já passou estão Tunísia, Costa do Marfim, Senegal, Grécia, França, Bulgária, Bali, Indonésia, Bahamas, República Dominicana e Guadalupe. Quando terminou seu período de descanso, assumiu a direção do village de Agadir, no Marrocos, seu país de origem. Embora estivesse de “férias”, consegui entrevistá-lo após agendar um encontro em uma cafeteria do Leblon. Segundo Ortiz, Aititto poderia ser considerado um exemplo de pessoa que optou por viver a filosofia de vida do Club Med.

Durante o trabalho de campo, em julho de 2008, entrevistei Gianni Merone, na ocasião chef de village de Rio das Pedras. Ele é um italiano que começou a trabalhar na rede em 2000, quando foi convidado para ser GO depois de duas semanas de férias nas quais

disse ter se “apaixonado” pela rede. A conversa permitiu-me entender melhor as dinâmicas dentro do hotel.

Em janeiro 2009, entrevistei Gian Maria Mazzei, que desde julho de 2008 é o diretor de Marketing do Club Med para América Latina. A entrevista foi realizada no escritório da rede e intermediada por Anderson Ortiz. Gian Maria é italiano e, anteriormente, trabalhou como diretor de Marketing do Club Med da Itália. Ele contou que não freqüentava o resort como cliente antes de trabalhar na rede, mas informou que seus pais no fim da década de 50 se conheceram em um dos acampamentos Med. Na época, o pai dele era um estudante de medicina que para ganhar um dinheiro extra no verão fazia temporadas como GO. Em uma dessas férias, conheceu a futura esposa, uma GM francesa. *“É uma história que pode não ser comum, mas acontecia muito na Itália. Essa história é muito engraçada na minha família. Eles [os parentes] que não acreditaram quando eu disse que ia trabalhar no Club Med”*, relatou Gian Maria sobre a coincidência. A presença de um diretor de Marketing italiano para o mercado latino-americano tem uma explicação. Segundo o entrevistado, há muita semelhança na trajetória da rede nas duas localidades, pois a marca é muito forte e considerada de “alto nível” na medida em que remete a um público de alta renda.

De acordo com Mazzei, a Itália, atualmente, é o terceiro maior mercado de consumo do produto Club Med em um ranking dos quais os países líderes são França e Bélgica, respectivamente. *“França e Bélgica apresentam mais ou menos 40% em nosso business, em nível mundial, porém tem mercados que estão crescendo muito, como o asiático e o sul-americano. Na visão estratégica do Club Med, América do Sul e Ásia são as regiões com maior potencial”*, informou Mazzei.

Em visita ao Brasil em setembro de 2008, para apresentar o projeto do novo empreendimento no Rio de Janeiro, o CEO mundial Henri Giscard d’Estaing destacou a importância do Brasil como *“um dos cinco principais mercados do Club Med e de grande importância estratégica para a implantação da nova filosofia comercial da rede”*, conforme noticiou a imprensa especializada em turismo<sup>298</sup>. Segundo a reportagem, ele teria afirmado: *“Eu diria que o Brasil hoje tem uma importância*

---

<sup>298</sup> [http://www.mercadoeeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrLink=3,28,0,36000&pstr\\_paginaseguinte=Conteudo&IndSeguro=0](http://www.mercadoeeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrLink=3,28,0,36000&pstr_paginaseguinte=Conteudo&IndSeguro=0), acesso em 24/2/2009.

*fundamental dentro da nossa proposta de oferecer um produto sofisticado de qualidade voltado para as famílias. Temos aí um potencial de quatro milhões de consumidores a ser explorado e esta foi a razão que nos levou a escolher o país para ter quatro villages, sendo dois na Bahia e dois no Estado do Rio".*

A matéria inclui ainda a declaração do governador do estado do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral, sobre a importância da chegada do novo village para o desenvolvimento do turismo na Região dos Lagos: *"fico muito feliz de estar aqui celebrando a vinda de um equipamento de entretenimento de turismo cuja capacidade, de certa maneira, muda a regra básica do turismo, que preconiza que primeiro vem o destino e, depois, o meio de hospedagem. Talvez o Club Med seja o único equipamento onde você escolhe e diz "eu vou ao Club Med". É algo absolutamente único".* A fala da autoridade endossa o conceito proposto pela rede de que o Club Med é uma "experiência única". O fomento ao turismo com o novo village também é a expectativa da secretaria municipal de Cabo Frio, segundo a reportagem.

De acordo com os executivos da rede, a abertura de um novo village no Rio de Janeiro se justifica pela demanda do público do eixo Rio-São Paulo, pela proximidade de regiões que nos últimos tempos tiveram um aumento da renda per capita em virtude da exploração do petróleo. Além disso, o aeroporto internacional de Cabo Frio permite atender à demanda internacional de turistas europeus e, especialmente, argentinos. Para evitar o que poderia ser "canibalização" de seu próprio mercado, a rede aposta na diversificação de seu produto, assim como já o fez nas três unidades existentes hoje no Brasil, conforme explicou Aziz Aititto.

*Os três são diferentes. Isso é de propósito no Club Med, você ter perfis diferentes nos três villages. Itaparica, na Bahia, é um village que tem uma magia, um astral muito diferente. É o primeiro village do Club Med no Brasil. Tem um coqueiral muito bonito. Como primeiro village fica também com a história de como tudo começou, todas festas que foram feitas. E, em Itaparica também, o village tem um charme. A piscina está muito perto do teatro, do restaurante, do bar, onde tem o círculo de dança. Então, tem uma magia. Ele é mais aconchegante também. É muito legal. Rio das Pedras, o segundo, tem muitas atividades, por exemplo, para as crianças. Tem várias atividades. Temos também vários grupos e eventos fora da alta temporada, de empresas que fazem convenções em Rio das Pedras. E, tem Trancoso, que é o último village e é muito chique, muito sofisticado, maravilhoso. Tem o golfe. Então, ele traz um perfil diferente: golfistas, pessoas que querem mais parar para descansar. Talvez, menos agitação do*

*que Rio das Pedras. Uma vista muito bonita, quartos bonitos, comida excepcional. Então, tem uma diferença entre os villages.*

A análise do lugar ocupado por uma empresa global e seus empreendimentos locais pode ser compreendida a partir da perspectiva de Stuart Hall<sup>299</sup> (2002), em *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. O autor propõe que ao invés de se pensar no global em substituição do local é preciso se pensar numa nova articulação entre os dois. Afinal, se existe uma tendência em direção à homogeneização global há, por outro lado, a fascinação com a diferença. Dessa forma, a globalização, por meio da especialização flexível e da estratégia de criação de “nichos” de mercado, na verdade, explora a diferenciação local.

No grande leque de opções oferecido pela rede, o turista pode escolher desde passar as férias esquiando a aproveitar belas paisagens tropicais. A certeza, assegurada pelo Club Med, é que padrão internacional de serviços será mantido, independentemente do destino escolhido. Dessa forma, belezas locais e exóticas estão acompanhadas pelo padrão global da rede, garantindo-se ao cliente o melhor dos dois mundos: a possibilidade de vivenciar cenários diversificados envolta na malha de segurança oferecida pela marca “Club Med”.

Paralelamente a esse processo, a rede busca sempre elementos da cultura local para criar o ambiente e a decoração de seus villages. Por isso, os entrevistados apontam com frequência que cada village tem uma alma, um espírito próprio. Essas falas foram reproduzidas pelos GOs, durante o trabalho de campo. Evidentemente, é preciso levar em conta que essa alma e esse espírito são abstrações criadas para diferenciar o produto. A arquitetura e a diferenciação nas opções das atividades de lazer são os principais atributos para que uma unidade não tire o público da outra.

Isso, segundo os executivos, seria uma percepção clara, inclusive para os hóspedes. Durante uma entrevista coletiva concedida para jornalistas, que acompanhei quando estava no trabalho de campo, Sylvia Leimann - na época, ela ocupava o cargo de diretora comercial, mas hoje já não encontra nos quadros da rede - contou que quando o village de Trancoso foi inaugurado, os “fãs” de Itaparica não gostaram. Trancoso é

---

<sup>299</sup> HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

considerado uma unidade “mais sossegada”, enquanto o hotel da ilha baiana seria “muito reconhecido por sua animação”. De acordo com Leimann, houve até um protesto no qual os hóspedes na piscina gritavam, como uma torcida organizada, “Itaparica! Itaparica! Itaparica!”.

Conforme dito anteriormente, a arquitetura é um dos principais aliados na hora de criar essa ambiência, segundo a rede. Assim, escolheu-se utilizar a arquitetura neocolonial para o village de Rio das Pedras se harmonizar com a paisagem da Mata Atlântica. Da mesma forma, o Mini Club Med, do hotel de Trancoso, na Costa do Descobrimento, busca reproduzir a história da região por meio de uma aldeia indígena. As crianças podem brincar dentro de cinco ocas com paredes de alvenaria e telhado de piaçava, além das peças e brinquedos produzidos pelos pataxós. A proposta é que os hóspedes saibam o tempo todo que estão dentro de um dos hotéis da rede, mas sem perderem a sensação da especificidade do “local” em que o resort está inserido. Cria-se, na verdade, um pastiche.

#### **4.1. Brasil: a terra exótica**

A proposta inicial do Club Med era que o resort funcionasse como porta de entrada para o público francês em uma terra exótica. No entanto, segundo os executivos da rede, houve uma grande identificação do público brasileiro com os serviços oferecidos pelo Club Med. Sobre este assunto, recupero a matéria veiculada no portal Globo online, mencionada anteriormente, que começa com a afirmação “*Os brasileiros são o público que parece ter sido talhado sob encomenda para os resorts do Club Med*”<sup>300</sup>. De acordo com Leimann, na entrevista concedida ao site, quando a rede chegou ao Brasil era vista como um produto estrangeiro: “*Eram os franceses que descobriam o Club Med no Brasil. Aos poucos o brasileiro foi descobrindo que o produto era pra brasileiro também e passaram a dominar [a ocupação do village]*”. O público nacional

---

<sup>300</sup> <http://oglobo.globo.com/viagem/mat/2006/08/09/285197942.asp>, acesso em 30/1/08.

representa em média 80% da taxa de ocupação das unidades do Club Med no Brasil. O discurso da rede é reproduzido por Ortiz. Na entrevista, ele lembrou que:

*O Club quando chegou ao Brasil, em 79, era um produto voltado para o consumidor francês, principalmente. Não podemos esquecer que final dos anos 70 é o momento da liberação do corpo, todo o movimento da juventude que vem dos anos 60 na Europa. O Club Med, nesse momento, chega ao Brasil com essa concepção: é o paraíso numa terra distante até em função de um crescimento mais consistente também do produto viagem dentro do contexto europeu. Você tem na virada dos anos 70 para o 80 a expansão do Club Med como rede não apenas para o Brasil, mas para diversos outros destinos que naquele momento eram considerados destinos exóticos, paradisíacos porque na Europa era um período de fortíssima industrialização.*

Se, por um lado, a expansão da rede reflete o crescimento do turismo, especialmente na Europa, ressalta-se que a demanda do público se dá, em grande parte, pelos destinos exóticos e paradisíacos que se contrapõem à imagem industrial do velho continente. O Turismo, cujo boom naquela região foi na década de 50, se consolida com a busca por destinos exóticos a partir de 70. É também neste período que o Club Med chega ao México, Egito, Tunísia, Marrocos, Turquia e Malásia.

A partir da estratégia de negócio atual comentada anteriormente (Cap Sur L'Incomparable), Ortiz aponta em um determinado momento da entrevista que o Club Med no Brasil deu “sorte” quando chegou. Pois, aqui, no país, a rede sempre foi associada à sofisticação por se tratar de um lugar caro e restrito às elites. Por ter sua operação indexada ao dólar, os serviços do Club Med sempre estiveram fora do alcance dos altos volumes do turismo de massa. Como que por acaso, sempre esteve associada à sofisticação sem necessariamente oferecer um serviço de alto padrão.

*O que garantiu o nosso sucesso aqui foi realmente uma empatia muito grande do público brasileiro com uma forma de operar do Club Med. [...] As pessoas tomavam banho e meio que viam as pessoas que passavam do lado de fora e poderiam ser vistas. Não nuas, mas da cabeça para cima. As portas não tinham fechaduras. Dentro do resort, todo o ambiente de festa, um pouco naquele estilo ilha da fantasia. [...] O que impressionava muito o brasileiro era o quê? Era justamente chegar num lugar na Bahia aonde ele iria encontrar um elemento europeu. Esse encontro de raças, essa mistura. Isso tornava uma opção de lazer muito cosmopolita, talvez. Eu tô no paraíso, mas eu me encontro com elementos do mundo inteiro. Existe uma multiculturalidade aqui que é um negócio legal. E, o hábito de viajar para o exterior, não é uma coisa muito comum dentro desse período. É uma coisa cara. [...] Isso associa a marca Club Med no Brasil a uma coisa de sofisticação, de luxo. Durante muitos anos, o Club Med teve sua marca associada ao luxo sem necessariamente ter um serviço de luxo. Essa é*

*uma característica muito especial porque o público brasileiro, primeiro, só com alto poder aquisitivo poderia consumir um produto turístico que era o dólar convertido na moeda da época. Em segundo lugar, encontrava um ambiente multicultural. Terceiro, uma operação em termos de serviços, em termos de equipe, cuja atenção, era o ponto principal. A gente está falando de um consumidor no Brasil também que naquela época estava acostumado a um tipo de consumo, seja de serviços ou de consumo, de reserva de mercado. Ou você compra comigo ou não compra com ninguém. E, de repente, você chega num empreendimento, aonde a atenção é total é pra você. Porque mais do que um prestador de serviços, dentro da concepção do Club, o GO é um anfitrião de quem chega.*

A partir desta fala, Ortiz enumera três elementos que foram fundamentais para o Club Med ter uma trajetória de sucesso no Brasil. O preço permite, em alguma medida, selecionar o público que frequenta o resort. Desta forma, os hóspedes se relacionam com seus pares sociais no que diz respeito ao ponto de vista econômico-financeiro, sendo o hotel transformado em um símbolo de status para os brasileiros. Quando chega ao Brasil, o Club Med traz junto ao seu produto, a prática esportiva “de elite”, como o tênis, por exemplo, sendo estes serviços um dos principais elementos para se criar uma ilha da fantasia com um toque “cosmopolita”. Sobre o perfil do brasileiro atraído pela rede quando chega ao país, Ortiz aponta:

*Que tipo de público o Club Med atraiu naquele primeiro momento que chegou ao Brasil, em Itaparica? Ele atraiu pessoas que, de uma certa forma, já estavam antenadas com o que vinha acontecendo pelo mundo. O produto turístico era caríssimo. Tinham um certo poder aquisitivo, mas não necessariamente uma cultura de viajar para o exterior. (...) Mesmo para alguém ter a iniciativa de sair do seu próprio país existia um investimento cultural em cima disto. Além do investimento financeiro, a pessoa deveria ter um grau de informação que permitisse chegar num lugar no exterior. Então, quando eu ofereço dentro do país uma opção que é, ao mesmo tempo, é multicultural e que ele está dentro do seu próprio país, opa... é uma coisa diferente. Quem o Club atrai logo nesse primeiro momento? Aquele consumidor que tinha um poder aquisitivo para frequentar esse ambiente e procuravam uma opção diferenciada de lazer. Não existia resort nessa época. Existia o hotel. Para hotel, eu não quero ir porque eu vou morrer de tédio depois do segundo dia. Mas, existe um negócio aí diferente que tão dizendo que é um Club Med, um resort aonde a coisa é mais ou menos num esquema de ilha da fantasia. Será que é isso mesmo? Vamos lá ver? Quando chegam num ambiente, se surpreendem. Então, o Club Med no Brasil pega esse cliente inovador na necessidade e formando um comportamento de conhecer outras opções de lazer e de turismo. Esse é um ponto importante. Esse é o cliente que o Club Med começa a angariar no momento em que chega no Brasil, de alto poder aquisitivo, de qualquer forma.*

A proposta deste ambiente mágico/fantástico é uma aposta do Club Med que perpassa toda a história da rede. Inicialmente criado para ajudar as pessoas a esquecerem os

horrores da guerra, as unidades da rede se transformam em espaços de revitalização e recuperação do seres humanos – que podem pagar pelo serviço - diante do estresse da vida cotidiana, ao desfrutar de momentos de lazer, descontração e relaxamento.

#### **4.2. “Club Med tem cara de Brasil”**

Sobre a sinergia com o público brasileiro, Ortiz aponta que, apesar de a chegada ao Brasil estar inserida dentro de uma estratégia global de expansão, o caso do país é peculiar dentro da história da rede por conta desta “identificação”.

*Ortiz: Essa simbiose com o brasileiro aconteceu de uma maneira até meio que natural. Por quê? Vários elementos dentro da operação do Club Med se encaixaram muito bem na cultura do brasileiro.*

*Aline: Quais elementos?*

*Ortiz: Como, por exemplo, a questão das festas. E essa é uma característica muito interessante. Por quê? O Club tinha na festa um elemento de convivialidade, um elemento de junção, um elemento de valorização da relação humana que no momento em que ele foi inaugurado era uma de suas propostas. As pessoas vinham com um certo trauma pós segunda guerra. Então, a proposta inicial era oferecer um ambiente onde as pessoas pudessem interagir. Quando chega ao Brasil, já com uma operação, digamos assim, consolidada, esse aspecto da festa já estava muito enraizado dentro da forma de operar do Club Med. Então, para o brasileiro houve realmente uma identificação muito clara. [...] E aí houve um aspecto que foi sorte na chegada aqui no Brasil. O Club Med na França, ele não era desde seus primórdios um produto voltado para o público de alta renda. [...] Por que eu que digo sorte? Porque, infelizmente, se a gente pega ainda hoje o mercado brasileiro das pessoas que viajam, 75% pertencem à classe A. E naquele momento em que chegou, em 79, o Club começou a operar com seus valores indexados ao dólar para que houvesse um equilíbrio com o preço de lá e justificasse a operação aqui, a gente só tinha a possibilidade de vender para o mercado brasileiro com uma tarifa com o dólar convertido. Então, o que aconteceu? O valor era altíssimo.*

Vale lembrar que é na década de 70, o Brasil viveu o período conhecido como milagre econômico, proporcionado em grande parte pelo imenso aporte de recursos estrangeiro no país, no qual a classe média teve seu poder aquisitivo ampliado. Se inicialmente, o Club Med tinha como principal público o cliente brasileiro “inovador”, que busca novas opções de lazer, hoje, a rede baseia seu foco de vendas nas famílias, nas quais as crianças desempenham um papel central e, muitas vezes, definidor na escolha do destino. Independentemente do “tipo” de cliente, de alto poder aquisitivo de qualquer

forma, Ortiz reitera que os fatores preço e exclusividade foram o fio condutor fundamental para assegurar a trajetória de crescimento do Club Med no Brasil. Outro elemento que chama atenção na fala de Ortiz é a identificação do público brasileiro com a fórmula proposta pela rede, sendo as festas um dos principais fatores desta “união”. Questionado se esta identificação ocorre em outros países, o entrevistado explica o fenômeno pela diferença entre os povos, propondo uma analogia com estados na natureza, sendo uns quentes e outros frios:

*Tem povo que é quente. Tem povo que é frio. (...) Você pega o francês, por exemplo, o francês é frio. (...) Frio, assim, no limite parece que essa gente não sabe o que é ser feliz mesmo. (...) O que a gente sente é o seguinte: o europeu que se relaciona com você tem uma certa dificuldade em se abrir com você. (...) Entre eles, isso é ainda pior porque a leitura que eles têm é que isso compõe a subjetividade deles. Então, eu existo porque eu tenho a minha individualidade. Na verdade, isso é um mito. Isso é um mito que essa sociedade criou e quando você volta para o Brasil... Então, eu vou para lá e passo um tempo lá e fico observando as coisas. E é engraçado porque eu estou lá, sou um brasileiro, e de repente, eu tenho mais amigos. Amigos lá, franceses, que me confidenciam coisas.*

Cabe pensar esta fala à luz do que nos diz Livia Barbosa, em *O jeitinho brasileiro*<sup>301</sup>, acerca da nossa identidade nacional. Segundo a autora, existem diferentes lógicas e critérios na forma de cada nação organizar e selecionar os conteúdos referentes à sua construção identitária. Os brasileiros, em especial a elite brasileira, atribuiriam à questão identitária uma centralidade que poucas nações atribuem. Nas palavras de Barbosa, “relacionamos tudo e todos a uma imaginada “brasilidade” em estado de permanente reformulação”<sup>302</sup>. Em outros países, como Estados Unidos, a Inglaterra e a França, os acontecimentos, de um modo geral, são isolados da identidade nacional, do norte-americano, do ser francês ou inglês. Ou seja, articulamos a nossa identidade diretamente com a realidade de forma distinta do que acontece em outras nações.

Um [lógica] seriam mais “quentes” e referidas diretamente ao cotidiano, assimilando todo e qualquer acontecimento no seu bojo. Outras obedeceriam a lógicas mais “frias”, as quais distanciariam a identidade do que ocorre no fluxo da vida social e do cotidiano, construindo-as a partir de dimensões de espaços mais idealizados.<sup>303</sup>

---

<sup>301</sup> BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

<sup>302</sup> IBID: xiii

<sup>303</sup> IBID: xiv

De acordo com Barbosa, o jeitinho brasileiro é o mecanismo que transforma indivíduos em pessoas, baseado em discurso de igualdade entre os seres humanos e na capacidade de se colocar no lugar dos outros. A igualdade, por sua vez, é o atributo do individualismo mais enfatizando simbolicamente pela sociedade brasileira. Dentro desta perspectiva, Barbosa afirma que, no Brasil, muitas vezes, parece mais importante “ser simpático” e ser pensado como simpático do que como poderoso. Dentro de tal contexto, o jeitinho representa a aliança do nosso ideal igualitário com o viés hierárquico da sociedade. A figura do GO, neste sentido, poderia ser pensada como um exemplo-síntese de tal paradoxo. Ao mesmo tempo em que pode usufruir de toda a infra-estrutura do village, o funcionário se encontra permanentemente à disposição do hóspede.

O GO é ainda aquela pessoa capaz de dar “um jeitinho” para realizar os desejos e vontades dos hóspedes que buscam umas férias perfeitas, levando em consideração que o jeito, nesta perspectiva, é o elemento capaz de humanizar as relações. Sem ele, seria tudo muito rígido, impessoal e frio. Na análise dos discursos positivos sobre o “jeitinho brasileiro”, Barbosa acrescenta que freqüentemente este “mecanismo social” é entendido dentro da cesta de idéias que entendem o povo brasileiro como cordial, alegre, simpático, humano e criativo. No discurso popular, as causas desse “modo de ser” são atribuídas, segundo a autora, ao clima tropical, à natureza pródiga e à mistura de raças. Conforme aponta Barbosa, a idéia do povo e da mistura racial permite uma manipulação positiva de nossa identidade histórica: *“essa valorização do povo brasileiro – que pode ser comodista, passivo, meio malandro, mas bom em sua essência – permite a construção de um discurso bastante nacionalista”*<sup>304</sup>. No entanto, a autora destaca que, embora cordialidade, calor humano, jeitinho, manha etc sejam categorias permanentemente manipuladas, jamais são definidas ou explicitadas por quem as usa e em que consistem.

Segundo Barbosa, compartilhar os problemas da vida de cada um é uma prática disseminada em todos os segmentos sociais, transformando em co-participante quem deles saiba. E, assim, ao tomar conhecimento dos problemas e/ou eventualidades que afligem terceiros, as pessoas envolvidas se sentem “constrangidas” em não levar em consideração. O acompanhamento desses “dramas” pessoais, conforme será detalhado

---

<sup>304</sup>IBID: 67

na etnografia do próximo capítulo, é uma marca do relacionamento que se estabelece no village entre GOs e GMs.

Se levássemos em conta unicamente a prestação de serviços que se estabelece a partir do momento em que o cliente compra o pacote turístico devemos compreender que o GO é apenas um indivíduo pago para realizar determinadas tarefas. No entanto, a partir do momento em que a socialização e a interação social tornam-se os principais atrativos do serviço, esse funcionário é compreendido no relacionamento com o hóspede, principalmente como uma pessoa. Durante conversa, travada durante o trabalho de campo, com uma GM que já tinha visitado o village de Punta Cana, na República Dominicana, ela revelou preferência pelos resorts da rede no Brasil porque são “diferentes”:

*A viagem até o hotel de Punta Cana é muito cansativa. É longe do aeroporto. Mas, embora eu tenha sido muito bem tratada em Punta Cana, não voltaria. Eu prefiro o Club Med do Brasil. Você percebe a diferença. Talvez porque os brasileiros sejam mais servis. Não quero dizer que isso seja ruim. Não é um juízo de valor. Os brasileiros recebem bem. A alegria é mais autêntica.*

Criado no drama/trauma do pós-guerra, a continuidade e o crescimento do Club Med se assegura na Europa, fortemente industrializada, por se tratar de um ambiente de descontração e divertimento para um povo frio que “no limite não sabe ser feliz”. Quando a rede chega ao Brasil há uma identificação “tão forte” com o público interno (povo quente), pois este reúne as características apreciadas e incentivadas pelo grupo francês. No Brasil, a alegria seria mais “autêntica”, de acordo com a fala da hóspede. A interação social aconteceria com mais facilidade, quase de forma natural/espontânea. A “experiência Club Med” pressupõe o contato entre as pessoas e isso se daria rapidamente no Brasil, de acordo com os entrevistados. Com isso, afirmam que a proposta de “ilha da fantasia” e de um mundo feliz é alcançada em poucas horas/dias e assim o hóspede brasileiro parece viver com mais intensidade a filosofia do grupo. Ortiz narra em seguida a experiência que teve quando visitou o escritório do Club Med na França por motivos profissionais.

*A gente chegou no escritório, acabou de chegar de viagem, a gente chegou no escritório e onde brasileiro passa é aquela festa, né? A primeira coisa que impressiona muito: as pessoas sussurram assim [fala mais baixo e em seguida volta ao mesmo tom de voz]. Os ambientes são abertos, algumas salas são fechadas, de diretores e tal, e as pessoas [volta a sussurrar]. A gente pensa: “Tudo bem. É um ambiente de trabalho”. No Brasil, o ambiente aberto como esse, as pessoas conversam, jogam bolinha de papel*

*por cima, brincam, atendem o telefone, estão trabalhando, se concentram. Tem barulho. Brasil há barulho, há movimento, há vida. Lá, sereno. Aí, a gente chega, já é aquela festa onde brasileiro passa, e aí a gente: “Parabéns! A gente sabe que você vai casar etc e tal”. O restante da sala está olhando para o cara. [silêncio]. Mas, vem cá, que caras são essas? Vocês não sabem que fulano vai casar? Não! Ele não falou para vocês que ele vai casar? Mas, não é possível! A gente também começa a cutucar. Não é possível! Vocês não se comunicam! Vocês não se falam! E aí respondem: mas, isso é a individualidade dele. Ele tem o direito de não querer [falar]. É certo. Ele tem o direito. Mas, pra nós, brasileiros, vindos de lá, do terceiro mundo lá, é, no mínimo, estranho vocês não saberem que ele vai casar. Porque o casamento é um momento feliz, é uma experiência positiva. Então, uma pessoa que trabalha do lado de vocês vai casar e vocês não sabem, me desculpem, mas...*

O barulho e a brincadeira existentes no ambiente de trabalho brasileiro não significam a falta de prazos e demandas a serem cumpridas. A concentração acontece em meio à “festa”, sendo a comunicação um elemento fundamental para manter a coesão da equipe. Ainda sobre o conceito de multiculturalidade e as diferenças entre os povos, Ortiz afirma que dentro da operação do village é possível perceber, pela animação e ambiência, quando há um número maior de brasileiros, argentinos e franceses.

