

HOSPITALIDADE EM CENTROS CULTURAIS: O ATENDIMENTO DO SESC SÃO PAULO¹

Hospitality in Cultural Centers: The Service of Sesc in Sao Paulo

DANILO CAVA PEREIRA², ELIZABETH KYOKO WADA³, AIRTON JOSÉ CAVENAGHI⁴

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i2p387>

RESUMO⁵

O presente estudo tem como objeto o Serviço Social do Comércio [Sesc], no Estado de São Paulo, Brasil, com foco no atendimento deste centro cultural e seus *stakeholders*, anfitrião e hóspede, no acolhimento por parte de seus funcionários [anfitriões] – lente sob a qual este trabalho é visualizado – como fator competitivo para a vivência de frequentadores [hóspede] destes espaços. O objetivo principal é o de analisar, sob a óptica da hospitalidade, a relação do funcionário de um centro cultural, no papel de anfitrião, com seu frequentador, considerando-o como hóspede, partindo da proposta de atendimento do Sesc em São Paulo. A hospitalidade, neste contexto é estudada em suas dimensões do acolhimento e da dádiva, abordando as características de ser hospitaleiro e as relações de troca nos rituais de passagem do exterior para o interior, apoiando-se em uma definição de cena na qual acontecem os encontros. Da mesma forma, a prestação de serviços e suas características de competitividade são abordadas sob o conceito de centros culturais, objeto de estudo desta pesquisa. De caráter exploratório e qualitativo, os procedimentos metodológicos baseiam-se no estudo de casos múltiplos utilizando três unidades do Sesc em São Paulo, todas na cidade de São Paulo, escolhidas de acordo com suas características de atendimento, com a ajuda de observação participante e entrevistas com funcionários chave do atendimento em cada unidade operacional selecionada para a pesquisa. Os resultados positivos da triangulação de dados contribuíram para a comprovar as proposições sobre as relações de hospitalidade na instituição.

387

¹ Pesquisa com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

² **Daniilo Cava Pereira** – Mestre. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. Currículo: <https://orcid.org/0000-0002-5754-8486> E-mail: daniilocava@hotmail.com

³ **Elizabeth Kyoko Wada** – Doutora. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. Currículo: <http://orcid.org/0000-0001-7016-7365>. E-mail: elwada@anhembi.br

⁴ **Airton José Cavenaghi** – Doutor. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. Currículo: <https://orcid.org/0000-0002-1084-8158> E-mail: ajcavenaghi@anhembi.br

⁵ **Processo Editorial** – Recebido: 19 JUN 19. Avaliado: SET-DEZ. Aceito: 5 FEV 20.

PALAVRAS-CHAVE

Hospitalidade. Serviços. Competitividade. Centro cultural Sesc. São Paulo, SP, Brasil.

ABSTRACT

The present essay studies Commerce Social Services [Sesc], in São Paulo state, focusing on the service relations of this cultural center and its stakeholders, host and guest; more specifically, the reception of the employees [hosts] – the lens of this work – as a competitive factor on the experience of the visitors [guests]. Therefore, the main objective is to analyze, from the perspective of hospitality, the relationship of the employee of a cultural center, in the role of host, with his visitors, considering him as a guest, starting from the Sesc service proposal. Hospitality in this context is studied in its dimensions of reception and gift, addressing the characteristics of being hospitable and the exchange relations in the rituals of passage from the outside to the interior, relying on a definition of the scene where the encounters take place. Likewise, the provision of services and their characteristics of competitiveness are approached under the concept of cultural centers, object of study of this research. Exploratory and qualitative, the methodological procedures are based on the study of multiple cases using three units of Sesc in the city of São Paulo, chosen according to their characteristics of reception and with the help of participant observation and interviews with key employees in each operational unit selected for the survey. The positive results of the triangulation of data contributed to prove the propositions about the hospitality relations in the institution.

KEYWORDS

Hospitality. Services. Competitiveness. Cultural Center Sesc. São Paulo, SP, Brazil.

INTRODUÇÃO

A pesquisa estuda a relação de hospitalidade dos funcionários do Serviço Social do Comércio [Sesc], na cidade de São Paulo, para com seus frequentadores, desde a sua última mudança na política de atendimento prioritário aos trabalhadores do comércio, em 2013. Para verificar as proposições levantadas será utilizado o estudo de casos múltiplos de três unidades do Sesc na cidade de São Paulo, uma vez que o intuito é o de compreender melhor a hospitalidade do funcionário da instituição para com o frequentador. Os resultados, então, contribuem para a compreensão da influência do acolhimento dos funcionários na experiência deste cliente que frequenta as unidades do Sesc, em São Paulo.

Em um centro cultural, assim como em qualquer estabelecimento que preste um serviço ou venda um produto, o atendimento ao cliente é um aspecto determinante para o frequentador (Campos, 2005; Kotler & Armstrong, 2015; Lopes, 2004; Schäfer, Bortoluzzi, Maier & Lunkes,

2018). Dessa forma, o acolhimento do funcionário do Sesc, em São Paulo, é fator competitivo para a experiência do frequentador destes estabelecimentos? Para responder à questão, o objetivo desta pesquisa é analisar, sob a ótica da hospitalidade, a relação do funcionário de um centro cultural e de lazer, no papel de anfitrião, com seu frequentador, considerando-o como hóspede, partindo da proposta de atendimento do Sesc São Paulo. Espera-se, ainda, saber se o Sesc São Paulo considera a importância da hospitalidade para com seus *stakeholders*; apontar a hospitalidade dos funcionários de um centro cultural como um fator competitivo; e compreender se o funcionário de um centro cultural percebe seu atendimento e acolhimento como parte da experiência do frequentador da instituição.

Propõe-se, então, as seguintes afirmações a serem testadas: (P1) O Sesc em São Paulo entende que a hospitalidade é importante para seus *stakeholders*; (P2) A hospitalidade dos funcionários do Sesc é um fator competitivo; e (P3) O funcionário, como anfitrião, se vê como parte da experiência dos frequentadores.

