



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

Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria¹

Elizabeth Kyoko Wada²
Universidade Anhembi Morumbi

Resumo:

Conrad Lashley apresentou, de forma simples e sucinta, os três domínios da Hospitalidade: privado, social e comercial, com a previsão da interseção dos três, numa área de sobreposição onde ocorre a administração da experiência relativa à Hospitalidade. A primeira tentativa de localizar a Hotelaria nesses domínios leva o pesquisador a posicioná-la no domínio comercial; ao detalhar a atividade, entretanto, percebe-se que ela não se sustenta apenas com esse domínio. O desafio de futuras pesquisas pode estar na busca de indicadores que possam aferir os três domínios nos profissionais que atuam ou queiram ingressar na Hotelaria, para que sirvam de respaldo à formação de equipes com equilíbrio entre as atividades de hospitalidade. Como em outros negócios de êxito, o lucro deve ocorrer como consequência. Em Hospitalidade, não deve ser diferente!

Palavras-chave: hospitalidade; hotelaria; domínio comercial.

Introdução

Este trabalho tem o objetivo de refletir sobre a alocação comumente atribuída à gestão de meios de hospedagem no domínio da hospitalidade comercial. Tal reflexão deve instigar a crítica de tal abordagem e propor temas de pesquisas que possam ser desenvolvidas nos diversos cursos de tecnologia, graduação e pós-graduação realizados em todo o país.

Anne Gotman afirma que a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade e a inospitalidade é o processo inverso³. (Gotman, 2001, p. 493)

Este enunciado muito simples é, ao mesmo tempo, bastante abrangente; todas as vezes que um turista chega a um núcleo receptor, sente-se, num primeiro momento, “um peixe fora da

¹ Trabalho apresentado ao GT - . Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR 2007.

² Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Especialista em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV. Graduada em Relações Públicas pela ECA/USP e em Turismo pelo UNIBERO. Endereço eletrônico: ewada@uol.com.br

³ Tradução do autor.



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

água”. A existência ou não da hospitalidade, por parte do anfitrião, fará toda a diferença na experiência vivida pelo visitante.

As religiões no mundo tratam de conceitos de hospitalidade nesse sentido amplo, uma vez que, em todas elas, há a preocupação de agregar o outro à comunidade, inclusive com formas de perdão pelo passado para que isso possa ocorrer. Na visita do Papa Bento XVI ao Brasil, em 2007, houve um agradecimento, em seu discurso, à hospitalidade recebida. Certamente, ele não se referia à qualidade das instalações, escolhas de cardápio ou as preocupações de segurança que cercaram sua estada no país.

Baseado nesse processo de agregação que pode resultar em inclusão, há outros conceitos que podem apoiar a reflexão sobre os domínios da hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria.

Globalização

Com críticos e defensores, a globalização é utilizada, ora para justificar exclusões e aumento de diferenças sociais no planeta, ora como fenômeno de inserção.

Hazel Handerson (2003, p. 83) considera que os termos “global”, “globalização” e “mundial” baseiam-se em perspectivas antropocêntricas (centradas no humano) e não incluem as perspectivas do planeta Terra (como vista a partir do espaço), nem aquelas de todas as formas de vida com as quais os seres humanos compartilham a biosfera planetária.

A questão da inclusão se faz presente nas reflexões dessa autora:

Portanto, a reformulação da economia global também requer a inclusão, em todos os níveis, do feedback que falta da natureza, do nível planetário e dos ecossistemas locais, bem como dos seres humanos marginalizados pelas formas atuais de globalização desenfreada. Muitos defensores da “ecologia profunda” e da auto-sustentabilidade local já argüiram pela rejeição e desmonte de tecnologias de grande escala, desde centrais geradoras de eletricidade até TVs. Infelizmente, essas campanhas, embora contenham em si muita verdade e muitas alternativas possíveis, não podem mais ignorar as realidades dos satélites que contornam o globo, jatos, TV e comercialização de moeda computadorizada, sem mencionar os mísseis teleguiados, as armas nucleares e os resíduos de plutônio das fábricas de energia nuclear. Rejeitar a globalização com base nessas tecnologias poderosas não é o bastante – e nem é coisa factível. É difícil imaginar como a TV, os vídeo-games, os computadores ou os satélites que transferem o conteúdo desses artefatos possam ser afastados. Ao contrário, a tarefa colossal de nossa



