



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

## Comunicação com base na hospitalidade: um estudo de caso<sup>1</sup>

Vanise Almeida Imamura<sup>2</sup>

Marielys Siqueira Bueno<sup>3</sup>

Universidade Anhembi Morumbi

### Resumo

Este estudo foi realizado durante o *ICP Journey II* no qual é proposto uma série de vivências que tem como objetivo a reorientação do processo comunicacional de uma empresa a partir de um entendimento com a base nos conceitos de hospitalidade, dádiva e zelo. Formado por colaboradores de uma empresa alimentícia, com cargos gerenciais, o grupo vivenciou experiências significativas calcadas na aprendizagem e transformação, onde o fenômeno precede o conceito. O processo comunicacional foi trabalhado através de vivências monitoradas que culminaram com a realização de um “evento-referência” organizado pelo grupo em questão, onde tiveram a oportunidade de exercer a comunicação e o entendimento, vivenciado através da hospitalidade. Como estratégia de pesquisa foi adotada o estudo de caso seguido de entrevistas/depoimentos.

**Palavras-chave:** Hospitalidade; Hospitalidade Estratégica; Eventos; Dádiva; Zelo.

Alain Caillé (2002) reputa a obra de Marcel Mauss “Ensaio sobre o dom” na qual ele expõe sua teoria sobre a dádiva como o “texto mais importante da história das ciências sociais”(p.17). Caillé resume essa teoria como

“Qualquer prestação de bens ou serviços efetuada sem a garantia de retorno, tendo em vista a criação, manutenção ou regeneração do vínculo social. Na relação da dádiva, o vínculo é mais importante do que o bem” p.192

Caillé adverte que essa doação de bens ou prestação de serviços que caracteriza a dádiva nada tem com a doação caritativa pois ela é, antes de tudo, um ritual de apaziguamento, um meio de transformar a ‘guerra’ em ‘paz’, ou seja, “de longe a maneira mais eficaz inventada até hoje pela humanidade para conseguir tal objetivo. Sem dúvida, a única”. p.18

Visando a compreensão de modalidades concretas dessa relação, a proposta básica desse trabalho é destacar o papel da hospitalidade, enquanto manifestação da dádiva, numa

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Outras Interfaces do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Pós-graduada em Administração Hoteleira pelo SENAC (Águas de S.Pedro-SP), mestranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Professora e pesquisadora pelo Instituto de Inteligência Estratégica onde coordena projetos corporativos em Hospitalidade Estratégica. É docente no curso de pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas na Universidade de Sorocaba (UNISO). [vanisealmeida@msn.com](mailto:vanisealmeida@msn.com)

<sup>3</sup> Diplomada em Études Approfondies en Anthropologie Sociale e em Études Approfondies en Cinéma Anthropologique, pela Sorbonne, na França. Doutora em Sociologia pela USP, Mestra em Antropologia pela UFGO, além de Pedagoga. Docente do Programa de Mestrado em Hospitalidade. [lysbueno@anhembi.br](mailto:lysbueno@anhembi.br)



experiência do Instituto de Inteligência Estratégica que incorpora os conceitos de Hospitalidade Estratégica ao promover o evento ICP Journey II.

Trata-se de um evento corporativo, em continuidade ao ICP Journey I<sup>4</sup>, contratado por uma indústria alimentícia brasileira e americana, cujos participantes formam o quadro de gerência da empresa. O evento foi realizado entre os dias 25 de maio a 3 de junho de 2007, no município de Embu das Artes.

Adota-se o conceito de hospitalidade no sentido maussiano que pode ser sintetizado como o ritual que fundamenta a instauração e manutenção dos vínculos sociais uma vez que ancora na manifestação da dádiva, e, por essa razão, considera-se, também, a hospitalidade enquanto aceitação e acolhimento da alteridade.

Em decorrência dos desafios sociais gerados pela expansão do capitalismo, um grupo de intelectuais franceses contemporâneos fundaram o grupo MAUSS (Movimento Antitutilitarista em Ciências Sociais) que tem como núcleo de reflexão a teoria da Dádiva de Marcel Mauss e se empenha em apontar o alcance dessa teoria para as sociedades modernas. Jacques Godbout (1999), um dos fundadores do grupo assegura que a Dádiva não é apenas uma característica das sociedades primitivas, mas é igualmente moderna e contemporânea, e não se refere apenas a momentos isolados, mas é matriz dos vínculos sociais e portanto, instauradora da sociabilidade.