*Cada cultura se apropria de uma forma diferente daquilo que a gente oferece. (...) O francês gosta de curtir todos os ambientes, mas ele se envolve menos. O brasileiro prefere as atividades mais reunidas, em grupo, e ele curte muito mais a festa. Os argentinos também curtem muito a festa e valorizam muito os esportes. É impressionante, o argentino tem a coisa do ganhar muito forte. Então, é assim, se a gente fizesse uma festa com os três, eu diria que os brasileiros iriam estar lá na frente do palco, se esbaldando, dançando, fazendo coreografia. Os argentinos estariam mais ou menos misturados por lá, mas prestando atenção e tentando fazer alguma coisa diferente na festa. E, os franceses, estariam sentado, fumando, apreciando tudo aquilo e, provavelmente, teorizando sobre aquilo que eles estariam presenciando ali. E, importante, nos momentos de maior agitação, eles se levantariam todos e estariam ali misturados. Esse é um ponto importante. Eles sentem quando o ambiente chega no auge. Aí, eles se envolvem etc e tal. Daqui a pouco, eles saem de novo e começam a olhar tudo aquilo que está acontecendo de novo. Eles têm essa característica.*

Radicalizando as representações, o francês é apresentado como um *voyeur*, o argentino como competitivo e o brasileiro como festeiro. Além de curtir a festa, é um povo que faz festa, assim como a simboliza. Gianni Merone também compara o público brasileiro ao europeu.

*As características do povo brasileiro são a espontaneidade e o entusiasmo. Ele participa muito das atividades. Você não precisa de muito esforço para animar o público brasileiro, pois as pessoas já gostam de dançar, de fazer esportes. Já o público europeu é diferente. Gosta mais de assistir do que de participar. É mais espectador do que ator. Essa é a grande diferença.*

Sobre essas representações, cabe destacar como as mesmas se manifestam no interior do village. Durante o trabalho de campo, pude observar que a “problematização” da identidade brasileira se dá sempre em oposição ao estrangeiro. Em geral, a identidade do brasileiro é dividida, em geral, na oposição carioca versus paulistas. Apesar de a rede se apresentar com uma proposta multicultural, no interior do hotel, o que se observa é um reforço dos estereótipos seja por parte dos GOs quanto dos GMs.

Ao iniciar uma conversa com o hóspede em espanhol, perguntei se era argentino ao que ele respondeu “*não, graças a Deus*”, brincando disse que devia falar baixo, pois o village estava repleto deles, mas revelou que, de fato, não gosta muito dos argentinos, pois são “*muito arrogantes*”. Um GO, quando perguntei sobre os hábitos dos europeus quando se hospedam no village, deu a sua opinião: “*sinceramente, eu não os entendo. Pagam uma fortuna para passar o dia inteiro no bar fumando e bebendo. Só fumam e bebem, principalmente, os franceses*”. A fala reforça a idéia de que os europeus seriam mais espectadores do que atores naquele cenário.

Todas as noites há um show em que o apresentador sempre pergunta ao microfone, em diversos idiomas, a origem do público: *quem é do Uruguai? E os argentinos, onde estão? Cadê os paulistas?* Essas perguntas têm como objetivo “integrar” e, também para o GO identificar o público, embora o funcionário já saiba previamente o perfil que estava no village naquela semana. Caso haja alguma brincadeira com a participação da platéia, deve-se contemplar a “diversidade” dos hóspedes dentro do hotel. Em geral, o próprio apresentador brinca com os estereótipos dos GMs. Em uma brincadeira com a rivalidade Brasil e Argentina, os hóspedes do país vizinho, por exemplo, podem ser chamados de “*boludos*” e mesmo assim acharem graça. Aos paulistas, o animador pergunta “*Ué, estão aqui? Não estão trabalhando?*”, enquanto para os cariocas diz “*Ah, os cariocas. Ah, os cariocas estão sempre de férias*”. O lugar ocupador por esses dois estereótipos no universo social brasileiro também comentado por Barbosa:

Enquanto o carioca é bem-humorado, simpático, boa-vida, piadista, preguiçoso, gosta de samba, chope, praia, mulher e carnaval, desenvolveu uma particular ojeriza pelo trabalho e não é uma potência econômica, o paulista representa os valores opostos. Em primeiro lugar, é trabalhador, bem-sucedido economicamente, seguidor das leis e das normas, mora numa cidade sem sol e sem mar, fria e cinza, onde tudo funciona eficientemente e, ainda por cima, “carrega o Brasil nas costas”. Enquanto o carioca

representa a parte lúdica, alegre e criativa do país, sendo o seu “coração”, o paulista representa a nossa vertente moderna, eficiente, o nosso “cérebro”.<sup>305</sup>

Independentemente da origem geográfica, no entanto, todos se tornam personagens importantes para a realização da “festas” e promoção da “ambiência”, categorias recorrentes na fala dos entrevistados, para explicar o espírito Club Med. Cabe entender qual é o papel e a função desses ativos para articulação da proposta de integração da rede.

Luiz Fernando Duarte<sup>306</sup> ao refletir os conceitos de Pessoa e Modernidade aponta como a sociedade ocidental moderna vive sob a égide da ideologia do individualismo, que costura a partir de grandes teorias sociais uma nova lógica totalizante, semelhante à proposta pela religião. Segundo o autor, a sociologia e a psicologia são ciências que falam de “segmentação” e “totalidade” como conceitos que representam o pensamento moderno em contraposição à visão de mundo tradicional. Nesta perspectiva, as grandes teorias, na verdade, incluiriam sob uma nova roupagem a idéia de sagrado presente na religião, propondo um projeto secular de redenção.

O antropólogo brasileiro cita o marxismo e o freudismo como exemplos de duas teorias emblemáticas que, reafirmando o compromisso com o projeto iluminista, responderam à necessidade de “reencaminhamento e consolidação do espaço mítico do Sujeito Moderno, propondo-lhe modelos alternativos de re-totalização”.

Ao tomar o clássico estudo de Louis Dumont sobre o indivíduo como o valor fundamental e estruturante de nossa cultura, Duarte declara o paradoxo da nossa sociedade: “*teríamos como totalidade justamente um princípio que a nega; como valor encompassador justamente o que segmenta, privatiza, individualiza, e como religião, justamente o que seculariza, des-magiciza, racionaliza*”<sup>307</sup>. Em outras palavras, a ideologia individualista seria o elemento totalizador da sociedade ocidental contemporânea.

---

<sup>305</sup> IBID: 58

<sup>306</sup> DUARTE, Luis Fernando Dias. “**Três ensaios sobre pessoa e modernidade**”, Boletim do Museu Nacional. Nova Série. Antropologia. Rio de Janeiro, 1983, nº 41.

<sup>307</sup> IBID: 6

Neste paradoxo, o Sujeito Político Moderno vive em sua trajetória entre o privilégio à individualidade e o compromisso com a re-totalização por meio da “refundição social”. Neste impasse, as soluções “re-totalizadoras” se vêem diante da necessidade de restaurar o sentido do Todo a partir da pluralidade, sem remeter à religião.

A partir da análise de Duarte, o que defendo neste trabalho é o quanto a proposta e/ou filosofia do Club Med em alguma medida pode ser compreendida à luz deste paradoxo. Se, por um lado, Ortiz nos fala que a compreensão da existência do ser humano por meio de sua individualidade é um mito, por outro, é no resort que as pessoas se libertam de suas rotinas estressantes e podem experimentar a experiência de ser um Indivíduo Pleno. A plenitude só se realizaria por meio da interação entre as pessoas. Na ilha da fantasia, o elemento totalizador é o lazer, que promove a reunião dos indivíduos mais diversos. A festa, neste sentido, seria representativa para a comunhão entre as pessoas e dar sentido à vivência dentro do village. A descrição do comportamento de cada nacionalidade é como se fosse uma espécie de ritual sagrado que, em seu auge, promove a mais completa integração entre as pessoas. Ao fim dessa experiência, o GM sai purificado dessa experiência “religiosa” e “pronto” para voltar ao trabalho.

Além de oferecer um conjunto de serviço, o Club Med se propõe a vender uma “experiência” que envolve a valorização da convivialidade, recuperando o relacionamento e a interação entre as pessoas. Então, embora se reconheça que cada pessoa tem o “direito de cair e se levantar sozinha”, respeitando a sua individualidade, o que está em jogo dentro destas representações é que os seres humanos seriam muito mais “felizes” se, em alguma medida, compartilhassem as suas experiências e tivessem o apoio do próximo, tanto para levantar quando cair, quanto para contar um momento alegre e “positivo”, como o significado do casamento dentro da cultura ocidental.

É durante a estadia nos hotéis da rede que as pessoas se revitalizam para posteriormente voltarem a viver sua rotina. No período que passam no resort, os hóspedes devem viver as “férias incomparáveis” com muita alegria e com um “espírito” muito positivo e saudável. A filosofia Club Med, por um lado, reafirma o valor Indivíduo (que deve se libertar das atividades do dia-a-dia e tem autonomia para realizar seus próprios desejos), mas, por outro, coloca esta categoria em cheque ao propor que “ninguém é feliz sozinho” e, por isso, são necessárias diversas atividades em grupo capazes de estimular

e promover a convivialidade. Sem negar as diferenças entre os GM's, a filosofia do Club Med propõe a “superação” da individualidade pela totalidade obtida via o lazer.

Por conta desta preferência pelas atividades mais reunidas e da identificação com a ambiência proposta pelo Club Med, o GO brasileiro se transformou em uma mão-de-obra tipo exportação na medida em que a maior parte das unidades da rede demanda profissionais do Brasil em função da animação, conforme aponta Ortiz.

*Ortiz: O mundo inteiro demanda hoje GO que seja brasileiro. Todo mundo quer ter. Tem GO brasileiro no Japão. Eu não sei como esses caras devem se virar lá [risos], mas, enfim, estão lá. Não é porque sabiam japonês. Não. Vão na cara e na coragem. Lá ele vai aprender o idioma, ele vai estudar...*

*Aline: O GO brasileiro virou um “produto de exportação”?*

*Ortiz: Por causa da animação. O brasileiro sabe fazer. Quando a gente pega o fim do livro do De Masi<sup>308</sup>, a gente acha que deve ser adaptado para cada país onde eles traduzem. Não sei se você chegou até o final... ele fala se tivesse que escolher um Brasil para onde você iria? Pô, o cara lá na Itália, encastelado no estúdio dele, respondeu: “ah, eu iria para a Bahia”. Por quê? Porque para os caras que já entenderam que existe um negócio diferente no Brasil, um acolhimento. Isso é uma coisa que o europeu, quanto mais para cima, ele tem cada vez mais dificuldade com isso. E é engraçado porque o brasileiro chega, o brasileiro vira um fatorial, sabe? Você repara fica todo mundo entorno do brasileiro. E, o brasileiro vira o amigo individual de cada pessoa. Não há o espírito de grupo, mas o brasileiro sempre se relaciona com todos. A gente olha para as pessoas. A gente olha. A gente repara. A gente fala. A gente brinca. A gente faz piada. Eles são meio frios nesse sentido. Em uma cidade como Paris, você vai cair e ninguém vai te levantar. Ninguém vai colocar a mão em você. Por quê? Porque você enquanto sujeito tem o direito de cair e ninguém ficar metendo a mão em você. Então, assim, para alguns pode ser bom, mas para quem leva uma vida sobre isso, é muito frio. São países realmente frios e impressiona essa carga emocional. Então, eu posso te dizer que, no Brasil, existe uma percepção dessa festa, dessa alegria, de uma maneira muito especial. Talvez, agora até faça mais sentido para você porque o Club se adaptou ao espírito. Por que ele disse festa? Festa, por quê? Realmente, o brasileiro sabe comemorar. Sabe celebrar. A gente pode até fazer uma análise se isso é positivo ou negativo, o fato é que isso impressiona as pessoas. Como é que esses caras comemoram tanto? De onde vem tanta alegria? O que eles estão comemorando? Então, assim isso para o estrangeiro é estranho. Quando chega ao Brasil e vê que é um país cheio de contraste, como as pessoas podem ser tão alegres? O brasileiro ainda é um povo alegre. A gente sabe que existem n problemas, mas na hora de comemorar, o brasileiro sabe comemorar.*

---

<sup>308</sup> Antes do início da entrevista, conversávamos sobre o livro **O ócio criativo**, do italiano Domenico De Masi. Na obra, o autor propõe um modelo baseado na simultaneidade entre trabalho, estudo e lazer, centrado no aumento do tempo livre.

O brasileiro é compreendido como o elemento agregador. Em um ambiente onde não há espírito de grupo, ele é quem une, acolhe e se relaciona com as pessoas das mais diversas nacionalidades. O brasileiro olha, repara, fala e brinca com o próximo e, principalmente, sabe comemorar e transmitir alegria, apesar dos diversos problemas sociais. Observa-se que o fato de ser um povo alegre e festeiro não significa que não há o reconhecimento das desigualdades e dos contrastes.

Nesse sentido, o GO brasileiro torna-se um ativo que dá um tom “especial” ao produto, conforme explicou Mazzei: *“quando você entra no village, o produto não é igual ao que venderam para você, pois não se trata de vender um copo. O nosso produto é feito por pessoas. O GO pertence ao nosso produto. Então, é mais emocional”*. São emoções que estão em jogo, tanto dos GOs quanto dos GMs. Com isso, assegura-se, de certa forma, sempre uma “novidade” ao cliente. Por mais que exista uma “identidade” comum, o grupo de GOs é composto, em geral, por um grupo de jovens bastante heterogêneo em suas origens e projetos de vida.

No capítulo intitulado *“Trabalho não é tudo”*, do livro **O ócio criativo**<sup>309</sup>, o sociólogo italiano Domenico De Masi dedica-se à explicação do trabalho criativo e a sua importância para processos organizacionais e coletivos. O autor defende que é necessário fazer do “ócio uma refinada arte” por meio da união entre estudo, trabalho e jogo, produzindo uma “fonte inesgotável de idéias”<sup>310</sup>. Ele cita o carnaval brasileiro como melhor exemplo da realização do “ócio criativo”. Segundo De Masi, durante a festa momesca, cuja auto-organização é um caos, se confluem e se misturam “produção de sentido com produção de riqueza, alegria com aprendizado, pluralismo com identidade” graças à motivação dos envolvidos. Nas palavras do autor, “se não dispusesse de uma carga imensa de motivação, se nele não confluíssem esforço, jogo e aprendizado, a imensa máquina do carnaval carioca precisaria de um aparto enorme e onerosíssimo de funcionários”<sup>311</sup>. A festa do Carnaval é apresentada (e apreciada) pelo italiano como o símbolo e exemplo para o mundo.

---

<sup>309</sup> DE MASI, Domenico. **O ócio criativo / Domenico De Masi: entrevista a Maria Serena Palieri**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

<sup>310</sup> IBID: 320

<sup>311</sup> IBID: 320

No livro, em formato de entrevista, De Masi é convidado pela interlocutora Maria Serena Palieri a fazer uma viagem com a imaginação pela África, Ásia e América do Norte. Por fim, a entrevistadora pergunta onde o sociólogo desembarca após a volta de meio mundo. De Masi responde que seria no Brasil e tece comentários sobre Salvador, Rio de Janeiro, Ouro Preto, São Paulo, Angra dos Reis, Paraty e Brasília. Reproduzo abaixo a parte a que Ortiz se refere:

*Em nenhum outro país do mundo a sensualidade, a oralidade, a alegria e a “inclusividade” conseguem conviver numa síntese tão incandescente. “Um povo mestiço, cordial, civilizado, pobre e sensível habita esta paisagem de sonho”, insiste Jorge Amado. A sensualidade é vivida pelos brasileiros com uma intensidade serena. Por “oralidade” eu entendo a capacidade de expressar os próprios sentimentos, de falar. Aquela atitude que no Japão, na China, nos países nórdicos, da Inglaterra à Suécia, é substituída pela incomunicabilidade recíproca e, nos casos extremos, pela solidão desesperada. Por “inclusividade” entendo a disponibilidade de acolher todos os diversos, de fazer conviver pacificamente, sincreticamente, todas as raças da Terra e todos os deuses do céu. Todas essas coisas se tornam leves graças a uma disponibilidade perene e uma alegria natural, expressa através do corpo, a musicalidade e da dança. (...) É este o lugar: é no Brasil, neste país tão puro e tão contaminado, que eu gostaria de alimentar o meu ócio criativo.<sup>312</sup>*

Novamente aparecem elementos como a comunicação, a alegria, a festa e o acolhimento. Se, por um lado, o GO brasileiro virou uma mão-de-obra tipo exportação, por outro, o GM brasileiro também é considerado como o GM típico da rede, conforme apontado na fala de Aziz Aititto e Gianni Merone:

*Aziz Aititto: O GM brasileiro é muito conhecido como o GM típico do Club Med, que a gente quer ter, porque ele tem tudo para... A espontaneidade do brasileiro, a alegria, festa. O brasileiro aproveita o momento. Temos festa, ele está aqui, vamos aproveitar. Ele não se preocupa muito com... Isso é assim no brasileiro. Coisa que não existe em outros lugares. Então, para mim, por exemplo, o brasileiro é o melhor GM para mim. É, por isso, que estou aqui há três anos.*

*Gianni Meroni: Eu acho que o Brasil se identifica muito com espírito do Club Med em vários aspectos, principalmente, no entusiasmo do povo e na facilidade de receber. O Brasil é um povo muito acolhedor e a filosofia do Club é saber receber as pessoas, saber acolher. (...) O povo brasileiro é muito alegre. Então, você conquista o brasileiro oferecendo para ele descontração, alegria, entusiasmo, participação nas coisas. O brasileiro gosta muito de esportes. Fiquei impressionado como, no Brasil, até as pessoas na melhor idade [ele se refere à terceira idade] praticam esportes.*

---

<sup>312</sup> IBID: 336

Outros elementos das representações acerca do Brasil e do brasileiro também estão presentes na fala de Aziz Aititto. Questionado sobre as diferenças entre as unidades do Club Med no Brasil e nos outros países, Aititto aponta:

*Cada lugar, cada zona ou cada continente tem uma característica diferente. Mas, o que tem de mais específico para Brasil é o fato do Club Med (...) combina muito bem com o Brasil. Por quê? Porque o Club Med será sempre o lugar aonde as pessoas vão para passar férias e achar uma coisa diferente porque a vida do dia-a-dia é correria, é trabalho, estresse, outras coisas, pagar contas, o carro, transporte. São coisas... A rotina do dia-a-dia é matadora. Muito difícil. Então, quando você vai ao Club Med é para achar uma coisa diferente, uma alegria, uma facilidade para passar férias, pessoas muito gente boa, gentis organizadores que são muito disponíveis para ajudar, para você passar férias incomparáveis. Então, Club Med dentro do village tem uma alegria, tem um espírito muito positivo, muito saudável, muito jovem. A gente se sente bem. Você se sente muito bem e essa comunicação que provoca os GO's, também é um ponto muito forte do Club Med. Um dos pontos mais fortes do Club Med é essa integração rápida, essa comunicação entre os GO's e os hóspedes. Eles vêm diretamente, a gente se conhece, se fala os nomes. E, uma hora, duas horas depois, já se sente em casa. Aqui no Brasil, a comunicação e a espontaneidade das pessoas é um ponto forte também. O brasileiro é muito comunicativo, espontâneo. Ele é rápido. Ele entra em contato. Ele toca. Tudo isso faz parte das coisas que o Club Med faz para facilitar a integração. Mas, aqui no Brasil as coisas acontecem de uma maneira espontânea, natural. É por isso que o Club Med no Brasil funciona muito bem, porque tem uma filosofia dá muito a ver com o perfil das pessoas, do brasileiro. Como se fosse o brasileiro um GO, na verdade. Por isso, dá muito bem. E também no Club Med, nos villages, fora da comunicação e integração, tem seu lado festa. Festa, cada momento é um momento para ser experiência, para alegria. Isso aí realmente é o brasileiro no dia-a-dia. Então, ajuda nosso conceito, nossa filosofia de ter brasileiros no village porque vai rápido. Outros lugares, é diferente. Por exemplo, na Ásia tem vários Club Med também que estão funcionando muito bem, mas com um jeito diferente porque asiático é um pouco distante comparado ao brasileiro. Tá funcionando, mas as relações não são iguais às relações aqui. Então, por isso, Club Med dá muito bem aqui no Brasil. Ele tem cara de Brasil.*

Um empreendimento francês que tem “a cara de Brasil” é a definição do entrevistado para explicar o sucesso da rede no país. Por meio de sua fala, Aititto reitera as características do brasileiro apontadas por Ortiz e De Masi: comunicação, espontaneidade, facilidade de integração e contato (os brasileiros se tocam). Da mesma forma, o marroquino aponta as diferenças de comportamento de cada nacionalidade no interior do village:

*O francês, por exemplo, ele conhece o Club Med faz muito tempo, então eles vêm ao Club Med com essa sensação de um lugar que é francês. Então, às vezes, fica complicado lidar com eles porque o francês também tem uma tradição de reclamar muito. Eles reclamam, faz parte da cultura, o que não quer dizer que não está feliz. Sempre reclama. Tem uma coisa para falar. Está acostumado com isso. O japonês, ele nem fala, mas não quer dizer que está feliz. O japonês não fala. Uma coisa que está errada, ele guarda para ele porque ele não quer falar para você para você não ficar chateado. Ele não quer deixar você chateado. (...) O japonês não faz, não fala. O*

*brasileiro fala [risos] . Na hora, fala. Mas, depois passou. Acabou. É isso e acabou. Beleza.*

Aititto compara o brasileiro ao GO e em outro momento da entrevista, quando perguntei sobre a escolha da cidade para passar o período sabático, ele compara o Rio de Janeiro a um grande Club Med e aponta o GM brasileiro como cliente ideal da rede:

*Eu adoro o Rio. Rio de Janeiro é maravilhoso. Para mim, Rio de Janeiro é como um grande Club Med. (...) As praias são muito bonitas e no Club Med as praias são sempre bonitas. As pessoas são muitos bacanas. (...) O tempo está muito bom. Muitas atividades. Você anda na rua todo mundo está com sunga [risos]. Um Club Med mesmo. Adoro o Rio. O Rio é muito legal. (...) Viver aqui de férias é maravilhoso. Trabalhando, eu não sei. Aqui no Rio, realmente, eu não sei. Mas, eu vivo no Leblon a uma quadra da praia. Eu vou na praia todo dia. O tempo está bom. Eu vou para a BodyTech<sup>313</sup>, perto da minha casa. Eu vou lá todo dia, treino. O resto do tempo, eu vou ver shows, cinemas. Rio de Janeiro tem muita coisa pra ver. E eu me sinto bem. Na verdade, eu me sinto bem aqui. Não sou um local. Aqui é uma cidade onde talvez eu vá morar um dia. Eu gosto, me sinto muito bem aqui. Brasileiro tem muita hospitalidade. Brasileiro é muito hospitaleiro. Ele não faz você se sentir estrangeiro. Eu viajei muito. Viajei muito. Todas as zonas, continentes, então você sente essa onda que vem das pessoas. E aqui realmente é um lugar... Aqui tem vários estrangeiros. Por que tem vários estrangeiros? Porque eles são muito bem-vindos.*

(...)

*No mundo inteiro, o brasileiro, GM brasileiro, é muito conhecido como o GM típico do Club Med, que a gente quer ter, porque ele tem tudo para... A espontaneidade do brasileiro, a alegria, festa. O brasileiro aproveita o momento. Temos festa, ele está aqui, vamos aproveitar. Ele não se preocupa muito com... Isso é assim no brasileiro. Coisa que não existe em outros lugares. Então, para mim, por exemplo, o brasileiro é o melhor GM para mim. É, por isso, que estou aqui há três anos. Três anos porque eu me dou muito bem.*

É preciso destacar que a “versão Club Med” do Rio de Janeiro não significa que Aititto desconheça os problemas da cidade. Em sua fala, ele frisa que passa férias no bairro do Leblon, considerado um ponto nobre da cidade, e próximo à praia. Após a entrevista (realizada em um dia ensolarado em uma cafeteria do bairro) e já com o gravador desligado, ele perguntou onde eu morava. Respondi que na Vila da Penha (Zona Norte), onde a cidade era completamente diferente. No diálogo, ele disse que não conhecia e que o Rio de Janeiro do qual ele estava falando era, infelizmente, “restrito” àquela área.

Em alguma medida, podemos comparar a “visão do Rio de Janeiro” de Aititto à experiência de um estrangeiro no Brasil. O visitante sabe que o país conhecido via o

---

<sup>313</sup> BodyTech é o nome de uma academia de ginástica.

resort é apenas uma das versões, mas é esta visão que ele pretende levar em sua memória de viagem. A hospitalidade “inerente” ao povo brasileiro é narrada pelo marroquino quando ele se viu diante da necessidade de aprender a falar o português.

*Quando cheguei, não falava nem uma palavra. Aprendi. (...) Claro que aqui no Brasil é mais fácil de aprender português no Brasil do que francês na França ou inglês nos Estados Unidos. Não sei se você já foi para esses lugares, mas o francês quando você fala uma coisa errada, ele fala: o quê? O que você está falando? O que quer dizer isso? [faz gestos representando um francês]. De uma forma, que faz você ficar constrangido. Aí, você não quer mais falar em francês. Mas, aqui no Brasil, você fala errado e as pessoas falam: “Parabéns. Você fala muito bem”. Nos ajudam. (...) Na primeira semana já, quando cheguei, as pessoas falavam: “Parabéns. Você fala muito bem”. Eu não falava nada. Eu sei. Mas, dá prazer e ajuda. Poxa, mesmo quando eu erro, eles gostam, vêem que o cara está se esforçando.*

O fascínio exercido pelo Brasil, em especial do Rio de Janeiro, também foi apontada por Mazzei na entrevista.

*Minha acolhida no Brasil foi perfeita. Não tive dificuldades de me integrar. Eu sou solteiro. A parte mais difícil foi porque eu não falava nada de português. Mas o brasileiro facilita muito a integração e a amizade. E, morar no Rio de Janeiro, é mais do que uma sorte. A semana de trabalho aqui é estressante, assim como na Europa, mas no fim de sexta-feira até a outra segunda, é como se você entrasse de férias. É um lugar magnífico.*

O que se pode observar a partir das falas é a facilidade de adaptação em terras brasileiras, seja de uma grande rede hoteleira que chega ao país, sejam de estrangeiros que se encantam com as belezas naturais e com o povo hospitaleiro. Sobre a diferença do Club Med para outros resorts, recupero os dados apontados por Ortiz na entrevista. Ele disse que, de um modo geral, os brasileiros não comparam Club Med com outros resorts e sim entre as próprias unidades da rede que freqüentam, por conta dos serviços diferenciados que o grupo propõe e afirma:

*Na verdade, muito mais do que oferecer um destino, um produto cultural, o Club Med tem uma proposta de oferecer um estilo de vida. E todo o posicionamento de mercado que o Club tem desde sua abertura, desde da sua criação, é poder oferecer uma espécie de modo de viver aonde as pessoas se sentem pertencentes a algum grupo, compartilhando de determinadas filosofias.*

Ortiz que mediou o meu contato com Aititto aponta o marroquino como das pessoas que vivem diariamente a filosofia do Club Med. Sobre a diferença do grupo francês para outros resorts, Aititto credita parte do sucesso do Club Med ao fato de ter sido o primeiro. No entanto, além do pioneirismo, o grande diferencial – que ambas fontes reiteram – deve-se à proposta de oferecer um estilo de vida, uma experiência. O consumo do bem turístico se dá a partir de um conjunto de sensações que devem

transformar a estadia no resort em um período “incomparável”. E para produzir/criar este conjunto de sensações existe uma equipe que cuida desde a ducha do chuveiro, passando pela roupa de cama, até as festas e as opções de esporte.