geração é domar essas tecnologias e regulá-las – em todos os níveis, do global ao local – para que sirvam a novas metas e propósitos de um desenvolvimento humano equitativo e ecologicamente sustentável. Hoje, existem cidadãos conscientizados, motivados e capacitados para assumir esses desafios em todos os níveis na maioria dos países. As tarefas incluem o planejamento de dimensões adicionais à globalização, inclusive indicadores mais exatos; monitoramento e feedback global; padrões mais elevados; critérios; leis melhores; regulamentos e códigos de conduta e de princípios – abarcando direitos humanos, equidade e Ética da Terra. (HANDERSON, 2003, p. 84).

Ela propõe sete níveis para reformular a economia global:

Nível Um	O <i>Sistema Global</i> , as sociedades humanas além das fronteiras das nações e seus efeitos sobre os ecossistemas planetários.
Nível Dois	O <i>Sistema Internacional</i> , inclusive tratados, contratos e acordos entre nações – além do sistema Westphalia ⁴
Nível Três	A <i>Nação-Estado</i> , soberania e domínios econômicos internos.
Nível Quatro	O <i>Sistema Corporativo</i> , corporações globais, objetivos sociais e governança.
Nível Cinco	Os <i>Sistemas Provinciais e Locais</i> , pequenos negócios, governos locais, organizações comunitárias.
Nível Seis	A <i>Sociedade Civil</i> , voluntários, grupos sem fins lucrativos, os setores civis desde o local ao global.
Nível Sete	A <i>Família e o Indivíduo</i> , padrões de cultura, organização e comportamento.

Tabela 1: Para reformular a economia global (Handerson, 2003, p. 84)

Um questionamento que se pode fazer a respeito da lista acima é sua aplicação como modelo para análise da hospitalidade, enquanto elemento de inclusão, nos sete níveis. No caso dos meios de hospedagem, algumas grandes perguntas que podem surgir são:

- Nível Um: que processos de inclusão ocorrem na atuação das redes hoteleiras globais, tais como IHG – *InterContinental Group*, *Wyndham Hotel Group*, *Marriott*

⁴ Vide anexo 1. Fonte: VIZENTINI, Paulo Fagundes.

http://educaterra.terra.com.br/vizentini/artigos/artigo_75.htm. Acesso em 20 de julho de 2007.



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

*International, Hilton Hotels Corporation e Accor*⁵? Quais são as decisões que afetam o planeta?

- Nível Dois: quais são as responsabilidades de um gestor de meios de hospedagem que atua com produtos em diferentes países, como no grupo português Pestana *Hotels & Resorts*, que, além das questões inerentes ao negócio, trata de temas como utilização de edifícios históricos como pousadas ou o turismo sexual e a prostituição infantil no nordeste brasileiro?
- Nível Três: além de investimento, o que busca uma nação no desenvolvimento de meios de hospedagem, como em Dubai ou no México, com a criação de pólos de turismo como Cancun, Los Cabos, Huatulco ou Ixtapa?
- Nível Quatro: bastará a divulgação de relatórios financeiros e reuniões como acionistas para que as corporações hoteleiras cumpram com seu compromisso de transparência? Qual é a real motivação para as ações sociais ali reportadas?
- Nível Cinco: as mudanças ocorridas no governo da Bahia, após as eleições em 2006, trazem impacto para os meios de hospedagem desse estado?
- Nível Seis: qual é o papel de ONGs e outras instituições que preparam mão-de-obra para os meios de hospedagem na efetiva inclusão desses profissionais?
- Nível Sete: até que ponto o brasileiro tem “talento nato” para a hospitalidade?

Tecnologia para quem?

Outro vocábulo que gera controvérsias é tecnologia. Há situações nas quais se apresenta como a alternativa para que o planeta se conecte; em outras, é a justificativa para explicar a marginalização de boa parte da população. Nos meios de hospedagem, há uma demanda constante por atualização tecnológica, com a explicação de motivos usualmente lastreada em aumento de produtividade. Como em outros setores, tais como companhias aéreas, bancos, lojas e até empresas que entregam pizza em domicílio, há total estagnação quando “cai o sistema”. Há jovens profissionais que não conseguem exercer suas funções sem o respaldo dos computadores ou não são devidamente expostos à tecnologia solicitada pelos clientes.