A pesquisa se torna importante ao analisar a hospitalidade em um centro cultural como fator competitivo nos serviços de entretenimento, podendo influenciar de maneira positiva ou negativa a experiência do cliente em seu espaço, sabendo que, no contexto do Sesc, “a noção de experiência torna-se fundamental, uma vez que os sentidos são construídos nesse fazer cotidiano dentro da instituição” (Rocha, 2018, p. 303). Por isso, nesta pesquisa, o estudo focou-se nas relações positivas [hospitalidade], excluindo a hostilidade e a inospitalidade neste caso. E, por ser um estudo exploratório, a fim de dar sequência a pesquisa posteriormente com mais unidades e regionais [estados], estes resultados foram considerados satisfatórios com apenas três unidades na cidade de São Paulo. Mesmo considerando as diferenças em suas atividades e oferta de programação e serviços, na regional São Paulo as unidades do Sesc têm uma base comum de gestão cultural e de seus recursos, sendo administradas remotamente pela unidade central no bairro do Belenzinho, em São Paulo.

CENTROS CULTURAIS E SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO

Segundo Campos (2005), “o serviço é algo que acontece simultaneamente entre o produzir e o servir” (p.146) e “sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico” (p.149). Fitzsimmons (2000) complementa dizendo que é “uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (p. 30), ou seja, o

consumo é simultâneo. O consumidor desses serviços, que normalmente são utilizados em seu tempo livre, tem várias opções, como esportes, viagens e outras atividades que no cotidiano são negligenciadas pela falta de tempo (Reis, 2006). Dessa forma, um serviço educacional é diferente de um serviço de lazer, por exemplo.

Alguns autores citam, em suas discussões, o atendimento como uma das características dos serviços. Como os serviços são intangíveis e perecíveis [não é possível estocar], uma vez que sua execução não é bem feita não é possível substituí-los (Campos, 2005; Kotler, 1993). Portanto, os autores concordam sobre a importância da qualidade do atendimento nesses casos. Nos centros culturais, a prestação de serviços culturais também é uma atividade comercial e tem suas oportunidades de geração de valor e competitividade.

Coelho (2004) define centro cultural, desvinculado da administração pública ou uma empresa fixa, como um local onde minorias se encontram e, segundo Silva (2013), onde há a “difusão de uma ação cultural propositiva, vinculada ao desenvolvimento do cidadão” (p.70). No Brasil, velhas edificações foram ocupadas para tal, mas a maioria ligadas ao poder público. Hoje, os centros culturais também são atrativos turísticos de grande importância, constituindo referências de grandes cidades (Silva, 2013).

Estes espaços culturais, locais de arte e atividades pluriculturais implicam a “desterritorialização da cultura” (Coelho, 2004, p. 167), comportando ao mesmo tempo artistas locais e de renome nacional e internacional. O prédio ou conjunto de edificações que, portanto, promovem a cultura e a convivência da produção sociocultural, não discrimina, pelo contrário, estimulam a socialidade e o espírito comunitário, principalmente em espaços de alimentação. E justamente “por se constituírem como lugares intrinsecamente relacionais, [...] os lugares de hospitalidade funcionam como lugares de ação responsável e criadora, como lugares privilegiados de invenção prática” (Grinover, 2019, p. 230), promovendo, então a interrelação entre as pessoas que participam das atividades culturais neste espaço, neste lugar de hospitalidade.

Além desse público de potenciais clientes (Kotler & Armstrong, 2015) há, ainda, os funcionários, clientes internos do centro cultural. E, segundo Silva (2013), nota-se que o processo de profissionalização do setor ajudou a desenvolver o setor artístico cultural atualmente, em qualidade e volume. Os profissionais facilitam a criação de valor cultural, que “é o responsável, em política cultural, pelas decisões sobre o que incentivar, em termos de produção e uso ou consumo, o que difundir e o que preservar” (Coelho, 2004, p. 361). Para os centros culturais,

que são empresas de serviços de entretenimento, oferecendo cultura e lazer, construir um bom relacionamento com os clientes conquistando uma “vantagem competitiva requer entregar mais valor e satisfação para os consumidores-alvo do que os concorrentes” (Kotler e Armstrong, 2015, p.583), ou seja, é preciso ser competitivo para conquistar o frequentador.

Competitividade em serviços de cultura e lazer – Vantagem competitiva é aquela obtida por meio do fornecimento de maior valor do que o esperado para o cliente, tendo em vista o que oferece o mercado concorrente (Kotler & Armstrong, 2015). Ser competitivo envolve pensar no mercado e na empresa e suas áreas (Porter, 1999). Fitzsimmons (2000) define, dentro de seu pacote de serviços [conjunto de serviços oferecidos em um ambiente] os serviços implícitos, ou seja, “benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços” (p.44-45), como o bom-humor do comissário de bordo ou o atendimento rude em um restaurante, citando exemplos de atitude na prestação do serviço. O que poderia ser considerado uma vantagem competitiva nesses serviços implícitos, já que são a base para a percepção do serviço [intangível].

Como afirma Lopes (2004), “as empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço [...] depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes” (p.93). O atendimento, então, pode ser visto como uma vantagem competitiva para as empresas prestadoras de serviços. É preciso entender também que “o mais importante, para entender o consumidor, não é saber seus desejos e necessidades [...], mas sim as expectativas que o cercam e remetem ao futuro” (p.90). Por isso, se pode considerar que um atendimento bem feito por uma equipe bem treinada, assim como um serviço bem executado, pode ajudar a superar as expectativas, já que a satisfação do cliente está em ultrapassar o que ele viu e o que ele espera ver (Campos, 2005; Lopes, 2004).

O funcionário precisa compreender onde começa o serviço e como este termina no consumidor (Campos, 2005), sendo este o único capaz de julgar a qualidade do que lhe foi prestado, considerando suas próprias percepções e expectativas (Lopes, 2004). Reis (2006), ao apontar os objetivos do marketing cultural como ferramenta de qualidade, complementa ainda que as empresas devem “atrair, manter e treinar funcionários” (p.72) por meio da cultura, gerando empatia; ou seja, corrobora com o pensamento da importância do treinamento.