A estadia em um resort do Club Med deve ser uma experiência feliz, profunda e restauradora. Claro que os discursos e as falas apresentadas acima podem ser colocados em perspectiva e relativizados, na medida em que os papéis - executivos e pesquisadora - estavam bem delimitados durante a entrevista. A mensagem que as fontes parecem querer passar é que se o Club Med representa um espírito, como se rede tivesse uma alma, o Brasil representa a materialização, o corpo, destes ideais.

Recupero a discussão sobre a presença do edenismo no imaginário, agora, incluindo as reflexões sugeridas pelo antropólogo Roberto DaMatta<sup>314</sup> (1993). De acordo com o autor, as representações da natureza encontradas no Brasil se fundam no paradoxo inerente ao sistema social do país:

Tal paradoxo seria caracterizado pelo fato de o sistema social brasileiro agasalhar valores modernos como o individualismo igualitário e as idéias de justiça social sem, entretanto, abandonar (ou “resolver”) um conjunto de práticas (e de ideologias) tradicionais – como a patronagem, o clientelismo, o nepotismo -, que continuam se reproduzindo e governando *relacional* e *hierarquicamente* a sua vida social. (...) É como se o Estado-nação moderno, individualista e impessoal, desconhecesse a sociedade personalista, relacional e carismática.<sup>315</sup>

Este seria, para o autor, o dilema brasileiro que também se manifesta nas representações da natureza do país, apontado por DaMatta a partir de uma célebre anedota. A piada diz que Deus quando criou o mundo ouviu reclamações de todos os outros países pela injustiça de uma única terra possuir tantas qualidades e belezas naturais; o Criador, no entanto, teria retrucado: “mas, veja o tipo de povo que vou colocar lá”. Segundo o antropólogo, a anedota, embora despretensiosa, expressa o espírito auto-flagelatório vigente no Brasil e reflete um conjunto de valores que permite pensar a realidade do país. A abordagem de DaMatta está em consonância com a tese apresentada por Carvalho, mencionada anteriormente.

---

<sup>314</sup> DAMATTA, Roberto. **Conta de mentiroso: sete ensaios de antropologia brasileira**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

<sup>315</sup> IBID: 93

Um dos primeiros aspectos é a visão da natureza como matéria e como terra, representando um domínio imanente, eterno, passivo generoso. O autor aponta também uma representação relacional da natureza com o homem, sendo o princípio geral da narrativa que “quanto mais pródiga a natureza, pior é o povo”<sup>316</sup>. No discurso dos executivos do Club Med, o Brasil é uma maravilha, pois além da beleza, o povo – representados nas falas tanto por GOs quanto GMs – é que o que há de melhor para garantir o “êxito completo” da aventura do Club Med.

De acordo com DaMatta, a representação luso-brasileira da natureza é como dadivosa e edênica, onde os apelos visuais e os atrativos são maiores que as dificuldades, sendo a carta de Pero Vaz de Caminha o principal exemplo. É a imagem de uma natureza que passivamente espera pelo seu explorador. Concomitante a esta visão, o autor aponta que há a idéia de que o Brasil não foi fundado, mas descoberto.

A principal tese defendida pelo antropólogo é de que as representações da natureza e da sociedade brasileira, mais do que reflexos, simbolizam um mesmo conjunto de valores. Da mesma forma, os termos “mistura”, “confusão” e “combinação”, entre outras, são formas de compreender a realidade brasileira sem levar em consideração como se engendram as relações. O autor cita como exemplo o que chama de uma “invenção de uma autêntica fábula das três raças”. Nesta fábula se prioriza a idéia de “encontro” à de conflito para construção da identidade nacional. DaMatta assinala que, embora este encontro tenha se realizado entre três raças que ocupavam posições diferenciadas, todas se equivaliam dentro de um “verdadeiro triângulo ideológico”. Nesta lógica de inclusividade, os três elementos representam diferentes aspectos da cultura e da sociedade brasileira. Nas palavras de DaMatta:

Qualquer “brasileiro” pode então dizer que nos planos da alegria, do ritmo e da opressão política e social, o Brasil é negro; mas que é “índio” quando se trata de acentuar a tenacidade e uma sintonia profunda com a natureza. Por outro lado, esses elementos se articulam através de uma língua nacional e de instituições sociais que são a contribuição do “branco-português”, que, nessa concepção ideológica atua como elemento catalisador, numa “mistura” coerente e ideologicamente harmoniosa.<sup>317</sup>

Neste cenário, o “mestiço” é um elemento fundamental e representante desta mistura e do englobamento das oposições. Para complementar, a fala de que o Brasil foi descoberto, e não fundado, adiciona a idéia de casualidade, unindo em um plano

---

<sup>316</sup> IBID: 99

<sup>317</sup> IBID: 130-131

simbólico as representações de “*sorte, encontro, mistura e hierarquia como forma de articular o relacionamento entre os diferentes*”. Em alguma medida, podemos aplicar à saga do Club Med no Brasil esses mesmos elementos. Houve uma “sorte” na operação da rede quando chegou aqui, conforme apontou Ortiz. Da mesma maneira, o encontro, a mistura e a articulação do relacionamento entre pessoas distintas fazem parte do saber fazer da rede.

Se esta diferença entre descoberta e fundação, pode, em alguma medida, ser aplicada ao Club Med observa-se também o privilégio do conceito de descobrimento. A rede permite que o hóspede “redescubra” o prazer e o lazer em suas vidas. Além disto, no caso brasileiro, vale destacar que os executivos também adicionam o fator sorte/causalidade à fórmula de sucesso.

Sobre as festas, a questão para DaMatta é entender como se dá a circularidade e a adoção de modos diferenciados de celebração social. Se, no carnaval, existe uma inversão da ordem, com os pobres se “transformando” em ricos, no dia da pátria observa-se a dramatização da hierarquia e durante a semana santa valoriza-se a unidade social por meio da valorização de elementos de outro mundo. Segundo o autor, estes três casos integram um sistema fundado na lógica da hierarquia e da complementaridade que traz consigo a ambigüidade. Por fim, DaMatta defende que para entender o Brasil é preciso fazê-lo por mediações, e não pela razão dualista. Este também parece ser o caminho para entender e estudar o fenômeno do Club Med no Brasil.

O Club Med promove um consumo restrito às elites, sobretudo após a nova estratégia de marketing voltada para a exclusividade e não para o volume. São clientes que dispõem de uma boa reserva para gastar nas férias. Embora se possa questionar sobre esta forma de Turismo / Lazer, observa-se que para determinados segmentos das elites econômicas, o lazer e as férias desempenham um papel central em suas vidas, seja pelo status que pode estar imbricado durante a estadia em um resort ou simplesmente pela diversão que estes hotéis propõem.

Será que essas falas apaixonadas também constituem parte da estratégia de marketing? Pode ser que sim, mas tendo a acreditar que as fontes ouvidas, de fato, acreditam no discurso que apresentam e reproduzem. Utilizando um termo comum no mundo corporativo, pode-se dizer que “eles vestem a camisa” do Club Med, pois isto também é

fundamental para o tipo de serviço que está sendo comercializado. Conforme assinalou Aititto não pode comunicar e transmitir alegria se não se sente tal emoção. Em uma entrevista à revista IstoÉ Gente, Daudet destacou “é preciso gostar do que se faz”. Isto parece ser pré-requisito para se trabalhar no Club Med.

## 5. Férias etnográficas no village Rio das Pedras

Ao sul do Rio de Janeiro, entre uma vegetação luxuriante e uma longa praia, o Village de Rio das Pedras se aninha no coração de uma reserva ecológica protegida, a Mata Atlântica, a segunda maior do Brasil.

Os bangalôs de estilo colonial se misturam à fauna e à flora. À beira mar, a grande piscina ao lado do restaurante onde, após um dia de esqui aquático ou de excursão, os bufês variados os esperam no Jangada<sup>318</sup>.

A música ao vivo e a calorosa acolhida brasileira os embarcarão na magia desse lugar único, onde se cruzam montanha, floresta, rio e oceano.

(...)

Jardins compostos de vegetação com buganvílias, hibiscos, e de numerosas árvores frutíferas como bananeiras, limoeiros, pitangueiras. Vários espelhos d'água e uma iluminação discreta alegrem a paisagem.

(...)

Praia particular, sem guarda-vidas, de areia fina, com 600 metros de comprimento, delimitada por imponentes rochedos que formam pequenas enseadas. A praia está equipada com espreguiçadeiras e chuveiros. Muitas árvores margeiam essa praia e oferecem espaços sombreados.<sup>319</sup>

Desta forma, é oficialmente apresentado no site do Club Med o village Rio das Pedras, localizado no município de Mangaratiba, no Rio de Janeiro. A descrição quase sensorial de um destino paradisíaco tem como objetivo “transportar” imaginariamente os potenciais clientes dos seus computadores para o hotel, estimulando a compra do pacote. A página da web oferece também uma diversidade de informações práticas como formas de acesso e opções de lazer do village. Confirma-se a tese de Carla Borba: o hóspede que visita um resort já conhece previamente as opções de lazer oferecidas e aprova a “*previsibilidade e mesmo a repetição de itens básicos de um resort para outro*”<sup>320</sup>.

No caso do Club Med, no entanto, a rede parece deixar claro a todo momento que essa descrição não quebra o encanto da estadia na medida em que as surpresas e o ineditismo da viagem estão assegurados pela figura do GO. Este é o funcionário responsável pela magia do Club Med e reprodução da filosofia da rede hoteleira, sendo o principal elo do cliente com a marca. Duas hóspedes, quando perguntei, porque preferiam o Club Med

---

<sup>318</sup> Jangada é o nome de um dos restaurantes do village.

<sup>319</sup> <http://www.clubmed.com.br/cgi-bin/clubmed55/SP/villagesHeading.do?CODLSC=RDPC&CODPER=09H&CODRUB=0&PAYS=42&LANG=PT>, acesso em 26/12/2008

<sup>320</sup> IBIDEM:38

em relação a outros resorts recorreram aos sentidos, revelando o caráter intangível dessas férias de sonhos ofertadas aos clientes.

*Hóspede 1: Eu não sei explicar. Você ainda vai sentir como o Club Med é diferente de outros resorts. Percebe essa animação? Tem os GOs que são ótimos. Os shows que acontecem à noite. Outros hotéis são meio tristes.*

*Hóspede 2: Eu tenho 17 anos e venho ao Club Med desde os 5. Aqui é muito bom. Tem muitos esportes. Tem os GOs. Você não sente como aqui é especial? Não tem como explicar.*

Os textos do site do Club Med são acompanhados de belas fotos e informações sobre a infra-estrutura do hotel. As imagens remetem aos momentos felizes que podem ser vividos naquele espaço: paisagens paradisíacas, esportes para praticantes de todos os níveis de aprendizagem (do iniciante ao atleta), SPA, quartos confortáveis, piscina, restaurantes amplos e com farta variedade de opções gastronômicas, bar, áreas verdes. A clássica imagem da cidade do Rio de Janeiro que enquadra a Baía de Guanabara e o Pão de Açúcar também está presente no site, apesar da distância que separa os municípios<sup>321</sup>. É uma forma de localizar o estado em que o resort está inserido. Da mesma forma, no caso dos villages na Bahia, o cliente pode encontrar fotos do Pelourinho. Esses passeios podem ser feitos pelo turista mediante um pagamento ao programa Découverte Club Med.

Outra descrição do village de Rio das Pedras, classificado pela rede na categoria “Degustar Todos os Momentos”, é “*Brasil, um mergulho nos esplendores da floresta tropical*”, confirmando a tese do edenismo apresentada por Carvalho e DaMatta. Isso porque o empreendimento está localizado entre uma reserva ecológica e a baía de Angra. Esse é considerado um dos pontos fortes do village ao lado do prêmio da revista Veja na categoria “Melhor Resort para as crianças”, da prática de esportes aquáticos (esqui aquático, wakeboard e caiaque) e do programa de excursões “*para descobrir o Brasil*”, o Découverte, mencionado anteriormente.

O pacote inclui o apartamento, cujo preço pode variar de acordo com padrão de conforto escolhido, a estrutura para crianças, o Club Med Baby Welcome, esportes para todos os níveis, atividades de lazer (discoteca, música ao vivo, noites Club Med®, piscina principal, piscina Mini Club Med, tênis de mesa), bares e restaurantes.

---

<sup>321</sup> [www.clubmed.com.br](http://www.clubmed.com.br), acesso em 26/12/2008;

Foi neste village que realizei o trabalho de campo. Estive no hotel duas vezes, totalizando nove dias de estadia: uma semana em julho de 2008 e um fim de semana cerca de dois meses depois. A escolha foi feita pela proximidade com o Rio de Janeiro, cidade onde moro. A estadia foi paga pela própria pesquisadora e todos os informantes sabiam, previamente, que as conversas poderiam ser incluídas nesta pesquisa.

## **5.1. Em campo**

Apesar de ter escolhido o Club Med como objeto de pesquisa, nunca tinha visitado um resort antes. O mais próximo da minha memória eram os hotéis-fazendas, onde passei algumas férias com a minha família na infância. Por preferir conhecer novos lugares e ser um tanto tímida para as atividades em grupo com pessoas que não conheço, confesso que desconfiava de como essa estadia poderia ser tão excepcionalmente boa, conforme tantos amigos me relataram e como tantas pessoas confirmavam em sites de relacionamento. O Orkut, por exemplo, abriga 214 comunidades relacionadas à expressão Club Med. A maior delas possui 9.484 membros, entre GOs e GMs, sendo permanentemente atualizada com novos tópicos de discussão para comentar as maravilhas do Club Med<sup>322</sup>.

Quando realizei o trabalho de campo, eu também estava de férias da minha atividade profissional remunerada, como jornalista. Após meses consecutivos de uma rotina estafante, a minha expectativa era também de descansar e me divertir. Diante do convite expresso no site que propõe a prática de esportes diversos, comidas deliciosas e uma belíssima piscina, os primeiros itens da minha mala foram: protetor solar, antiácido para possíveis excessos gastronômicos e dorflex, afinal, embora sedentária e sem talento para esportes, eu estava disposta a aprender as mais diversas modalidades. Eu era uma turista de férias. E, assim, o trabalho de campo tornou-se, em alguma medida, meu diário de viagem.

Percebi, no entanto, que meu papel não estava bem definido e delimitado para meus informantes. As pessoas tinham certa dificuldade em entender os meus reais propósitos

---

<sup>322</sup> Pesquisei a existência de comunidades relacionadas a outros resorts importantes no Brasil, mas eram poucos resultados. A última consulta foi feita em fevereiro de 2009.

no village. Embora eu explicasse que a minha pesquisa não foi financiada pelo Club Med, a relação não era, inicialmente, clara para as pessoas a quem eu entrevistava, fossem hóspedes ou funcionários. Certas vezes, mesmo após explicar que as perguntas eram para a minha pesquisa de mestrado, as fontes perguntavam quando e onde a reportagem seria publicada. Novamente, eu explicava que, apesar de eu ser jornalista, estava no Club Med como pesquisadora, mestranda do CPDOC/FGV, mas a pulseira vermelha do meu pulso deixava claro também a minha “identidade” de GM, ou seja, de hóspede. Surgiam, então, novos impasses. A maior parte das pessoas, em especial os hóspedes, concebia a pesquisa do ponto de vista mercadológico, não entendendo meu interesse na abordagem histórico-sociológica em relação à organização. A sigla FGV (Fundação Getúlio Vargas), instituição muito reconhecida por suas pesquisas na área econômica, contribuía para aumentar a celeuma.

Enquanto os GMs aproveitavam o contato comigo para darem suas impressões sobre o hotel, tecendo críticas ou elogios, os GOs mostravam-se inicialmente desconfiados, escolhendo cuidadosamente as palavras que poderiam ser ditas sem comprometerem seus empregos. Registro a fala de um dos funcionários quando travei contato com ele e comentei sobre a pesquisa: *“Tô ligado. Eu sou GO. Vi que você anda anotando coisas por aí. Eu sei até onde eu posso falar para você”*.

Dos hóspedes, ouvi frases como:

- *“a comida do Club Med já foi bem melhor”*
- *“os GOs anos atrás eram muito mais bonitos”*
- *“o atendimento é muito irregular”*
- *“tinha que ter mais funcionários para atender no bar”*
- *“pena que a sauna não estar funcionando”*
- *“essa pulseirinha é terrível -- detestei ter que passar dias com ela”*
- *“o Club Med é tão maravilhoso que gostaria de estar fazendo essa pesquisa no seu lugar!”*.

As frases que, em geral, precediam essas queixas e comentários eram *“sabe o que você pode colocar na sua pesquisa?”* ou *“você deveria incluir na sua dissertação que ...”*. Algumas pessoas quando as abordei falando sobre a pesquisa foram pontuais, dizendo

não ter críticas, nem elogios em relação à rede, apesar de eu frisar que estava mais interessada em entender os motivos que levaram à escolha do Club Med como destino.

No contato com os hóspedes, alguns eram mais reservados em relação à vida pessoal, mas muito solícitos a responder questões sobre o Club Med. Preferia, nestes casos, não importunar com perguntas que poderiam soar inconvenientes e/ou excessivas. Por outro lado, muitos hóspedes demonstraram pouco ou nenhum interesse na pesquisa, mas compartilharam comigo histórias e intimidades de suas vidas. Esse ponto, que inicialmente não me pareceu relevante para esta dissertação, no entanto, foi fundamental para eu entender um aspecto considerado central na filosofia do Club Med: a formação de redes de sociabilidade tanto com GOs quanto entre os GMs.

A expectativa do encontro com outra pessoa é o primeiro passo para entender o que a rede propõe como “magia do Club Med”. Aqui não se trata de um encontro com o Outro antropológico, caracterizado pelo exotismo e pela diferença, mas de um par social no qual se percebem afinidades que conduzem a uma potencial amizade, companhia e até mesmo um namoro ou caso amoroso. Vale destacar que ser mulher, heterossexual, jovem e estar sozinha no village também foram fatores que influenciaram o campo. Paqueras, flertes e “azaração” por parte dos GOs e GMs também fizeram parte desta etnografia, indicando que a estadia no resort pode trazer novos significados para a pesquisa.

## **5.2. Seja bem-vindo: a chegada ao village**

Os hóspedes são recebidos pelos GOs na Praça de Chegada, reforçando a idéia de que o GO é o anfitrião dos hóspedes que chegam. Os Gents Organizadores acompanham os hóspedes no check-in da recepção enquanto as malas ficam em um quiosque neste mesmo local. É na Praça de Chegada que os GOs estabelecem o primeiro contato com os GMs com sorrisos e muita receptividade. Perguntas como “*é a primeira vez no Club Med?*” seguidas pela frase “*seja bem-vindo(a)*” são ouvidas com freqüência. Ao fim da estadia, também nesta Praça, o GM é convidado a voltar em breve com perguntas sobre o aproveitamento da estadia, fechando o ciclo do período das férias no Club Med.

Após a identificação na guarita do hotel, cheguei à Praça que se encontrava com uma movimentação acima do normal, conforme pude observar nos dias posteriores. Além dos hóspedes do fim de semana que chegavam na sexta à tarde, como eu, havia um grande grupo que se despedia. Eram funcionários de uma empresa de plano de saúde que promoveu um congresso no village nos dois dias anteriores.

Em geral, os GOs fazem o check in com os hóspedes e os acompanham até os quartos. Como o meu apartamento não estava pronto, no entanto, o GO se desculpou e disse que precisava voltar à Praça de Chegada para recepcionar outros hóspedes. Aproveitei para conhecer o hotel. Demorou cerca de três horas para eu ser instalada em um quarto. Na quarta vez em que voltei à recepção, pedi educadamente que providenciassem logo uma solução. A GO da recepção mais uma vez pediu desculpas e explicou:

*Pedimos aos hóspedes para fazerem o check out até às 12h. Mas, eles não fazem, pois querem aproveitar tudo. Ficam na piscina e querem fazer todos os esportes, prolongando ao máximo a estadia. Aí começam a chegar os GMs por volta das 14h. Temos que ter um tempo para arrumar os quartos. Este fim de semana estamos com a lotação máxima e o grupo que saiu hoje era muito grande.*

O “desabafo”, de certa forma, isentava o Club Med e a recepção da responsabilidade, atribuindo aos hóspedes que partiam o problema do atraso, mas, até mesmo isso, era compreensível diante das maravilhas do resort. Respondi que entendia perfeitamente a situação, mas que infelizmente isso não resolvia o meu problema. Diante do meu apelo, ela me colocou em um quarto, completando o diálogo: “*Ai, seria tão bom se todos GMs fossem compreensivos e educados como você. As pessoas chegam aqui muito estressadas*”. Para compensar a longa espera, a GO disse que me colocaria em uma acomodação melhor, mas depois descobri que não tinha diferença alguma em relação ao solicitado na reserva. Era apenas uma estratégia para ser simpática e eu não ficar insatisfeita. Quando fui buscar as malas, não havia GO, conforme seria o procedimento padrão, para me acompanhar até o quarto. Além disso, a minha mala que ficou no quiosque da Praça de Chegada foi levada para outro quarto. Felizmente, problema foi resolvido a tempo.

À noite, descobri os motivos que levaram à dificuldade do atendimento. O village estava em festa e com a lotação máxima. Era a comemoração dos 20 anos de inauguração da unidade de Rio das Pedras e, por isso, havia uma programação especial. Além dos hóspedes, havia também a alta direção do hotel e muitos convidados, incluindo agentes de viagens, artistas, “pessoas famosas” e jornalistas do trade de

turismo e de revistas de celebridades, como Caras, Quem e Contigo. Entre os outros nomes “colunáveis” estavam Cristiana Oliveira, Carol Castro, Leda Nagle, Bruno Chateaubriand, Silvia Pfeifer e atores da novela Malhação. Na noite de sexta-feira, dia em que cheguei, após o jantar houve um show especial e todos os hóspedes foram convidados para a comemoração à beira da piscina com bolo de aniversário e cascata de prosecco.

Ter jornalistas no hotel facilitou a minha socialização, pois até aquele momento me sentia completamente deslocada e não tinha encontrado pessoas que, como eu, tinham ido sozinhas para o village. Naquele ambiente, tinha a sensação de que eu era a penetra em uma festa de “reencontro de velhos amigos”, aumentando assim a minha timidez para abordar as pessoas.

Encontrei um jornalista com quem já havia trabalhado, como estagiária, em um jornal da mídia especializada em turismo e conheci outros colegas de profissão. Fui convidada pelo gerente de Comunicação, Anderson Ortiz, para a coletiva de imprensa que aconteceria na manhã seguinte na qual seriam anunciados o novo diretor de marketing da América Latina, Gian Maria Mazzei, a nova campanha publicitária e os planos de expansão da rede.

A coletiva para imprensa aconteceu em tom informal, mas sem tirar a atenção e a seriedade de todo o business envolvido por trás daquele mundo de fantasia. O CEO do Club Med para América Latina, Janyck Daudet, descontraíu o ambiente com um comentário sobre o seu sotaque: “*não é francês, é baiano*”, dizendo-se apaixonado pelo estado nordestino. A estratégia Cap Sur L’Incomparable foi resumida na frase “*a filosofia do Club Med não mudou, evoluiu*”, dita diversas vezes ao longo da coletiva.

Cabe destacar como a “evolução da filosofia” foi percebida por uma GM, que não participou dessa coletiva, durante uma conversa informal realizada à beira da piscina. A minha informante era dona de uma empresa de engenharia em São Paulo. Com cerca de 30 anos, ela estava grávida e passava o fim de semana no resort em companhia de sua mãe, marido, dois filhos pequenos e um sobrinho.

*Acho que o Club Med acompanhou as transformações na minha vida e evoluiu junto comigo. Quando eu era jovem, ia para Itaparica com os meus amigos .... Era o clima de garotada. Crescemos, casamos e hoje cada um tem a sua vida. Então, é muito difícil reunir a turma toda novamente. ... Mas eu venho ao Club sempre, pelo menos duas vezes por ano. Hoje frequento com a minha família. É um bom lugar para as crianças.*

*... Teve uma época que o serviço estava bem ruim. Há uns dois anos encontrei lençol furado. Poxa, sair da minha casa para dormir com lençol furado? Agora, percebo que houve uma melhoria. É uma boa opção para passar o fim de semana. Não passo mais de dois anos sem vir ao Club Med.*

A fala da hóspede indica, em alguma medida, a percepção dos clientes acerca da estratégia de mercado e de imagem que o Club Med resolveu adotar. O entendimento do sentido de férias vendido pela rede foi detalhado pelo diretor de marketing da América Latina, o italiano Gian Maria Mazzei. Sobre o lançamento da nova campanha, ele informou que a intenção é mostrar que as férias representam a acumulação de pequenos detalhes e de momentos inesquecíveis. Apesar de estar apenas poucas semanas no Brasil, apresentou uma fala em português impecável: “*Não temos a pretensão de querer dar a felicidade, mas propiciar pequenos momentos de felicidade*”, evocando a frase atribuída à Gerard Blitz de que “*o momento para ser feliz é o agora*”.

### **5.3. Etnografias em resorts**

Carla Borba, na etnografia realizada em um resort nordestino, destacou a dificuldade de acesso ao campo empírico, sendo necessários diferentes tipos de negociação tanto com as fontes de pesquisa quanto com a direção do resort. Para o estudo, foi estabelecido um acordo que permitiu a sua presença em áreas externas em dias previamente agendados. Além disso, ela passou alguns fins de semana hospedada como turista. Borba buscou criar vínculos de intimidade e cumplicidade com o corpo de funcionários do hotel, incluindo camareiras, garçons, animadores, estagiários e seguranças entre outros. Segundo a pesquisadora, a direção do resort determinou que não poderia ser aplicado qualquer tipo de questionário, nem gravação das entrevistas sob a justificativa de que tais técnicas poderiam “*pôr em risco a intimidade do turista ou criar situações incômodas durante seu lazer*”<sup>323</sup>. De qualquer forma, a pesquisadora afirma:

Independentemente da interdição do hotel, o turista dificilmente se prestaria a interromper sua atividade de lazer para passar informações, esclarecimentos sobre o que o motivou a estar naquele local. Tal controle já faz parte do seu contexto cotidiano, exercido no espaço de trabalho, em suas obrigações e papéis sociais. (...) Estabelecer

---

<sup>323</sup> IBIDEM: 9

contato com o turista não é fácil. Evidentemente que ele se encontra mais interessado em aproveitar seu lazer.<sup>324</sup>

Sobre esses aspectos apontados pela autora, destaco em uma perspectiva comparativa o que pôde ser observado no trabalho de campo realizado por mim no village do Club Med. Diferentemente de Borba, não tive dificuldade de inserção em campo. O escritório da rede, no Rio de Janeiro, estava informado da minha visita. Efetuei a reserva e paguei a estadia como qualquer outro turista. Eu estava na condição de GM, embora, em campo, eu revelasse a todos os meus informantes a minha verdadeira intenção dentro do hotel: realizar a pesquisa.