⁵Cinco maiores empresas hoteleiras do mundo, segundo *Hotels Corporate 300 Ranking*, em <http://www.hotelsmag.com/archives/2007/07/sr/HTL0707giantslistings.pdf>. Acesso em 15 de julho de 2007.

Esses cenários, apesar de comuns, são preocupantes para a hotelaria. Um cliente de São Paulo, na tentativa de conciliar negócios e lazer, entra em contato com o departamento de reservas de um pequeno hotel de praia, para onde gostaria de ir com a família; pergunta se há conexão de rede, uma vez que precisava permanecer conectado a seu escritório. O agente de reservas lhe garante que há disponibilidade dessa facilidade no apartamento e confirma a reserva. Após o *check-in*, o hóspede vai para seus aposentos e procura a tomada para ligar seu computador à internet; após diversas tentativas, atrás de móveis e cortinas, liga para a Recepção, pede a exata localização e esclarece que havia solicitado esse único item no ato da reserva. O recepcionista responde prontamente que não há uma, mas duas conexões de rede, na varanda, com ganchos guardados em caixas prateadas instaladas nas paredes e que a rede estava no armário do quarto. Naturalmente, houve *check-out* imediato.

As pessoas mais criativas do planeta vêm usando seu talento para injetar – todos os dias – novos produtos *high tech*. Novidades não faltam. No fundo são “soluções”. É o que eu chamo de “soluções cabeça para baixo”. A solução surge primeiro. Cabe a nós achar os problemas. Para muitos de nós não é fácil achar tantos problemas para tantas soluções. O resultado é que usamos mal os produtos que compramos.

Por outro lado, as novas tecnologias e o conhecimento científico de ponta viabilizam soluções fantásticas no campo da educação, do entretenimento, cultura, medicina etc. Mas “soluções” dirigidas a quem? “Problemas” de quem?

Ainda de poucos. A grande maioria da população mundial tem outros tipos de problemas.

[...] Mesmo em países desenvolvidos a desigualdade está aumentando. É o surgimento do “Quarto Mundo”. Em 1990, os 20% mais ricos da população detinham 85% da renda (em 1960 detinham “apenas” 70%), enquanto a parcela dos 20% mais pobres caiu para 1,7% (era de 2,3% em 1960). Nos últimos 30 anos, a taxa de desigualdade no mundo mais que dobrou.

O que isso significa?

O que mais fortemente nos impacta nesta parada para reflexão é que uma parcela enorme da população não vem tendo acesso ao básico (alimentação, moradia, condições mínimas para viver com dignidade). E obviamente não vem tendo acesso sequer a “velhas tecnologias”...

Ao pararmos para pensar sobre esse grande paradoxo, não há como deixar de considerar a “forma de pensar e viver” que caracteriza o mundo em que vivemos. Até que ponto estamos armadilhados num modelo mental, num grande sistema de pensamento que nos impede de pensar no todo? “No todo” no sentido de pensar sobre as necessidades da sociedade e não só nas necessidades do “mercado”. “No todo” no sentido das implicações sistêmicas. De que tudo está conectado a tudo.

“No todo” também no sentido da inclusão de sutilezas que, embora fundamentais, são atropeladas pelo jogo das ilusões. É o fenômeno da perda de sensibilidade. Achamos normal ver pessoas morrendo de fome. Achamos normal mentir, manipular pessoas, usar meias-



verdades, fazer politicagem, dar propinas para conseguir vantagens. Achamos normal ver cada vez mais jovens só interessados em *status*, glória e muito dinheiro, atropelando suas vocações e seus valores. Achamos normal a violência ao nosso redor. Achamos normal nossos filhos usarem sofisticadíssimos “jogos de guerra” nas suas extensas horas à frente do computador. Achamos normal ver crianças traficando drogas, assaltando, matando... Perdemos a sensibilidade. Mas, por outro lado, ficamos perplexos ao constatar o crescimento do crime organizado no mundo inteiro – talvez o maior ofertador de empregos para os “excluídos” que nossa insensibilidade gera. Estamos fazendo de conta que esses fenômenos não são da “realidade real” mas do mundo virtual dos jogos *high tech* de nossos filhos?