A cena e o encontro hospitaleiros – Uma relação de hospitalidade, aqui desenhada como uma cena hospitaleira, pode se desenvolver em ambientes tanto domésticos e privados quanto comerciais e sociais (Camargo, 2004; Lashley, 2004). Considerando, então, a situação em um local de serviços e que possibilita interações sociais, como os centros culturais, as unidades do Sesc em São Paulo são palco desta cena onde acontecem os encontros entre as pessoas. Neste contexto, os funcionários assumem o papel de anfitrião e os frequentadores, de hóspedes, e o encontro se dá nas estruturas da empresa, tanto em ambiente físico, nas unidades, quanto no virtual, nas plataformas online que a empresa se utiliza para se relacionar com o público (Sesc São Paulo, 2017).

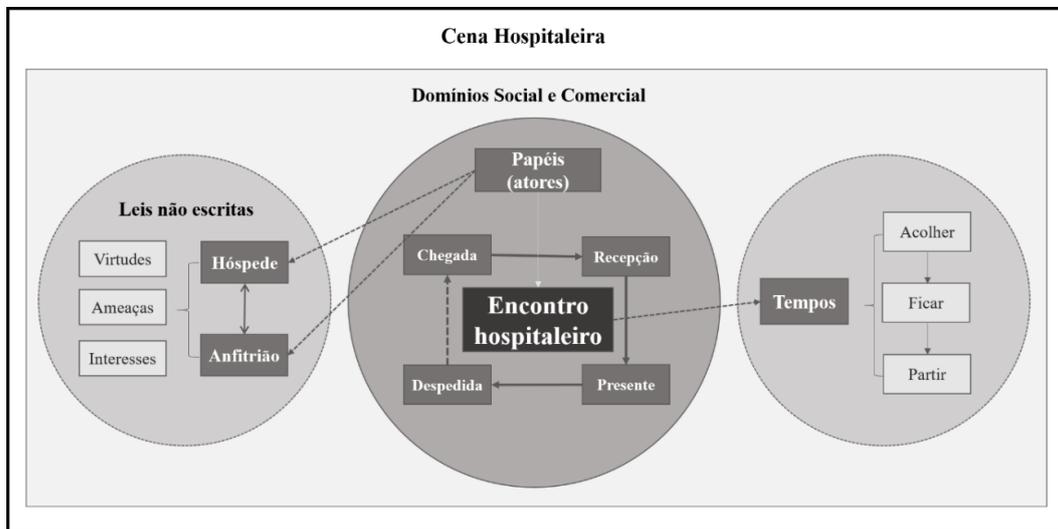


Figura 1 – A cena hospitaleira
Fonte: Os Autores (2019)

Em situações de hospitalidade, a chegada deste hóspede ou convidado se dá de duas formas com relação à intimidade com o local e o anfitrião: quando ele é desconhecido e está visitando pela primeira vez [ou poucas vezes] e quando já é um cliente assíduo. Ao considerar este último, é importante observar que sua visita pode ser uma ameaça (Boudou, 2017; Montandon, 2011) já que não se conhece antecipadamente suas intenções; e dessa forma há sempre o receio de quem recebe com relação ao desconhecido. Com relação àquele, mais íntimo, a hospitalidade de seus anfitriões, os funcionários, pode ter sido absorvido de maneira tal que convidado pode se tornar anfitrião, temporariamente, quando convida outros e faz do ambiente comercial sua casa. Esta inversão de papéis, que ressalta os sentimentos positivos, é estudado por Lugosi (2008), chamando-a de 'meta hospitalidade'. No caso do Sesc, um espaço acima de tudo de

convivência, por ter suas portas abertas a todos, o fenômeno poderia ser observado com facilidade.

Telfer (2004) aponta, ainda, para as características genuínas de hospitalidade das pessoas, ao que chama de ‘hospitabilidade’, livre, nesse caso, de segundas intenções: “Uma pessoa hospitaleira [...] é alguém que proporciona hospitalidade com frequência, atenciosamente e com motivos apropriados relativos à hospitalidade” (p.57). Ou seja, apesar de haver a possibilidade de interesses comerciais, como lucro e fidelidade, há também quem acolhe, atende e recebe pensando em um retorno mais espiritual, talvez [visto mais à frente como a dádiva], preocupando-se com o bem-estar do hóspede, como cita Telfer (2004) ao falar dos motivos de ser hospitaleiro: “a consideração pelo outro, [...] a preocupação ou compaixão, [...] e a obediência ao que se considera deveres da hospitalidade” (p.59).

Em dois momentos da cena em contexto pode-se estudar a Dádiva, como proposta por Mauss (2003). Na relação direta do anfitrião com o hóspede e no encontro hospitaleiro, quando o frequentador pode voltar, se satisfeito, ou expressar sua insatisfação retribuindo com *feedback* negativo ou falando mal da instituição para sua rede pessoal. Durante o encontro, a relação que se apreende pode ser de hospitalidade [positiva], inospitalidade [neutra] ou hostilidade [negativa], dependendo de como se comportam os dois atores, anfitrião e hóspede, em formato de escala, chamada de ‘hostipitalidade’ por Derrida (2000), como ilustra a Figura 2.

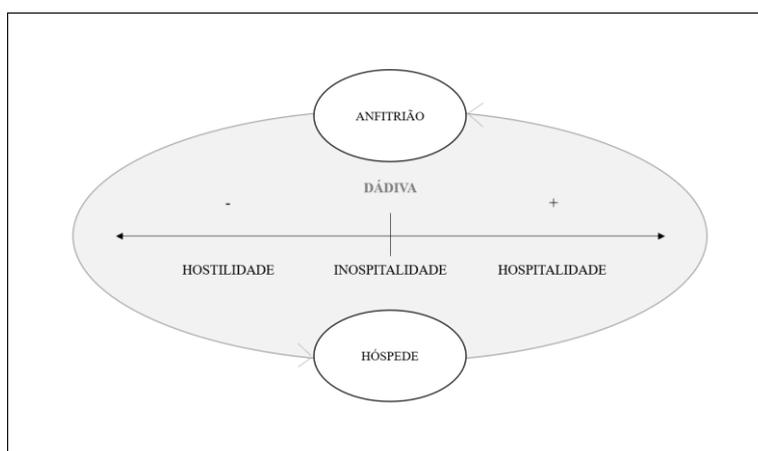


Figura 2 – Dádiva na cena hospitaleira

Fonte: Os Autores (2019)

