

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
DANILO CAVA PEREIRA**

**A RELAÇÃO DE HOSPITALIDADE NO ATENDIMENTO DE CENTROS  
CULTURAIS – O CASO DO SESC EM SÃO PAULO**

São Paulo  
2019

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**  
**DANILO CAVA PEREIRA**

**A RELAÇÃO DE HOSPITALIDADE NO ATENDIMENTO DE CENTROS  
CULTURAIS – O CASO DO SESC EM SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços, sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi e co-orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo  
2019

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

426r

Pereira, Danilo Cava

A relação de hospitalidade no atendimento de centros culturais: o caso do Sesc em São Paulo / Danilo Cava Pereira. - 2019.

132f. : il.; 30cm.

Orientador: Airton José Cavenaghi.

Dissertação (Mestrado em Hospitalidade); co-orientadora Elizabeth Kyoko Wada - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

Bibliografia: f.73

1. Hospitalidade. 2. Centro cultural. 3. Competitividade. 4. Serviços. 5. Stakeholders.

CDD 647.94

**DANILO CAVA PEREIRA**

**A RELAÇÃO DE HOSPITALIDADE NO ATENDIMENTO DE CENTROS CULTURAIS – O CASO DO SESC EM SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços, sob a orientação do Prof. Dr. Airton José Cavenaghi e co-orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em \_\_\_\_\_

Dr. Airton José Cavenaghi (Universidade Anhembi Morumbi) \_\_\_\_\_

Dra. Elizabeth Kyoko Wada (Universidade Anhembi Morumbi) \_\_\_\_\_

Dr. Luiz Octávio de Lima Camargo (Universidade Anhembi Morumbi) \_\_\_\_\_

Dr. Edegar Luís Tomazzoni (Universidade de São Paulo) \_\_\_\_\_

Aos meus pais e irmão, que acreditaram e me apoiaram nos meus estudos sempre.

Ao Domenico Eric Justo, que me acompanha e apoia diariamente.

Aos colegas do Sesc, que me ajudam a crescer todos os dias.

Meus sinceros e eternos agradecimentos

ao Sesc, pelo apoio e incentivo à pesquisa;

à CAPES, pelo apoio financeiro;

à Universidade Anhembi Morumbi, por oferecer condições para esta pesquisa;

aos professores da Universidade Anhembi Morumbi, pelos conhecimentos divididos;

ao professor Dr. Luiz Octávio de Lima Camargo, por me acompanhar nas orientações;

aos orientadores Dr. Airton José Cavenaghi e Dra. Elizabeth Kyoko Wada, pela paciência;

aos entrevistados, pela contribuição;

à Juliana Torres, pelo carinho e ajuda de sempre;

à Juliana Gardim, por sempre acreditar;

à Claudia Prado, Vania Rangel e Mariângela Abbatepaulo, pelas ajudas e apoios a esta pesquisa;

ao Domenico Eric Justo, pela compreensão e companheirismo;

aos meus pais e irmão, pela compreensão e apoio incondicional;

e, finalmente, a Deus, por existirmos.



*A primeira impressão de alguém que visita uma unidade do SESC é certamente de uma surpresa. O SESC tem algo de diferente do perfil mais difundido de organizações que se dizem culturais.[...] Se minimamente familiarizado com instituições culturais, a primeira mescla inusitada que ele observará será de tipos de instalações - de instalações físicas e artísticas. O que esporte tem a ver com teatro? O que ginástica tem a ver com artes plásticas? [...] face a uma tendência nitidamente favorável à separação total dessas práticas, o SESC parece deliberadamente querer uni-las.*

***Luiz Octávio de Lima Camargo***

## RESUMO

A intenção desta dissertação se volta para o atendimento de centros culturais e seus *stakeholders*, 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. Então, o objetivo principal a ser alcançado é o de analisar, sob a óptica 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. O presente estudo tem como objeto o Serviço Social do Comércio - Sesc, no estado de São Paulo, visto que ainda há pouca produção acadêmica na dimensão da hospitalidade e da comunicação, tendo a instituição como foco. 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 onde 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 São Paulo, escolhidas de acordo com suas características de atendimento, todas na cidade de São Paulo, 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 ratificar as proposições sobre as relações de hospitalidade na instituição.

Palavras-chave: Hospitalidade. Centro cultural. Competitividade. Serviços. *Stakeholders*.

## **ABSTRACT**

The intention of this dissertation turns to the attendance of cultural centers and its stakeholders, in the reception by its employees (hosts) - the lens under which this work is visualized - as a competitive factor for the experience of the clients (guests) of these spaces. Therefore, the main objective to be achieved is to analyze, from the perspective of hospitality, the relation of the employee of a cultural and leisure center, in the role of host, with his guest, considering him as a guest, starting from the proposal of Sesc São Paulo. The present study has as its object the Social Service of Commerce - Sesc, in the state of São Paulo, since there is still little academic production in the dimension of hospitality and communication, with the institution as the focus. 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 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 multiple cases study using three units of Sesc São Paulo, chosen according to their characteristics of attendance and services, all in the city of São Paulo, with the help of participant observation and interviews with key service employees in each operational unit selected for the survey. The positive results of the triangulation of the data contributed to the verification of the proposals on hospitality relations in the institution.