A minha maior dificuldade em campo era justamente iniciar conversas com pessoas desconhecidas. Ficava apreensiva de ser inconveniente e/ou estar invadindo um momento que me parecia muito íntimo da vida privada daquelas famílias: o tempo dedicado ao lazer. O sentimento era como se a partir da minha primeira abordagem eu quebrassem o “encanto” da máxima popular que atribui auras de sagrado às atividades que nos dão prazer. Afinal, freqüentemente, ouvimos “férias são sagradas”, assim como a frase pode concordar com outros sujeitos: a cerveja, o futebol e as atividades que proporcionam lazer e prazer, de um modo geral.

Nesse sentido, optei por estratégias de aproximação em que meu contato não ficasse tão abrupto. Optar por conversas informais, também deixava as pessoas mais livres para se expressarem. Por ter facilidade em me relacionar com crianças, comecei os meus contatos com hóspedes que tinham filhos. Outra iniciativa foi praticar esportes em grupo, apesar da minha falta de habilidade. Neste caso, até mesmo o meu fracasso em todas as tentativas – nas mais diversas modalidades inclusive as mais fáceis – foi um fator que contribuiu para a minha integração.

Na aula de caiaque, por exemplo, derrubei, sem querer, obviamente, duas pessoas, em ocasiões distintas, após bater com a embarcação nos meus “colegas de classe”. Rapidamente, fui apelidada pelo grupo de “Penélope Chamosa disfarçada de Dick Vigarista”, em referência ao desenho animado Corrida Maluca, produzido pelo estúdio Hanna-Barbera e exibido na década de 70. Penélope era por conta do meu biquíni rosa; e Dick Vigarista porque eu atrapalhava o trajeto de todos tal como o vilão na animação. Depois da aula, o contato com aqueles hóspedes se estendeu para além da atividade.

---

<sup>324</sup> IBIDEM: 9

Insisti também em outros esportes – até mesmo nos mais complexos como o ski náutico – como uma forma de conhecer novas pessoas. A estratégia deu certo: se por um lado, a minha dificuldade era motivo de brincadeiras jocosas, por outro, eu era constantemente incentivada, tanto por GOs quanto por GMs, a insistir, pois “*uma hora*”, “*em algum momento*”, eu iria conseguir. Depois de algumas tentativas, desisti e preferi focar nas entrevistas.

Em conversa com um GO comentei a minha “*apreensão*” na abordagem dos hóspedes, pois algumas iniciativas não foram bem sucedidas e houve até pessoas que me ignoraram completamente. Reproduzo abaixo parte do diálogo:

*- Isso é bobagem. Você não fala com os outros GMs porque não quer! Vamos lá! Eu sento com você junto daquele grupo ali da frente [quatro pessoas que estavam jogando cartas].*

*- Interromper uma partida de buraco para pedir colaboração para a pesquisa? Não, obrigada. Vou tentar contatos mais “espontâneos”. Afinal, eu vou falar o quê?*

*- Sei lá o que você vai falar. Descobre na hora. Quando eu saio com os meus amigos na minha cidade, eles sempre falam para eu ir na frente, quando é para abrir contato, porque eu sou GO.*

Ou seja, ser GO é intermediar e abrir frentes de socialização. Depois de três dias em campo, consegui diversificar os meus contatos, tanto com GOs quanto com GMs. Os Gentis Empregados, GEs, falam apenas quando perguntados, mas são sempre solícitos. Destaca-se uma diferença crucial. Enquanto nas entrevistas com os GOs, o trabalhar no Club Med é enquadrado na categoria “*estilo de vida diferente*”, para os GEs, trabalhar no Club Med é um trabalho como outro qualquer. Ao fim do expediente, eles partem para suas casas. Os GEs “*não precisam fazer a vida village*”, conforme a fala de um GO. Comentei com um GO que tinha observado pouca interação entre GOs e GEs. Ele concordou afirmando “*É. O Club deveria prestar mais atenção nisso. Nós temos, de um modo geral, mais contato com o hóspedes*”. Se, por um lado, a figura dos GOs está na “*linha de visibilidade*”, os GEs no exercício discreto de suas funções, parecem estar no extremo oposto. Para os hóspedes, é possível identificar a diferença entre GOs e GEs pelos uniformes diferenciados e, principalmente, pelo crachá.

Em relação ao contato dos turistas com a realidade externa ao hotel, Borba constatou um grande desinteresse em relação ao entorno do resort e das atividades culturais de Recife durante o seu trabalho de campo. Talvez, pela proximidade do eixo Rio-São Paulo não pude constatar esse mesmo desinteresse pelo entorno do resort. Uma mulher

na faixa dos 40 anos, acompanhada de mais quatro amigas, por exemplo, disse que ao partir de carro de São Paulo optou por um itinerário mais longo, passando por Paraty, pois uma delas não conhecia cidade. Antes de chegarem ao resort, ficaram dois dias na cidade.

Muitos turistas já conhecem as cidades próximas, como Angra dos Reis (com destaque para Ilha Grande) e Paraty. Aqueles que não conheciam revelaram ter interesse em fazê-lo. A maioria das pessoas afirmou que a escolha pelo resort deve-se à possibilidade de descansar sem nenhum tipo de preocupação, seja ela qual for: desde onde vai estacionar o carro à escolha do restaurante para almoçar. Além disso, o hotel é considerado uma das melhores opções para as crianças, conforme a fala de uma mulher que estava no hotel em companhia do marido e da filha: :

*Esta é a primeira que viemos para um resort. Particularmente, eu e ele [o marido] preferimos ficar em pousadas menores e fazer ecoturismo, explorar os lugares que conhecemos e de praticar esportes na natureza. Gostamos de lugares mais rústicos. Mas nossa filha, que tem oito anos, pediu para passar as férias em um local no qual pudesse ficar completamente solta. Ela reclama que se sente presa e controlada demais. Viemos então para cá, pois temos amigos que costuma freqüentar o hotel. ... A nossa filha está de férias da escola, mas nós estamos trabalhando e conseguimos dar uma escapada do escritório para ela aproveitar um pouco.*

Perguntei o que a família estava achando da estadia:

*Ela está adorando. Só conseguimos tomar café com ela. Depois só a encontramos no fim da tarde, início da noite. Nós também estamos gostando e aproveitando bastante.*

Em outros termos, não se trata de desinteresse pelo entorno, mas é como se os hóspedes enquadrassem esse tipo de férias em outra categoria. O fato de estar no resort não significa que esses turistas não se interessam por outras paisagens fora daquele ambiente. Na verdade, muitas vezes, até elegem outros destinos como preferência. A “tranqüilidade”, o conforto e, principalmente, a segurança foram os atributos preponderantes para a escolha do destino na medida em que o principal objetivo, ao invés de explorar novos lugares, era justamente “desestressar”. Por isso, uma vez dentro no resort, dificilmente saem.

A segurança foi um fator recorrentemente apontado nas entrevistas realizadas com os hóspedes no village de Rio das Pedras. Destaca-se a fala de uma GM, de Porto Alegre, que estava sozinha no hotel: “Escolhi o Club Med porque é um lugar tranqüilo, posso fazer muitos esportes, encontro companhia e, principalmente, é seguro para mulheres

*que viajam sozinhas*”. Da mesma forma, a filha do casal que mencionei anteriormente só poderia ficar sozinha no village porque o *“hotel é um lugar seguro”*.

A leve tensão entre explorar novos destinos versus o desejo de unicamente usufruir as possibilidades de diversão oferecidas pelo resort foi o dilema vivido por uma família belga. A mãe relatou que houve um processo de negociação doméstica para a escolha do destino de férias da família. O casal, que passou duas semanas de férias no resort com dois filhos entre 18 e 20 anos, preferia ficar na cidade do Rio de Janeiro e conhecer atrações “mais diversificadas”, mas os jovens impuseram como condição para viajar com os pais que a estadia fosse no Club Med, pois eles se divertiriam mais. Preferiam a possibilidade de *“conhecer pessoas a visitar museus e outros pontos turísticos que seriam chatos”*.

De qualquer forma, a mãe convenceu os filhos a participarem de passeios turísticos no Rio de Janeiro. A mãe, por sua vez, para agradar os filhos e o marido, apaixonados por futebol, foi assistir a uma partida no Maracanã. O jogo escolhido foi a final da Copa Libertadores 2008, a principal competição da América Latina. Na ocasião, disputavam o título Fluminense, do Brasil, e a Liga Deportiva Universitária (LDU), do Equador. Torciam para o time carioca influenciados por GOs tricolores que, sabendo do interesse dos belgas na partida, os ensinavam a falar em português os gritos de torcida. Os GOs tricolores acompanharam a final pela televisão no village, revelando, antes da decisão da partida, uma *“certa inveja”* dos hóspedes que puderam vê-la ao vivo. Naquela noite, no entanto, o Fluminense perdeu.

Perguntados sobre a opinião geral do que conheceram do Brasil, os jovens disseram que estavam empolgados para voltar em breve e conhecer melhor o Rio de Janeiro. Da próxima vez, ficariam alocados na capital, pois eles perceberam o quanto o destino pode ser interessante, principalmente, no que diz respeito à curtição e à paquera. Foram justamente esses dois elementos que mobilizaram os jovens a negociar as férias dentro do resort ao invés de ficarem no Rio. Acreditavam que seria mais fácil fazer “novos amigos”. Descobri, posteriormente, que um dos jovens estava *“ficando”* com uma GO. Em relação ao outro belga, alguns GOs especulavam que seria gay, pois não *“dava em cima de ninguém”*. Os pais adoraram o Brasil, mas planejavam as férias em outros destinos, pois *“há ainda muitos lugares do mundo que queremos descobrir”*.

Vale também observar o quanto é relativa a questão do entorno. Brasileiros indicavam cidades próximas, como Paraty, ao passo que os estrangeiros se referiam à cidade do Rio de Janeiro. O fato de o entorno remeter ao Rio de Janeiro, no entanto, não significa desconhecimento por parte do turista de que o resort encontra-se em outro lugar do estado. O turista não está “perdido geograficamente”. Um casal de idosos argentinos relatou que já conhecia diversas cidades, do nordeste ao sul do país, e me apontaram os seus destinos preferidos, entre os quais o Rio de Janeiro. Quando ele perguntou qual era a minha profissão, respondi que era jornalista. Muito interessado na região da Costa Verde, começou a fazer diversas perguntas sobre a história do lugar, as atividades econômicas desenvolvidas etc. Diante do meu desconhecimento para todas as respostas, disse decepcionado: “*Mas uma jornalista deveria saber dessas coisas*”.<sup>325</sup> Relatei a história a um GO, comentando que o turista tinha a expectativa de que eu fosse uma verdadeira enciclopédia diante de perguntas tão específicas. Ao que o GO respondeu com o bordão: “*Tinha que ser argentino*”.

Além do resort pesquisado em sua dissertação, Borba freqüentou outros resorts, tendo como objetivo observar o que era mais recorrente na dinâmica desses empreendimentos hoteleiros, desde a chegada na recepção até a inserção nas atividades de lazer propostas.

A equipe de recreação e lazer busca inserir o hóspede o mais rápido possível nas atividades recreativas e de entretenimento, facilitando, assim, a socialização deles. Essa equipe é o coração do resort, pois tem como principal estratégia integrar e aproximar os hóspedes, proporcionando a criação de laços de sociabilidade e evitando que eles caiam eventualmente no tédio, isto é, em alguns casos, tenham a sensação de que não há nada para fazer. (...) A equipe de recreação tem a liberdade de ser aproximar do hóspede, conversar com ele, motivá-lo para as atividades durante o dia, com o intuito de ocupá-lo o máximo possível. Trata-se de uma equipe bastante exposta ao contato com o hóspede, inclusive diferindo dos demais funcionários do resort pela forma como se vestem. Eles costumam usar, em geral, roupas coloridas, próprias para o trabalho no calor e para as atividades com o hóspede, tornando-se, por isso, mais próximos e comunicativos.<sup>326</sup>

Segundo Borba, até os turistas que não participam ativamente “*observam, se divertem, sorriem, comentam, fotografam e aproveitam de forma passiva o que está acontecendo*”, sendo a piscina o principal local de entrosamento. É nesta área do parque aquático que, de acordo com a autora, ficaria mais visível o controle exercido sobre o turista, embora realizado de forma sutil e gentil. O hóspede seria levado sem perceber

---

<sup>325</sup> Tradução livre

<sup>326</sup> IBIDEM: 47

para espaços predeterminados. De acordo com a autora, os hóspedes que não desejam interagir constituem uma minoria. Cabe, então, à equipe de animação captar o desejo dos turistas sendo sensíveis para alterações na programação, se necessárias. Sobre os vínculos de sociabilidade, Borba afirma que os hóspedes demonstram facilidade de comunicação entre eles e disposição para um coleguismo temporário durante o período de férias que, em alguns casos, se prolonga. De um modo geral, a interação é superficial, mas constante e despretensiosa.

De que formas essas questões levantadas por Borba se apresentaram no trabalho de campo realizado no village Rio das Pedras do Club Med? Quais são as diferenças e semelhanças? Vale lembrar que o Club reivindica para a si a criação desse modelo de férias em resorts, sendo o pioneiro nesta fórmula que inclui a animação propiciada pelos Gents Organizadores no pacote de férias.

Segundo me foi informado pela rede, em pesquisas de mercado realizadas com os clientes, observou-se que os hóspedes não costumam comparar o produto Club Med com outros resorts<sup>327</sup>. A comparação é feita, em geral, entre os próprios hotéis da rede que podem oferecer mais conforto, animação ou tranquilidade, dependendo do village escolhido. Na avaliação da rede, isso se deve à ambiência própria dos resorts do Club Med, considerada o seu grande diferencial mercadológico. O responsável por essa ambiência seria justamente o GO. Dentro do Club Med, o GO é o mediador das relações com os hóspedes, independentemente de ser ou não da equipe de animação e esportes. Funcionários das áreas administrativas também devem socializar com os GMs nas horas em que não estão executando suas tarefas. Ou seja, independentemente da área, se relacionar com os GMs faz parte do trabalho. Nesse sentido, o que se observa é que no Club Med todos os GOs estão empenhados nesta tarefa de criar laços entre as pessoas, enquanto em outros resorts, trata-se de uma tarefa das equipes especializadas em recreação e lazer.

---

<sup>327</sup> Segundo essa pesquisa, conforme me foi relatado pelo gerente de Comunicação, apesar de os hóspedes reconhecerem os pontos fracos da rede quando questionados, esses aspectos seriam relativizados em virtude da proposta do Club. O exemplo citado por um dos executivos da rede é o quarto do hotel. Concebido inicialmente apenas como um local para o GM dormir, o quarto do Club Med teria menos conforto em relação aos da concorrência. Durante muito tempo, não havia nem televisão. Esse ponto teria sido relativizado em uma pesquisa qualitativa com discussão em grupo, realizada para o levantamento de uma nova campanha. As pessoas teriam destacado a ambiência e a sociabilidade, proporcionadas principalmente pelo GO que faz a mediação entre os hóspedes.

Assim como no resort pesquisado por Borba, uma das principais áreas do village é a parte da piscina próxima ao bar e o teatro, onde é possível encontrar sempre pessoas circulando. Toda a arquitetura do hotel é pensada para promover a integração. Isso fica claro na decoração que privilegia, por exemplo, sofás com muitos lugares, colocando as poltronas individuais sempre próximas aos móveis maiores. Espaços amplos com áreas de convivência estão espalhados pelo resort. No restaurante, mesas grandes com oito lugares são a maioria.

Segundo Borba, mesmo os turistas que não participam ativamente das atividades propostas parecem se divertir. Minhas observações de campo no village vão na mesma direção. Na hora da dança do sol, por exemplo, em que todos dias às 12h os GOs dançam em volta da piscina, fui chamada, assim como outros hóspedes, a interagir e participar da atividade. Diante da minha recusa, o GO insistiu e disse com simpatia, pedindo com certa cumplicidade: “*você vai me deixar pagar esse mico sozinho?*”. Os turistas são levemente coagidos a participar, pois o GO que convida, em geral, já travou contato anteriormente e busca ser tão agradável que aquele que recusa é tomado por antipático. Apesar da insistência, eu consegui convencê-lo de que precisava fazer algumas anotações e, portanto, deixaria para dançar outro dia. A linha é tênue: o GO deve convidar e insistir, mas nunca pode ser invasivo ou inconveniente para o hóspede. “*Da próxima vez, você não escapa*”, o GO retrucou mantendo o tom de brincadeira. Em outra ocasião, também por volta da hora do almoço, os hóspedes eram convidados por diversos GOs para participar dos *crazy signs*, como são chamadas danças com coreografias consideradas fáceis de serem aprendidas. Enquanto isso, outro GO dizia ao microfone: “*Venham dançar. Vocês já pagaram por isso.*” O subtexto era: vocês escolheram esse destino que conta com esta animação, por isso, devem aproveitar.

Mais do que controle sobre o turista, conforme sugere Borba, o que eu pude observar é um processo de convencimento tanto por parte dos GOs quanto dos próprios GMs entre si. Algumas GMs me disseram que, em um primeiro momento, ficaram tímidas, mas depois adoraram e se divertiram bastante com as danças. Alguns hóspedes me convidaram a participar, dizendo que eu veria o quanto é bom e engraçado.

Na experiência de férias em resort, Borba destaca o interesse do turista de massa por outros empreendimentos deste tipo e “*atrações-clichês ou que estejam na moda,*

*configurando assim um status no seu retorno de férias*”<sup>328</sup>. A autora ressalta ainda o caráter de espetacularização e de simulacro do resort na medida em que o público “*observa como simples espectador passivo, e a maioria sem muito interesse de se envolver com a performance nem mesmo vê-la fora do palco, ou seja, como se passaria sem o caráter falso da representação*”<sup>329</sup>. Acredito que seja necessário relativizar esse ponto. O que pude observar é que tanto GOs quanto GMs reconhecem o simulacro no resort e as representações que são encenadas. Enquanto os primeiros concebem como uma condição para terem a experiência de um estilo de vida próprio do Club Med, os hóspedes vêem como uma grande brincadeira e têm pleno conhecimento de que aquele mundo de sonhos, na verdade, é um grande negócio do sistema capitalista. Ou seja, o caráter “falso” da representação torna-se um elemento no “jogo” da socialização.

Borba também chama atenção para a “relativa ruptura com o cotidiano”. Segundo a pesquisadora, para os hóspedes, existe o sentimento de verdadeiro rompimento, mas, na verdade, eles não perceberiam a repetição de suas práticas diárias como a prática de esportes, a ida ao salão de beleza e a busca por massagens terapêuticas. Os hóspedes alternariam momentos de afastamento do cotidiano e de lembranças do dia-a-dia. Nesta perspectiva, a questão a ser investigada é: o que permite ao hóspede ter essa sensação de ruptura com o cotidiano? A fala de uma hóspede nos dá pistas para entender. Vejamos.

Muito comunicativa, Lulu<sup>330</sup> se apresentou a mim durante a caminhada energética, realizada todos os dias por volta das 9 horas da manhã. Moradora de um condomínio de luxo em Itaipava que, segundo ela, possuiria a mesma infra-estrutura do hotel, justificou sua ida ao Club Med:

*Lá [o condomínio] tem todas essas quadras de esporte. Tem muito verde, como aqui. É muito lindo. Muito arborizado. Mas, confesso que eu sinto falta é de falar com as pessoas. Eu gosto é de conversar, como esse contato que estamos tendo aqui.*

“Gostar de conversar e fazer amigos” é o fio condutor para entender o que é considerado a ambiência especial do Club Med. Mas, afinal, como a rede propicia a criação e o estabelecimento de vínculos entre diferentes pessoas que, algumas vezes, são mantidos? Duas estratégias são centrais para entender esta questão: oferecem-se atividades em grupo que promovem a interação entre as pessoas e, simultaneamente, o

---

<sup>328</sup> IBIDEM: 60

<sup>329</sup> IBIEM: 67

<sup>330</sup> Nome fictício. O nome de todos os hóspedes citados neste capítulo foram trocados.

GO é o mediador das relações. Seja na hora das refeições, seja na prática de atividades esportivas ou simplesmente durante o ócio, o hóspede é incitado a participar e a interagir sob pena de se sentir “deslocado” naquele ambiente em que todos parecem ser amigos.

#### **5.4. A hora da socialização**

Os momentos dedicados às refeições e a prática de esportes em grupo são dois momentos centrais para compreender como se inicia o processo de interação dentro do Club Med. Na maioria das vezes, o GO é o intermediador, embora se observe que muitos hóspedes, em especial aqueles que costumam frequentar o hotel, estejam “predispostos” a interagir.

Por saber da orientação da rede de que os GOs devem se misturar aos GMs na hora das refeições, a primeira vez em que fui jantar, optei pela mesa de oito lugares. A minha expectativa era de que algum GO se oferecesse para me fazer companhia e, assim, eu pudesse iniciar contatos. Para minha decepção, jantei sozinha. Isso aconteceu algumas vezes no fim de semana por dois motivos: o village estava muito cheio e os próprios GOs elegem seus GMs “preferidos” em virtude das afinidades. Até aquele momento, eu não tinha sido “eleita”. No dia seguinte, na hora do almoço, encontrei Beto<sup>331</sup>, o GO que me recepcionou e já sabia da minha pesquisa. Ele me convidou para me sentar junto com outras pessoas, GOs também.

Um dos GOs era Zé que, segundo Beto, poderia me contar histórias memoráveis do Club Med “*de antigamente*”, “*dos áureos tempos*”, onde se vivia “*de verdade o espírito e a filosofia da vida village com muitas festas e curtidão*” e havia “*mais liberdade*”. Segundo o jovem GO, hoje em dia, existem muitas “*chatices, mas dá para curtir também*”. Beto se refere às regras de conduta dos Recursos Humanos orientadas

---

<sup>331</sup> Os nomes de todos os GOs citados foram trocados para preservar a identidade dos informantes.

para a profissionalização das atitudes dos GOs. Beto, de 18 anos, é filho de ex-GOs que lhe contavam muitas histórias e o incentivaram a trabalhar temporariamente no Club Med. Quando o perguntei sobre essas histórias, Beto me dava respostas evasivas: “*Ah, muitas coisas*”, “*muitas loucuras*”, “*O Zé pode te contar*”.

Zé foi convidado para trabalhar no Club Med em 1981 e, desde então, diz ser apaixonado pelo estilo de vida da rede. Contou que, certa vez, aceitou uma proposta muito boa financeiramente de um resort concorrente. Embora ganhasse mais, diz não ter se adaptado, voltando para Club Med. Com orgulho, me mostrou os bastidores da área em que são realizados os shows, o camarim e a produção dos cenários. Eu, no entanto, estava mais interessada em investigar o que seriam os “*tempos áureos*” do Club Med, mas Zé desconversava, dizendo que os mais jovens são muito curiosos e que romantizam demais aqueles tempos.

Perguntei, então, sobre as dificuldades de se levar uma “vida comum” dentro do village e do desejo de casar e ter filhos. Ele, que casou e se separou, disse preferir o estilo de vida do Club Med. Sobre o uso do seu tempo livre, falou como se invertesse a lógica dos GM: “*Às vezes, quando estou de folga, vou para a esquina das avenidas Rio Branco e Presidente Vargas respirar monóxido de carbono. Também já fui para Bangu passear. Fiquei hospedado em um hotelzinho e fui ao shopping que foi inaugurado há pouco tempo*”. Zé era enigmático: sua fala lenta dava a entender que escolhia cuidadosamente as palavras.

Diariamente, às 19h30 acontece um *happy hour* com música ao vivo na área do bar. Os GOs de todas as áreas devem ficar neste ambiente e socializar com os GMs. Os funcionários são orientados a não formarem um grupo muito grande. Nunca mais que três devem estar reunidos, mesmo que haja GMs na roda de conversa. Inúmeras vezes, quando fiquei cercada de GOs, sempre um comentava que deveria se retirar, pois, caso contrário, seriam advertidos. Todos reclamavam desta norma, inclusive diante do hóspede.

Na noite do primeiro domingo que passei no hotel, quando a maioria das hóspedes do fim de semana considerado “especial” por conta da comemoração de 20 anos do village tinha partido, pude observar melhor a dinâmica da socialização na hora do *happy hour*. O village menos cheio facilitou conhecer novas pessoas. Ao invés de eu buscar o contato, a relação se inverteu e os GOs, principalmente, passaram a puxar conversa

comigo. Se antes eu passava despercebida, com o village “vazio”, o tratamento foi mais “personalizado”.

No domingo à noite, Pablo, o GO que na parte da manhã havia me dado noções de ski náutico, estava conversando próximo a mim com Ana, uma GM adolescente de 17 anos. Convidou-me a participar também da conversa. O tema em pauta eram as dúvidas e incertezas dela sobre seu futuro. Não sabia o que fazer no vestibular e desejava ser GO do Club Med, mas achava que sua mãe não deixaria: *“Minha mãe é maravilhosa, somos muitos ligadas. Ela não agüentaria ficar longe de mim. Eu queria fazer algo como o Beto que antes de entrar na faculdade passou um período aqui trabalhando”*. O GO dava conselhos, contando a sua própria experiência, e eu também fui incitada a dar meu depoimento sobre minha trajetória profissional e acadêmica.

Em geral, a socialização começa no *happy hour* do bar e se aprofunda durante o jantar. Do bar, em geral, o GO convida o grupo a seguir para o restaurante, dando continuidade à conversa. Naquela noite, além de jantar em companhia de Pablo e Ana, também os acompanhei no show que acontece todos os dias por volta das 22h.

Na segunda-feira de manhã, a maior partes dos GM com quem travei contato tinham partido. O casal que eu havia conhecido no dia anterior durante o ski náutico me convidou para tomar café com eles, assim que me viram no restaurante, mas eles também partiriam em seguida. Enquanto conversávamos, uma mulher na faixa dos 30 anos sentou-se conosco e começou a conversar animadamente. A princípio, imaginei que ela conhecesse o casal, mas percebi que ambos pensavam o inverso diante da surpresa quando a mulher se apresentou. Era Patrícia que havia chegado naquela manhã e também estava sozinha.

Casada e com uma filha pequena, Patrícia disse que precisava tirar um dia de suas férias só para ela. Pagou, então, uma diária no Club Med e estava disposta a aproveitar todos os momentos, pois era raro conseguir esse tempo *“único”* para desfrutar da *“sensação de liberdade”*. Patrícia andava pelo hotel com uma bolsa que continha os principais objetos de uso diário: roupa de academia, calcinha, diversos protetores solares, carteira (ela não confiava em deixar no quarto), câmera digital, tênis, meia e camiseta. Assim, ela não perderia tempo indo ao quarto trocar de roupa. Combinamos de almoçar juntas naquela segunda-feira. *“Adorei ter encontrado! Faremos companhia*

*uma pra outra e vamos curtir muito*”, me disse animada como se fossemos nos tornar grandes amigas.

O horário das refeições torna-se dentro do Club Med um ritual de socialização. A dinâmica de se sentar à mesa, independentemente de ser convidado, tal como fez Patrícia, é uma prática comum para os GMs que costumam frequentar o Club Med. Quando jantava com Fafá e Lipe, dois GOs, um dos jovens belga que estava no hotel sentou-se conosco, seguido por toda a sua família. A conversa sobre as diferenças culturais entre Brasil e Bélgica foi animada, apesar das dificuldades de idioma. Os belgas falavam inglês e francês. Fafá entendia e falava um pouco de francês. Lipe só falava em inglês. Eu entendia um pouco de francês, mas só falava inglês. Então, ao mesmo tempo em que nos comunicávamos em inglês com os belgas, eu tentava traduzir o que se passava para Fafá. E quando os belgas falavam com a Fafá em francês, tentávamos traduzir para Lipe a conversa.