O presente dado [a dádiva], que pode ser desde uma informação a um gesto do anfitrião, seja ele em uma transação, formalismo ou ‘mentira social’ [encenação da hospitalidade], pode vir

imbuído de sentimentos genuínos [generosidade, ‘hospitalidade’] ou falsos [obrigação e interesse econômico, encenação da hospitalidade] (Mauss, 2003; Telfer, 2004). Neste sentido, para haver uma troca, a dádiva segue o ciclo dar-receber-retribuir, estabelecendo assim uma primeira tentativa de vínculo, uma vez que “as razões da hospitalidade podem variar de acordo com as formas de presentear e retribuir, independentemente da lógica econômica e da cena dos atores, pois o que prevalece é a relação humana de troca no tecido social” (Brusadin & Netto, 2016, p.523).

O ciclo pode ser entendido neste contexto como: o dar seria o acolhimento dos funcionários; o receber, por parte dos frequentadores, é sua vivência e experiência; e o retribuir é quando o convidado retorna ou, ainda, convida outras pessoas para visitar o Sesc, assumindo temporariamente o papel de anfitrião (Lugosi, 2008). Lévi-Strauss (2003) contribui para compreender essa troca quando questiona a necessidade dela: “Se a troca é necessária e se ela não é dada é preciso então construí-la. [...] Ou essa virtude não é senão o ato de troca ele próprio [...] ou ela é de uma natureza diferente, e, em relação a ela, o ato de troca torna-se então um fenômeno secundário” (p.34). Ao construir um vínculo, a empresa oferece uma oportunidade de troca anfitrião-hóspede-anfitrião, como um ciclo, que se repete no mesmo momento deste encontro ou ainda em um novo encontro, posteriormente. A troca não mercantilizada de gentilezas, informação e formação é dada, recebida e retribuída quase que instantaneamente. Nos casos em que a dádiva não circula no presente, a hospitalidade fornece os meios de o ciclo continuar fora daquele contexto. A reciprocidade, então, faz a dádiva circular.

Ao acolher o novo hóspede, discute-se as relações de ‘hostipitalidade’ (Derrida, 2000), ou mais especificamente ainda, para este estudo, de hospitalidade, que caracterizam o encontro entre as pessoas, aqui representados pelo anfitrião e hóspede. Então, o encontro poderia ser pensado como um momento, dentro de uma cena hospitaleira e permeada pelos domínios social e comercial da hospitalidade, em que anfitrião e hóspede, cada um com seus objetivos e características, interagem em uma sucessão de fases e tempos. Montandon (2011) aponta que há diferentes tempos nesta relação – acolher, ficar e partir –, que podem ser relacionados com quatro fases [de um total de nove, mas nem todas se aplicariam ao contexto, uma vez que ele trata de uma cena doméstica], também citadas por Montandon para este estudo: chegada, recepção, presente e despedida.

Na chegada, antes de atravessar a soleira da porta, a fronteira entre o ambiente externo e o interior do centro cultural [física ou virtual], neste caso, Boudou (2017), ao falar sob uma ótica política, explica que primeiramente é preciso dar a oportunidade deste encontro. Aqui pode-se entender as portas abertas, o acesso à internet, ao site e às redes sociais e até mesmo a programação gratuita, como um convite para entrar e se relacionar com a empresa. A recepção, fase posterior, vem imbuída das qualidades da hospitalidade pelo lado do anfitrião e da dúvida das reais intenções deste convidado que se aproxima. Este segundo estágio definido por Montandon (2011) e também estudado por Boudou (2017), ressalta essa certeza do encontro, pois acontece em um determinado tempo e espaço, e a incerteza das intenções de quem chega. Aqui o tempo de acolher pode ser relacionado, uma vez que é neste momento que o certo encontro exige do anfitrião suas obrigações de oferecer um local seguro e propiciar o bem-estar do convidado (Camargo, 2004; Pitt-Rivers, 2012).

Por fim, a despedida, oferece a última chance de dar (anfitrião) e de retribuir (hóspede) nesta relação, e é o tempo de partir. A partir de então, a dívida nestas relações, nesta cena, pode ou não se repetir em outro tempo, em outro encontro. “A condição do hóspede é a de não permanecer, senão ele se torna membro, se instala no espaço” (Grassi, 2011, p.45). A autora resume bem a característica do hóspede ou convidado que visita uma instituição cultural, ou qualquer outro estabelecimento comercial por assim dizer, tornando a permanência temporária uma condição para o seu atendimento e relacionamento. Grassi (2011) ressalta a hospitalidade, “dívida temporária de um espaço” como um rito de passagem “do exterior para o interior” e que “supõe autorização ou convite” (p. 45). Boudou (2017) complementa, ainda, que “quando os estrangeiros não são *a priori* inimigos [...] os procedimentos de acolhida podem ser acionados” (p. 102), uma vez que as ameaças de um novo membro, mesmo que convidado, não são mais um problema.

Os stakeholders nas relações de hospitalidade - A teoria *stakeholders* é estudada por diversas áreas do conhecimento, tendo sua criação na sociologia, política e ética, com Freeman (Cintra, 2018). A definição clássica do autor é de um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da empresa e que, por conta disso, tem interesses mútuos no que diz respeito a decisões organizacionais (Cintra, 2018). Na Figura 3 têm-se os atores envolvidos nas relações de encontro em um centro cultural.