Keywords: Hospitality. Cultural center. Competitiveness. Services. Stakeholders.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dádiva na cena hospitaleira .....	18
Figura 2 – A cena hospitaleira no Sesc São Paulo .....	19
Figura 3 – Encontro hospitaleiro .....	21
Figura 4 – Tempos da hospitalidade.....	22
Figura 5 – Acolhimento .....	24
Figura 6 – Modelo de <i>stakeholders</i> .....	26
Figura 7 – <i>Stakeholders</i> nas relações de hospitalidade em um centro cultural .....	27
Figura 8 – Relação anfitrião-hóspede em um centro cultural.....	29
Figura 9 – Matriz do processo de serviços .....	31
Figura 10 – Competitividade e hospitalidade em serviços de entretenimento .....	37
Figura 11 – Estudo de Caso .....	40
Figura 12 – Mapa da cidade de São Paulo e as unidades do Sesc selecionadas.....	48
Figura 13 – Teatro Anchieta.....	49
Figura 14 – Cafeteria do Sesc Santo Amaro.....	50
Figura 15 – Área verde e parque aquático do Sesc Itaquera .....	51
Figura 16 – A cena hospitaleira.....	68
Figura 17 – Hospitalidade e acolhimento no Sesc.....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das unidades.....	51
Quadro 2 – Principais pontos observados.....	55
Quadro 3 – Funcionário parte da experiência.....	57
Quadro 4 – Influência do atendimento .....	58
Quadro 5 – Comparação anfitrião/hóspede .....	58
Quadro 6 – Treinamentos .....	59
Quadro 7 – Relação funcionário e frequentador.....	61
Quadro 8 – Entendimento de hospitalidade.....	62
Quadro 9 – Relação anfitrião e convidado .....	62
Quadro 10 – Importância de ser hospitaleiro.....	63
Quadro 11 – Hospitalidade como vantagem competitiva.....	63
Quadro 12 – Relação com <i>stakeholders</i> .....	64
Quadro 13 – Funcionários e experiência do frequentador.....	64
Quadro 14 – Ponto não abordado .....	65
Quadro 15 – Resultados e proposições.....	66

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 A HOSPITALIDADE COMO POLÍTICA DE INTE(G)RAÇÃO DE UM AGENTE CULTURAL COM SUA CLIENTELA</b> .....	<b>15</b>
1.1 A CENA HOSPITALEIRA .....	15
1.2 O ENCONTRO HOSPITALEIRO .....	20
1.3 OS <i>STAKEHOLDERS</i> NAS RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE .....	25
<b>2 CENTROS CULTURAIS E A COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS</b> .....	<b>30</b>
2.1 SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO .....	30
2.2 CENTROS CULTURAIS .....	33
2.3 COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS DE CULTURA E LAZER .....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 ESTUDO DE CASO .....	39
3.2 COLETA DE DADOS .....	41
3.3 PROTOCOLOS E ROTEIROS .....	43
3.4 OBJETO: SESC SÃO PAULO .....	46
<b>4 ANÁLISES E DISCUSSÕES</b> .....	<b>54</b>
4.1 OS ATENDIMENTOS .....	54
4.2 OS FUNCIONÁRIOS .....	56
4.3 OS GESTORES .....	60
4.4 O SESC E SEU ATENDIMENTO .....	65
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>130</b>

## INTRODUÇÃO

Em um fim de tarde de clima ameno, nem tão quente, nem tão frio, um casal adentra o estacionamento do Sesc Sorocaba pela primeira vez, apesar de já frequentarem unidades da instituição há anos. Ao se depararem com a cancela, o funcionário do atendimento que ali estava perguntou-lhes se era a primeira vez dos dois, a fim de passar-lhes informações importantes do espaço e/ou programação da unidade naquela noite. O casal comentou que nunca tinham visitado aquele Sesc, recém-inaugurado na cidade, e o funcionário orientou-os sobre o funcionamento do estacionamento, pagamento do tíquete, algum destaque da programação naquela noite e aproveitou para comentar que a sopa que estava sendo servida na cafeteria estava deliciosa. Ele acabara de fazer sua pausa para a refeição, tinha experimentado o prato e sugeriu aos convidados que a provassem, principalmente porque estes externaram o desejo de jantar no local. Os dois gostaram da ideia e entraram no Sesc após as boas-vindas do atendente. Após algumas horas, na saída, o mesmo funcionário os aguardava para auxiliar na leitura do tíquete e perguntou-lhes o que tinham achado da unidade, lembrando da conversa anterior. Felizes e satisfeitos, o casal prontamente elogiou a sopa, dizendo “Aceitamos sua sugestão, a sopa estava muito boa mesmo! Obrigado”. O casal foi embora e o funcionário ficou com a sensação de que naquele dia entendia o que realmente era seu trabalho e qual sua importância na instituição. Sentia que fazia o que gostava, trabalhar com pessoas talvez fosse sua vocação. Hoje ele escreve esta dissertação.

A pesquisa compreende a hospitalidade nos atendimentos de centros culturais brasileiros. Para isso, estuda-se a relação de hospitalidade dos funcionários do Serviço Social do Comércio - Sesc, em unidade baseadas na cidade de São Paulo, para com seus frequentadores. O período estudado é desde a sua última mudança na política de atendimento prioritário aos trabalhadores do comércio, em 2014, até os dias de hoje, em 2019.

Em um centro cultural, assim como em qualquer estabelecimento que presta um serviço ou vende um produto, o atendimento e o relacionamento com os clientes podem ser aspectos determinantes para o frequentador. Dessa forma, elabora-se a seguinte questão-problema: o acolhimento do funcionário do Sesc, em São Paulo, é fator competitivo para a experiência do frequentador destes estabelecimentos?