[...] Nosso desafio maior está em fazer as dimensões *high tech* e *high touch* estarem integradas o tempo todo. Está em fazer com que as dimensões *high touch* estejam presentes em cada movimento *high tech*. Está em fazer com que nossos esforços movidos por valores *high touch* façam o melhor uso possível das possibilidades *high tech*. (MOTOMURA, 1999, p. 9 a 11)

O delicado equilíbrio entre *high tech* e *high touch* pode ser o diferencial de serviços hoteleiros da atualidade e do futuro. *High touch* e hospitalidade têm direta correlação e, em algumas situações, podem ser utilizadas como sinônimos. Algumas questões possíveis são: quais são os indicadores para *high touch* em hotelaria? Qual é a percepção do cliente sobre os investimentos em tecnologia que os hotéis realizam? Qual é a proporção número de funcionários/unidade habitacional nos diversos cenários de aplicação de tecnologia em hotéis?

Os Tempos ou Espaços da Hospitalidade⁶

Segundo Luiz Octávio de Lima Camargo, há dois eixos de tempo/espacos para a delimitação do campo de estudo da hospitalidade: um eixo cultural, que leva em conta as ações abrangidas pela noção de hospitalidade, e um eixo social, que diz respeito aos modelos de interação social e conseqüentes instâncias físico-ambientais envolvidas.

Eixo cultural

A hospitalidade envolve, enquanto modelo de prática cultural:

- Recepcionar ou receber pessoas, como a melhor representação da hospitalidade, no ato de acolher pessoas que batem à porta; antes de ser um gesto da vida social, é um ritual de vida privada. Naturalmente, a vida nos grandes centros urbanos tirou a espontaneidade de tal recepção, por razões de segurança, de falta de tempo, com diversos limitadores que vão de interfonos em edifícios a guaritas com segurança armada em edifícios. Ainda é elemento essencial para a prestação de serviços em

⁶ Conceitos de CAMARGO, 2003, p. 15 a 17.



turismo e, intuitivamente, aparece em diversos serviços, como o capitão-porteiro em hotéis mais sofisticados, o *maître*, em restaurantes, a *hostess* em locais de entretenimento.

- Hospedar, com o calor humano dedicado a alguém por intermédio da oferta de um teto ou ao menos de afeto, de segurança, mesmo que momentânea. A presença de conceitos de hospitalidade faz a diferença naquela sensação de bem-estar e de boas-vindas, difícil de definir e de explicar; muitos meios de hospedagem, ao procurarem o serviço personalizado, buscam materializar tais percepções, seja no tratamento do hóspede pelo nome, na colocação dos travesseiros de preferência do cliente ou no simples e sincero “Seja bem-vindo!”
- Alimentar, com a oferta de alimentos que delimita e concretiza o ato da hospitalidade. No Brasil, não há visita pessoal ou profissional que não inclua um cafezinho.
- Entreteter, ao proporcionar momentos agradáveis e marcantes ao visitante. Esse conceito é largamente aplicado em eventos e em estabelecimentos como *resorts* e centros de atividades esportivas e de lazer. Mesmo em locais do cotidiano, como supermercados, *shoppings* e consultórios de dentistas e médicos, há espaços para entreter as crianças.

Eixo social

- Privada ou doméstica, com o ato de receber em casa. Pousadas, *Bed & Breakfast*, albergues, andares com serviços especiais em hotéis, restaurantes procuram reproduzir a atmosfera da hospitalidade privada como um diferencial de serviços. O “sentir-se em casa” é importante para o visitante, seja o turista inexperiente ou o *road warrior*⁷.
- Social ou pública, decorrência do direito de ir e vir, com conseqüente interação humana. Casas de espetáculo, *buffets* para eventos sociais, centros de convenção e de exposição enfatizam este eixo.
- Comercial, realizado em estruturas comerciais com a finalidade de proporcionar hospitalidade. Estabelecimentos que existem para acolher e cumprem com o prometido situam-se neste eixo; muitas vezes são interpretados pelo visitante como “tudo funciona, mas é frio ou impessoal”.