Fomos interrompidos por um GO que trouxe até a mesa uma fruta do conde para os belgas experimentarem. Seria um tratamento privilegiado para GMs estrangeiros? Mais cedo, um GO havia me relatado que *“os franceses, até pouco tempo, atrás eram mais bem tratados que os brasileiros. A diferença apesar de sutil era visível”*. Segundo o informante, *“o que importa é a visão da matriz em relação aos negócios no Brasil. Se vem um francês pra cá e não gosta, a reclamação chega lá na matriz que não fica nada satisfeita e cobra os executivos daqui. Eu não concordo com isso não”*. Hoje, o GO considera que os tratamentos seriam mais igualitários, independentemente da nacionalidade, embora ainda exista, em suas palavras, uma *“tendência para agradar mais os estrangeiros”*. O GO não detalhou como seria essa diferença no tratamento, embora eu tenha insistido em exemplos. Oferecer fruta do conde seria um exemplo de tratamento mais personalizado? Talvez, mas eu procedi, quase que da mesma forma, quando insisti com os belgas para experimentarem um brigadeiro, contando-lhes uma das versões sobre a origem do famoso docinho nas festas brasileiras. Depois do jantar, Lipe pediu desculpa pela *“invasão”* dos belgas, acreditando que eles teriam *“atrapalhado”* minha conversa com Fafá, uma GO que trabalha no village Rio das Pedras desde a inauguração:

*Aline, desculpa se eu atrapalhei a sua conversa com a Fafá. Eu não sabia que os belgas viriam jantar com a gente. O primeiro sentou e quando vi os outros já estavam lá. Eu*

*não sei o que faço... Nem falo inglês direito... Aliás, muito obrigado, você me salvou com diversas palavras, me ajudou pra caramba. Você tinha que ser GO.*

Lipe não foi o único a me enquadrar dentro do perfil do que seria uma boa GO – vários disseram que eu tinha flexibilidade, e seria discreta e articulada. Respondia sempre que não conseguiria, pois quando levanto muito cedo, não consigo pronunciar uma única palavra e, portanto, seria demitida. Era a deixa para que os GOs falassem sobre a dificuldade de estar permanentemente em interação com os hóspedes. Um dos GOs confessou: *“A maioria das vezes é legal e muito bacana esse contato, mas tem dia que você não está afim. São sempre as mesmas perguntas. Também temos nossos dias de acordar de mal-humor”*.

O contato GO-GM, portanto, nem sempre é tão amigável. Segundo Lipe, na sua primeira noite de trabalho, quando foi jantar, perguntou a um casal se poderia fazer companhia a eles. *“Eles responderam que não. Eu já estava todo tímido. Fiquei completamente sem graça. Mas eu entendo. Eles estão no direito deles. Tem gente que quer mais privacidade. Então, nós respeitamos. Pedi desculpas e sentei em outra mesa”*, contou.

O encantamento pela “vida GO” é grande, especialmente entre os hóspedes mais jovens. Vale destacar o caso de Joana, uma GM de 24 anos, formada em Direito, que tem vontade de integrar a equipe de Gentis Organizadores. A jovem conta que viaja em média três vezes por ano seja para resorts ou outros destinos turísticos, inclusive no exterior. Mas, dentre as opções de hotéis de lazer, tem preferência pelo Club Med em virtude da diversidade de atividades e pelo ambiente *“aconchegante, mais acolhedor, mais interessante, mais apaixonante”*, em suas palavras. Fui apresentada à Joana por um GO. Ela estava com o uniforme do dia, mas carregava a pulseirinha de GM. Ao revelar seu desejo de ser uma Gentil Organizadora, Joana foi prontamente atendida pelo chef de village, conforme relatou:

*Sempre que vou ao Med, tenho vontade de ser GO... Fico com essa idéia... Daí dessa vez um dos GOs comentou com o Chef de Village e, numa brincadeira, eu pedi pra usar o uniforme e ser GO por um dia. ... Ganhei até crachá... Foi ótimo... Me senti realizando um sonho. O mais legal foi ter a oportunidade de ver de mais perto a vida de GO. O ruim? Bom, posso contar uma história interessante... No fim da noite os GOs foram se reunir com os chefes e eu não fui, lógico. Resolvi pedir uma coxinha no bar, até dar a hora deles saírem... Mas, o moço do bar não queria me entregar de jeito nenhum... Achou que eu era GO e GO não pode comer no bar! Quero ser GO temporária e não fazer carreira lá dentro. Eu quero ter uma experiência nova de vida...*

*Todas as experiências foram muito boas... Os esportes, a convivência, as risadas... E, tudo, num ambiente muito lindo.*

Joana costuma freqüentar o resort em companhia da família e para realizar o seu desejo de voltar depende da tia pagar a estadia. “*Tenho uma tia que financia a viagem de todo mundo... Já chegou a levar umas 40 pessoas ao Med numa única vez*”, afirmou. Das experiências no Club Med, Joana conta que, em geral, fica amiga dos GOs com quem mantém contato permanentemente.

Vale comparar essa informação com a fala de uma jovem francesa que costuma freqüentar os hotéis do Club Med com a família no exterior. Ao pedir para explicar os vínculos estabelecidos dentro dos hotéis, ela respondeu: “*a relação do hóspede com o GO não é uma relação profunda. Nós ficamos mais amigos de outros hóspedes. Porque os GOs não estão lá para se divertir. Estão lá para se ocupar das crianças e de outras atividades. Parece que eles estão se divertindo, mas é trabalho*”. Estabelecer contato com outros hóspedes, de início pode não ser fácil, mas é quase inevitável:

*É difícil encontrar pessoas. Para as crianças tem o mini-Club que fica mais fácil. Todos os dias têm um encontro às 10h da manhã para fazer amigos. Mesmo depois de anos indo ao Club Med era muito difícil pra mim e pra outras pessoas também. Mas, depois de dois dias, tudo fica muito bom. (...) Fazer amigos é parte da magia do Club Med. Você faz amigos muito rápido. (...) O Club Med é como a Disney. Tudo passa muito rápido. Tem muitas coisas para fazer. É tudo muito bom e não dá vontade de partir. Mas, ao mesmo tempo, tudo parece passar devagar porque você faz as coisas que você quer. Não reflete. Só está lá naquele lugar revigorante em que você pode fazer muitas coisas ou não fazer nada. O mais interessante é que você perde a inibição e faz coisas que nunca fez.*

A jovem conhece unidades da rede na Espanha, Turquia, Itália, França e Tunísia. Segundo ela, é bom viajar para o Club Med porque “*a vida parece mais fácil. A comida é à vontade. Não precisa cozinhar. Não tem rotina*”. A entrevistada informou ainda que a família prefere o Club Med em relação aos outros resort principalmente por conta do idioma (francês), embora também possam se comunicar em inglês. Disse que, certa vez, viajou com os pais e os irmãos para Cancun. A jovem disse ter adorado, pois gosta de falar espanhol e tem muito interesse na América Latina, mas a sua família não gostou: “*por não conversar muito com as outras pessoas, meus irmãos brigaram demais por ficar muito tempo uns com os outros. Minha irmã gosta muito de ficar na praia, sem fazer nada, e minha mãe queria que ela fizesse tudo porque minha mãe gastou muito dinheiro na viagem*”. A experiência em outro resort, segundo a entrevistada foi realizada porque a família queria conhecer outros empreendimentos.

## 5.5. O Gentil Organizador: GO

A especificidade do Gentil Organizador na cultura organizacional do Club Méditerranée foi o tema da pesquisa de Daniela Jorge de Brito<sup>332</sup>. Segundo a autora, este profissional apresentado pela rede como a alma e personificação do Club Med é fundamental para assegurar a manutenção da filosofia do grupo. Brito aponta o perfil dos profissionais selecionados no recrutamento:

desembaraçado, alegre, solto, humilde, hospitaleiro, um anfitrião capaz de socializar as pessoas, um ícone de integração dentro do village. Desprovidos de pré-conceitos, ainda que idealmente, estes indivíduos devem estar dispostos a desenvolver seu trabalho com amor, carinho, prazer no que fazem.

Ao privilegiar a análise da cultura corporativa da rede, a autora aponta como a ideologia da alta administração percorre toda a organização e, assim, diferentes grupos e ideologias passam a admitir uma cultura comum para orientação das atividades no interior do resort. Por isso, a política de recursos humanos que prioriza a valorização do indivíduo deve ser compreendida como o diferencial mercadológico da rede. Isso porque *“embora o cliente sempre tenha razão, o GO é o responsável pela sua inserção no contexto, é sua função mantê-lo fora do quarto usufruindo do clube o tempo todo”*<sup>333</sup>. O desafio seria fazer o GM experimentar o universo de fantasia e isolá-lo do mundo exterior. Este, inclusive, foi um dos argumentos para explicar, durante muito tempo, a ausência de televisão e telefone dos quartos, tanto de hóspedes quanto funcionários, embora estivessem disponíveis na área comum do hotel.

De acordo com Brito, os GOs são treinados a partir do conceito de especialização flexível na qual os trabalhadores devem ser multifuncionais e cooperativos. Nesta forma de “produção” a divisão do trabalho é menos pronunciada e há maior integração de funções.

O enfoque holístico, neste caso, está presente na proposta de desenvolver o ser humano de maneira multifuncional a partir de uma visão de conjunto. O GO, entretanto, deve ter

---

<sup>332</sup> BRITO, Daniela Jorge de. **“Mundo de sonhos: os gentis organizadores na cultura do Mediterrané”**. Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2007

<sup>333</sup> IBID: 45

o controle ou pelo menos o conhecimento do sistema das alternativas de atendimento para satisfação de qualquer demanda dos GMs, ser capaz de resolver problemas e/ou de apresentar propostas de soluções. Individualmente, a autopromoção de seu diferencial perante os pares acontecerá pela intensidade e profundidade com que o GO imprimir sua imagem na memória dos GMs.<sup>334</sup>

Sobre o processo de seleção, Brito informa que o conjunto de habilidades de um GO é levado em consideração no momento do recrutamento. Jogar tênis ainda que amadoramente, por exemplo, pode ser um diferencial para ser escolhido. Segundo a pesquisa, as atitudes são avaliadas principalmente nos primeiros seis meses que definem ou não a permanência no Club. Além disso, os conhecimentos e a dita “filosofia Club Med” são construídos “diariamente pela experiência on the job, e se voltam ao desempenho ou resultado esperado”<sup>335</sup>. Uma ex-GO que eu entrevistei corrobora o dado apresentado pela autora: “Eu não passei por um período de treinamento. Eu cheguei e trabalhei. Deixei as coisas no quarto e fui direto para o mini-Club. Os outros GOs iam passando as coisas, eu ia observando e sacando como se trabalhava e como as coisas funcionavam”.

Segundo Brito, o distanciamento geográfico e o isolamento do indivíduo contribuem para que o GO se envolva com a cultura organizacional: a “imersão desses indivíduos, cuja comunicação é limitada, facilita a uniformização de vocabulário e ações, a promoção da totalidade, a orientação sincrônica, integrada e sistêmica dos GOs”<sup>336</sup>, assegurando a produção e reprodução do Club Med. Sobre o perfil da equipe de GOs, a rede afirma que busca formar um time de profissionais para garantir a “a diversidade e a multiculturalidade”, conforme apontou Aziz Aititto na mesma entrevista da qual citei trechos no capítulo anterior.

*Aline: Fisicamente, o GO é o jovem sarado? A beleza influencia na escolha do GO?*

*Aititto: Não. A beleza, não. Um GO que vai trabalhar no esporte e não tem cara de esportista, não dá... Tem que ser uma pessoa que representa a atividade. Uma menina que trabalha na recepção tem que ter sorriso, uma boa apresentação. Mas, a gente não quer só pessoas bonitas. Isso não dá porque precisa de tudo para fazer o mundo. Essa diferença entre as pessoas é justamente um ponto forte do village. Precisa de brasileiros, franceses, argentinos, americanos dentro de uma equipe, tem um pouco de tudo. Club Med é como United Collors of Benetton, todas as cores. Justamente porque uma das coisas que o Club Med está defendendo é essa integração de todo mundo,*

---

<sup>334</sup> IBID: 38

<sup>335</sup> IBID: 38

<sup>336</sup> IBID: 44

*todas as religiões, todas as nacionalidades. Dentro do Club Med, nós tratamos todo mundo da mesma forma. Não tem o VIP ou aquele que não tem dinheiro. Por isso, não tem a parte financeira no Club Med. Você não paga o bar com dinheiro. Está tudo incluído. Dentro do village, todo mundo é igual. Os GOs também são iguais, para dar essa filosofia dentro do Club Med. (...) O GO que tem competências de comunicação, de idiomas, que tem o lado profissional muito forte, ele é aceito. Tento equilibrar a equipe.*

Vale destacar que a fala acima é de um funcionário de alta posição hierárquica, marroquino e negro. Embora ele não tenha feito nenhuma referência a preconceitos durante a entrevista, registra-se que uma GO o apontou como exemplo de pessoa que conseguiu superar os preconceitos existentes dentro do Club. Ela não fez referência a cor, credo ou opção sexual, sendo discreta no detalhamento dos tipos de preconceito existentes dentro do Club Med e se seriam cometidos pela própria rede, pelos GMs ou por ambos. A GO o citou como exemplo, pois disse ter certeza que sofre discriminação por ser mulher.

*Carlinha: A minha meta dentro do Club é ser chef de village. Hoje existem cinco no mundo. Sei que vou ter que quebrar muitas barreiras. Por ser mulher, as pessoas olham com mais desconfiança... Eu sempre faço a caminhada energética. Ontem era a minha folga e outro GO, homem e alto, foi o responsável pela atividade. Hoje uma GM disse que a minha caminhada, apesar de eu ser mulher e baixinha, era mais puxada. Fiquei muito feliz com este comentário. (...) Certa vez, eu que amo o Club, pensei em sair por conta de uma história muito chata que aconteceu comigo. Fofoca, preconceito, essas coisas. O Aziz ficou horas conversando comigo e me contou toda a história dele. Fiquei impressionada e toda às vezes que penso em sair, lembro desse dia.*

Mulher, negro, gordos, magro, altos e baixos. A frase “é preciso de tudo para fazer o mundo” reforça a mensagem de que o Club Med busca recriar dentro do village um mundo em que as diferenças somam a favor. A fala da GO de que “por ser mulher” deverá “quebrar barreiras”, no entanto, indica que os possíveis preconceitos existentes no mundo do trabalho fora do Club Med também são reproduzidas dentro dos muros do hotel.

Segundo Brito, há um cerceamento de contato com o mundo exterior já que os funcionários são coibidos de utilizar meios de comunicação (televisão, rádio, internet e telefone). Sobre essa suposta limitação da comunicação dos GOs com o “mundo externo”, apenas observei que nem todos os funcionários podem utilizar livremente telefones celulares durante o período em que estão exercendo suas funções. Mas os quartos possuem televisores e muitos GOs acessam com frequência a internet.

Brito afirma também que a localização dos villages, as constantes mudanças de país e o “número ilimitado” de horas de trabalho seriam fatores que contribuiriam para os GOs ficarem completamente imersos no estilo organizacional do Club Med, afastando-os da socialização com o meio externo. Embora muitos tenham relatado sentir saudades da família, nenhum dos meus informantes afirmou que a rede impõe obstáculos ao contato com familiares e amigos, conforme aponta a autora.

Em entrevistas com ex-GOs, não encontrei depoimentos que indicassem dificuldade de ressocialização ao saírem do Club Med, conforme apontado por Brito. Na verdade, as falas, de um modo geral, apenas enfatizavam a idéia de que trabalhar para a rede foi uma experiência de vida, uma fase de suas juventudes. Uma das entrevistadas descreveu como uma época *“inesquecível, formidável e engrandecedora; de aprendizado de idiomas - evoluí muito no Francês e no Espanhol; e aprendizado de viver em grupo com as diferenças e longe da família”*. Outro entrevistado afirmou: *“entrei no Club Med porque queria experiências novas. Foi uma aventura. Eu, apesar de formado em Direito, não me encontrara profissionalmente. Aí decidi me aventurar por um tempo”*.

De acordo com Brito, o bom funcionário do Club Med é aquele que não tem medo de ser substituído. Por isso, ensina e forma colegas que possam estar no seu lugar quando ele não estiver mais presente. Os GOs possuem uma folga semanal, sendo que a cada mês possuem uma folga dupla, ou seja, com dois dias seguidos. Quando estão de folga não usam o uniforme e, caso desejem, podem usufruir de toda a infra-estrutura do village. O salário é baixo, segundo Brito, mas em contrapartida há diversos benefícios indiretos como moradia, refeições, assistência médica e odontológica, além de facilidades como lavadeira e transportes.

Meus informantes apontaram mais alguns atrativos. Entre eles, a possibilidade de sair da casa dos pais, trabalhar no exterior, aprender novos idiomas, além de muitos entenderem o Club Med como uma filosofia de vida. E, se por um lado, a rede é uma primeira experiência profissional, por outro, essa inserção no mercado de trabalho acontece em um ambiente repleto de jovens, com festas e animação, apesar de todos os GOs com quem travei contato reconhecerem que a rotina diária de atividades é muito pesada.

*Juliana: Meus pais têm boa situação [financeira]. Eles moram em uma fazenda no interior de Minas Gerais, mas não gosto de depender deles. Fui morar no Havaí e eles disseram que eu não ia agüentar um mês. Fiquei alguns meses lá. Trabalhei de*

*camareira. Justo eu que nunca tinha arrumado uma cama! Eu tirava em média US\$ 2 mil por mês. O meu pai não me mandava um centavo. Às vezes, penso em sair do Club, mas fico pela possibilidade de ir trabalhar no exterior. Meus pais sempre vinham para o Club Med, mas eu nunca tinha tido interesse em vir pra cá como GM. Aí conheci a história do Club na faculdade de Turismo, que agora está trancada. Mandeí meu currículo e fui chamada rapidamente.*

*Bruno: Eu tenho um filho de dois meses com a minha ex-namorada. A relação custo-benefício aqui é boa. Ganho pouco, mas do meu salário tiro apenas R\$ 50 para comprar algumas coisas pra mim, tipo shampoo, condicionador, essas coisas. Tudo o mais que preciso, o Club me dá. A maior parte do meu salário eu mando para o meu filho. Não tenho a pretensão de fazer carreira no Club Med, mas como sou formado em Turismo aqui é uma boa oportunidade para aprender idiomas e ter uma experiência de vida.*

*Guto: Eu fico no Club enquanto for bom pra mim. Aqui só é interessante se você souber usufruir de todas as possibilidades que o Med oferece. Faço aulas de tênis, de ski e de tudo o mais. Tenho um objetivo: quero ser chef do meu setor. Daí, só vou ficar de boa. Não quero ser chef de village.*

*Marcos: A minha família é de advogados, mas eu não gosto de paletó e gravata. Meu pai é muito retrógrado e estranhou. Demorou para se acostumar. No Club, trabalho o dia inteiro de sunga. Gosto é de ficar na praia o dia inteiro. Não há nada melhor do que trabalhar naquilo que a gente gosta. Pretendo montar meu próprio negócio na área de esportes marítimos, tipo vela. Não quero fazer carreira. É que aqui também se conhece muita gente. Além dos GMs, a maior parte dos GOs daqui são filhos de classe média, média alta. Aqui é a escola da vida, onde o filho chora e a mãe não vê. É um Big Brother sem câmeras.*

As ações dos GOs são permanentemente “vigiadas” pelos superiores e pelos próprios colegas de trabalho que alertam quando vêem determinadas posturas “erradas”. Além disso, a vida dentro do village provoca muita curiosidade por parte dos GMs que freqüentemente questionam os funcionários sobre como é morar no hotel. Entre outras perguntas, as mais freqüentes, segundo os Gentis Organizadores, são: *“você pode namorar? Quais são as regras? Quanto você ganha? Você almoçar conosco? Como é morar no hotel? Sente saudades da família? Você fica não cansado? E como vocês fazem quando os hóspedes são chatos?”*. Em relação à esta pergunta, freqüentemente o que o hóspede deseja ouvir é o quanto o contato estabelecido dele com determinado GO é especial. Assim como os GOs querem ser populares com os hóspedes e imprimir sua imagem na memória daqueles “novos amigos”, observa-se que faz parte da “magia” o GM se sentir “especial” para o grupo de GOs. E, conforme os jovens vão respondendo, ora diretamente, ora desconversando (quando é o caso da pergunta sobre o salário) perpetua-se a mensagem, principalmente entre os hóspedes, de que o Club Med é um estilo de vida. Para os GOs, cada comentário funciona como um reforço do espírito e da filosofia Club Med.

O interessante, neste processo, é que muitas vezes os próprios GOs apresentam uma perspectiva “crítica” em relação ao trabalho, seja ao reclamarem diante dos hóspedes de GMs chatos (sem revelar ou apontar nomes), do excesso de regras impostas pela rede ou ao afirmarem que estão cansados por conta do excesso de trabalho. Cria-se, assim, um vínculo de “cumplicidade” com o hóspede. Apesar dos “comentários” negativos que eventualmente aparecem, a vida no Club Med é sempre exaltada. No balanço final, dizem que “compensa” e “vale a pena”.

Apesar dos baixos salários, os GOs não podem aceitar gorjetas dos GMs para, desta forma, manter a posição de igualdade. O funcionário deve receber o hóspede como anfitrião, um amigo que o visita em sua própria casa, o village. Certa vez, conversei com dois GOs sobre a política salarial do Club:

*Aline: Parece que o Club tem uma política salarial muito baixa. Isso é verdade?*

*Lipe (GO): Mas a relação custo-benefício compensa.*

*Aline: Você acha? Conversei com o bagageiro que levou a minha mala para o quarto. Ele disse que é contratado e ganha R\$ 12 por dia. Está há 12 anos no Club Med, mas não tem carteira assinada, pois não compensaria. O rendimento mensal seria menor ainda. Ele mora em Itaguaí e vem aqui [no village] em média quatro vezes por semana. Isso dá cerca de R\$ 200 por mês. Nos dias em que não está aqui, trabalha como pedreiro.*

*Lipe (GO): Aline, é pouco. Concordo. Mas ele não disse para você quanto ganha de gorjeta, né? Eles tiram a maior grana. Eu não tenho vergonha de falar quanto ganho. É R\$ 18 por dia. E nós não temos gorjeta. Mas ainda assim acho que vale a pena apostar na carreira do Club. Há muitas oportunidades aqui dentro.*

*Bia (GO): Esses caras [os bagageiros] não tiram pouco. Possivelmente, ganham mais que a gente. Várias vezes já me ofereceram gorjeta. Eu não sei o que fazem os outros GOs, mas eu não aceito. Não aceito para manter a minha posição de igualdade.*

*Aline: Você recebeu alguma orientação nesse sentido?*

*Bia (GO): Não. Na verdade, faço isso porque acho que esta é postura correta. Não me sinto confortável.*

Para uma jovem de classe média, receber a gorjeta seria um símbolo de submissão. Destaca-se ainda a fala de um ex-GO que trabalhou no Club Med, no village de Rio das Pedras, entre 1992 e 1993. Quando pedi para ele lembrar uma história inusitada desse período, relatou:

*Olha, a mais inusitada foi quando um GM que acabara de chegar notou que tinha esquecido a carteira com dólares e passaporte no ônibus que o trazia do [aeroporto do] Galeão. ... Resumindo: fui colocado num táxi e fomos, eu e ele, até o bairro de Bonsucesso no Rio, na garagem do ônibus. Chegamos ao entardecer. Ele estava*

*desesperado, entrou em mais de 20 ônibus até localizar aquele que o trouxera e também os dólares, passaporte etc. Resultado: depois, jantando com ele e com a família, ganhei 100 dólares de gorjeta. Me senti milionário. Podíamos aceitar gorjetas em casos como esses que não eram freqüentes. Não podíamos aceitar por qualquer coisa.*

Enquanto o ex-GO afirma que havia uma orientação expressa sobre os casos nos quais poderia se receber gorjeta, a funcionária que ainda mantém vínculos empregatícios com o Club Med nega a existência de qualquer regra em relação ao assunto.

Recupero novamente o estudo de Brito. A autora está preocupada com os impactos do isolamento consentido do GO em um “*universo permeado pelo discurso de liberdade*”<sup>337</sup> para o indivíduo e para a empresa. Segundo a pesquisadora, os jovens são seduzidos pelo “mundo de sonhos” repleto de “*festas, bebidas, pessoas bonitas, alegria, bom humor e satisfação associada à garantia de sobrevivência, enquanto estiverem lá dentro, além de viagens pelo mundo*”<sup>338</sup>. Para a autora, a total disponibilidade e imersão dos GOs neste universo do Club Med favorecem a absorção e reprodução do ambiente interno e do discurso difusor e promotor da cultura dominante na qual geração, processamento e distribuição de informações são feitos pela diretoria e replicados pelos GOs.

De acordo com Brito, foi a filosofia de “misturar de tudo um pouco” que construiu e manteve o título inovador ao modelo de férias proposto por Gérard Blitz. No entanto, a autora aponta que ao longo da última década, o Club Med vem passando por um processo de mudanças que geraram no público interno uma série de críticas. Alega-se que o Club está se afastando da “*política inicial em prol do aumento da profissionalização, do requinte e da sofisticação*”<sup>339</sup>. Com isso, o desejo de oposição e de distinção teria aproximado o Club dos demais resorts. Esse argumento é problemático. Afinal, conforme destaquei no capítulo referente à história do Club Med, sofisticação e despojamento estão presentes no corpo de propostas desde o início da rede. Mas, de fato, observa-se entre os GOs a tendência a romantizar épocas mais antigas.

---

<sup>337</sup> IBIDEM: 50

<sup>338</sup> IBIDEM: 50

<sup>339</sup> IBIDEM: 54

De uma associação sem fins lucrativos a uma importante organização na indústria turística, a sua permanência no concorrido mercado hoteleiro deve-se à sua alta profissionalização, mas também a sua capacidade de acionar elementos tão caros à demanda da sociedade ocidental por diversão e prazer, levando em conta uma dose de espontaneidade para criar um ambiente feliz. Recupero a fala de Aziz Aititto em resposta a meu questionamento sobre as tensões existentes dentro do microcosmo do village para atingir o objetivo de “comercialização” da felicidade.

*O village é um mundo feliz porque tem tudo para ser feliz. Mas, não um mundo superficial. Um mundo feliz mesmo porque os GOs que vêm, a gente não quer eles para serem superficiais. Não. Tem que ser verdadeiro porque você não pode comunicar alegria, se você é falso. Ou vem do coração, ou você não está feito para trabalhar no Club Med. Você trabalha na empresa, tem um trabalho muito legal, a gente explica tudo o porquê. No Club Med tudo tem um por que. Se a gente senta junto no restaurante não é por acaso, não é porque a gente não tem mesas pequenas, é o contrário. A gente quer essa integração. Desde o começo, Club Med quer essa integração. Então, quando você explica tudo isso para GO, não tem uma razão para não ser feliz. Se temos GO de 24, 25 anos que ainda não está feliz, quer dizer que ele tem que trabalhar em um outro lugar. . Dentro [do Club Med] tem que ser verdadeiro realmente e tem que passar essa onda positiva para as pessoas porque você é positivo. Então, um mundo feliz real, não superficial.*

A descrição de Aziz Aititto da vida no resort nos remete à tentativa de o Club Med recriar o desejo de “comunidade” tal como propõe o sociólogo Zygmunt Bauman<sup>340</sup>: “Comunidade” é nos dias de hoje outro nome do paraíso perdido – mas a que esperamos ansiosamente retornar, e assim buscamos febrilmente os caminhos que pode levar-nos até lá”<sup>341</sup>. A comunidade transmite a sensação de proteção e segurança. Em seu ensaio, o autor aponta a dificuldade de ajustamento entre os ideais segurança e liberdade. Estabelece-se, assim, uma tensão entre o desejo de comunidade e de individualidade. Para dar vazão a este sentimento, a elite econômica cria um “gueto voluntário” na qual a comunidade representa “isolamento, separação, muros protetores e portões vigiados”<sup>342</sup> na qual a “homogeneidade dos de dentro contrasta com a heterogeneidade dos de fora”<sup>343</sup>. Essa homogeneidade do público interno do village pode ser ilustrada a partir de uma situação vivida dentro do village.