Para respondê-la, tem-se o objetivo principal a ser alcançado com a dissertação, que 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. Como objetivos específicos, espera-se 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.

Baseando-se nestes objetivos, levanta-se para esta pesquisa as seguintes proposições a serem testadas: P1 – O Sesc 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 importância desta pesquisa está na análise da hospitalidade em um centro cultural, uma vez que a hospitalidade, inospitalidade ou hostilidade dos funcionários em serviços de entretenimento pode 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). Dessa forma, o estudo contribui para compreender como se dá essa influência nesse segmento de mercado estudando um centro de cultura e lazer como o Sesc São Paulo. Vale ressaltar que nesta pesquisa optou-se por estudar somente a relação de hospitalidade, deixando a inospitalidade e a hostilidade para futuros estudos.

Como contribuição deste estudo para a produção acadêmica em hospitalidade e comunicação (no que tange o atendimento e o relacionamento com os clientes), principalmente com relação ao Sesc São Paulo (PEREIRA; CAMARGO; CAVENAGHI, 2017), tem-se, como consequência, um fomento e um incentivo para pesquisas de mercado devido sua aplicabilidade prática.

O primeiro capítulo, parte da revisão de literatura, explica a abordagem escolhida para o estudo da hospitalidade e sua dimensão de acolhimento no atendimento e relacionamento de centros culturais, como o Sesc com sua clientela. Também são trabalhados os conceitos de cena hospitaleira e os atores (*stakeholders*) envolvidos, tendo como foco os funcionários como anfitriões e os frequentadores como convidados, ajudando a embasar a pesquisa.

Ainda no referencial teórico, o segundo capítulo, a natureza do objeto de estudo, os centros culturais como espaços de sociabilidade, é contextualizada, primeiro entendendo os serviços de entretenimento e depois apontando os elementos da competitividade na prestação de serviços de cultura e lazer.

Para verificar as proposições levantadas utiliza-se, nesta dissertação, o estudo de casos múltiplos de três unidades do Sesc na cidade de São Paulo, uma vez que o intuito é compreender melhor a hospitalidade do funcionário da instituição para com o frequentador. Para esta etapa, foi escolhida a triangulação de dados com a coleta de entrevistas e observações.

Com a discussão dos resultados apresentados, por fim, espera-se contribuir para a compreensão da influência do acolhimento dos funcionários na experiência deste cliente que frequenta as unidades do Sesc São Paulo, bem como de outros centros culturais.

## 1 A HOSPITALIDADE COMO POLÍTICA DE INTE(G)RAÇÃO DE UM AGENTE CULTURAL COM SUA CLIENTELA

As relações de hospitalidade em um centro cultural são o foco do desenvolvimento teórico deste capítulo. Começando por analisar a cena hospitaleira (CAMARGO, 2004) onde acontecem os encontros entre os diversos atores (*stakeholders*), a intenção deste referencial é definir o acolhimento (BINET-MONTANDON, 2011; GRASSI, 2011), dimensão da hospitalidade escolhida como base para este contexto, passando também pela dádiva (LÉVI-STRAUSS, 2003; MAUSS, 2003), como troca e vínculo, e pela inversão temporária de papéis – quando o convidado torna-se anfitrião –, a “meta-hospitalidade” (LUGOSI, 2008). Característica esta que demonstra a integração que os centros culturais, como o Sesc, possibilitam com sua política de atendimento (MIRANDA, 2015; SESC SÃO PAULO, 2013, 2017). Por isso a escolha por abordar o acolhimento como a dimensão das relações de hospitalidade que permite a interação entre as pessoas em um ambiente de prestação de serviços de entretenimento.

### 1.1 A CENA HOSPITALEIRA

Uma relação de hospitalidade, aqui desenhada como uma cena hospitaleira para este estudo, 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 São Paulo podem ser consideradas como palco desta cena onde acontecem os encontros, hospitaleiros ou não, 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). Os atores nesta relação serão melhor abordados no subcapítulo 2.3 desta dissertação, quando os *stakeholders* de uma instituição cultural são definidos.

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, 2011b) visto que não se conhece antecipadamente suas intenções; e dessa forma há sempre o receio de quem recebe com relação ao desconhecido.

O estrangeiro pode ser vivenciado de diferentes modos tais como a diferença (a compreender), a anomalia (a corrigir), o perigo (a eliminar), o **recém-chegado (a iniciar)**, o inimigo (a combater), o viajante (a proteger), o **convidado (a acolher)**, **mais globalmente o tabu (a evitar ou controlar) o mistério (a desmistificar ou a respeitar)**, o **estranho (a familiarizar)**, etc. A diversidade destas qualificações implica uma diversidade de formas de hospitalidade, todas relacionadas aos atores estudados; e muito frequentemente, diferentes modelos coexistem e mudam ao longo do rito. (BOUDOU, 2017, p. 101, grifo nosso)

O autor, ao descrever o ritual de passagem da hospitalidade com aquele que vem de fora, o estrangeiro, apresenta uma série de personas que podem aparecer para o anfitrião. Quem recebe deve estar preparado para qualquer um destes chegantes, que, por sua vez, esperam uma ação daqueles. Grifados, estão alguns dos “hóspedes” que se esperaria chegar a um centro cultural, lembrando ainda, como o próprio autor explana, que diferentes modelos coexistem e podem mudar durante as relações de hospitalidade.