⁷ Expressão que designa o viajante corporativo freqüente, o que viaja muito a negócios.

- Virtual, que, na evolução da internet, traz expressões como “hospedagem de *site*”, tem regras de convivência – net-etiqueta, enfim, emprestou da hospitalidade os princípios para a convivência harmoniosa de anfitrião (*host*) e seus visitantes. Em seções como “Fale conosco”, fóruns de discussão, *blogs* também é possível perceber a intenção da hospitalidade ou a mera prática de deixar canais para a eventual comunicação com o visitante.

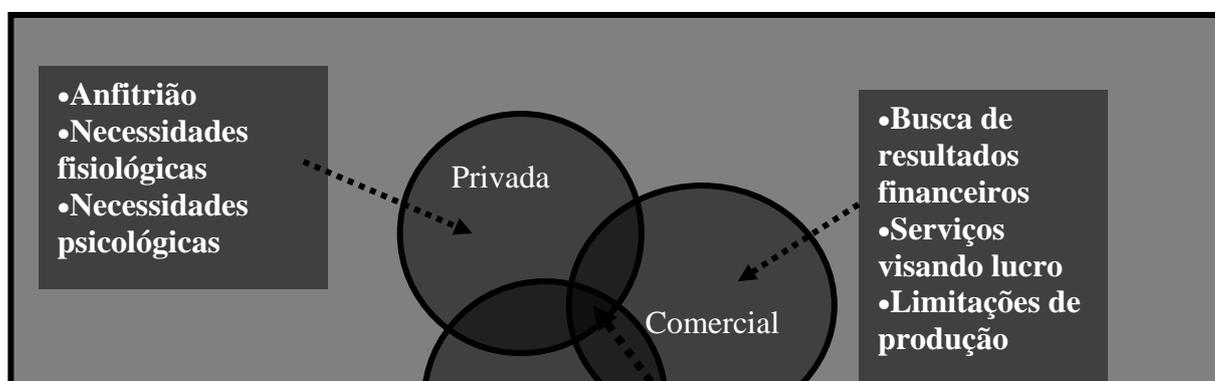
Nos dois eixos – cultural e social – há questões que requerem pesquisas e respostas, tais como a interação entre receber, hospedar, alimentar e entreter, existentes em diversos meios de hospedagem, notadamente em *resorts*, hotéis com cassino, com centros de convenções e eventos. Também há necessidade de compreender os limites, caso existam, dos desdobramentos no eixo social, afinal, mesmo o *Bed and Breakfast*, cujo diferencial reside na hospitalidade privada ou doméstica, pode ter um pequeno bar à entrada, onde se comemoram aniversários de residentes da comunidade, tem uma estrutura comercial e um *site*.

Atividades de Hospitalidade

Os domínios da hospitalidade, apresentados por Conrad Lashley são constantemente utilizados para localizar as diversas iniciativas de hospitalidade. No caso de hotelaria, o senso comum a coloca em hospitalidade comercial.

É inegável que os estabelecimentos hoteleiros busquem resultados financeiros, prestem serviços visando o lucro e apresentem limitações de produção. Caso o hotel custe R\$ 150,00 e o cliente queira pagar R\$ 35,00; se quer realizar seu casamento no centro de convenções e pede as flores, os vinhos e o conjunto musical como cortesias ou se há um pedido de grupo que requeira setenta apartamentos e o hotel tiver disponibilidade apenas de quinze, há poucas chances fechar negócios.

Lashley (2000, p. 4) fala em três atividades de hospitalidade, retratadas no quadro abaixo:





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 1: Atividades de Hospitalidade (LASHLEY, 2000: 4)

Hospitalidade privada ou doméstica

Na hospitalidade doméstica, o foco está no que se define como sistema da dádiva: o dar (desinteressado, ainda que em termos), o receber (não há como recusar) e o retribuir, essencial para perpetuar o ciclo, pois para alguém ficar em posição de superioridade, é preciso devolver o favor... Empresas sempre serão regidas por diretrizes comerciais, mas pessoas, mesmo que protegidas por crachás, nunca deixarão de operar dentro do ancestral ciclo da dádiva. Quando a governanta aceita passar uma roupa fora do horário, sem cobrar por isso, demonstra valores que transcendem o sistema comercial. Um profissional dessa área precisa parecer mais do que agradável. É necessário identificar o perfil do cliente e as diferentes modalidades de executar o serviço, desde o mais impessoal até os ultrapersonalizados. O quadro de funcionários é a matéria-prima desse comércio. Por isso, é fundamental capacitar profissionais para unir resultado financeiro e calor humano.