Paulo Henrique Martins (2006, p. 11) diz que:

No resgate do potencial sociológico da obra de Mauss, os estudiosos vêm chamando a atenção sobre o fato de que a dádiva não constitui uma teoria social a mais, na moda, mas modalidade específica da produção da convivência não apenas entre os homens, mas entre os seres vivos em geral.

Esse novo espaço de iniciativas sociais se abre para a experimentação de novos modos de atuar, agir na comunidade e interagir com ela. É o que Isabel Baptista (2005, p.12) chama de “dimensão ética ligada à responsabilidade de existirmos em sociedade”.

Essa empresa, com mais de 25 anos de atuação no mercado, havia perdido seu dono e presidente em decorrência de morte trágica há dois anos atrás. Por se tratar de uma pessoa muito carismática, mantinha uma liderança aceita e aprovada por toda a sua equipe e, com a perda dessa liderança a organização dessa empresa ficou abalada e comprometida.

---

<sup>4</sup> Primeiro evento realizado com a mesma empresa, em novembro de 2006, cujo estudo de caso será apresentado no INTERCOM 2007, no início de setembro, de mesma autoria e co-autoria que o presente trabalho.



Os herdeiros assumiram a direção, mas por se tratar de pessoas com pouca experiência e por serem jovens (o mais velho acabara de completar 25 anos), tiveram dificuldades para assumir as atribuições de dirigentes de uma empresa que, na direção do pai, havia crescido e expandido chegando a conquistar espaço até nos Estados Unidos. O problema maior, e a razão principal da interferência solicitada ao Instituto de Inteligência Estratégica, era a aceitação por parte da diretoria, cuja maioria dos membros havia acompanhado a trajetória da empresa, aceitasse a direção dos jovens proprietários.

Nesse contexto a atuação do Instituto de Hospitalidade Estratégica interviu através do primeiro evento ICP Journey I, no sentido de promover o entendimento e restabelecer o equilíbrio e harmonia nos relacionamentos entre as pessoas em cargos diretivos no novo esquema da empresa. Assim o projeto elaborado pelo Instituto se alicerçou no conceito de Hospitalidade que, segundo Tom Selwyn (2005, p.25) consolida as estruturas de relações e, no caso do estabelecimento de uma nova estrutura de relações, é estruturalmente transformativa.

Com o sucesso deste primeiro evento, foi solicitado ao Instituto que desse continuidade ao processo de intervenção atendendo os cargos de segunda gerência, representando os principais departamentos da empresa, totalizando 10 colaboradores (que neste estudo chamaremos de “participantes”).

Iniciou-se o trabalho com uma série de entrevistas para a avaliação da realidade da empresa como um todo, bem como da situação das pessoas que participavam da sua direção. Com esse levantamento foi organizado um evento cujo objetivo principal era promover experiências significativas através da hospitalidade estratégica para, a partir daí, definir os rumos de uma intervenção “zelosa”. O “zelo” na proposta do Instituto significa a capacidade de prestar atenção no ‘outro’, gerando uma consciência escrupulosa de abordar cada situação para que não se interfira imprudentemente no fluxo natural de uma tendência. Essa capacidade advém do sentimento de humanidade gerado de uma perspectiva transindividual da existência humana.

Considerando o fato de que o social só se explica pela presença do dom e “sob condições particulares de doação, confiança e solidariedade”(Martins, p. 9) , o objetivo desse evento foi a reorientação do processo comunicacional da empresa a partir de um entendimento com a base nos conceitos de hospitalidade, dádiva e zelo. O processo comunicacional foi trabalhado através de vivências monitoradas que culminaram com a realização de um



“evento-referência” organizado pelos próprios participantes e monitorados pelos mobilizadores da equipe organizadora, composta por dois ministrantes principais e seis mobilizadores.