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”: “... é uma disposição aberta, não apenas para compartilhar o espaço social de alguém, mas para criar um espaço experiencial compartilhado no qual os participantes se tornam parte de uma entidade social contextualmente definida” (LUGOSI, 2008, p. 4, trad. livre)<sup>1</sup>. 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.

É claro que em uma relação comercial sempre há interesses, como destaca Gotman (2009) ao questionar se o comércio da hospitalidade é possível:

Pensem, um instante, no que chamamos de “sorriso comercial” [...] atitude de conveniência destinada a acolher, mas ao mesmo tempo a neutralizar todo compromisso que não seja comercial [...] O agente comercial substituirá esta barreira física pela construção de uma superfície corporal oposta ao cliente destinada ao “objetivo de não receber”. (GOTMAN, 2009, p. 7)

---

<sup>1</sup> Texto original: “... it is an overt willingness, not only to share one’s social space, but to create a shared, experiential space in which the participants become part of a contextually defined social entity”.

Nessa atitude do “sorriso comercial” em uma relação comercial há a situação oposta também, como aponta Telfer (2011) e Lashley (2011) sobre as características de quem gosta de receber e, desse modo, não cria o “objetivo de não receber”. Seja qual for a situação, há sempre uma troca entre as duas partes, uma troca esperando ou não um vínculo, mas com certeza experimentando o câmbio de presentes, da dádiva, como Mauss (2003) estudou. Mas quais seriam as características dessa dádiva que encontramos em transações comerciais e em relações sociais?

... o caráter voluntário, por assim dizer, aparentemente livre e gratuito, e no entanto obrigatório e interessado, dessas prestações. Elas assumiram quase sempre a forma do regalo, do presente oferecido generosamente, mesmo quando, nesse gesto que acompanha a transação, há somente ficção, formalismo e mentira social, e quando há, no fundo, obrigação e interesse econômico. (MAUSS, 2003, p. 188)

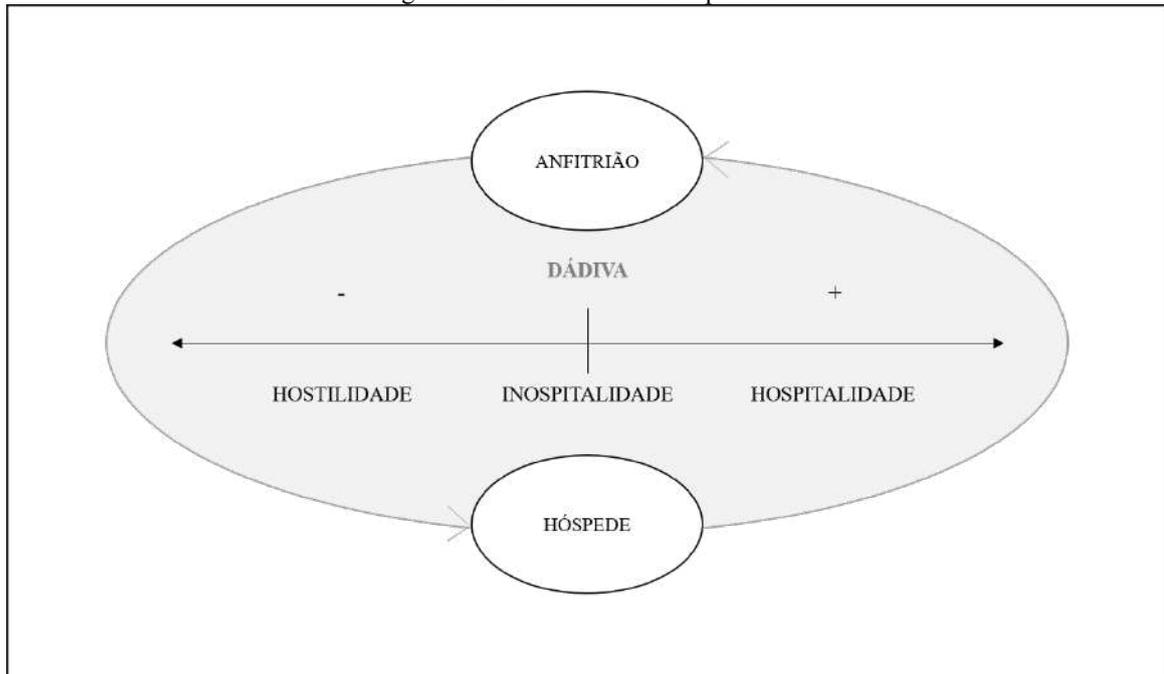
A troca da dádiva em uma transação financeira não precisa necessariamente deixar a relação livre de hospitalidade verdadeira (BRUSADIN; NETTO, 2016; GOTMAN, 2009; MAUSS, 2003). No trabalho é possível encontrar virtudes que permitem às pessoas atender, receber, acolher com cuidado e atenção. A essas virtudes Telfer (2004) as apresenta como 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 (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). Poderia, então, uma empresa de prestação de serviços, mais especificamente de entretenimento, que opera em razão da felicidade do cliente, desenvolver seu recrutamento e seleção de funcionários observando as características de uma pessoa hospitaleira? A resposta parece não contribuir para o problema proposto, porém a reflexão talvez infira em considerações para novas pesquisas.

Ainda sobre a dádiva, em dois momentos da cena em contexto é possível estudá-la (figura 1), 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.