---

<sup>340</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2003

<sup>341</sup> IBID: 9

<sup>342</sup> IBID: 104

<sup>343</sup> IBID: 105

Binho, um GO que estava há poucas semanas no Club Med, dizia ter certeza de que me conhecia de algum lugar e começou a fazer perguntas sobre onde morava, faculdade em que estudei etc. Diante das constantes negativas, Beto, o GO que acompanhava a conversa, “perdeu” a paciência e rindo disse: *“É que você [Binho] está aqui há apenas umas semanas. Depois de um mês você vai ver que é tudo igual e todo mundo é igual. Você sempre vai achar que conhece alguém de algum lugar, mas na verdade nunca viu essa pessoa antes na sua vida”*. O fato de eu ser apenas mais uma pessoa entre tantos hóspedes, no entanto, não significava que não fosse uma pessoa “especial”, fazendo com que Beto desse continuidade à conversa afirmando, *“aqui é muito legal por isso. Fazemos sempre novas amizades. A Aline, por exemplo, já é minha amiga de verdade”*.

O village pode ser considerado um “gueto real” para os funcionários na medida em que não podem sair sem autorização; ao mesmo tempo, é um “gueto voluntário” para os hóspedes. Como dito anteriormente, a segurança dentro da vida no hotel também foi exaltada pelos entrevistados como uma das benesses do *“estilo de vida diferente dentro do Club Med”*. O gueto, no entanto, alerta Bauman, quer dizer a *impossibilidade de comunidade* na medida em que:

Torna a política de exclusão incorporada na segregação espacial e na imobilização uma escolha duplamente segura e a prova de riscos numa sociedade que não pode mais manter todos os seus membros participando do jogo, mas deseja manter todos os que podem jogar ocupados e felizes, e acima de tudo obedientes.<sup>344</sup>

A felicidade dentro dos muros do Club Med deve ser assegurada, sobretudo, aos GMs, enquanto a equipe GO deve administrar as tensões que, porventura, possam surgir. Para entender as dinâmicas deste “mundo feliz”, perguntei a Aziz Aititto como ele administra a “promessa de felicidade” permanente diante do estresse da rotina de trabalho.

*Eu separo as coisas. O lado do trabalho é trabalho, profissional. Tem muitos estresses para gerenciar. O backstage tem todo o trabalho para ser feito, da forma que tem que ser feito. Então, quando tem que cobrar alguma coisa, o hóspede não pode perceber. Porque é contagioso, você não quer passar para ele uma onda negativa. GM ver GOs brigando é uma onda negativa. Ele não vai se sentir bem e não é esse o objetivo. Então, eles estão fazendo uma coisa errada. Eles podem fazer alguma coisa, mas fora do palco. Fora, eles podem. Faz parte, o ser humano erra. Tem diferenças, tem problemas, mas estamos ali para resolver, fora do hóspede. Eu consigo separar. Meu trabalho é prazeroso. Esse lado prazeroso me dá sempre uma energia para poder comunicar.*

---

<sup>344</sup> IBID: 111

A comparação do village a um palco, realizada por Aititto, é emblemática. Determinadas atitudes, posturas e sentimentos só podem ser acionadas quando os GOs estão fora de cena. Os estudos de micro-sociologia de Erving Goffman ajudam a entender as dinâmicas dentro do hotel. Conforme mencionado em capítulos anteriores, tomamos o village como uma instituição total para os GOs na qual:

Os menores segmentos da atividade de uma pessoa podem estar sujeitos a regulamentos e julgamentos da equipe diretora; a vida do internado é constantemente penetrada pela interação de sanção vinda de cima, sobretudo durante o período inicial da estada, antes de o internado aceitar os regulamentos sem pensar no assunto.<sup>345</sup>

Em diversas conversas informais, os GOs se referiam à vida no village como um “*Big Brother*”, uma “*gaiola de ouro*”, um “*palco*”, uma “*grande encenação*”. O estudo de Goffman sobre instituições totais aponta como esses espaços anulam e mortificam o eu na medida em que “*o indivíduo precisa participar de atividades cujas conseqüências simbólicas são incompatíveis com a sua concepção*”<sup>346</sup>. O autor também aponta que ao ser admitido em uma instituição total o indivíduo, em geral, é despido de sua aparência usual, configurando uma desfiguração pessoal. Nesse processo de enquadramento, o novato admite ser conformado para se adequar à máquina administrativa, sendo modelado suavemente pelas operações de rotina. Segundo o sociólogo, embora haja tendências de solidariedade – confraternização e formação de “*panelinhas*” –, essas são limitadas pelas coerções que se colocam nos internados. Isso porque as instituições totais se apresentam usualmente como organizações racionais planejadas, máquinas eficientes para atingir determinados objetivos oficialmente declarados. No entanto, o autor aponta a contradição existente entre aquilo que a instituição realmente faz e aquilo que diz fazer.

Como a análise de Goffman pode contribuir para compreensão das dinâmicas no interior do village? Em primeiro lugar, é preciso destacar que o autor estudou instituições como manicômios, prisões e conventos – tal como propõe o título do livro. Aqui trata-se de um hotel no qual, ao invés de uma vida repleta privações, observa-se a existência de uma mensagem que reforça a moral hedonista para GMs e GOs, conforme indica o diálogo reproduzido abaixo que tive com um GO.

*Marcos: Aqui tudo é muito intenso, entende?*

---

<sup>345</sup> IBIDEM: 42

<sup>346</sup> IBIDEM:31

*Aline: Isso é bom ou ruim?*

*Marcos: Depende de quem vê. Eu gosto de ser GO. O nosso direito [dos GOs] termina quando o do GM começa.*

*Aline: Mas o GM não pode tudo?*

*Marcos: Depende. Há limites.*

A conversa foi encerrada antes que eu pudesse explorar quais seriam os limites dos GMs. Deve-se levar em conta que a equipe dirigente também faz parte da equipe de internos, trazendo algumas nuances à dicotomia proposta pelo autor. A equipe dirigente deve dar o exemplo das atitudes e posturas a serem tomadas pelos GOs que lhes são hierarquicamente subordinados. As tensões na administração dos recursos humanos foram apontadas pelos chefes de villages entrevistados como um dos principais desafios.

*Gianni Merone: Cada um tem a sua maneira de gerenciar. Eu acredito muito no exemplo, de fazer junto. Não gosto de mandar. Tento explicar para eles, essa garotada, que a primeira coisa importante é cumprir um compromisso, a pontualidade, o jeito de falar com as pessoas. A maioria dos GOs são jovens que tem no Club Med a sua primeira experiência profissional. Por isso, tenho que mostrar o exemplo. Se eu acho importante ter entusiasmo, sou o primeiro a ter entusiasmo nas coisas. Então, procuro passar isso para a minha equipe.*

*Aziz Aititto: Os GOs são uma população muito jovem justamente para dar esse lado [jovem / animado] para o Club Med. Lidar com pessoas jovens que têm muita energia, que querem se divertir, querem aprender e querem aproveitar. Às vezes, também tem que colocar eles, no caminho certo, isso dá muito trabalho, muito envolvimento.*

O desafio torna-se, então, administrar o funcionamento perfeito dessa instituição total que deve prover aos hóspedes instantes inesquecíveis de férias com a liberdade individual dos funcionários, que desempenham o papel de protagonistas neste cenário. Retomo outra vez a fala de Aziz Aititto na qual ele reitera a importância da equipe GO para a criação da experiência única de férias no Club Med.

*O Club Med não é só um resort. É uma experiência única. E, agora, as pessoas estão procurando uma experiência, não estão procurando só um resort bonito. A grande diferença que o Club Med tem comparado aos outros [resorts] é que ele tem uma filosofia, tem uma razão para existir. E tem os GOs que os outros resorts estão tentando copiar, mas não conseguem porque quando você não tem uma filosofia, essa razão de estar, de existir, aí dá para ver a cópia. A cópia é falsa. Todos tentam, mas não conseguem. É por isso que Club Med é muito forte. A grande diferença é o GO. GO, a experiência dos GOs e a experiência do Club Med na organização das atividades para crianças, nas atividades noturnas. Essa festa que pega sozinha. Às vezes, não entendem porque pega sozinha... pega sozinha porque tem vários parâmetros que não dá para ver, mas que existem e se encaixam muito bem. Quando está copiado, não encaixa. Então, fica uma coisa falsa. Acho que a diferença é essa. São os GOs. Temos as atividades que fazemos para as crianças. O Club Med é muito forte nisso. Por isso, as*

*crianças são os futuros hóspedes do Club Med e também são elas que se dirigem muito aos pais. Vários pais vão ao Club Med só por causa das crianças. ... Acho que um lado muito forte do Club Med é a parte dos GOs, essa integração, esse espírito e a filosofia do Club. Pode copiar um quarto. Pode copiar uma atividade. Pode copiar. Mas, o espírito não dá para copiar. Ou você tem ou não tem. As pessoas entram no Club Med e se sentem bem, sentem muito bem e rápido. Não é uma coisa falsa porque os GOs estão se divertindo também. Uma boa onda, uma onda positiva.*

A comparação do village a um palco também é recorrente nas conversas com os GOs que ora afirmam certa autonomia no desempenho de seus papéis, revelando seu “verdadeiro eu”, ora reiteram o compromisso com a identidade GO. A mensagem de que trabalhar no Club Med é viver uma filosofia também está presente na maioria das falas dos GOs entrevistados.

*Eu amo o Club Med e o defendo com unhas e dentes. Isso aqui é a minha vida. Claro que tem dificuldades. Quando eu comecei a trabalhar, primeiro eu tinha medo de não encontrar o quarto. Depois, tive medo de perder o horário das atividades. Até o dia em que eu perdi o medo e hoje encaro tudo numa boa. Eu gosto tanto daqui que nas minhas folgas duplas, não gosto de dormir fora do village. Fico agoniada. Tenho o desejo de voltar para casa. Eu larguei tudo para vir trabalhar aqui. Era noiva. Desmachei o noivado e não me arrependo.*

Alguns funcionários, mesmo sem terem sido provocados com perguntas, apresentaram um discurso afinado sobre como lidam com a separação entre a vida profissional e a pessoal.

*Guto (GO): Se eu tiver que despedir um amigo meu, faço isso tranquilamente. Acima de tudo eu sou profissional e, por isso, sou muito reconhecido.*

*Bia (GO): Eu admiro muito o K., pois ele consegue ser muito amigo sem deixar de ser profissional ao mesmo tempo. Eu também tento ser assim.*

Trabalhar no Club Med é, para muitos, uma experiência completamente inovadora. “Trabalhei em navio. A interação é completamente diferente. Aqui você tem que ter esse contato com o hóspede”, relatou um GO. Comecei a conversar com este GO justamente enquanto tomava notas e ele estava aprontando o som para o “night”, a discoteca, que aconteceria à noite. Ao ver que o papo de estendia, perguntei se eu estava atrapalhando, quando reiterou “*imagina. A conversa está boa. Não atrapalhada nada e, além do mais, posso dizer que também estou trabalhando*”.

Outro GO chegou a afirmar que “*se casou com o Club Med*”, destacando a sua opção pelo estilo de vida proporcionado pela rede. Os GOs acreditam de que, fato, estão vivendo e compartilhando um estilo de vida é a condição para produzir a “boa onda” para os hóspedes. Destaca-se, no entanto, que essa “blingagem” para que os GMS

sintam felizes pode chegar situações limites, como a que vivenciei em uma aula de tênis para iniciantes.

Além do instrutor, participavam dois GMs – um uruguaio e sua filha de 17 anos - e outro GO que estava no seu dia de folga. Durante a aula, tocou o celular do instrutor de tênis que pediu desculpas e se retirou para atender. Enquanto aguardávamos, conseguíamos também acompanhar parte da conversa. Inicialmente, o GO tênis dizia repetida vezes que não poderia falar e iria retornar mais tarde, mas mesmo sem sabermos o teor da conversa, percebemos que o interlocutor disse algo grave, deixando-o muito nervoso. O GO começou a andar rápido de um lado para o outro e fazer muitas perguntas sobre o estado de saúde de alguém que parecia ser um parente próximo. Preocupada, perguntei ao GO que fazia a aula de tênis:

- *Você sabe se algum parente próximo dele está hospitalizado?*

- *Não sei.*

- *Coitado. Ele está muito nervoso. Parece algo muito grave.*

- *É, mas a postura dele está errada. Ele não deveria ter atendido o celular. E, como atendeu, deveria ter se afastado mais para falar. Vocês, hóspedes, não deveriam tomar conhecimento disso.*

- *Mas parece que a situação é muito séria.*

- *É. Mas fica um clima chato para os GMs.*

- *Acho melhor você ir ajudá-lo..., sugeri.*

Quando o GO desligou o telefone, desculpou-se rapidamente e pediu para outro instrutor de tênis assumir a aula. Registra-se também a reação do uruguaio que fazia a aula junto com sua filha. Diante da confusão que se instaurou, ele aguardou sentado a resolução do problema, completamente alheio ao que acontecia. Imaginei que eles não se “solidarizavam”, pois não compreendiam o idioma. Expliquei, então, o que acontecia, ele confirmou que entendia o que se passava e perguntou indiferente: “*então, por isso não terá mais aula?*”. Embora a reação do GO de extremo profissionalismo para mim tenha representado frieza diante do drama de seu colega, observei que a sua postura estava fundamentada no que é considerado a atitude esperada, talvez, pela maioria dos hóspedes. Apesar de eu ter desistido da aula, após o episódio, a classe de tênis continuou perfeitamente com outro instrutor, dando continuidade à “onde positiva” esperada pelo outros dois GMs. Como clientes, eles queriam aprender a jogar tênis.

No entanto, o que me impressionou nesta situação “dramática” foi o silêncio estabelecido posteriormente. Ao perguntar aos GOs que presenciaram a cena sobre o quê, de fato, tinha ocorrido, as informações sobre o motivo do desespero eram desencontradas. A resposta de que já estava tudo bem e sob controle era enfática, mas rapidamente mudavam de assunto. Diziam ainda que o GO vinha demonstrando não estar adaptado à filosofia da rede e sentia muita saudade da família. O episódio teria sido uma “gota d’água”.

Em **A representação do eu na vida cotidiana**<sup>347</sup>, Goffman utiliza a linguagem teatral para ilustrar as formas de representação que o homem aciona para se mostrar diante de seus pares. Segundo o autor, cumpre observar a própria crença do indivíduo na impressão de realidade que tenta passar para as outras pessoas. Ou seja, o indivíduo pode estar convencido de seu ato ou cínico a respeito dele. Esse ponto é relevante para entender como os GOs lidam com o desempenho de suas tarefas, muitas vezes, oscilando entre uma linha tênue que separa a perspectiva crítica em relação ao resort e o lado bom de viver no village.

*O resort é um mal necessário. Acho que as pessoas deveriam questionar até que ponto argumentos como a geração de empregos valem a pena. Uma vez conversei com o francês que planejou o Club Med no Brasil. Ele disse que o pessoal de Fernando de Noronha é muito burro porque havia um estudo para criar um village lá que iria gerar emprego e desenvolvimento local. Eu concordei com ele, é claro. Mas confesso que ri por dentro. Esses gringos são engraçados. Acham que sabem o que é melhor pra gente. A vida aqui é intensa, mas eu curto. Fico na minha e cumpro meus horários. Já me acostumei.*

Goffman destaca que a impressão de realidade criada por uma representação é delicada e, por isso, pode ser quebrada por pequenos contratemplos. A coerência expressiva exigida nas representações põe em destaque a discrepância entre nosso eu demasiado humano e nosso eu socializado. A tese do autor ilustra bem algumas tensões vividas no interior do village. Um GO, por exemplo, não pode demonstrar mal-humor que representaria esse “nosso eu demasiado humano”. Não à toa, ao travar contato com funcionários mais reservados ou pouco comunicativos, a minha primeira impressão foi considerá-los antipáticos. Na verdade, não sei se o eram, mas naquele universo fugiam do padrão, pois não correspondiam aos modelos de coerência expressiva exigidos pela rede. Goffman aponta:

---

<sup>347</sup> GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2008

O ator incute na platéia a crença de estar relacionado com ela de modo mais ideal do que o que ocorre na realidade. (...) Os indivíduos freqüentemente alimentam a impressão de que a prática regular que estão representando no momento é sua única prática ou, pelo menos, a mais essencial. (...) A platéia, por sua vez, admite muitas vezes que o personagem projetado diante dela é tudo o que há no indivíduo que executa a representação.<sup>348</sup>

Goffman estava preocupado em entender o desempenho dos papéis sociais no modo como cada indivíduo concebe e mantém a sua imagem. No caso do Club Med, o personagem projetado preponderante é a figura do GO, mas vale a pena destacar uma observação realizada em campo. Muitos Gents Organizadores, conforme se aprofundava o contato e a “amizade” comigo, pareciam querer revelar um “eu” mais profundo do que o revelado em sua atividade profissional.

Os GOs mais simpáticos e descontraídos com quem eu estabeleci uma interação e uma relação de afinidade mais “verdadeira”, dentro do “espírito” proposto pelo Club, foram justamente os que me pareceram mais espontâneos. Atitudes demasiadamente profissionais como a do GO que recriminou o colega por atender o celular “quebravam o encanto” daquele ambiente. Os profissionais mais interessantes e “populares” eram justamente aqueles que tinham a capacidade de imprimir certo grau de “autenticidade” em suas relações.

Chama atenção o duplo processo: ao mesmo tempo em que os GOs reconhecem o caráter teatral daquela interação, destacam a possibilidade de fazer novos amigos “de verdade” como um atrativo. Se, para o GM, a socialização está incluída no “pacote turístico”, para o GO, é uma das contrapartidas do trabalho. A mistura entre o lado profissional e emocional, no entanto, em determinados momentos se revela mais complexa, conforme a indica o depoimento de um GO:

*Tem um senhor que veio aqui e me pediu para ver com o Club se ele poderia plantar duas árvores. Ele disse que a família dele tem o costume de plantar uma árvore em lugares que consideram especiais sempre que nasce ou que morre um membro da família, como uma forma de homenagem. Ele pediu pra mim, pois disse que gostou muito de mim. Eu estava com ele no momento em que ele plantou. O senhor disse o quanto aquele momento era especial. Disse que daqui a alguns anos voltará ao village e verá que a muda se tornou uma árvore. Fiz parte dessa história. Fiquei muito emocionado e pedi até desculpas para eu ir para o meu quarto, pois estava prestes a chorar.*

---

<sup>348</sup>IBID: 51

O GO que contou a história acima depois me mostrou onde estavam plantadas as mudas, conferindo um grau de veracidade à informação. Posteriormente, voltei ao assunto da árvore, pois gostaria de detalhar mais como esses profissionais lidam com suas próprias emoções dentro do village, mas o assunto foi desconversado e, segundo o GO, foi “apenas mais uma história”. Se, os GOs guardam histórias “emocionantes” como a descrita acima, vale também destacar como lidam com os hóspedes considerados “malas por eles”.

*No ano passado, na alta temporada, em um jogo de vôlei, um GM se estressou durante o jogo. Sabe essas brigas por bobeira, que discute se foi ponto ou não? Mas naquele caso a confusão esquentou. Ele disse para a GO que estava pagando, então, era ele quem ditava as regras. A GO ficou muito irritada. Jogou a bola no chão e disse “então tá” e abandonou o jogo. O cara ficou uma fera e foi reclamar com o chef de village. Disse que pagou R\$ 40 mil para passar a semana com a família e acontecer uma coisa dessas.*

Segundo o GO, a funcionária foi demitida. A postura correta dela seria concordar e não se estressar, mas ele mesmo reconhece que “*nem sempre todo mundo está em um bom dia. Talvez, para ela aquilo tenha sido a gota d’ água*”. Outro caso “limite” me foi relatado por uma GO temporária do mini-Club:.

*Eu adoro trabalhar com crianças. Elas são maravilhosas na maioria das vezes. Mas tem umas que são terríveis. Bom... as crianças são reflexo dos pais. Então, tem alguns casos que é preciso jogo de cintura. Na minha primeira semana de trabalho, tinha um menino que era muito perverso, mal mesmo, e não lembro porque tive que repreendê-lo. Falei com carinho e paciência. Ele respondeu: “meu pai está pagando, então, você tem que fazer o que eu quero”.*

Diante da negativa da GO que tentou impedi-lo de brigar com outra criança, o menino mordeu o seu braço. Ela disse que apesar da dor, não perdeu a paciência. Quatro meses depois deste episódio, quando a entrevistei, ela me mostrou que a marca ainda permanecia no seu braço. Esta mesma GO, dias depois, resolveu “se abrir comigo”, pois eu era, segundo ela, “confiável” e, por isso, poderia me contar suas angústias da vida no village, seus medos e inseguranças.

Outra GO, depois de algum tempo falando sobre vida e o período em que teve depressão dentro do Club, se deu conta do quanto se abria e perguntou: “*Nossa, estou te enchendo o saco com essa história, né? Desculpa. Acho que não é isso que você quer saber. Pode fazer suas perguntas que eu respondo. Não vou ficar falando essas chatices*”. E, quando respondi que ela poderia ficar à vontade para falar o que desejasse, a GO continuou a contar sobre seus medos.

Fui tomada por muitos GOs como uma “amiga de verdade” a quem poderiam revelar o “eu demasiadamente humano” de que nos falou Goffman. Em um dos contatos, um dos meus novos amigos, chegou a brigar comigo, falando em um tom de voz mais ríspido, alegando que eu não prestava atenção na história:

*Guto: Poxa, eu estou aqui contando coisas importantes da minha vida e você não presta atenção. Eu respondi suas perguntas sobre o Club Med! Também não falo mais nada. Falta de consideração sua.*

*Aline: Então não fala! Mas, desculpe. Aqui eu não posso ficar porque os mosquitos estão me devorando e eu sou alérgica.*

A “briga” e o pedido de atenção, naquele contexto, indicavam em alguma medida uma relação de igualdade entre nós e, principalmente, a necessidade de reciprocidade da minha parte. Afinal, ele tinha me respondido às perguntas que interessavam à minha pesquisa. A partir do momento em que ele me considerava sua amiga “de verdade”, também exigia reciprocidade e atenção.

Em poucos dias, soube detalhes das vidas, das famílias, dos dramas e dos desejos dos GOs. Da mesma forma, eu era desafiada a me revelar para eles, dando mais detalhes sobre mim. Frequentemente, pediam para eu largar o meu caderno de campo e curtir “de verdade” as minhas férias. O pedido era compreensível. Em alguma medida, conforme eu realizava as entrevistas, eles ficavam cada vez mais em “desvantagem”. Embora eu soubesse muito sobre os GOs, poucas informações tinham a meu respeito. No decorrer dos dias, o interesse pelas minhas anotações aumentava. Quando conheci um novo GO, dois dias antes de eu ir embora, ele chegou a afirmar: “*nem precisa se apresentar. Todo mundo já conhece você e o seu caderno verde*”. Naquele cenário, eu também representava um papel social: de pesquisadora.

Para utilizar os conceitos de Goffman, nesta “representação” de férias, a equipe GO desempenha um papel fundamental para “*cooperar na encenação de uma rotina particular*”<sup>349</sup>. O reforço da idéia de equipe é importante para criar aquilo que seria o “espírito do Club Med”, promotor da amizade e harmonia entre as pessoas. Conforme assinala Goffman, “*onde as condições sociais dos funcionários e sua linha de conduta tendem a dividir uma organização as equipes de representação tendem a unificar as*

---

<sup>349</sup> IBID:78

*divisões*”<sup>350</sup>. Os GOs, a partir do momento em que estão fora de seus quartos, estão permanentemente na linha de visibilidade tanto de hóspedes e colegas quanto de seus superiores, inclusive nos dias de folga, conforme indica a fala de Aziz:

*Eles [os GOs] vivem dentro do village. Eles estão dentro. Se você vive lá e se você trabalha lá, então, tem que ter uma postura completamente diferente. Um instrutor de tênis, ele vai dar aulas de tênis e depois vai fazer o que? Ele vai no restaurante para comer. Ele vai ao bar. Mas, nesses bares têm hóspedes. Então, ele tem um comportamento, uma atitude que são muito específicas também. Platéia. Entendeu? [...] Porque, na verdade, a gente fala que está no palco o tempo todo. Porque mesmo fora do tênis – ele terminou de dar aula de tênis – mas fora, ele é GO. Ele tem um crachá que está sempre com ele: GO. Quer dizer, no dia-a-dia, tudo o que ele faz tem que ter essas características do GO que são muito bem claras. Isso faz parte do meu trabalho também, de explicar, de treinar, de informar, de integrar.*

Os GOs devem manter a postura e a atitude de serem simpáticos e solícitos com todos. Nos bastidores, no entanto, se observa uma rede de relacionamentos com disputas e “panelinhas”, segundo conceito proposto por Goffman: “*as panelinhas funcionam muitas vezes para proteger o indivíduo não de pessoas de outra categoria, mas das de seu nível*”<sup>351</sup>. A existência desses grupos pode ser observada no village de maneira sutil. Embora se perceba os graus de afinidades existentes entre os funcionários, todos, de um modo geral, tenderam a adotar posturas muito políticas em seus comentários:

*Guto: X. é uma pessoa bacana, mas eu não concordo muito com os seus métodos. Ele é meio puxa-saco e se acha e se vende demais, sabe como é? Acho que não precisa disso para se ter uma carreira bem sucedida.*

*Guto: Y. é legal comigo, mas acho a postura dela com os outros colegas de trabalho subordinados a ela errada. Só porque foi promovida está se achando.*

*Bia: Eu gosto de todo mundo no Mini-Club. A chefe do mini-Club é maravilhosa. Mas Z. que está me tirando um pouco do sério. Até chorei com a minha mãe no telefone. Ele acha que sabe tudo só porque trabalhou no exterior.*

*Beto: K. é uma pessoa com uma história de vida incrível, mas ela é meio grossa. Nem todo mundo gosta dela. Mas eu até a entendo. É uma senhora. Nós somos garotada e fazemos mesmo muita bagunça. Comigo ela nunca fez nada, mas já a vi falando mal de muita gente.*

Neste teatro, a platéia de GM, por sua vez, deve-se manter ao máximo afastada. Todos os comentários relatados acima foram feitos muito brevemente e em tom quase confessional. Afinal, eu também era hóspede e, portanto, não deveria tomar ciência dessas observações. Destaco também o comentário de uma hóspede que considerou fora

---

<sup>350</sup> IBID:81

<sup>351</sup> IBID:82

do tom a postura de uma GO quando ela comentou ter adorado praticar esportes junto com a equipe de determinado setor. Embora a GO tenha se mostrado muito contente, teria sido excessiva no comentário: *“Muito obrigada. Que bom. Ficamos felizes. Pô, já que você gostou tanto, elogia a gente lá recepção. Dá essa força”*. Não foi por acaso que a hóspede estranhou essa postura. O pedido permitiu a GM traçar conjecturas sobre as disputas internas dentro do village. Apesar dessas “cisões”, Goffman assinala:

Para uma representação ser eficaz, provavelmente a extensão e o caráter da cooperação que tornam isso possível deverão ser dissimulados e mantidos em segredo. Uma equipe portanto tem algo do caráter de uma sociedade secreta. A platéia apreciará certamente que todos os membros da equipe sejam mantidos unidos por um vínculo do qual nenhum membro do público compartilha.<sup>352</sup>

As festas promovidas entre os GOs podem ser consideradas um exemplo dessa “sociedade secreta”, constituindo-se como o acesso aos bastidores da vida do village. Embora os funcionários comentem sobre a existência dessas festas que acontecem nos próprios quartos e varandas dos GOs, poucos hóspedes são convidados a interagir nesse ambiente, conforme indica o diálogo que travei com os dos meus novos amigos.