O evento foi estruturado em três fases, denominadas “estruturada”, “semi-estruturada” e “não-estruturada”. A fase estruturada aconteceu no início do evento, uma semana antes das demais fases, e tinha como objetivo apresentar as propostas e os conceitos norteadores ao grupo dos participantes. Nessa fase trabalhou-se com o grupo a importância das experiências significativas como base para a aprendizagem; apresentar as propostas de entendimento dos conceitos norteadores que serviriam de base para toda a atuação do grupo (hospitalidade, dádiva, zelo e inteligência estratégica); o planejamento, organização e realização de um evento, chamado “evento-referência”, que acolhesse os conceitos norteadores na gestão de pessoas, de conhecimento e de processos. A fase semi-estruturada iniciou-se no segundo dia, onde os participantes vivenciaram exercícios visando atividade corporal/psicomotora, evitando, deliberadamente, começar entrando no racional/intelectual e cognitivo. O objetivo principal era tirar a linguagem verbal e aguçar as outras formas de comunicação. Dessa forma, eles precisariam se comunicar através do toque, do lúdico, da exploração criativa de outras formas e da cumplicidade. Esse trabalho, que durou a manhã inteira, além de uma seqüência lógica, tinha objetivos e tarefas que eram alternadas com momentos de reflexão e de escrita que registravam impressões e as reflexões. Eles deveriam falar de si mesmo, mas cuidou-se para ‘esse falar’ se desse num ambiente protegido onde houvesse uma ambiência que permitisse esse “se abrir” e o compartilhar de suas emoções e reflexões a partir do vivido naquelas atividades. Tais atividades foram orientadas pelos ministrantes com a participação conjunta de mobilizadores e participante,s com o intuito de reforçar os vínculos entre a equipe e o grupo principal. Criaram-se grupos pequenos e permanentes que foram chamados “grupos de referência”. Neles, o que era lido e discutido não chegava, necessariamente, ao grupo todo, mas somente o que era acordado entre eles. A idéia era criar cumplicidade, amizade que começasse primeiro num grupo menor e pudesse, depois, se expandir para o grupo todo. Era trabalhar a questão de ouvir o ‘outro’. Ouvir, respeitar sem julgamentos, sem preconceitos – acolher o outro através do ‘ouvir’.

Vale lembrar as considerações de R. Carrol citadas por Caillé (2002)

A palavra que se troca no ‘fio’ da conversação serve para tecer tais vínculos entre os conversadores. Se imaginarmos a conversação como uma teia de aranha, podemos ver a palavra desempenhar, neste caso o papel da aranha, gerar os fios que ligam os



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

participantes. Fabricamos um tecido de relações do mesmo modo e ao mesmo tempo que conversamos. (p. 114)

As figuras de 1 a 3 procuram ilustrar tais atividades nos momentos das dinâmicas psicomotoras, auto-reflexivas e grupais, respectivamente.



Figura 1 – *Vivência psicomotora*. Foto de Ricardo Malufe. Arquivo do Instituto de Inteligência Estratégica.



Figura 2 – *Momentos de auto-reflexão e registro escrito*. Foto de Ricardo Malufe. Arquivo do Instituto de Inteligência Estratégica.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007



Figura 3 – Dinâmica em grupo: ministrantes, mobilizadores e participantes. Foto de Ricardo Malufe. Arquivo do Instituto de Inteligência Estratégica.

Ainda na fase semi-estruturada os participantes iniciaram o projeto do evento-referência, os quais teriam como convidados de honra os donos da empresa. Teriam, para a execução deste evento-referência, um *budget* de um mil reais providos pela própria empresa, no qual administrariam conforme a necessidade do grupo. Iniciaram-se as discussões para o planejamento, sempre monitorados pelos mobilizadores e em alternância com reuniões com os ministrantes para que se assegurasse que os conceitos norteadores estivessem presentes em todo o processo comunicacional do grupo.

A fase não-estruturada deu-se no último dia do evento, onde se concretizou o evento-referência, batizado pelo grupo como “Domingo Diferente”. Deu-se então, com entusiasmo e grande empenho de todos, um almoço, no mesmo local onde acontecia o *ICP Journey II*, cuja decoração, elaboração do menu e preparo de toda a alimentação, totalmente elaborada, *in loco*, pelos próprios participantes. O evento-referência teve uma duração prevista de três horas, e efetiva de quatro horas. Nas figuras de 4 a 6 procurou-se ilustrar alguns momentos da execução do evento-referência, os detalhes da decoração, da atuação dos participantes durante a elaboração do almoço, bem como de um dos pratos principais oferecidos (*paella*).





ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

Figura 4 – *Momento da “mise-en-place” do evento-referência.* Foto de Ricardo Malufe. Arquivo do Instituto de Inteligência Estratégica.



Figura 5 – *Preparação da refeição pelos participantes.* Foto de Ricardo Malufe. Arquivo do Instituto de inteligência Estratégica.



Figura 6 – *Paella especialmente preparada para compôr o menu do evento-referência.* Foto de Ricardo Malufe. Arquivo do Instituto de Inteligência Estratégica.

Após o término do evento-referência, deu-se continuidade á última parte do *ICP Journey II* com o a análise crítica e reflexiva da contribuição e resultado final da atuação e aproveitamento dos participantes. Seguiu-se o registro em audio-visual dos depoimentos de todos os participantes a respeito de sua avaliação do *ICP Journey II*.