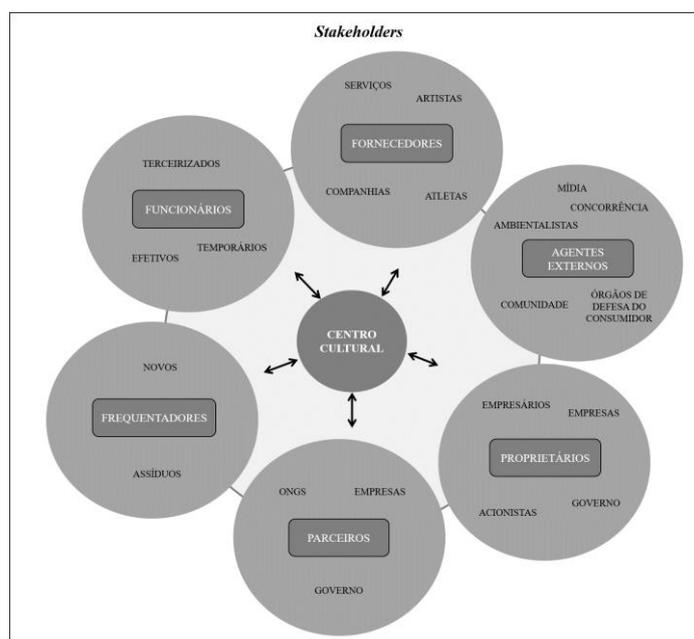


Figura 3 – Stakeholders nas relações de hospitalidade em um centro cultural

Fonte: Os Autores (2019)

Dentre os diversos personagens envolvidos nessas relações os destacados para este contexto são o funcionário, como anfitrião, e o frequentador, como hóspede. A interação, e talvez futura integração, entre os atores em questão é desenvolvida pela hospitalidade e pela circulação da dádiva (Lévi-Strauss, 2003; Mauss, 2003).

METODOLOGIA

O método escolhido para realizar a pesquisa é o estudo de casos múltiplos (Yin, 2015). A coleta de dados deu-se por três instrumentos: observação participante de atendimentos presenciais nas unidades do Sesc São Paulo previamente escolhidas; a entrevista com os gestores do Sesc na administração regional em São Paulo, que tratam das relações com o público frequentador; e, por fim, entrevista com os funcionários de atendimento, por meio de um questionário online. Portanto, esta pesquisa apresenta as relações de hospitalidade na visão do anfitrião, de forma a entender como a empresa e seus colaboradores entendem a importância ou a relevância de um atendimento mais hospitaleiro. A pesquisa é exploratória de abordagem qualitativa, utilizando-se uma análise das entrevistas realizadas com os gestores e funcionários e das observações.

Yin (2015) propõe cinco diferentes formas de análise dos dados, todas comparativas: combinação de padrão, construção de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese cruzada dos casos. A técnica escolhida para essa pesquisa é combinação de padrão, que “compara um padrão baseado em empirismo [resultados do estudo de caso] [...] com um padrão previsto antes da sua coleta de dados [ou com várias previsões alternativas]” (p.147). Para a coleta, a triangulação de dados é fundamental para um estudo de casos múltiplos de sucesso. Então, para avaliar as proposições levantadas nesta dissertação, os instrumentos de coleta utilizados foram:

- a) Entrevistas com os gestores das unidades do Sesc estudadas, a fim de entender suas perspectivas e compreensão de como [e/ou se] o atendimento e a hospitalidade são importantes para a qualidade dos serviços prestados pela instituição, principalmente em suas respectivas unidades. Os encontros aconteceram entre novembro de 2018 e dezembro de 2019 com os três gestores das unidades;
- b) Entrevista com o gestor de relações com o público do Sesc, para apresentar também a visão da instituição, desta vez em sua administração regional, sobre a relação hospitalidade e a qualidade na prestação dos serviços. O encontro aconteceu no dia 3 de janeiro de 2019;
- c) Entrevista com uma pergunta de múltipla escolha [pergunta corte com os cargos alvo, assim quem não atender público não termina o questionário] e abertas, aplicado virtual e anonimamente, com funcionários das unidades selecionadas que lidam com os clientes externos diretamente e que têm como função principal, dentre outras, atendê-los. O link foi disponibilizado por meio do gerente de cada unidade, de 29 de novembro de 2018 a 7 de janeiro de 2019;
- d) E, finalmente, anotações da observação participante de atendimentos realizados na instituição, nas referidas unidades estudadas nesta pesquisa. As visitas aconteceram em novembro e dezembro de 2018 e janeiro de 2019.

“O principal elemento para se chegar à excelência em qualidade de atendimento, com certeza, são as pessoas. São elas que fazem a diferença” (Lopes, 2004, p.93). Por isso, a amostra da pesquisa serão os funcionários e gestores do Sesc, entendidos como e representando aqui os anfitriões nesta relação de hospitalidade no atendimento da prestação de serviços de entretenimento. Para a realização da pesquisa na instituição os passos seguidos foram:

apresentar a proposta para a gerência de estudos do Sesc São Paulo; após aprovação, entrar em contato com os gerentes das unidades com um calendário de visitas; realizar as visitas, entrevistando o gerente na primeira visita [somente no Sesc Consolação que a entrevista ocorreu antes da primeira visita por agenda da gestora]; a partir da primeira visita, no dia 29 de novembro de 2018, soltar o link do questionário para os gerentes repassarem para seus funcionários de atendimento, que ficou disponível até o último dia de visitação, 7 de janeiro de 2019; acompanhar as respostas e transcrever os dados; e, finalmente; analisar os dados.

Foram, então, coletados os dados de três unidades do Sesc na cidade de São Paulo, objeto de estudo desta pesquisa, de maneira a oferecer, assim, uma comparação analítica. A escolha se deu aproveitando a geografia política, econômica e social do município, para que a amostra, por conveniência, fosse diversificada o bastante para representar o estado [administração regional do Sesc] nas análises dos resultados. Os critérios foram: conveniência, uma vez que todos estão na mesma cidade e o pesquisador já trabalhou em duas delas; porte, um dos centros culturais tem uma programação efervescente, outra menor, mais regional e atividades mais pontuais, e a última, campestre, com espaço verde abundante e programação condizente a alta capacidade de atendimento; e região, centro [Consolação], sul [Santo Amaro] e leste [Itaquera], as maiores zonas político-econômico-sociais da cidade, foram contempladas.