*Guto : Estou quebrado. Ontem à noite, depois da night, fui para a festa na casa de W.*

*Aline: Festa? Poxa, nem me chamou...*

*Guto: É festa GO e GM não entra.*

*Aline: Ok. Tudo bem... Mas eu não posso ser convidada? Eu poderia incluir na minha pesquisa.*

*Guto: Às vezes, tem GM, mas é muito raro. ... Hoje tem outra. Posso te ligar por volta de 1h da manhã?*

*Aline: Pode. Está combinado. Mas o que rola nestas festas?*

*Guto: A gente se reúne e fica de farra, bebendo, ouvindo música e falando besteira e mal de GM [risos].*

De fato, o GO me ligou no dia combinado, mas às 3h e eu já estava dormindo. Ele disse que ficou tentando desde às 1h, mas não conseguiu porque o meu telefone estava fora da área. Seria verdade ou uma estratégia para ser simpático e gentil ainda que criando mecanismos para me manter afastada do espaço reservado aos GOs? Apesar de ele me considerar “sua amiga de verdade”, eu ainda me mantinha como pesquisadora e hóspede. Conforme aponta Goffman:

---

<sup>352</sup> IBID: 99

Como os segredos vitais de um espetáculo são visíveis nos bastidores, e como os atores se comportam libertando-se de seus personagens enquanto estão lá é natural esperar que a passagem da região de fachada para a dos fundos seja conservada fechada aos membros do público ou que toda a região se mantenha escondida deles. 107

Paula, uma ex-GO que trabalhou no Club entre julho de 1995 a outubro de 1996, em entrevista lembrou como eram festas promovidas pelos próprios GOs.

*Nas festas de GO [tinha] guerra de gelo, gente revelando seu amor platônico por alguém e tal. No outro dia a cara ía no chão ou tinha aqueles comentários de tipo de “escola”. Uma vez, depois das atividades executadas, fomos quase toda equipe para uma barraca de praia do lado de fora do Club para comemorar o aniversário de um GO. Chegamos todos tarde. E o village ficou vazio. No outro dia o Chef do Village fez reunião e deu uma grande bronca em todos. Igual a pai que briga quando o filho faz uma grande farra [risos].*

Para a entrevistada, a vida no village se assemelhava à experiência “de um colégio, faculdade, república, acampamento” que reunia um “grande número de jovens lindos, felizes e cheios de hormônios [risos]”. A figura do chef de village tornava-se, assim, de mediador e coordenador das relações dentro do hotel na qual deve-se manter a ordem, buscando a flexibilidade. Outro caso de “bronca” foi relatado por um GO que ainda trabalha no Club Med.

*Tinha um grupo de formatura de faculdade aqui no village. Eu comecei a ficar com uma das garotas. Sabia que o chef de village estaria naquela noite no Rio. Bebi muito. Aí em uma determinada hora, achamos que estava quente demais. Pulamos na piscina. Não tinha mais ninguém. Ela estava de calcinha e soutien e eu de cueca. De repente, quem eu vejo atrás de mim. O chef de village que resolveu voltar mais cedo. Fiquei desesperado. Ele só me perguntou se eu trabalhava no dia seguinte. Respondi que estava de folga dupla. Foi a minha sorte. Ele disse para eu aproveitar com mais parcimônia. Não tive sanções, mas nunca mais repito isso. Foi só na primeira temporada. Eu alopei.*

O pedido de mais “postura” indica o peso exercido pela “instituição total” sobre o indivíduo. Nesta representação dos GOs encenada para a platéia, de GMs, há uma figura fundamental: o diretor. De acordo com a definição de Goffman, é aquele que tem “a obrigação específica de trazer de volta à linha adotada qualquer membro da equipe cuja representação se torne inconveniente”<sup>353</sup>, sendo o apaziguamento e a sanção os processos corretivos mais comumente empregados. No hotel, o papel do diretor é desempenhado pelo chef de village cujas intervenções ora se assemelham à figura de um pai, de um amigo mais velho, e ora de chefe. Chama também atenção às características pessoais que cada um imprime à atividade profissional. Durante o

---

<sup>353</sup> IBID: 94

trabalho de campo, observei que Aziz era lembrado com carinho por muitos GOs que também faziam questão de assinalar as características positivas do dirigente de village na época em que freqüentei o hotel, Gianni:

*O Aziz tem uma característica muito específica. É muito extrovertido e um verdadeiro showman. Os shows e as diversas performances divertidíssimas por ele eram sensacionais. O Gianne também é um ótimo de chef de village, mas tem outro perfil. Ele é mais de chegar perto do hóspede e ficar conversando. São estilos diferentes.*

O próprio Gianni Meroni, que substituiu Aziz Aititto na direção do village, explicou a diferença dele em relação a ao chef das temporadas anteriores.

*Cada um tem seu próprio estilo. Ele [Aziz] é um grande homem de espetáculo, e tem essa grande capacidade de ir ao palco e conquistar todo mundo com a apresentação, com o show. Eu já sou mais de conquistar as pessoas na comunicação direta. Vou passando e falando com os hóspedes, eu vou muito na comunicação personalizada. O importante é satisfazer os hóspedes, mas cada um tem uma maneira diferente, pontos de força onde se apoiar, mas o objetivo é comum nos vilages: deixar os hóspedes felizes.*

No entanto, a postura de Raphy, funcionário hierarquicamente abaixo de Gianni e que segundo a fala dos GOs fazia “estágio para ser chefe de village”, era alvo de algumas críticas por parte dos funcionários: “O Raphy não tem noção da proporção. Faz um estardalhaço por nada. Um pequeno erro e dá o maior esporro. Ele é muito grosso”, relatou um funcionário.

## **5.6. Flertes, namoros e casos como “memórias” de viagem**

O proprietário de um estabelecimento de serviço pode achar difícil dramatizar o que está sendo feito realmente em favor dos clientes, porque estes não podem “ver” os custos gerais dos serviços que lhes é prestado. Os donos de casas funerárias devem, por conseguinte, pedir muito pelo seu produto extremamente visível – uma caixa que foi transformada em esquife - porque muitas das outras despesas do funeral são de tal natureza que não podem ser facilmente dramatizadas. Os negociantes, também, acham que podem cobrar altos preços por coisas que parecem dispendiosas, a fim de compensar os gastos caros com seguros, períodos de baixa, etc. que nunca aparecem aos olhos do freguês. O problema de dramatizar o próprio trabalho implica em mais do que simplesmente tornar visíveis os custos invisíveis.<sup>354</sup>

---

<sup>354</sup> IBID: 38

Goffman está preocupado em entender a realização dramática da interação e toma como exemplo a prestação de um serviço. Tal análise nos serve como ponto de partida para investigar o fenômeno da interação dentro do Club Med. Ao tomar o GO como figura central da rede e elemento que diferencia a rede dos demais concorrentes, o serviço que está sendo comercializado primordialmente é a interação social. A infra-estrutura turística, a comida, o SPA e até mesmo as belas paisagens são elementos que podem ser facilmente quantificados e contabilizados como custo, mas as trocas e os contatos estabelecidos pelos GMs com os GOs seriam bens “intangíveis” dentro deste contexto. Nesta perspectiva, os Gents Organizadores poderiam ser compreendidos como um exemplo do que Bauman<sup>355</sup> propõe como transformação das pessoas em mercadorias, pois seriam “ao mesmo tempo, os promotores das mercadorias e as mercadorias que promovem”<sup>356</sup>. Segundo o autor, a vida contemporânea é marcada pela imposição do mercado para que os indivíduos remodelem a si mesmos como produtos. A partir dessa constatação sentencia que, numa sociedade de consumidores, “ninguém pode tornar-se sujeito sem primeiro virar mercadoria, e ninguém pode manter segura sua subjetividade sem reanimar, ressuscitar e recarregar de maneira perpétua as capacidades esperadas e exigidas de uma mercadoria vendável”<sup>357</sup>. Ou seja, seria preciso tornar-se, primeiro, mercadoria para, posteriormente, poder exercer os direitos de consumidor. Para Bauman, tornar-se uma mercadoria desejável e desejada é o passaporte para adentrar no mundo dos sonhos e dos contos de fadas.

A “quantificação” monetária de relacionamentos e sentimentos foi o tema estudado pela socióloga Viviana Zelizer<sup>358</sup>. A questão, para a autora, é: como em suas vidas cotidianas as pessoas negociam as tensões existentes nas interseções entre a atividade econômica e as relações interpessoais? Zelizer questiona a tese tão cara à nossa sociedade de que a atividade econômica, o dinheiro, degrada os relacionamentos sociais e a intimidade, mostrando o quanto, na verdade, as duas esferas encontram-se entrelaçadas no nosso cotidiano. Para a autora, o dinheiro está diretamente relacionado com a intimidade e, muitas vezes, a sustenta<sup>359</sup>.

---

<sup>355</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Vidas para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

<sup>356</sup> IBID: 13

<sup>357</sup> IBID: 20

<sup>358</sup> ZELIZER, Viviana. **The purchase of intimacy**. Princeton: Princeton University Press, 2005

<sup>359</sup> IBID: 28

A sociedade, no entanto, compreende os territórios do “dinheiro” e da “intimidade” como duas esferas distintas na qual o primeiro é considerado um elemento capaz de corromper a moral e os verdadeiros “valores e laços sociais”. Para Zelizer, a *monetização*, na verdade, implica as discussões de questões morais do que pode ser comercializado. Para exemplificar esse “entrosamento” da atividade econômica com a vida privada, a autora realiza uma análise de processos judiciais que abordam esses limites em diferentes períodos da história, mostrando como a legislação, em cada momento, negociou o entendimento entre esses dois mundos, considerados distintos.

Como o estudo de Zelizer nos ajuda a entender as dinâmicas e as interações estabelecidas dentro do village? Justamente porque dentro do hotel as fronteiras entre a atividade econômica – o trabalho dos GOs – e a esfera das emoções são mais fluídas e estão em constante renegociação e redefinição. Tomando o hotel como uma instituição total, o village é o espaço onde o indivíduo vive e trabalha, sendo permanentemente observado por suas posturas e atitudes por seus superiores. A sua vida privada também está em jogo.

Registro aqui a história contada por uma GM que, certa vez, visitou o Club Med como convidada GO. Ser convidada GO permitia que ela pagasse um preço bem menor na diária, sob condição de ficar hospedada no quarto do próprio funcionário. Segundo a informante, ela sentia que suas atitudes eram permanentemente observadas, ainda que de forma sutil. Qualquer atitude fora do padrão, seria responsabilidade do seu amigo GO. Inclusive, a sua ida ao hotel precisou ser previamente aprovada pelo chef de village. Ao fim da estadia, o amigo GO contou-lhe o comentário de seu superior que o saudou, afirmando: “Boa escolha. É bonita, simpática e inteligente”. O relato do GO confirmou a suspeita da GM de que estivera sendo observada. O fato de ser um homem e uma mulher, por sua vez, contribuía para a suspeita geral de que ambos estivessem tendo um caso. Apesar de os dois negarem, frequentemente, a GM conta que era perguntada se o casal estava namorando.

A quantidade de GOs que namoram seus colegas de trabalho, assim como a possibilidade de os funcionários namorarem hóspedes, é um indício do quanto, dentro do village, a esfera econômica – representada pelo mundo do trabalho – se encontra com o campo da afetividade, da vida íntima e privada.

Durante o campo, pude observar a criação de vínculos de amizade e até mesmo amorosos que se prolongam para além do período de férias. Sites de relacionamento como o Orkut ajudam neste processo de consolidação deste primeiro contato. Vale citar como exemplo uma GO de Rio das Pedras que conheci durante o trabalho de campo no village. Um dos seus álbuns de fotos no site é intitulado “GMs inesquecíveis” e contém imagens com legendas de diversos hóspedes, embora não exista nenhuma orientação da rede para que os funcionários prolonguem e/ou controle da rede sobre esses contatos. Ou seja, a intensidade e a profundidade das relações estabelecidas entre GOs e GMs durante a estadia é fundamental para definir a “continuidade”, ainda que em um ambiente virtual, dessa relação. Evidentemente, esse relacionamento também é alimentado com a volta do GM ao hotel ou, em alguns casos, até mesmo do GO que recebe o convite para visitá-los, conforme relatado por alguns funcionários.

O aspecto que parece ser mais interessante a ser analisado é justamente como a rede consegue criar esse ambiente para estimular contatos. A partir da orientação geral que recomenda a hospitalidade e o estímulo à sociabilidade moldam-se relações íntimas mais complexas, capazes de ultrapassar um simples entendimento de uma lógica utilitária.

Em campo, por exemplo, pude observar a angústia de Bruno e Juliana, um casal de GOs que tinha terminado o relacionamento naquela semana

*Eu e a Ju nos curtimos. Mas é muito difícil ter um relacionamento aqui dentro. Imagina? Moramos e trabalhamos juntos. O dia inteiro. A gente se gosta, mas desgasta. Não sei se vamos voltar.*

Eu não era a única a acompanhar o drama desses dois jovens. Antes mesmo de eu conhecer o casal, Patrícia, uma GM de 17 anos, contou-me a história deles, apontando para a dificuldade de que fala Zelizer, ou seja, de como é complicado conciliar trabalho e afetividade em um mesmo ambiente.

*Eu acho que eles vão voltar. Eles se gostam. Quando eu falei com ela, vi que ela gosta muito dele. E, quando ele fala dela é sempre com muito carinho. Mas realmente deve ser difícil passar 24 horas por dia juntos, dividindo todos os espaços.*

As falas acima indicam, de forma sutil, como a vida privada do casal tornou-se, em alguma medida, mais um produto de consumo para os hóspedes que compartilhavam com os jovens os dramas do fim de um relacionamento, dando inclusive conselhos e/ou tentando promover a reconciliação. A aposta era se iriam voltar ou não. Outros GOs

diziam fazer questão de buscar a sua privacidade ainda que para isso fosse necessário se impor algumas privações.

*Guto: No meu quarto, eu fico tranquilão. Acendo meu incenso. Coloco a minha música. Gosto muito de rock. Deito na minha rede e GM, aqui [no quarto], não perturba e quase nunca entra. Eu separo muito bem as coisas. Também não namoro GO. A vida profissional fica muito prejudicada porque sempre gera fofoca. Namorar GO atrapalha.*

*Carlinha: Eu? Ficar com GO? Nunca! Prefiro ficar sozinha. Eles contam tudo. São muito moleques.*

Carlinha, dois meses depois, quando me encontrou no village declarou: “*Pois é, estou namorando. Justo eu! Dizia que nunca ia namorar um GO, mas o amor bateu à porta*”. Até mesmo Guto, o GO que afirmou “aqui GM não perturba”, não levou em conta que eu era uma hóspede, convidada por ele mesmo para conhecer o seu quarto. A entrevista, então, aconteceu na sua “casa” ao som de rock e com fumaça de incenso. Ele explicou que dentro de seus quartos, os GOs podem fazer tudo que tiverem vontade: é o espaço privado. Como havia se mudado há pouco tempo, ainda desejava fazer algumas alterações na decoração do pequeno apartamento: colocar um espelho, comprar um DVD, fazer alguns desenhos na parede branca para “personalizar”. Chamou atenção um espaço reservado na parede para que seus amigos, GOs e GMs, escrevessem para ele. “*Em geral, quem escreve mais é mulher. Escreve aí depois*”. O conteúdo das mensagens era diversificado, iam desde promessas eternas de amizade a lembranças da noite anterior com comentários mais ousados. Perguntei por que a parede e não folhas de papel, afinal, quando tivesse que se mudar não poderia levar as mensagens. “*Sei lá. Na parede é legal*”. A privacidade tão cara ao jovem, em alguma medida, fica exposta na parede de seu quarto com um quadro de conquistas, sejam amorosas ou de novas amizades.

A efemeridade dos relacionamentos estabelecidos seria compensada pela intensidade, conforme indica a fala de uma GO: “*uma semana aqui dentro parece uma eternidade. É tudo muito intenso. Aí tem dias que você ama estar aqui dentro, outros, você odeia. Mesmo que você não queira e não permita, todo mundo se mete na sua vida. Tudo é observado*”. Destaco também o depoimento de um ex-GO quando perguntei como funcionava a dinâmica dentro do hotel, em especial de relacionamentos.

*Imagine um grupo de jovens, saudáveis, normalmente bonitos, fechados, trancados, num paraíso artificial, sem poder sair mesmo, durante meses, convivendo e namorando muito entre si. Algumas vezes até tendo casos com GMs que vinham regularmente, mas*

*o mais comum era namorar outro GO. Então a fofoca era generalizada. “Todo mundo quer saber com quem você se deita, nada pode prosperar” como disse o Caetano. Bem, os relacionamentos eram duradouros, mas teme-se a próxima temporada. Aprendi ser solidário e também a ser discreto, reservado e diplomático. Aprendi que mesmo num ambiente de futilidade e volubilidade. É possível estabelecer vínculos duradouros, ter amigos e namorar sério.*

Os GOs que mantêm um relacionamento dentro do Club Med também revelam as dificuldades diante do assédio freqüente por parte do(a)s hóspedes: “*Você vê uma mulher dando em cima do seu marido e ainda tem que sorrir! Haja paciência. Eu também escuto cantadas com freqüência. As pessoas acham que é tudo all inclusive...*”.

Outra GO contou que, certa vez, pediu a intervenção de seu chefe. “*É muito ruim quando confundem e acham que você é uma vagabunda. Nesta ocasião, como ele [o hóspede] era estrangeiro, fingi que não entendia e falei com o meu superior que disse para ele [o hóspede] que eu não fazia parte do pacote e, portanto, deveria me respeitar*”. Oficialmente, a postura do(a) GO deve ser sempre esta: recusar educadamente. Caso esteja interessado em dar continuidade à paquera, o funcionário tem liberdade para ficar com o hóspede, mas sempre com muita discrição.

Antes de eu entrar de férias e viajar, amigas do meu trabalho que já tinham ido ao Club Med brincavam comigo, desconfiando do teor da minha pesquisa. O comentário de uma delas foi: “*Você? Sozinha no village? Duvido que vá fazer só pesquisa. Vai encontrar é um GO e querer ficar por lá*”. Esta amiga, certa vez, contou-me que em uma de suas férias tinha ido ao Club Med de Itaparica e “ficado com um GO lindo”. Ambos chegaram a cogitar a possibilidade de um relacionamento extra-muros, mas minha amiga não seguiu adiante.

Apesar do “alerta”, a paquera por parte dos GOs - às vezes, sutil, em outros momentos, ostensiva – só se tornaram, de fato, uma questão importante a ser investigada ao longo da estadia partir do momento em que eu fui “assediada”. Surpresa com o meu relativo “sucesso” entre o público masculino, tanto de GOs quanto GMs, comentei com um dos funcionários: “*não imaginava que a azaração era tão forte aqui, principalmente, levando-se em conta a aposta no público formado por família*”. Ao que ele explicou: “*você está sozinha. Então, a leitura é que você está disponível. Se você ficar com alguém, diminuem as cantadas*”. Diante das minhas constantes negativas, um funcionário chegou a pedir desculpas por ser “inconveniente” em virtude da sua insistência.

Estar sozinha, logo disponível para ficar com alguém, também foi a leitura de Patrícia, a GM que mencionei anteriormente. “*Aline, me conta. Você já ficou com alguém aqui dentro?*”. Diante da minha negativa, ela respondeu: “*Ah, mas essa noite nós vamos encontrar uma companhia. Sozinhas não ficamos. Aqui, pelo amor de Deus, ninguém pode saber que eu sou casada e tenho uma filha, ok? Sou solteira, viu? Sou solteira*”. Registra-se também fala de uma hóspede que frequenta o Club Med há muitos anos. Mesmo sem eu ter comentado nada sobre paqueras, flertes e azaração, ela disse:

*Você deveria ter ido para Itaparica. Lá é muito mais animado e você ia aproveitar muito mais já que está sozinha. Agora o Club Med, depois do Janyck, está mais “moralizado”, mas antes... nossa! Eram muitas festas e curtidão. Um esbanjamento mesmo. E com tanta bebida, ninguém ficava sozinho. Quem ia para o Coqueiral de Itaparica sempre arrumava um par.*

Outras pessoas, tanto hóspedes quanto GOs, confirmaram que Itaparica é o destino para homens e mulheres “solteiros”. A “moralização” de que fala a entrevistada que, aliás, estava em companhia do marido e das duas filhas, coincidiu com a chegada de Janyck Daudet à administração dos negócios na América Latina. Além da gestão mais “austera”, ele refletiria, de acordo com a hóspede, o momento atual em que as empresas estão mais preocupadas com custos. Em uma administração mais “moderna”, esbanjamento não cabe. Além disso, a partir do momento em que a estratégia de atuação da empresa foca no público família fez-se necessário “reposicionar” a marca. Ainda assim, a memória do Club Med como um espaço também para azaração e a figura dos GOs no imaginário de hóspedes antigos ainda são uma das principais características da rede, conforme indica uma da hóspede, de 23 anos, que estava pelo Club Med pela primeira vez:

*Comentei com uma mulher com cerca de 40 anos que estava com medo de não encontrar novamente o meu quarto e ficar perdida. Ela me disse que era só eu acompanhar as placas ou, dependendo das minhas intenções, perguntar para um GO que ele me acompanharia até o quarto. [risos]. Morri de vergonha.*

Coloca-se, em pauta, para “iniciantes” no Club Med a possibilidade do contato GM-GO para além das relações de amizade. Segundo os GOs entrevistados, a “pegação”, de um modo geral, ocorre entre os próprios GOs, mas um dos principais “alvos de curiosidade” por parte dos GMs é a possibilidade de GMs e GOs se relacionarem. As regras são conhecidas, conforme detalha uma GM em depoimento: “*Já fiquei com GO. Foi legal, normal... Eles podem ficar com GMs, desde que não seja em determinados lugares,*

*como no night club, por exemplo. Ah, e também não podem ficar com menor de idade... Dá demissão por justa causa”.*

Dentro das possibilidades de relacionamento GO-GM, a proibição de ficar com menores de idade é, de fato, taxativa. Por isso, a pulseira colorida de plástico é tão significativa e não pode ser removida do braço. A cor amarela identifica menores de idade para quem, por exemplo, os funcionários do bar não podem servir bebida alcoólica. Para os GOs, a justificativa era um argumento “protocolar”. Informalmente, o que valia era a possibilidade ou não de relacionamento. Quando se trata de crianças, a questão parece óbvia. Mas, diante de jovens adolescentes, distinguir a idade torna-se mais difícil, conforme relatou um dos GOs.

*A garota era o maior mulherão e ficou me tentando, tentando. Mas quando vi a pulseira amarela, eu disse para ela que não podia. Você acredita que ela voltou tempos depois, enganou o pessoal da recepção e veio aqui, com a maior cara de sapeca, me mostrar a pulseira vermelha, dizendo que, por isso, eu não tinha mais desculpa. As mulheres são terríveis. Você nem imagina...*

A possibilidade de relacionamento de funcionários GOs com hóspedes seria uma das “marcas” da filosofia Club Med. A jovem francesa entrevistada contou como “ficou” com um GO em uma de suas viagens: *“Tinha um rapaz que trabalhava no Mini Club. Ele saiu da atividade que era responsável e ficou comigo na piscina. Ficou comigo em todo o lugar. Antes de eu ir embora, o beijei duas vezes. Nós mantemos contato até hoje. Ele ficou enamorado e me pediu para voltar. Mas minha mãe não gostou porque ele não é da minha classe [social]”.*

Não poder ficar em determinados lugares, seja com GM ou GO com quem se esteja tendo um relacionamento, significa, segundo um ex-funcionário, *“não demonstrar afeto por meio de beijos e abraços”* na frente de outros hóspedes. A justificativa da rede, segundo ele, era *“não quebrar o encanto da imagem de Club. Desses GOs lindos, bronzeados e receptivos”*. Ou seja, percebe-se a partir dessa fala que mais importante do que o relacionamento propriamente dito é deixar registrada a imagem do GO como objeto de desejo e possível consumo. Isso porque, na avaliação do ex-funcionário, *“os GOs são um chamariz a mais para os GMs, normalmente endinheirados e solitários afim de aventuras”*.

A possibilidade de uma aventura amorosa é um fetiche que pode ser ou não realizado. O assédio, segundo os funcionários, parte tanto de jovens e pessoas solteiras quanto de

homens e mulheres casados. Segundo um GO, “*as casadas são as piores. Outro dia uma olhou pra mim e disse: ‘você é do meu tamanho’. Respondi: ‘Mas o seu marido está na minha direção exatamente atrás de você’*”. Tanto GOs homens quanto mulheres afirmaram que podem ou não aceitar as cantadas, não havendo qualquer restrição ou obrigação por parte da rede. A única orientação da rede é que os funcionários devem ser discretos – não podendo beijar na frente de outros hóspedes – e, principalmente, ficar com menores de idade é demissão por justa causa. Para uma ex-GO, o desejo de aventura é o que move a paquera entre GOs e GMs.

*Eu fiquei muito pouco tempo no Club Med. Apenas 13 dias porque eu abortei a operação. Pedi demissão. (...) De qualquer forma, nesse período eu soube de muitos casinhos que rolavam por lá. Mas eu não entrei no clima e não me interessei. Era uma coisa bem sutil, o GM demonstrava estar interessado e até acontecia um estranhamento por eu não estar. Acho que na cabeça do GM, principalmente o homem que vai sozinho para lá, ele já vai com essa expectativa. De que as funcionárias estejam disponíveis para uma aventura.. Eu acho que isso é sub-reptício, subliminar.*

Ser objeto de desejo, muitas vezes, é encarado como uma brincadeira pelos próprios GOs que, por vezes, buscam instigar os GMs, mesmo que o relacionamento não se concretize. Registro a fala de um ex-funcionário que teve dois relacionamentos dentro do hotel nos quais se manteve fiel.