Figura 1 – Dádiva na cena hospitaleira



Fonte: O autor (2018), baseado em Derrida (2000) e Mauss (2013)

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 – à semelhança de escala, o que Derrida (2000) chama de “hostipitalidade”. De qualquer forma, o desejo de presentear e retribuir – a dádiva – circula aqui a partir do momento em que há o contato do funcionário com o visitante, já que as relações de hospitalidade se dão entre as pessoas.

O presente dado, 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, “hospitabilidade”) 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. 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” (2003, 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.

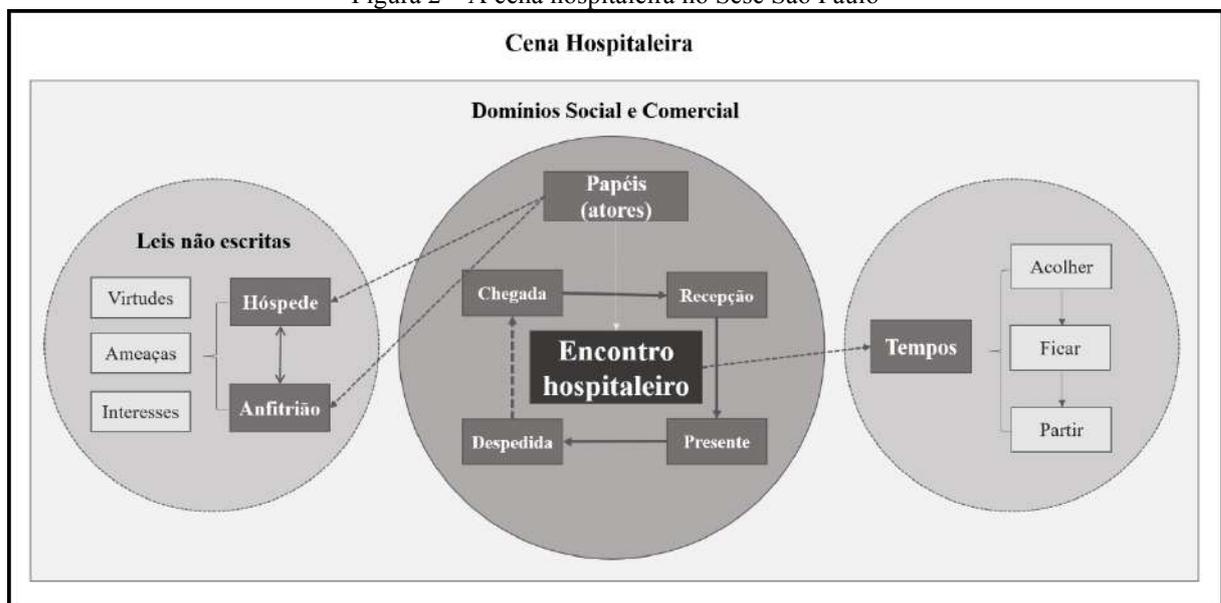
Nos casos em que a dádiva não circula no presente, a hospitalidade fornece os meios de o ciclo continuar fora daquele contexto. A reciprocidade, então, faz a dádiva circular.

Neste momento, é possível observar quando a interação entre funcionário e cliente, anfitrião e hóspede respectivamente, torna-se mais: integração. E tudo por meio das relações hospitaleiras desta cena, como questiona Boudou (2017) sobre, por exemplo, o comer junto (comensalidade) quando a integração ocorre após o(s) encontro(s):

... sabendo-se da incerteza quase antológica do estrangeiro e medindo a importância da comida na denominação de puro e impuro, pode-se dividir a sua refeição com ele? [...] a questão é avaliar seu papel no ritual da hospitalidade: ela é seu começo, sua realização ou a confirmação? Se somente comemos com um igual, isto significa que a hospitalidade torna o estrangeiro um igual? (BOUDOU, 2017, p. 108)

Permeados, então, pela dádiva e pelas virtudes e interesses de cada papel desenrolado por esses dois atores (anfitrião e hóspede) em “leis” de uma ética não escrita, mas que permeia nossas tradições (PITT-RIVERS, 2012), pode-se caracterizar o encontro neste contexto de cena hospitaleira estudada, como resume graficamente a figura a seguir:

Figura 2 – A cena hospitaleira no Sesc São Paulo



Fonte: O autor (2018)

Ainda sobre as leis não escritas que Pitt-Rivers (2012) levanta em sua definição de hospitalidade, o autor também resume bem uma regra primária no primeiro encontro com o “estranho” (ou hostil):