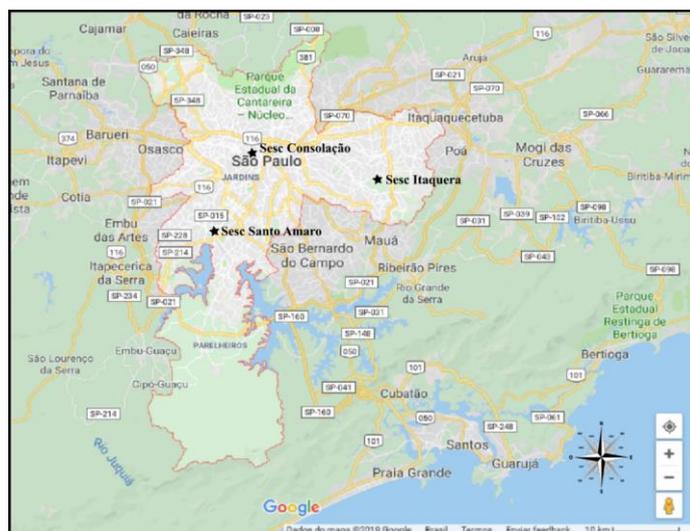


Figura 4 – Mapa da cidade de São Paulo e as unidades do Sesc selecionadas

Fonte: Google Maps. <https://www.google.com.br/maps/@-23.6695681,-46.9939069,9.75z?hl=pt-BR> < acesso 20/01/2019>

O Sesc São Paulo - 1946, ano de criação do Serviço Social do Comércio [Sesc], o conceito de assistência social do Estado Novo de Getúlio Vargas começava a envolver o lazer como uma de

suas dimensões (Dines, 2012, 2013). Por isso, em conjunto com o Estado, o empresariado do comércio e da indústria cria um Fundo Social para alimentar as instituições do Sistema S [Sesc, Senac, Sesi e Senai] que teriam a função de “cuidar da melhoria das condições de vida material, educacional e cultural da população” (Dines, 2012, p. 65).

Desde sua criação, a instituição introduziu modelos inovadores de cultura e educação não formal (Dines, 2012; Sesc São Paulo, 2017). Da cultura erudita à cultura popular, do turismo social à educação ambiental, dos programas de saúde aos programas voltados a diferentes faixas etárias e do esporte ao lazer, a programação de atividades e serviços oferecidas visa atender todos os públicos, contribuindo para criar experiências duradouras e significativas. Com 41 centros culturais e desportivos [até dezembro 2017 e ainda em expansão] no estado de São Paulo, o Sesc desenvolve ações de educação informal e permanente “com intuito de valorizar as pessoas ao estimular a autonomia pessoal, a interação e o contato com expressões e modos diversos de pensar, agir e sentir” (Sesc São Paulo, 2017), a instituição também conta com programas pioneiros, como o Mesa Brasil, que recolhe doações de alimentos de empresas e as leva a entidades assistenciais devidamente assessoradas pela equipe nutricional do Sesc. As atividades são complementadas com ações online do Portal SescSP, programação do SescTV, produtos das Edições Sesc e do Selo Sesc, além da revista E e dos periódicos Mais 60 e Cadernos de Cidadania, que divulgam e registram a ação do Sesc ultrapassando as instalações físicas das unidades.

No início de suas atividades, a instituição atendia somente os funcionários que trabalhavam no comércio de bens e serviços, “com o objetivo principal de promover bem-estar, engajamento social e uma melhor qualidade de vida” (Rocha, 2018, p.295). Entretanto, com o passar do tempo, o atendimento se estendeu a toda a comunidade, sem deixar de lado seu público prioritário, agora também englobando os trabalhadores do setor de turismo. Em 2013, a instituição volta sua atenção aos então chamados de comerciários, ou seja, os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, restringindo o acesso a certos espaços e atividades aos demais clientes, porém sem deixar de acolhê-los. Toda essa ação teve o intuito de garantir o atendimento ao seu público principal (Sesc São Paulo, 2013).

O Sesc é uma instituição privada, sem fins lucrativos, que é mantida pelos empresários do setor de comércio, serviços e turismo. Uma parte da folha de pagamento das empresas é destinada ao Sesc – conforme Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, que dá providências à criação do Serviço Social do Comércio –, sendo a principal fonte de recursos financeiros para seu

funcionamento até os dias de hoje. Essa verba é, ainda, auditada pelo Tribunal de Contas da União por seu caráter tributário, e, portanto, todas as despesas são tratadas burocraticamente para haver transparência do uso dos recursos. Com isso, a instituição foi pioneira na aplicação e fomento de estudos de lazer, contando com a presença de Joffre Dumazedier em 1969 a 1977 (Gomes, 2008; Sesc São Paulo, 2002), cujo trabalho influencia Nelson Carvalho Marcellino, Luiz Octavio de Lima Camargo e Renato Requixa. Para uma empresa vanguardista nas atividades de lazer, a hospitalidade deve ser parte essencial da política institucional e, por isso, é objeto desta pesquisa.

RESULTADOS

Atendimentos - Para esta etapa da pesquisa foi usado o método de observação participante em dois momentos diferentes das unidades: um dia entre segunda e sexta, e outro no sábado. Os públicos e fluxos são diferentes no Sesc durante a semana comercial e aos sábados, domingos e feriados, portanto, as duas visitas foram pensadas para essa análise. Com os resultados desta etapa é possível observar que as condições de trabalho são favoráveis, de maneira geral, sendo que o ambiente e a estrutura das unidades fornecem atributos de conforto e apoio necessários para exercer suas funções. Aqui ficam três ressalvas: o clima quente foi um fator de desconforto em Itaquera, os funcionários da alimentação das três unidades [e provavelmente em todo o regional do Sesc São Paulo] trabalhavam em pé o tempo todo e alguns espaços eram apertados para a circulação dos funcionários [atrás do balcão].

Sobre os atendimentos, os funcionários pareciam bem informados, atenciosos com os clientes, prestando atenção a eles e suas necessidades, e eram educados com todos, sem elevar a voz ou destratar as pessoas. Em Santo Amaro e Consolação os funcionários da alimentação, em sua maioria, eram muito sérios com os clientes e, às vezes com os colegas [Santo Amaro], mas, mesmo assim, não deixaram de prestar um bom atendimento. Os relacionamentos, então, entre os funcionários pareceram ser saudáveis, com sorrisos, brincadeiras e companheirismo, com raras exceções observadas. Com alguns clientes, que talvez frequentem a unidade com mais assiduidade, os atendentes conversavam como se fossem amigos, perguntando da família, comentando sobre políticas e outras amenidades. Em raros atendimentos percebeu-se uma indiferença com o cliente [observado no Sesc Consolação e no Sesc Santo Amaro], porém a atitude não pareceu intencionalmente discriminatória, uma vez que com pessoas conhecidas o tratamento era mais agradável.

