

Hospitalidade Estratégica: Um Estudo de Caso¹

Vanise Almeida Imamura²

Marielys Siqueira Bueno³

Universidade Anhembi Morumbi

Resumo

A hospitalidade é um fenômeno complexo e a reflexão sobre sua natureza e sua função social se ampliam multiplicando suas interfaces. Assim a proposta básica desse trabalho é destacar o papel da hospitalidade numa experiência do Instituto de Inteligência Estratégica. De certa maneira esse estudo atende o apelo de estudiosos contemporâneos que propõem o resgate do potencial sociológico da teoria da Dádiva de Marcel Mauss enquanto imperativo ético que instaura e fundamenta a vida social

Palavras-chave: Hospitalidade. Estratégia Chinesa. Dádiva.

“Hospitalidade é o primeiro passo para a alteridade, primeiro grau de compromisso, uma despesa que permite dilatar ou se contrair, multiplicar as relações no seu interior ou circular na direção de outros grupos”. Anne Gotman

A hospitalidade é um fenômeno complexo e a reflexão sobre sua natureza, sua função e sobre o papel que ele exerce nas relações sociais se multiplicam ampliando suas interfaces e suas articulações em diferentes segmentos da sociedade.

Os efeitos desse crescimento, dessa ampliação incidem em várias dimensões e tem implicações sociais, culturais, psicológicas além de econômicas e isso evidencia que não se pode prescindir da reflexão e da análise de suas múltiplas formas através da

¹ Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação. NP – Comunicação, Turismo e Hospitalidade.

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

³ 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. lysibueno@anhembi.br

multiplicação de estudos que assegurem um fluxo contínuo de informações que alimentem uma reflexão sistemática de suas diferentes modalidades.

Assim, a proposta básica desse trabalho é destacar o papel da hospitalidade numa experiência do Instituto de Inteligência Marcial, que, a partir da incorporação das dimensões propostas pelo conceito de Hospitalidade passa a ser chamado de Instituto de Inteligência Estratégica.

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”.

É nesse sentido que se insere a experiência promovida pelo Instituto de Inteligência Estratégica solicitada por uma indústria alimentícia em novembro de 2004.

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.

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 Hospitalidade, 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 seria no sentido de restabelecer o equilíbrio e harmonia nos relacionamentos entre as pessoas em cargos diretivos no novo esquema da empresa.

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.

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.

Isso representou um verdadeiro desafio para os integrantes do projeto, pois deveriam conduzir um grupo de altos executivos, com experiência e formação acadêmica e empresarial muito rica, a uma reflexão consciente de reavaliação da realidade e dos objetivos da empresa e das relações no interior do grupo.

Propôs-se um evento que teria a duração de quatro dias. O grupo foi convocado para esse evento de ‘imersão’ com dez dias de antecedência. Para evitar qualquer especulação e expectativas que comprometessem os objetivos do trabalho, foram dadas apenas

informações indispensáveis para a preparação para o evento. O que se pretendia era o efeito surpresa por acreditar que seria importante para o sucesso do projeto, pois evitaria pré-julgamentos que criassem barreiras e defesas para a experiência que viriam a ter.

Para que o projeto tivesse o efeito desejado era preciso, também, encontrar um lugar adequado. A idéia principal era criar um ambiente “novo” que proporcionasse uma espécie de desligamento e distanciamento das atividades e dos ambientes habituais. Por isso a empresas e hotéis foram descartados por fazer parte do cotidiano desse grupo.

Buscou-se, portanto, um lugar capaz de promover uma ambiência favorável ao projeto de uma hospitalidade estratégica propícia para atingir o objetivo de uma reavaliação das relações do grupo. Tendo em vista o isolamento e o distanciamento desejado, optou-se por uma pousada chamada Patrimônio do Matutu, um lugar maravilhoso localizado em Aiuruoca em Minas Gerais.

Tratava-se de uma pousada com todo conforto que um hotel de categoria de três ou até quatro estrelas, mas sem luz elétrica, sem telefone e sem sinal de celular. (só havia na casa dos dirigentes da pousada para casos de emergência).

Estava previsto chegar à pousada na madrugada de quinta-feira e retornar no domingo à tarde. O grupo embarcou num micro-ônibus acompanhados de uma equipe de seis mobilizadores (um para cada participante) atentos para ajudar na integração dos participantes.

Chegando à cidade de Aiuruoca foi preciso baldear para um veículo com tração nas quatro rodas para subir até o vale e, do vale até a pousada, o percurso foi feito a pé porque o acesso à pousada só pode ser feito a pé ou a cavalo.