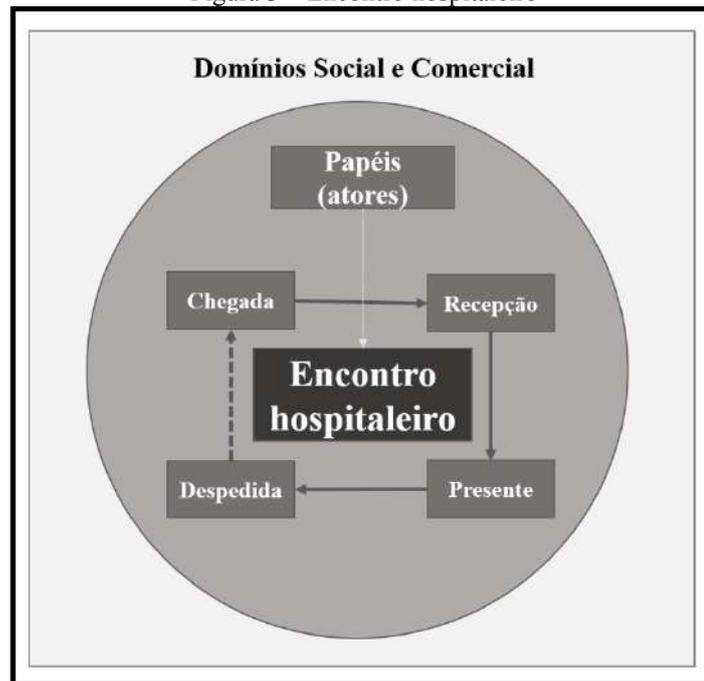
Do estrangeiro deriva o perigo, assim como a sua sacralidade, de sua participação no mundo “extra-ordinário”. Se o perigo deve ser evitado, a ele deve ser negada a admissão, ou ele deve ser perseguido [...] ou, se concedido ingresso, ele deve ser socializado [...]. Sua transformação em hóspede significa, portanto, que, de ser evitado e tratado com hostilidade, ele deve ser abraçado junto ao peito e honrado, a ele deve ser dada prioridade; não deve mais ser subornado, mas sim, socorrido; de último, ele deve ser o primeiro; de uma pessoa que pode ser livremente insultada, ele se torna aquele que sob nenhuma condição pode ser menosprezado. A inversão implica uma transformação de um estrangeiro hostil, *hostis*, em hóspede, *hospes* (ou *hostis*), de quem as intenções *hostis* são assumidas para aquele cuja hostilidade é colocada em suspensão”. (PITT-RIVERS, 2012, p. 509)

Ao acolher o novo hóspede, discutem-se, então as relações de “hospitalidade” (DERRIDA, 2000), ou mais especificamente ainda 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.

## 1.2 O ENCONTRO HOSPITALEIRO

Sobre essa interação em um encontro, como aponta Montandon (2011b), 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. A figura 3 a seguir foi extraída da figura anterior (A cena hospitaleira do Sesc São Paulo) para demonstrar essa relação mais especificamente, enquanto os próximos parágrafos explicitam-na melhor.

Figura 3 – Encontro hospitaleiro



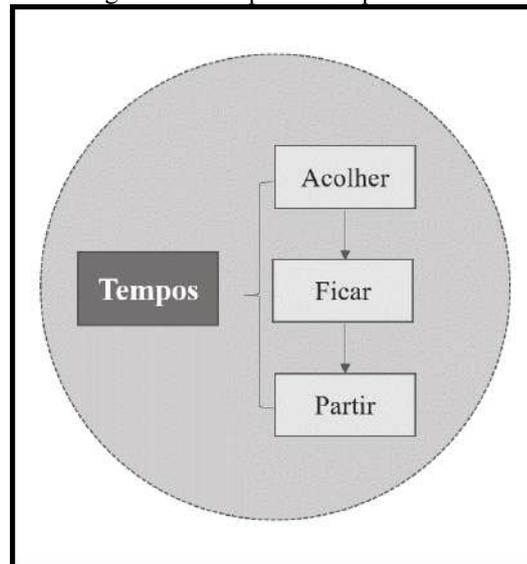
Fonte: O autor (2019)

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 (2011b) 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 primeiro dos tempos de Montandon (2011), o 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).

... um hóspede acaba por pesar, por perturbar o equilíbrio habitual – que tinha sido aceito, mas por um tempo restrito. [...] definem o quadro e os limites: um tempo para acolher, um tempo para ficar, um tempo para partir. O convidado também deve respeitar as regras que impõem os limites à sua intrusão. (MONTANDON, 2011b, p. 34)

Figura 4 – Tempos da hospitalidade



Fonte: O autor (2019)

É ainda neste cenário (figura 3) que o presente se manifesta por meio da dádiva, como estudado por Marcel Mauss em seu "Ensaio sobre a dádiva" (2003), quando uma informação ou um gesto configura o que é oferecido pelo funcionário e a satisfação ou insatisfação do frequentador compara-se à contra-dádiva. O ciclo dar-receber-retribuir 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, neste caso, como na “meta-hospitalidade” que define Lugosi (2008).

Ainda descrevendo a dádiva na fase do presente e refletindo-a nos tempos deste encontro hospitaleiro (MONTANDON, 2011b) (figura 4), pode-se encontrá-la no segundo estágio, o ficar, quando o hóspede usufrui dos “presentes” dados e dá seus “presentes” (gestos, objetos, atitudes, etc), fazendo fluir a dádiva mais uma vez. 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 se presentear e retribuir, independentemente da lógica econômica e da encenação dos atores, porque o que prevalece é a relação humana de troca no tecido social” (BRUSADIN; NETTO, 2016, p. 523, trad. livre)<sup>2</sup>. Nesta fase, o relacionamento com o anfitrião-funcionário pode acontecer diversas vezes em diferentes momentos, o que torna a

<sup>2</sup> Texto original: “las razones de la hospitalidad pueden variar de acuerdo con las formas de regalar y retribuir, independientemente de la lógica económica y de la puesta en escena de los actores, pues lo que prevalece es la relación humana de intercambio en el tejido social”.

circulação da dádiva mais intensa e o risco de encerrar o vínculo mais iminente, pois o contato é curto, porém decisivo para a relação.

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 dádiva nestas relações, nesta cena, pode ou não se repetir em outro tempo, em outro encontro.