Na observação participante, então, obtiveram-se resultados positivos, em geral. No entanto, os funcionários não pareceram entender ou concordar com seu papel de anfitrião de maneira a oferecer o melhor atendimento para todas as pessoas que entram na unidade. Essa aparente indiferença só não foi notada no Sesc Itaquera. E como não foi notado um número significativo de clientes insatisfeitos com o atendimento, é possível supor que este é eficiente neste centro cultural.

Os funcionários - Os funcionários respondentes foram todos do setor de Comunicação e atendimento, sendo que responderam um coordenador de comunicação, um supervisor de divulgação, um editor web, 7 agentes de atendimento e 3 orientadores de público. A primeira pergunta, “Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?”, apresentou ao entrevistado o principal objetivo com esta coleta. As respostas obtidas esclareceram, positivamente, que os funcionários percebem seu papel na experiência dos frequentadores. Vale destacar que cinco pessoas entenderam a importância do primeiro contato que os funcionários têm com os clientes para uma vivência positiva ou negativa, como o Entrevistado 4, “me considero parte, porque o primeiro contato que o público tem com o SESC é através do funcionário que deve recebê-lo muito bem”.

Na pergunta seguinte, reforçou-se o sentimento de acolhimento por meio do relacionamento com os clientes ao questionar os funcionários sobre a influência de um atendimento na experiência daqueles. Então, se pode observar que o bom relacionamento é a melhor forma de influenciar positivamente na experiência do frequentador segundo a maioria dos respondentes. O Entrevistado 1 resumiu bem com sua resposta: “Um tratamento humanizado, onde a instituição está aberta para ouvir, entender e acolher as demandas dos frequentadores fundamenta um ambiente mais agradável e dinâmico”. O Entrevistado 11 ainda levantou a criação de vínculo por meio de um bom relacionamento, como a ideia de oferecer um presente de Mauss (2003) sobre a circulação da dádiva. Ainda sobre o vínculo, Talhari, Santos, Konno & Sandes (2018) lembram que “o fazer social se mostra fundamental para a criação e manutenção do vínculo dos frequentadores com o Sesc, mesmo que esse vínculo não seja com a instituição em si, [...] mas com outros frequentadores” (s.p.). Ou seja, o Sesc é um espaço que permite relações interpessoais e o funcionário é parte desse processo de criar vínculo e circular a dádiva.

Os gestores - Os gestores, aqui chamados de A, B, C E D, são respectivamente os gerentes das unidades Santo Amaro, Itaquera e Consolação, e o gerente de Relações com o Público. em

conversa com os entrevistados, foram considerados oito pontos para análise, dos quais foram escolhidos dois para apresentação.

Ao questionar os entrevistados se consideravam a hospitalidade nas empresas de entretenimento uma vantagem competitiva, as respostas concordaram sobre o receber proporcionar uma boa experiência para os clientes. O Gerente D lembrou que o Sesc não tem concorrentes diretos e as unidades acabam sendo concorrentes entre si, então o bom atendimento acaba sendo uma vantagem na empresa. E, como o Gerente B reforçou, “as pessoas vão ao Sesc simplesmente pelo fato de estarem indo ao Sesc, independente de um objetivo específico”, então, o diferencial é o relacionamento, porque, como disse a Gerente C, “se você não traz para aquele cliente uma boa experiência, naquele circuito que eu falei do bem-estar, essa pessoa não volta”, como destaca a pesquisa de Schäfer et al (2018), a eficiência na atenção, na simpatia dos empregados e na receptividade, evidenciando a relevância que os clientes conferem à atenção” (p. 675).

Outra questão abordou a relação hospitaleira com os *stakeholders* e teve respostas positivas trazendo pontos diferentes sobre como o Sesc pensa esse relacionamento com seus parceiros. A frase inicial da resposta do Gerente D - “O Sesc trata todo mundo bem” - foi um resumo das observações feitas pelos gestores. De maneira geral houve afinidade nas respostas, o que demonstra que a instituição e seus gestores trabalham com as mesmas premissas e entendimentos do que é um bom atendimento, acolher o convidado e a importância de ser hospitaleiro nas relações interpessoais no trabalho.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Voltando à proposição 1, o Sesc São Paulo entende que a hospitalidade é importante para seus *stakeholders* como demonstram as entrevistas com os gestores. Estes concordaram que o Sesc trata bem a todos e que há cumplicidade e respeito entre seus parceiros e outras partes interessadas. A proposição 2, segundo os dados coletados da observação participante e das entrevistas com os gestores, também foi demonstrada, uma vez que o foco era observar o funcionário e seus relacionamentos. Suas atitudes com os frequentadores, novos ou assíduos, é demonstrativo de que as relações são positivas, portanto, de hospitalidade, segundo a escala de ‘hostipitalidade’, de Derrida (2000). A última afirmação, sobre o funcionário se ver como parte da experiência dos frequentadores, foi comprovada pela entrevista com os funcionários, que

explicitaram saber como seus atendimentos e seu papel como anfitrião influenciam a vivência do convidado. Porém, foi parcialmente comprovada pela fala dos gestores, que apenas apontaram os esforços da instituição para que o funcionário tenha essa consciência, uma vez que não poderiam falar pelo funcionário; e pela observação dos atendimentos, analisando as atitudes de alguns funcionários em não se preocupar tanto com o cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das coletas de dados, embasados na revisão de literatura, foram analisados como um estudo de casos múltiplos. A triangulação das análises permitiu comprovar as proposições desta pesquisa. Assim, concluindo que a hospitalidade, por meio do anfitrião, é praticada no cotidiano do trabalho do Sesc. Conclui-se, então, que as proposições foram comprovadas, mesmo que com ressalvas, apresentando a importância da hospitalidade em centros culturais. Destaca-se a consciente preocupação da instituição em receber bem seus clientes, entendendo que um bom atendimento é essencial para sua experiência no local, como destacou o gerente de Relações com o Público da instituição, ao dizer que “quando o funcionário do Sesc é um bom anfitrião, normalmente o cliente, que é o convidado, sentirá desejo de retornar à essa casa, retornar à entidade”.