Luiz Octávio de Lima Camargo

<http://www.estadao.com.br/turismo/noticias/2007/mai/08/272.htm>, acessado em 4 de junho de 2007.

Quando se hospeda um amigo em casa, seu anfitrião preocupa-se com necessidades fisiológicas, orientando-o dos locais de descanso, banho, alimentação, bem como de necessidades psicológicas, indicando a TV, o telefone, o computador, para que não se sinta só ou constrangido.

Hospitalidade Social

Mesmo em festas familiares, há pessoas desconhecidas: aquele familiar com quem não há contato, o amigo do amigo que apareceu, enfim, são situações que implicam em lidar com estranhos.



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

Também pode ser entendida como a hospitalidade exercida para a inserção de outro ser humano e permeia as ações sociais, seja em ONGs, em projetos de responsabilidade social em empresas, em trabalhos voluntários, entre outros.

Implica em reciprocidade. No caso de um evento, seja familiar, social ou profissional, há expectativa, por parte do anfitrião, de ser convidado para ocasiões similares de seus visitantes. Se for um projeto de responsabilidade social, haverá o desejo de reação positiva às ações de inserção social.

Em eventos, há, em muitas situações, a busca por status e prestígio, além do desejo de acolher bem os convidados. Em revistas de atualidades, especialmente aquelas dedicadas ao *show business*, há sempre diversas páginas de celebridades em diversas comemorações, realçando personalidades presentes e grifes utilizadas.

Hospitalidade Comercial

Ocorre no exercício do papel de anfitrião para a obtenção de resultados financeiros, com oferta de serviços que gerem o lucro, numa realidade de produção limitada.

Há tendência de inserir nesta atividade todas as situações comerciais e profissionais do turismo, notadamente os meios de hospedagem e de alimentação. Percebe-se, entretanto, que as atividades privada e social devem permear o comercial, com o risco de minar a sustentabilidade do negócio.

Como em qualquer atividade empresarial, é evidente que o lucro e a busca de resultados financeiros sejam primordiais. Nos negócios de turismo, entretanto, o diferencial pode residir na correta dosagem das demais atividades de hospitalidade, com a faceta comercial.

Gestão de Experiências em Hospitalidade

É muito importante observar que a Hospitalidade Comercial por si não resultará em serviços completos de hospitalidade. No quadro de Lashley, há uma área de interseção denominada



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

“Gestão de Experiências em Hospitalidade”. É somente nessa região de sobreposição das três atividades – Privada, Social e Comercial – que ocorre a condução planejada da Hospitalidade. O profissional de hotelaria precisa tomar especial cuidado para manter o equilíbrio desses três vetores para alcançar posições de gestão, caso contrário, estará apenas operacionalizando parte do processo.

Possíveis aplicações na hotelaria

Goulard (<http://online1.cjf.gov.br/.../textos/CongressoConhecimento>. Acesso em 15 de julho de 2007) menciona que o profissional procurado pelas organizações busca equilibrar cuidados espiritual, mental, físico e emocional, que queira aprender a aprender; aprender a ser; aprender a fazer e aprender a viver juntos.

O gestor de experiências em hospitalidade precisa atender a exigências maiores que resultados financeiros positivos, lucro e preocupação com inventário limitado. Se essas fossem realmente as atividades essenciais da hotelaria, seria fácil e não requereria especialização, crítica, reflexão. Bastaria cortar custos quando não houvesse receita e fazer investimentos caso houvesse lucro, atendendo aos pilares essenciais da hospitalidade comercial.

Em observações assistemáticas e discussões sem condução de metodologia científica, entretanto, nota-se que há diversas preocupações e necessidades na hotelaria que não se refletem no domínio da hospitalidade comercial.