Nesta ou em novas oportunidades de interação, o presente estudo da hospitalidade é focado em um ambiente comercial, mas que permeia ainda ambos os domínios comercial – por ocorrerem transações econômicas – e social – por permitir a convivência em um espaço privado e de livre acesso –, ambos definidos por Lashley (2004) e Camargo (2004). A opção para conceituar hospitalidade neste contexto se valeu de autores que pensam tanto o ambiente mais comercial, como os ingleses e os americanos, quanto os que preferem estudar o aspecto social das relações, as culturas e costumes, como os franceses. Portanto, os autores selecionados definiram aqui a hospitalidade por meio de suas leis não escritas, mas praticadas nas diversas culturas (PITT-RIVERS, 2012), ao abordar a genuidade da relação hospitaleira (KEARNEY, 2015; TELFER, 2004), entendendo que o comércio da hospitalidade (suas relações) é possível (GOTMAN, 2009), mesmo com os interstícios deste relacionamento (CAMARGO, 2015), mas ressaltando as características de ser hospitaleiro (“hospitabilidade”) (LASHLEY, 2004; TELFER, 2004).

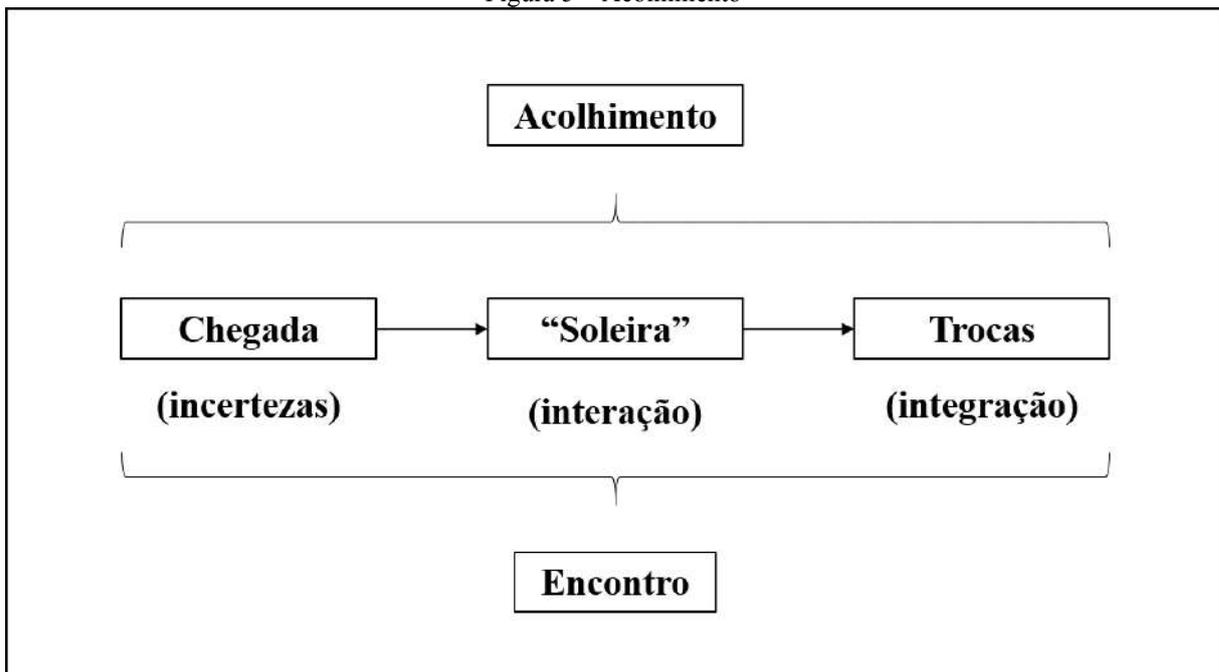
Para trabalhar os conceitos de acolhimento, trazendo para o cenário de uma instituição privada e cultural, os autores estudados são: Binet-Montandon (2011) e Grassi (2011), que se preocupam com o vínculo social através da acolhida e Boudou (2017), que apresenta a passagem do exterior para o interior e o ritual do acolhimento, embora em contextos diferentes (lar e migração, respectivamente).

“A condição do hóspede é a de não permanecer, senão ele se torna membro, se instala no espaço”(GRASSI, 2011). Grassi 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, “dádiva 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.

Quando, então, o ritual da acolhida, o momento inaugural e decisivo da hospitalidade começa, como define Binet-Montandon (2011), “a pontuação temporal da acolhida é acompanhada [...] pelos rituais de contato e de passagem em que o hospedeiro acolhe à porta o estrangeiro”. Tempo que “se traduz pela presença contraditória de uma lógica de integração”, pois até realmente integrar-se àquele grupo “o estrangeiro conserva seu *status* de estrangeiro” (p. 1171).