*Certa vez, chegamos a fazer um tipo de Clube das Mulheres – Soirée Madame onde homem-GM não entrava. Era só para mulheres e todos os Gos estavam lá, sem camisa, etc. Era diversão sadia, mas imagina as cantadas. As GOs esperavam nos seus quartos, mas assim como os GM, depois 1h da manhã todos podiam entrar. Era uma grande brincadeira. A gente [ele e o namorado] simplesmente trocávamos quando alguma GM ficava mais ousada e também o ambiente impunha a elas certos limites, pois os maridos e filhos estavam ali no hotel também. Não era possível para elas escancararem. Mas acho que, depois, elas transavam superbem com os seus maridos. A gente só esquentava [risos]*

Destaco que, segundo o entrevistado, tanto ele quanto o namorado eram gay e, embora as pessoas “comentassem e muito” sobre o possível relacionamento deles, ambos nunca teriam “confirmado nada”. Para confundir tanto GOs quanto GMs sobre sua sexualidade, o casal tinha uma estratégia: “*também dávamos bola para uma GMs de vez em quando para fazer farol e a dúvida persistia*”. A suspeita que “pairava” no ar acerca da sexualidade do casal era um motivo de brincadeira, revelando a capacidade de o ator jogar e entreter a platéia, tal como análise teatral proposta por Goffman.

Para se manter como “objeto de desejo”, vale registrar a relação dos GOs com seus corpos. Conforme aponta a antropóloga Mirian Goldenberg<sup>360</sup>, o corpo é considerado um “*verdadeiro capital físico, simbólico, econômico e social*”<sup>361</sup>, sendo um veículo fundamental para ascensão social. O corpo belo torna-se um diferencial para assegurar um lugar no “*mercado de trabalho, no mercado de casamento e no mercado sexual*”<sup>362</sup>. Segundo um ex-funcionário, os GOs eram advertidos individualmente caso começassem a engordar.

*A "advertência" era quase uma piadinha, mas ganhava pontos quem estivesse mais magro, tanto os meninos quanto meninas, e a possibilidade de seguir no clube, indo pra outro village aumentava. Inclusive eu trabalhava sem camisa... nos arrivées e era incentivado a isso [risos]. Não é difícil engordar lá dentro. Por isso, dá-lhe esporte. Nunca fiz tanto na minha vida. Eu caminhava todos os dias... logo de manhã. Adorava isso e fazia windsurf, que aprendi lá.*

Dentro do universo de GOs com que travei contato, pude observar que há uma diversidade de tipos “corpóreos” dentro do village, desde GOs acima do peso a outros magros, passando inclusive pelos mais “sarados”. Da mesma forma, é possível encontrar negros, morenos, loiros. Conforme apontou Aziz Aititto, precisa de tudo para fazer o mundo. Possivelmente, a partir do momento em que o Club Med reorientou sua estratégia para atingir principalmente o público formado por família, a escolha dos GOs passou a ser norteadada por outros critérios. A intenção torna-se, muito mais, conferir certa diversidade aos funcionários.

No entanto, até mesmo dentro desse mundo reproduzido no micro-cosmo do village, observa-se uma diferenciação do perfil dos funcionários. Os GOs considerados mais bonitos e “assediados” pelas GMs eram justamente os instrutores de atividades aquáticas. Ao passo que os GOs acima do peso, por exemplo, passavam o dia lidando com crianças e/ou atividades burocráticas. Registra-se o comentário de um GO sobre a política anterior de não permitir funcionários acima do peso: “*Acho que principalmente as meninas do Club Med estão muito acima do peso. Chegam aqui magrinhas, mas engordam rapidinho. Tinham que fazer uma dietinha*”. Um GO que se considerava acima do peso atribui os quilos extra à mudança de atividade: “*Quando era GO*

---

<sup>360</sup> GOLDENBERG, Mirian. **O corpo como capital: estudos sobre gêneros, sexualidade e moda na cultura brasileira**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores Editora, 2007.

<sup>361</sup> IBID: 13

<sup>362</sup> IBID: 29

*polivalente eu passava o dia andando pelo village. Fiquei fixo no arco e flecha, daí engordei. Mas vou tentar fazer uma dieta”.*

O desejo em relação ao corpo belo, por outro lado, é motivo de frustração para aquele que não concretiza a sua fantasia. Volto à história de Patrícia que me viu como uma companhia para a noitada na qual ela poderia “*dançar, aproveitar e beijar na boca sem lembrar que tenho filha e marido*”. Combinamos de nos encontrar à noite. Como nossos quartos eram próximos, a primeira se arrumar passaria no quarto da outra. Fiquei pronta rapidamente, então, segui para o quarto da minha nova colega.

Quando chego ao quarto sou surpreendida com a frase: “*quero de te dar um presente*”. Sem saber como reagir: “*obrigada, mas um presente? Pra mim? O que é?*”, respondi sem jeito. Eu estava tensa e o mistério continuou por mais alguns segundos intermináveis até que Patrícia disse:

*Eu comprei, mas acho que não vou usar. Então, é melhor eu dar pra você e espero que você use, amiga. Passei o dia sacando o pessoal e vi que não dá pra mim. Mas você está fazendo o maior sucesso... O que eu acho mais bonito é muito novinho, 22 anos, uma criança e acho que não está na minha.*

De um saco plástico, ela – que me conhecia a menos de 24 horas e já me chamava de amiga - retirou diversos pacotes de camisinha. Agradei, mas disse que não pretendia usar, pois não estava interessada em nenhum GO ou GM. Patrícia insistiu, dizendo que “*é preciso estar sempre prevenida*”, emendando em um discurso sobre doenças sexualmente transmissíveis. As camisinhas transformaram-se, para ela, em um “problema” na volta para casa, pois o marido não poderia saber, nem sequer desconfiar de suas intenções no Club Med. Como retribuição ao “presente”, eu deveria contar a ela se utilizei ou não e, caso o objeto fosse utilizado, deveria, principalmente, informar com quem. De alguma forma, a expectativa dela era que eu, por ter mais tempo de estadia no village e por ser mais nova, realizasse a aventura-fetice indo para a cama com GO e, obviamente, contando-lhe todos os detalhes.

O restante dos pacotes, ela deu ao GO que estava interessada, pois ele com certeza iria utilizar se não com ela, “pelo menos”, com outra pessoa. O jovem GO, posteriormente, me contou esse caso como exemplo do assédio feminino. Muito discreto não citou nome, mas como eu sabia da história, pude associar.

*A mulherada é bem direta. Outro dia ganhei vários pacotes de camisinha. Fiquei muito sem graça e sem reação. Só pude agradecer. Conte para um amigo meu. Ele disse que*

*eu fui bobo. Se acontecesse com ele, ele ficaria com ela. Mas eu não queria. Não sou assim. Não vou ficar só para pegar mais uma. Não estava afim.*

Segundo a minha nova amiga GM, o GO agradeceu e teria dito que as camisinhas oferecidas pelo posto de médico do Club Med seriam de “má qualidade e mais baratas”. Diante da não concretização da relação sexual com o GO, Patrícia não se mostrou abalada, dizendo que não queria mesmo ficar com ele, pois era “*muito novinho e não traio à toa, apenas quando vale a pena*”. Caso tivesse um convite, ela reveria sua opinião? Para esta pergunta, no entanto, não há resposta.

## CONCLUSÃO

O desafio ao longo desta pesquisa foi entender como a experiência de estadia no microcosmo de um resort pode nos oferecer uma lente de compreensão dos desejos de consumo e do lugar ocupado pelos lazeres na sociedade ocidental. O objetivo era entender melhor o significado das férias para as elites e as formas de se relacionar com o tempo. Entre as minhas questões centrais estavam: por que os turistas escolhem passar férias em um resort e por que muitos consideram o Club Med uma “experiência diferente” em relação a outros empreendimentos deste tipo?

Analisar a formação do conceito de lazer e o processo histórico em torno das disputas do tempo livre foi fundamental para compreender a criação do Club Med. A capacidade de se adequar às demandas de seus clientes foi essencial para a rede assegurar o lugar de pioneirismo à frente dos demais concorrentes. E, assim, passou de uma organização sem fins lucrativos a uma empresa símbolo da hoteleira contemporânea.

Para se manter na liderança do mercado, o Club Med leva a cabo um processo de transformação constante, enquanto simultaneamente, reforça aquilo que seriam os ideais de seu fundador. Registra-se que até mesmo esses “ideais” são modificados de forma sutil. Se, inicialmente, o Club Med buscava anular a experiência de classes sociais, por exemplo, uma de suas últimas campanhas publicitária permite captar a alteração neste conceito ao propor: *“It's not where you go, it's who you meet”*, remetendo à atual proposta de um público “mais selecionado”.

A diversidade de interesses dos clientes que freqüentam os hotéis da rede não permite fornecer uma única resposta para o que mobiliza um turista a freqüentar um resort. Muito mais do que um desejo de status perante seus pares sociais, conforme aponta a maior parte da bibliografia sobre o tema, as falas que registrei ao longo do trabalho de campo, de um modo geral, indicam a busca por relaxamento e diversão. E, nessas duas categorias, há uma infinidade de sentidos possíveis, seja o puro ócio e o prazer de não fazer nada à prática de esportes radicais.

A busca pelo lazer, em suas mais diversas formas, é o que parece mobilizar os hóspedes. Um GM que deseja o sossego pode sair tão satisfeito quanto um cliente ansioso por

mais animação. A satisfação final de um hóspede pode variar desde o bom atendimento e a infra-estrutura destinada para as crianças à vivência de uma aventura amorosa.

Colin Campbell (2001) assinala que vivemos sob a égide de uma ética que legitima a busca do prazer emocional. Este hedonismo se caracteriza por um anseio de experimentar na realidade os prazeres criados e desfrutados na imaginação. É a partir desta perspectiva que podemos compreender o consumo do produto resort. Oferece-se a experiência hedonística, um mundo de sonhos e prazer. Dentro do hotel, “os dramas agradáveis já desfrutados na imaginação” – seja estar à beira da piscina e diante de uma bela paisagem ou praticar um esporte novo - tornam-se realidade. As opções de lazer funcionam como estímulos para produzir um estado de permanente “excitação” para os hóspedes.

Sobre a preferência por parte de muitos clientes pelo Club Med em detrimento de outros resorts, inicialmente, pensei que se tratava de uma estratégia de marketing da empresa. Mas, em campo, encontrei muitos clientes que, de fato, confirmavam a informação da rede e revelavam a preferência pelos hotéis Club Med. O diferencial mercadológico apontado é a figura do Gentil Organizador. A “filosofia de vida” do Club Med dramatizada pelos GOs simboliza a legitimação da moral do prazer presente em nossa sociedade. Neste cenário, o GM pode ser considerado a encarnação do conceito de hiperconsumidor proposto por Lipovetsky (2007) em virtude da permanente busca por “experiências emocionais e de maior bem-estar”. Diante do processo de desorganização psicológica vivida pela sociedade oferece-se, em contrapartida, o village como um dos elementos possíveis para “recuperação” e redinamização subjetiva.

Como uma empresa pós-turística, conforme a definição de Molina, o Club Med oferece emoções, sensações, experiências. A fidelização do cliente é alcançada a partir do momento em que essas boas emoções, sensações, experiências são fixadas na memória do consumidor. Ao ofertar um produto intangível, a felicidade, a rede busca viabilizá-la pelos serviços prestados pelos GOs. Mais do que um mero prestador de serviço, ser um anfitrião de quem chega traz nuances para o relacionamento GO-GM.

Conforme apontou Viviana Zelizer (2005), diariamente em nossas vidas estamos negociando as tensões existentes nas interseções entre a atividade econômica e as relações interpessoais. No caso do Club Med, essa negociação torna-se mais nítida. Talvez, por isso, observa-se entre os envolvidos o desenvolvimento de estratégias de

sociabilidade para demonstrar a “veracidade” do sentimento presente naquela relação. Para demonstrar o vínculo de afeto, fui adicionada como “amiga” no Orkut de vários GOs com quem travei contato. Trocamos fotos, mensagens e confidências, como se isso atestasse a “veracidade” do sentimento presente naquela relação. Desta forma, eu passava de uma mera hóspede, indivíduo, para me transformar em uma pessoa “querida” para alguns funcionários. O mesmo acontece com diversos hóspedes que mantém vínculos de amizade e até mesmo casos amorosos com GOs. A efemeridade da maioria dos relacionamentos travados no interior do resort parece ser compensada, de acordo com as falas dos informantes, pela intensidade do investimento nos sentimentos.

Reconhece-se entre os GOs a presença do discurso verticalizado e orientado pela estratégia empresarial da rede, mas é, igualmente, necessário destacar a capacidade de os agentes reelaborarem essa mensagem de acordo com seus próprios interesses, algumas vezes questionando, mas, na maior parte, buscando suas próprias justificativas para aceitá-lo. O resort é para esses GOs uma instituição total, conforme conceito proposto por Goffman (1961). A teoria micro-sociológica proposta pelo autor ajuda a compreender como esses atores se articulam e interagem dentro hotel, tomando o seu trabalho como uma “filosofia” de vida.

O conceito de “*vidas em miniatura*” proposto pelo historiador Alain Corbin (2001) ao analisar o navio a vapor como um dos instrumentos de formação de subjetividade para usufruto da nova classe de lazer, formada no fim do século XIX, ajuda a compreender a dinâmica dentro do resort. No navio, o sacrifício das longas travessias se transformou em horas agradáveis e prazerosas. Ao invés do tédio, a travessia era considerada pelos indivíduos um tempo de reflexão / introspecção, estimulado pela escrita epistolar e dos diários íntimos, e de cuidados com o corpo, com os exercícios a bordo e banhos na piscina. Podemos tomar esse conceito de “vidas em miniatura” como um dos caminhos para entender tanto a experiência do GM que utiliza o seu tempo de férias dentro do resort para recuperar “suas energias” quanto a vida dos GOs dentro do village (permanentemente observada pelos seus superiores e acompanhadas pelos hóspedes).

O tempo de travessia, segundo Corbin, colocava quem a efetuava fora do espaço e do tempo. Essa percepção é semelhante a falas de GOs e GMs dentro do hotel. A proposta de ser uma “ilha de fantasia” apartada da realidade parece ser realizada com êxito, na maioria dos casos, sendo fácil se “desligar” do mundo exterior dentro do hotel. Por

exemplo, muitos GOs dizem que precisam se “esforçar” para ficarem informados, mas confessam que dentro do hotel perdem a dimensão do quanto os fatos do noticiário impactam em suas vidas. No caso deste “isolamento” para os GMs, destaco a minha própria experiência. Nos primeiros dias no hotel lia os principais jornais e ouvia o noticiário na TV, quando eu estava no quarto. No entanto, sem me dar conta, deixei de acompanhar as notícias do “mundo externo”. Só percebi o meu “desligamento” das pautas factuais quando ao sair do village meu pai comentou comigo sobre a libertação da senadora Íngrid Betancourt do domínio das FARC. Para meu espanto, o que foi noticiado exaustivamente durante aquela semana em todos os veículos não tinha sido sequer falado nas diversas conversas que travei com GOs e GMs durante a estadia.

\*\*\*

O edenismo presente no imaginário social brasileiro desde os primórdios da presença européia é uma das marcas do discurso dos executivos da rede. As entrevistas realizadas com os profissionais do Club Med provam a validade das teses de José Murilo de Carvalho (1998) e Roberto DaMatta (1993). A vitalidade da natureza e a alegria do povo brasileiro são as características mais exaltadas.

A mensagem das falas dos informantes parecem querer indicar que se o Club Med representa um espírito, como se a rede tivesse uma alma, o Brasil representa a materialização, o corpo, destes ideais. E, assim, de porta de entrada para franceses em uma terra exótica, o país se transforma em um dos principais mercados da rede.

Esses discursos institucionais, obviamente, também devem ser considerados sobre a atual posição do Brasil no mercado econômico mundial. Sendo um dos países do bloco denominado BRIC - formado por Brasil, Rússia, Índia e China – a maior parte das grandes corporações do mundo, até mesmo diante do atual cenário de crise econômico, continua a apostar no mercado consumidor interno dessas nações.

\*\*\*

Concluo esta pesquisa com algumas questões que devem ser mais aprofundadas e outras ainda a serem devidamente exploradas em virtude da falta de tempo hábil para dar conta de um objeto com aspectos tão amplos e variados. Listo abaixo os objetos que considero mais instigantes, que abrem novos caminhos para a pesquisa em resort, em especial, sobre o Club Med:

- (a) A temática de relacionamentos estabelecidos, criados e vividos dentro do Club Med pode voltar a ser novamente explorada com um aprofundamento do trabalho de campo e realização de entrevistas com GOs e ex-GOs. Destaca-se ainda a presença de algumas famílias que moram dentro do hotel. Essa questão apareceu na pesquisa, mas não pude aprofundá-la. Registro a fala de um GO que mora com a esposa e um filho pequeno dentro do resort: *“Busco dar uma rotina normal para meu filho, mas é difícil. Todas às noites, ele janta no restaurante e depois tem um show. O Mini Club é o seu playground. Percebi que meu filho não tinha amigos de verdade, pois sempre se referia a outras crianças como ‘o amiguinho’, ‘a amiguinha’. Por conta da rotatividade dos hóspedes, os amigos do meu filho não tinham nome.”*
- (b) Um estudo com mais atenção à figura do GE, o Gentil Empregado, permitirá entender comparativa como se articulam esses dois funcionários na dinâmica do Club Med.
- (c) Dentro dessa estratégia de focar a venda do produto no público “família” compreender melhor quais são as formas de se conquistar o público infanto-juvenil. A fala de um GO sintetizou a importância das crianças para a “fidelização” do cliente: *“Filho feliz significa pais satisfeitos”*. A criança é entendida ainda como o futuro cliente do Club Med como um “investimento a longo prazo”.
- (d) É preciso investigar melhor o relacionamento do resort com o entorno. Quais são os impactos de sócio-econômicos de empreendimentos desse tipo em determinadas regiões? As comunidades são beneficiadas ou não? Para os moradores, o que significa ser “vizinho” de um resort?

Essa questão pode ser investigada tomando como estudo de caso a construção da unidade do Club Med em Cabo Frio, Rio de Janeiro, prevista para ser inaugurada em 2010. Sabe-se que existe uma diversidade de disputas que envolvem e mobilizam diversas instituições – entidades ambientais, associações de moradores, câmara municipal, governo estadual etc - quando se trata de um empreendimento deste porte.

- (e) A comparação das férias em resort e em cruzeiros é freqüente. Da mesma forma, existe uma disputa de mercado por esse público. Analisar os dois fenômenos

comparativamente ajudaria a entender melhor as dinâmicas de lazer propostas nesses espaços.

(f) O trabalho de campo desta pesquisa se limitou ao village de Rio das Pedras, no Rio de Janeiro. Caso fosse possível realizar etnografias semelhantes nas outras unidades da rede, o resultado poderia explorar melhor as estratégias da rede para diferenciar seus produtos bem como as características locais que busca imprimir em seus hotéis.

(g) Registra-se que a realização da etnografia na alta temporada (verão) permitirá acesso a um público mais “seleto” e de alta renda na medida em que as diárias são mais caras.

\*\*\*

Ao iniciar este trabalho, muito influenciada pela perspectiva crítica, tendia a julgar o resort como algo negativo, um tipo de turismo “menor” na medida em que não promovia aquilo que seria um dos ideais da prática turística, a saber, o encontro com o Outro. Tinha certa dificuldade em entender como as pessoas pagavam pequenas fortunas para se enclausurarem em uma ilha de fantasia. Felizmente, julgo que consegui me afastar um pouco daquilo que considero um preconceito em relação ao objeto. Na verdade, eu não percebia o quanto essa minha percepção estava arraigada em um ideal romântico do que seria a “verdadeira” prática turística.

Os resorts estão longe de serem a alternativa para o turismo de massa tal como propõe o Jost Krippendorf (1989), mas também não devem ser entendidos apenas como a “decadência” da atividade turística, conforme indicam alguns autores que alertam para os riscos do simulacro e do turista “enganado” pela indústria.

O turismo em resort é um fenômeno mais complexo na medida em que reúne atores com demandas diversas. Ao mesmo tempo, o próprio turista, conforme busquei apontar ao longo do trabalho, brinca com a inautenticidade deste tipo de objeto. É preciso estabelecer um diálogo mais profundo, apresentando as diversas nuances presentes neste tipo de lazer e turismo. Da mesma forma que o turista reconhece esse “jogo”, os GOs não são “simples servos” dos desejos de GMs, conforme uma leitura crítica inicial pode dar a entender. Dentro do village, esses atores muitas vezes brincam com os papéis

sociais que desempenham, ora revelando, ora ocultando, aquilo que seria o seu “verdadeiro eu”.

Neste mundo de identidades preestabelecidas, GOs e GMS, eu imaginava que as hierarquias fossem duramente definidas: quem paga pelo serviço e quem recebe para servir. Claro que, em última instância, o cliente sempre tem razão. Mas, na maioria dos casos, pude observar que tal “hierarquia”, embora exista, é permanentemente questionada e flexibilizada. Os GOs dominam aquele cenário e, com frequência, invertem essa lógica de forma sutil. Ao passo que o GM permanentemente lembra que “é ele quem paga a conta, no final”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor. **Indústria Cultural e Sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2002

AUGÉ, Marc. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBOSA, Ycarim Melgaço. **O despertar do turismo: um olhar crítico sobre os não-lugares**. São Paulo: Aleph, 2001.

BARRETTO, Margarita. **Relações entre visitantes e visitados: um retrospecto dos estudos sócio antropológicos**. In Revista de Turismo em Análise, vol. 15, nº2, Nov. 2004, pg. 133-149.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Vidas para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BORBA, Carla Silveira. **Etnografia de Turistas em Resorts – Cotidianidade e rupturas na contemporaneidade**. IV SeminTUR – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS.

BORBA, Carla. Turismo em resorts. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005

BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo:Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.

BOYER, Marc. **História do Turismo de Massa**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

BRITO, Daniela Jorge de. **“Mundo de sonhos: os gentis organizadores na cultura do Mediterrâneo”**. Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2007

BURKE, Peter. **The invention of leisure in early modern Europe**. *Past and Present*, nº 146 (Feb.,1995), pp. 136-150.

CAMPBELL, Colin. **A ética romântica e o espírito do consumismo moderno**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

CARVALHO, José Murilo. **O motivo edênico no imaginário social brasileiro in Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 13, nº 38. São Paulo. Outubro, 1998.

- CORBIN, Alain. **História dos Tempos Livres**. Lisboa: Teorema, 2001.
- CORBIN, Alain. **L'Avènement des loisirs: 1850-1960**. Paris: Flammarion, 1995.
- CROSS, Gary. **Vacations for all: the leisure question in the era of the popular front** in *Journal of Contemporary History*, vol. 24, nº 4 (Oct., 1989), PP. 599-621
- DAMATTA, Roberto. **Conta de mentiroso: sete ensaios de antropologia brasileira**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo / Domenico De Masi: entrevista a Maria Serena Palieri**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DUARTE, Luis Fernando Dias. **“Três ensaios sobre pessoa e modernidade”**, Boletim do Museu Nacional. Nova Série. Antropologia. Rio de Janeiro, 1983, nº 41.
- DUMAZEDIER, Joffre. **A Revolução Cultural do Tempo Livre**. São Paulo: Editora Studio Nobel, 1994.
- DUMAZEDIER, Joffre. **Lazer e Cultura Popular**. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- DUMAZEDIER, Joffre. **Sociologia Empírica do Lazer**. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- ECO, Umberto. **Viagem na irrealidade cotidiana**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.
- ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **A busca da excitação**. Lisboa: DIFEL, 1985.
- FURLOUGH, Ellen. **Making Mass Vacation: Tourism and Consumer Culture in France, 1930s to 1970s**. in *Comparative Studies in Society and History*, vol. 40, nº 2 (Apr.1998), pp. 247-286.
- FURLOUGH, Ellen. **Packing Pleasures: Club Mediterranee and French Consumer Culture, 1950 – 1968** in *French Historical Studies*, Vol. 18, Nº1 (Spring, 1993), pg. 65.
- GALLET, Hervé. **Club Med 1950 – 2000: once upon a vacation**. Paris: GS Presse Communication, 2000.
- GENETTE, Gérard. **Fronteiras da Narrativa** in Barthes, Roland et AL. *Análise Estrutural da Narrativa*. Petrópolis, Vozes, 1976, pg. 255-274.
- GODOY, Ana Maria. **Sinalização em lazer e turismo: design próprio e relação de marketing através de olhares simbólicos (e) pós-modernos**. Trabalho apresentado no 2º Seminário Internacional de Pesquisas em Turismo do Mercosul – Universidade de Caxias – setembro de 2004, disponível em <http://www.partes.com.br/ed51/turismo.asp>, acesso em 14/4/08.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2008

- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1961.
- GOLDENBERG, Mirian. **O corpo como capital: estudos sobre gêneros, sexualidade e moda na cultura brasileira**. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores Editora, 2007.
- GOMES, Cristina Marques. **Lazer na Literatura Internacional**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- HIRSCHMAN, Albert O. **O Progresso em coletividade: experiências de base na América Latina**. Fundação Interamericana: Rosslyn, 1987.
- JARVIE, Grant and MAGUIRE, Joseph. *Sport and leisure in social thought*. Routledge: London, 1994
- Jornal O Globo. **Com vista para o Mediterrâneo**. Editoria de Economia, 18 de setembro de 2007, pg. 17.
- KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. Editora Claridade: São Paulo, 2003.
- LEHN, Silvana. **A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviços**. Dissertação do mestrado em Hotelaria e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina: Balneário Camboriú, 2004.
- LIMA, Luis Costa. **O aguarrás do tempo: estudos sobre a narrativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- MARFANY, Joan-Lluís. **The invention of leisure in early modern Europe**. *Past and Present*, nº 156 (Aug.,1997), pp. 174-191.
- MCMAHON, Darrin. **Felicidade: uma história**. São Paulo: Globo, 2006.
- MELO, Victor Andade. **Introdução ao lazer**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- MIRANDA, Guillermo. **El tiempo libre y ocio reivindicado por los trabajadores**. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol(4)3, 2006.
- MOLINA, Sérgio. **O Pós-Turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

MORAES, Claudia Corrêa de Almeida. **Turismo- segmentação de mercado: um estudo introdutório** in *Turismo: segmentação de mercado* / Marília Gomes dos Reis Ansarah (org.). São Paulo: Futura, 1999

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX: neurose**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

NEUMEYER, Martin; NEUMEYER, Esther. **Leisure and Recreation**. New York: A.S. Barnes and Company, 1936

PARKER, Stanley. **The sociology of leisure: progress and problems** in *The British Journal of Sociology*, Vol. 26, nº 1 (Mar., 1975), PP. 91-101.

PESAVENTO, Sandra. Indagações sobre a História Cultural. *Artcultura*, Uberlândia, vol. 3, nº 3.

PORTELLI, Alessando. **A Bomba de Turim: a formação da memória no pós-guerra** in Revista da Associação Brasileira de História Oral, vol. 9. nº1 – jan-jun, 2006 – Rio de Janeiro: Associação Brasileira de História Oral.

RITZER, G. & LISKA, A. *McDisneyization and Post-Tourism: complementary perspectives on contemporary tourism* in ROJEK, C. & Urry, J (org) *Touring cultures. Transformation of travel and theory*. Routledge, 2000.

RUSSELL, Bertrand. **O elogio ao ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002

SARLO, Beatriz. **Cenas da vida pós-moderna: intelectuais, arte e videocultura na Argentina**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. pg. 19

SWAEBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002

The Economist. **Club Med: why Europe should look south**. 12 a 18 de julho de 2008.

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

ZELIZER, Viviana. **The purchase of intimacy**. Princeton: Princeton University Press, 2005

#### *Sites consultados*

<http://oglobo.globo.com/>

[www.ambafrance.org.br](http://www.ambafrance.org.br)

[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

[www.mercadoeventos.com.br](http://www.mercadoeventos.com.br)

[www.terra.com.br/istoe/1747](http://www.terra.com.br/istoe/1747)

[www.valor.com.br](http://www.valor.com.br)

.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)