Há a possibilidade de se aprofundar os estudos abordando a mesma relação anfitrião e hóspede, porém coletando dados dos frequentadores desta vez, com os mesmos parâmetros. Ainda é possível aproveitar os métodos utilizados aqui para aplicação em outras empresas. Com isso, dentre as limitações desta pesquisa, pode-se destacar o número talvez limitado de unidades para a pesquisa dentro da empresa, mesmo a cidade de São Paulo sendo o foro escolhido neste contexto e já pressupondo um estudo exploratório desde o início. Ou, ainda, a falta de outras empresas estudadas para uma comparação mais abrangente das práticas da hospitalidade em centros culturais no Brasil. Outra limitação importante desta pesquisa foi a investigação com o funcionário, que, como são em grande número, mais pessoas poderiam ser entrevistadas para, assim, fornecer dados mais consistentes.

REFERÊNCIAS

- Boudou, B. (2017). Elementos para uma antropologia política da hospitalidade. In L. B. Brusadin (Org.). *Hospitalidade e Dádiva: a alma dos lugares e a cultura do acolhimento*. Curitiba-PR: Prismas.

Pereira, D.C., Wada, E. K. & Cavenaghi, A. J. (2020). Hospitalidade em centros culturais: o atendimento do Sesc São Paulo. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 12(2), pp. 387-405. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i2p387>

- Brusadin, L. B. & Netto, A. P. (2016). La dádiva y el intercambio simbólico: Supuestos sociológicos y filosóficos para la teoría de la hospitalidad en las sociedades antiguas y modernas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 520-538. [Link](#)
- Camargo, L. O. de L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Camargo, L. O. de L, Cavenaghi, A. J., Pereira, D. C. & Wada, E. K. (2018). Os fãs do Sesc em São Paulo: um estudo sobre hospitalidade e acolhimento. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(2), 46-64. [Link](#)
- Campos, J. R. V. (2005). *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas-SP: Papirus.
- Cintra, R. F. (2018). Criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: métricas e evidências empíricas das empresas brasileiras de capital aberto. Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo-SP.
- Coelho, T. (2004). *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Editora Iluminuras.
- Derrida, J. (2000). Hospitality. *Angelaki*, 5(3), 3-18. [Link](#)
- Dines, Y. S. (2012). Cidadelas da cultura no lazer: uma reflexão em Antropologia da imagem sobre o Sesc São Paulo. São Paulo: Sesc-SP. [Link](#)
- Dines, Y. S. (2013). Cidadelas da cultura no lazer: a virada do Sesc São Paulo nos anos 1980. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, 43, 111-129. [Link](#)
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. (2000). *Administração de serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Gomes, C. M. (2008). Dumazedier e os estudos do lazer no Brasil: breve trajetória histórica. *Seminário Lazer em Debate*, 9, 1-12. [Link](#)
- Grassi, M.-C. (2011). Transpor a soleira. In A. Montandon (Org.). *O livro da hospitalidade*. São Paulo: Senac.
- Grinover, L. (2019). Nós, a cidade, a hospitalidade. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 224-234. [Link](#)
- Kotler, P. (1993). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lashley, C. (2004). Para um entendimento teórico. In C. Lashley. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. pp. 1-24). Barueri-SP: Manole.

Pereira, D.C., Wada, E. K. & Cavenaghi, A. J. (2020). Hospitalidade em centros culturais: o atendimento do Sesc São Paulo. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 12(2), pp. 387-405. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i2p387>

- Lévi-Strauss, C. (2003). Introdução à obra de Marcel Mauss. In M. Mauss (Org.). *Sociologia e Antropologia*. pp. 11-46. São Paulo: Cosac Naif.
- Lopes, R. S. (2004). Comportamento do consumidor e qualidade de serviços na hotelaria. In C. H. Santos (Org.). *Organizações e turismo*. pp. 89-96. Caxias do Sul, RS: Educus.
- Lugosi, P. (2008). Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, 19(2), 139-149. [Link](#)
- Mauss, M. (2003). Ensaio sobre a dádiva. In M. Mauss (Org.). *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac Naif.
- Montandon, A. (2011). Espelhos da hospitalidade. In A. Montandon (Org.). *O livro da hospitalidade*. pp. 31-37. São Paulo: Senac SP.
- Pitt-Rivers, J. (2012). The Law of hospitality. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, 2(1), 501-517. [Link](#)
- Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Reis, A. C. F. (2006). *Marketing cultural e financiamento da cultura*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Rocha, A. (2018). O extraordinário no cotidiano do Sesc SP. In J. G. C. Magnani & E. Spaggiari (Orgs.). *Lazer de perto e de dentro: uma abordagem antropológica*. São Paulo: Sesc SP.
- Schäfer, J. D., Bortoluzzi, D. A., Maier, S. M. & Lunkes, R. J. (2018). El desempeño organizacional como instrumento de gestión - Un análisis de los hoteles brasileños de grandes dimensiones. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(3), 666-678. [Link](#)
- Sesc São Paulo (2002). *Memória: Joffre Dumazedier, le père de la civilisation du loisir*. [Link](#)
- Sesc São Paulo (2013). *O atendimento e o Sesc São Paulo*. São Paulo.
- Sesc São Paulo (2017). *Quem somos*. [Link](#)
- Silva, M. F. da. (2013). *Centros culturais: análise da produção bibliográfica*. [Link](#)
- Talhari, J. C., Santos, T. P. dos, Konno, S. & Sandes, L. (2018). Uma forma de arte: por dentro das práticas dos frequentadores do Sesc SP. In J. G. C. Magnani & E. Spaggiari (Orgs.). *Lazer de perto e de dentro: uma abordagem antropológica*. São Paulo: Sesc SP.
- Telfer, E. (2004). A filosofia da hospitabilidade. In A. Morrison & C. Lashley (Orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri-SP: Manole.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.