No texto de Camargo (<http://www.estadao.com.br/turismo/noticias/2007/mai/08/272.htm>, acessado em 4 de junho de 2007), percebe-se que o domínio privado ou doméstico pode ser necessário no trabalho diferenciado de uma camareira que presta um serviço que vá além de suas atribuições habituais. Por outro lado, essas pequenas ações que são percebidas pelos hóspedes como itens importantes de eficiência, atenção e serviço personalizado podem gerar paradoxos com os inúmeros manuais existentes em redes hoteleiras, notadamente as internacionais, que procuram padronizar suas operações ao redor do mundo.

Ao observar um hotel em funcionamento, nota-se que há atividades onde as características do domínio privado são essenciais, tais como todos os serviços operacionais de *back of the house*



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

– camareiras, funcionários da manutenção, da cozinha, de segurança; há outras que realçam o domínio social, em especial no *front of the house* – recepcionistas, porteiros, mensageiros, *maîtres*, *garçons*, coordenadores de eventos, monitores de recreação, equipes comerciais; aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, *marketing*, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade. Um gerente geral que persiga o lucro como causa e não como consequência de seu trabalho poderá ter êxito no curto prazo, simplificando serviços, cortando despesas, mas enfrentará insatisfações de clientes, funcionários, fornecedores; dada a concorrência existente, esse cenário pode provocar o malogro do empreendimento.

Algumas das possibilidades de pesquisas, além das indagações já apresentadas em globalização e em tecnologia, cujos resultados poderiam ser de interesse para a hotelaria são:

1. Por que a hotelaria se vê na hospitalidade comercial?
2. Quais são as características sócio-culturais e comportamentais de anfitriões nos três domínios da hospitalidade? E aqueles que estão na área de interseção denominada gestão de experiências em hospitalidade?
3. Quais são os indicadores para averiguar tais características em candidatos a postos em hotéis?
4. Quais são as características passíveis de serem ensinadas, potencializadas, seja em treinamentos ou em outros cenários de aprendizado?
5. Qual é o perfil do gestor de hotéis bem sucedido?

Há muito a ser discutido e há necessidade de pesquisas para confrontar, averiguar, comprovar percepções. Alguns dos modelos de gestão utilizados na hotelaria dos anos 90, como hotéis que cortaram serviços de porteiros, mensageiros, *room service*, alimentação, são revistos para adequar a oferta às solicitações dos clientes. Um hotel em região sem oferta de restaurantes que receba clientes tarde da noite não pode prescindir de alguma alternativa de alimentação para satisfazer uma necessidade básica do hóspede.



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

Espera-se que o tema instigue pesquisadores a contribuírem no aprimoramento da hotelaria, setor considerado essencial no desenvolvimento do turismo brasileiro, pelo volume de investimentos e pela absorção da mão-de-obra, carente, entretanto, de análises críticas e de encaminhamentos de solução por intermédio da hospitalidade.

Referências bibliográficas

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima em

<http://www.estadao.com.br/turismo/noticias/2007/mai/08/272.htm>. Acesso em 4 de junho de 2007.

_____. Os domínios da hospitalidade, em DENCKER, Ada e BUENO, Marielys: Hospitalidade: Cenários e Oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOTMAN, Anne. Le sens de l'hospitalité. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GOULART, Sonia em

http://conline1.cjf.gov.br/phpdoc/pages/sen/portaldaeducacao/textos_fotos/carreira/textos/CongressoConehcimento/Apresenta%E7%E3o%20CJFsonia.ppt#344,1. Acesso em 15 de julho de 2007.

HANDERSON, Hazel. Além da globalização: modelando uma economia global sustentável. São Paulo: Cultrix, 2003.

LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole, 2004.

MOTOMURA, Oscar. Prefácio em NAISBITT, John, NAISBITT, Nana e PHILIPS, Douglas. High tech, high touch – a tecnologia e a nossa busca por significado. São Paulo: Cultrix, 1999.

VIZENTINI, Paulo Fagundes em http://educaterra.terra.com.br/vizentini/artigos/artigo_75.htm. Acesso em 20 de julho de 2007.

<http://www.hotelsmag.com/archives/2007/07/sr/HTL0707giantslistings.pdf>. Acesso em 15 de julho de 2007.

Anexo 1 - VIZENTINI, Paulo Fagundes.

http://educaterra.terra.com.br/vizentini/artigos/artigo_75.htm. Acesso em 20 de julho de 2007.