Evidentemente o projeto elaborado para a solução dos desafios enfrentados para uma reorganização da empresa e sua conseqüente readaptação não se resumiu a esse evento. Outras atividades, outras intervenções deveriam ser aplicadas, mas o objetivo aqui foi apontar a importância da hospitalidade, nesse caso chamada de estratégica, na criação de uma ambiência privilegiada para a sociabilidade entre as pessoas.



Lashley (2004) diz que as atividades de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais e isso ficou evidente ao se perceber, ao longo dessa experiência, como os sinais de uma convivialidade calorosa foram, gradualmente, surgindo entre os participantes. Os gestos de camaradagem que, espontaneamente, iam ligando as pessoas confirmam a, já citada, constatação de Selwyn de que os atos relacionados com a hospitalidade são estruturalmente transformativos.

No entanto, essa experiência tão rica e tão significativa pode, eventualmente, cair no vazio se não for possível criar um ambiente de hospitalidade, de acolhimento dentro da própria empresa. Resgatar um ambiente de convivialidade solidária e de pertencimento social deve ser o imperativo ético que se instaura através da dádiva e/ou hospitalidade apontada pelos estudiosos como instauradora e fundamento da vida social.

Essa é a regra social primordial que Mauss sintetiza como a tríplice obrigação de ‘dar, receber e retribuir’.

Isabel Baptista afirma que se ligarmos o sentido de proximidade ética de Levinas e a problematização do conceito de hospitalidade feito por Derrida é possível pensarmos “as práticas sociais a partir da valorização dos lugares de contato, de interação, de encontros, de mediação e de relação interpessoal” (2005, p.12).

A experiência significativa vivida por esse grupo permitiu dimensionar a importância da hospitalidade vivida através da experiência de se organizar e participar de um evento, onde foi possível mediar as relações, promover o diálogo, a troca, o dar e o retribuir consolidando um mútuo reconhecimento como base da sociabilidade.

Para Izvetan Todorov “a sociabilidade não é um acaso nem uma contingência: é a própria definição de condição humana”. (1995, p.26)

Por essa razão ele chama a atenção para a necessidade de, ao invés de se tratar do lugar do homem na sociedade, como é feito habitualmente, seria necessário compreender o lugar da sociedade no homem.

Esse é o mérito que Todorov ressalta no pensamento de Rousseau que aponta a necessidade imperiosa que o homem tem dos outros, sendo por essa razão marcada pela incompletude original. Ele resume o pensamento de Rousseau: “Somos assim: nascidos na insuficiência; morrendo na insuficiência, sempre presa da necessidade dos outros, sempre em busca do complemento que nos falta” (p.26).



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

No interior das instituições, das empresas, das comunidades há sempre uma oscilação entre acolhimento/hospitalidade e exclusão/rejeição. Mas embora estejamos sob o signo da competitividade e do individualismo Isabel Baptista aposta na existência no potencial de relacionamento e de solidariedade que existe (necessárias, no dizer de Rousseau) nas comunidades humanas. Diz ela: “Num tempo assustadoramente complexo e frágil, como esse que nos coube viver, importa conseguir promover práticas de cidadania assentadas no valor da hospitalidade, ou seja, no respeito do outro como outro”. (2205, p.12)

Essa experiência comprova a afirmação de Guy Nicolas (2002, p.46) de que “Dom e mercado podem coexistir, compenetrarem-se, corrigirem-se no âmbito das sociedades complexas”.

### Referências Bibliográficas

BAPTISTA, Isabel. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista Hospitalidade**, São Paulo: Anhembi-Morumbi, ano II, 2º semestre, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade, a busca por uma segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAILLÉ, Alain. A dádiva das palavras.. In **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. São Paulo, Vozes, 2002

CAILLÉ, Alain. Dádiva e associação. In **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. São Paulo, Vozes, 2002

LASHLEY, Conrad. **Para um entendimento teórico**. In LASHLEY, c & MORRISON, A. Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo teórico. São Paulo: Manole, 2004.

NICOLAS, Guy. O dom ritual, face velada da modernidade. In **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. São Paulo, Vozes, 2002

SELWYN, Tom. **Uma antropologia da hospitalidade**. In LASHLEY, c. & MORRISON, A. Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo teórico, São Paulo: Manole, 2004.

TODOROV, Izvetan. **A vida em comum: ensaio de antropologia geral**. Campinas: Papirus, 1995.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

*IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007*