Foram quarenta minutos de caminhada branda, numa noite de lua nova (completa escuridão), munidos de lanterna e guiados pelo proprietário da pousada. Percebeu-se que as pessoas começaram a buscar umas as outras, ora para compartilhar a emoção do momento, ora em busca sutil de apoio e segurança. E assim pode-se observar o poder da ambiência objetiva (local) e subjetiva (estado emocional) na promoção da experiência significativa. Assim, naturalmente, essa ambiência foi promovendo essa aproximação mútua em função do potencial que aquela situação oferecia – é o que os chineses chamam de ‘estratégia’. A estratégia chinesa tem como base a mobilização dos fatores

facilitadores de uma situação que se desenrola através da interação constante dos opostos a fim de antecipar seu desenvolvimento até alcançar o máximo efeito.

Na chegada da pousada a hospitalidade se materializa. Toda iluminada à luz de velas, aquecida pelo calor da lareira acesa, a pousada estava preparada de forma acolhedora para a chegada dos participantes, proporcionando uma acolhida que contrastava com a rusticidade da caminhada. No restaurante da pousada, numa mesa única, especialmente preparada para essa acolhida, uma sopa quente preparada em fogão de lenha, aguardava por todos às três horas da manhã.

De certa forma, pôde-se verificar a importância apontada por Isabel Baptista (2005) de “reequacionar os modos concretos de viver a relação de proximidade com o outro”. (p.21) Como se tratava de um treinamento e, portanto de trabalho, as atividades começariam no dia seguinte, às 8 horas da manhã, precedidos pelo café da manhã.

Foi decidido que os mobilizadores participariam das atividades juntamente com os membros do grupo para criar um clima de cumplicidade e parceria.

As atividades foram organizadas num esquema de uma programação “aberta” seguindo a lógica chinesa chamada lógica do desenvolvimento que consiste em evitar o engessamento da programação para seguir o fluxo natural e não impor um ritmo previamente determinado.

Como se tratava de um treinamento e, portanto de trabalho, o programa iniciou com 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.

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’.

Como se optou por alternar e contrastar as atividades substituiu-se o aspecto reflexivo e introspectivo dos exercícios da manhã por uma caminhada depois do almoço.

Agora era hora de ir para ‘fora’, de sair sem perder, no entanto, o contato e a interação com os outros.

Essa caminhada teve a duração de quatro horas e a meta era chegar até a cachoeira principal da região. De qualquer ponto da pousada era possível ver a cachoeira que parecia ser bem pequena, mas ao chegar nela, se deparava com uma cachoeira de mais de 100 metros de altura.

Nessa caminhada, perceberam-se atos de gentileza, de solidariedade. Uma ajuda aqui, uma brincadeira ali e, naturalmente, as pessoas se aproximaram uma das outras.

Depois do frio, da chuva (o banho de cachoeira pelos ‘valestes’ da turma) uma feijoada vegetariana quentinha esperava o grupo.

Essa alternância de lúdico e reflexão, de ação e descanso contribuiu não só para a aproximação do grupo, mas ajudou, também, a criar um clima próximo da idéia de Zygmunt Bauman de “estar em comunidade” que, segundo ele, transmite a sensação de proteção, de segurança, de poder contar com a ajuda e boa vontade dos outros.

No dia seguinte, após o trabalho da manhã, o grupo se preparou para a chegada do presidente da empresa. Havia sido decidido que não seria conveniente que ele participasse desde o começo das atividades para não haver constrangimentos e comprometer o objetivo dessa etapa inicial. Mas, também o presidente da empresa não poderia deixar de participar desse momento que a equipe estava vivendo. Assim, a forma conciliatória foi sua chegada para participar do almoço e da cavalgada à tarde.

A cavalgada, num lugar muito bonito e tido como místico pela comunidade de Matutu, durou quase seis horas. Foi muito agradável, com momentos muito descontraídos e divertidos.

No retorno à pousada, compensando o frio da caminhada, o grupo foi premiado com um banho quente, com a lareira acesa, com um serviço de massagens relaxantes que foram contratadas na região e um delicioso jantar.

Nesse dia, após o jantar, dominava um clima de descontração. Alguns jogando truco, as vozes acaloradas mostravam que eles estavam respondendo às expectativas de entrosamento, integração e diálogo.

Finalmente, o último dia foi reservado para o fechamento com depoimentos, declarações, avaliações, enfim, um feedback.

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 para mediar as relações, para 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).

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”. (2005, p.12)

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.

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

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.