O sistema de Westphália

Tenho recebido muitos mails de leitores, geralmente estudantes de graduação de RI, fazendo perguntas sobre questões teóricas, históricas, bibliográficas e noções básicas sobre as Relações Internacionais. Como é difícil atender a todos, inicio com este artigo uma série destinada a cobrir uma lacuna dos cursos da área. Sempre que não houver um tema urgente que demande um artigo sobre a política mundial contemporânea, redigirei um sobre estas questões.

A chamada Paz de Westphalia (região do norte da Alemanha) resultou da assinatura de um conjunto de tratados diplomáticos em 1648, que puseram fim à Guerra dos Trinta Anos (1618-48). Esta última consistiu numa série de conflitos interligados e sucessivos, a maior parte dos quais travados em território alemão, que teve início com a rivalidade política e conflito armado entre o Imperador Habsburgo do Sacro Império Romano-Germânico (católico e ligado ao Papado) e as cidades-Estado comerciais protestantes (luteranas e calvinistas) do norte da Alemanha, que escapavam ao seu controle.

As potências católicas, especialmente a Espanha e a Áustria, governadas pela dinastia Habsburgo, apoiavam o Sacro Império (também pertencente à dinastia) e tentavam estabelecer uma hegemonia na Europa, criando um Império supranacional. De outro lado, as potências protestantes escandinavas apoiavam as cidades comerciais e principados protestantes. Na iminência da vitória do campo católico, a França, também católica mas ferrenha inimiga dos Habsburgos, entrou no conflito em apoio aos protestantes, salvando-os.

Apesar do resultado haver principalmente legitimado o status quo anterior ao conflito (garantindo a existência dos Estados protestantes), ele marcou a ascensão da França como principal poder europeu, o declínio da Espanha e o fim do sonho Habsburgo de um Império Universal. Basicamente a Paz de Westphalia garantiu o direito de cada Estado manter seu regime e religião, sem interferência externa. A Alemanha foi bastante destruída e fragmentada, o que fez com que sua unificação fosse atrasada em dois séculos e meio.

A Paz de Westphalia marcou, em sentido mais amplo, o início do sistema laico de Relações Internacionais, na medida em que deu origem à estrutura legal e política das relações inter-estatais modernas. Reconheceu explicitamente uma sociedade de Estados fundada no princípio da soberania territorial, não intervenção em assuntos internos dos demais e a independência dos Estados, detentores de direitos jurídicos iguais, a ser respeitados pelos demais membros. Todas as formas de governo passaram a ser legítimas e se estabeleceu o princípio de tolerância e liberdade religiosa, escolhida pelo Príncipe (*cuius regio, eius religio*). Assim, ficou estabelecida uma concepção secular das relações internacionais, "substituindo definitivamente a idéia medieval de autoridade religiosa universal agindo como árbitro maior da cristandade" (Dic. de RI, Penguin Books).

A Paz de Westphalia, assim, deu origem ao sistema que leva seu nome, e que superou a noção de universalismo, dando lugar à noções como razão de Estado e balança de poder, que se tornaram instrumentos decisivos para a formulação e implementação da política internacional. Inicialmente um sistema cristão e europeu, com a expansão colonial do século XIX e a descolonização do século XX o sistema de Westphalia adquiriu uma abrangência planetária, chegando às periferias.

Curiosamente, é nas periferias que o conceito vai encontrar novos adeptos. A Revolução Soviética, ao implantar o primeiro Estado socialista, vai defender seu direito à existência e a coexistência pacífica entre regimes diferentes, apoiando-se em princípios westfalianos. Esta noção foi defendida também pelos demais países socialistas e pelo Movimento dos Países Não-Alinhados. Atualmente, os Estados que se opõem à perda de soberania que acompanha a globalização, bem como a uma neohegemonia dos EUA, também adotam a mesma postura. O chamado nacionalismo chinês, por exemplo, não é senão uma aplicação da concepção westphaliana das relações internacionais. Hoje a grande discussão é se a globalização significa ou não o fim do Sistema de Westphalia de primazia do Estado como ator da política mundial. A defesa de um sistema internacional multipolar significa, de certa forma, uma sobrevida deste sistema.



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