Figura 5 – Acolhimento



Fonte: O autor (2019)

O ritual da chegada e do encontro à “soleira da porta”, às margens, é iniciado com incertezas de quem é a pessoa que chega, mas também das intenções de quem recebe (BINET-MONTANDON, 2011; BOUDOU, 2012; GRASSI, 2011). “A hospitalidade se apresenta como uma ponte frágil e perigosa estabelecida entre dois mundos: o exterior e o interior, o fora e o dentro” (GRASSI, 2011, p. 45). Buscando a integração àquele grupo, as trocas acontecem a fim de encerrar a relação de hospitalidade e, assim, o estranho torna-se um do grupo, integrando-se àquela sociedade (BOUDOU, 2012). Boudou usa a comensalidade para exemplificar o aceite do anfitrião:

A acolhida, o convite e a comensalidade formam este contrato social [...] A comensalidade tem valor de assinatura do pacto de hospitalidade, vindo confirmar o anúncio público da acolhida. Neste sentido, ela presentifica ou fenomenaliza a hospitalidade. (BOUDOU, 2017, p. 108)

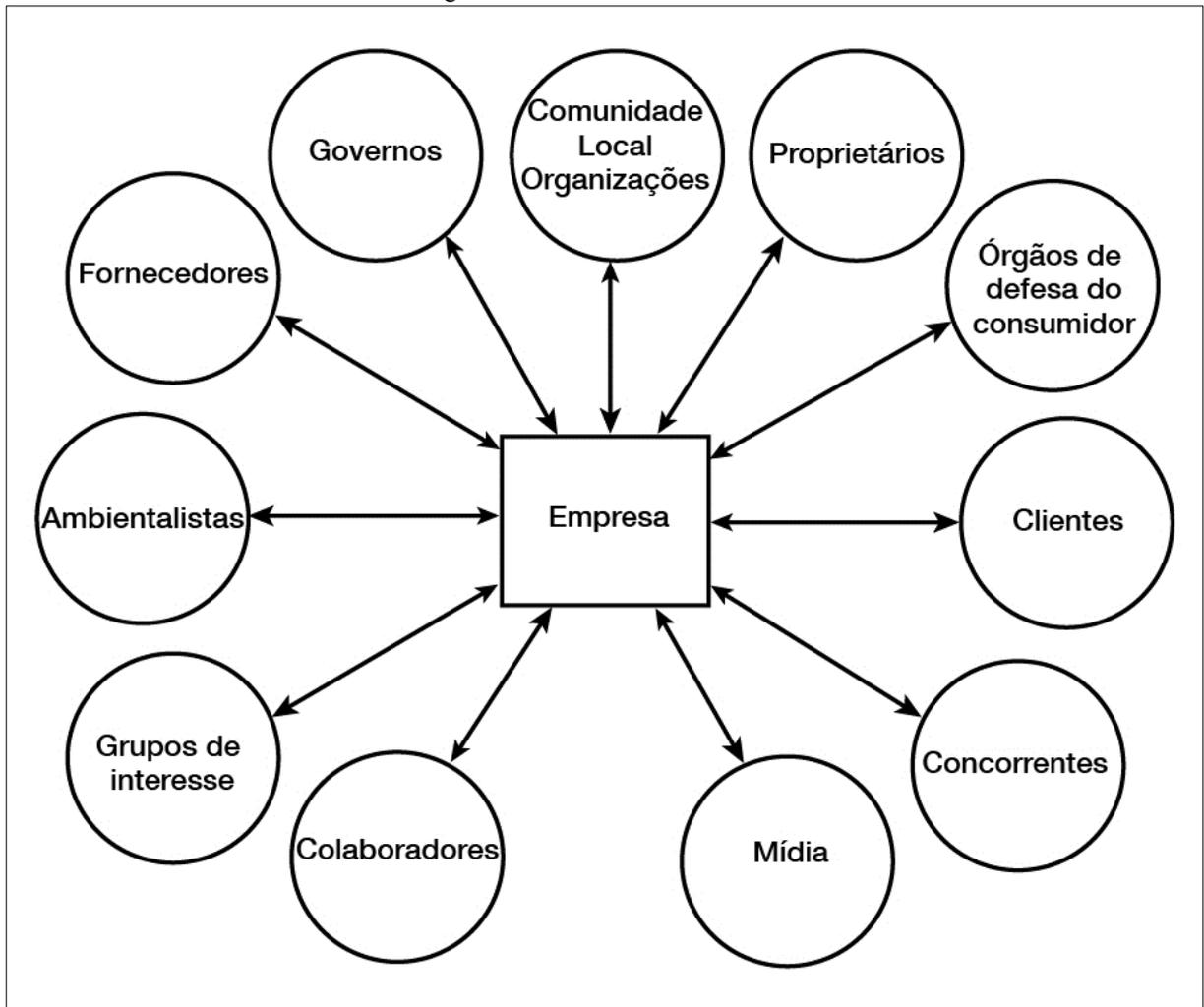
Os autores, ao falar desse ritual do acolhimento, concordam com Montandon (2011a) sobre a visita pressupor “um deslocamento para encontrar uma pessoa que acolhe o visitante durante um período determinado”, quando “encontramos os principais elementos que caracterizam a cena hospitaleira” (p. 1303). Então, a acolhida encerra-se lembrando o conceito de cena hospitaleira.

Neste sentido, considerando esta pesquisa, as relações de hospitalidade podem ser definidas como o encontro de pessoas, acolhidas em um determinado lugar e momento, que pode levar a uma situação positiva, de criação de vínculo, ou negativa, de rompimento da relação e não aceite da dádiva, dependendo das intenções de cada parte, principalmente do anfitrião, como se propõe a estudar esta dissertação. Os “papéis” desempenhados neste encontro hospitaleiro seguem, então, regras regidas pela tradição e costumes (PITT-RIVERS, 2012) e têm interesses e ameaças desconhecidas, apesar da certeza do encontro (BOUDOU, 2017). E cada pessoa aqui estudada representa um ator nesta cena: *stakeholders* nas relações de hospitalidade em um centro cultural.

### 1.3 OS *STAKEHOLDERS* NAS RELAÇÕES DE HOSPITALIDADE

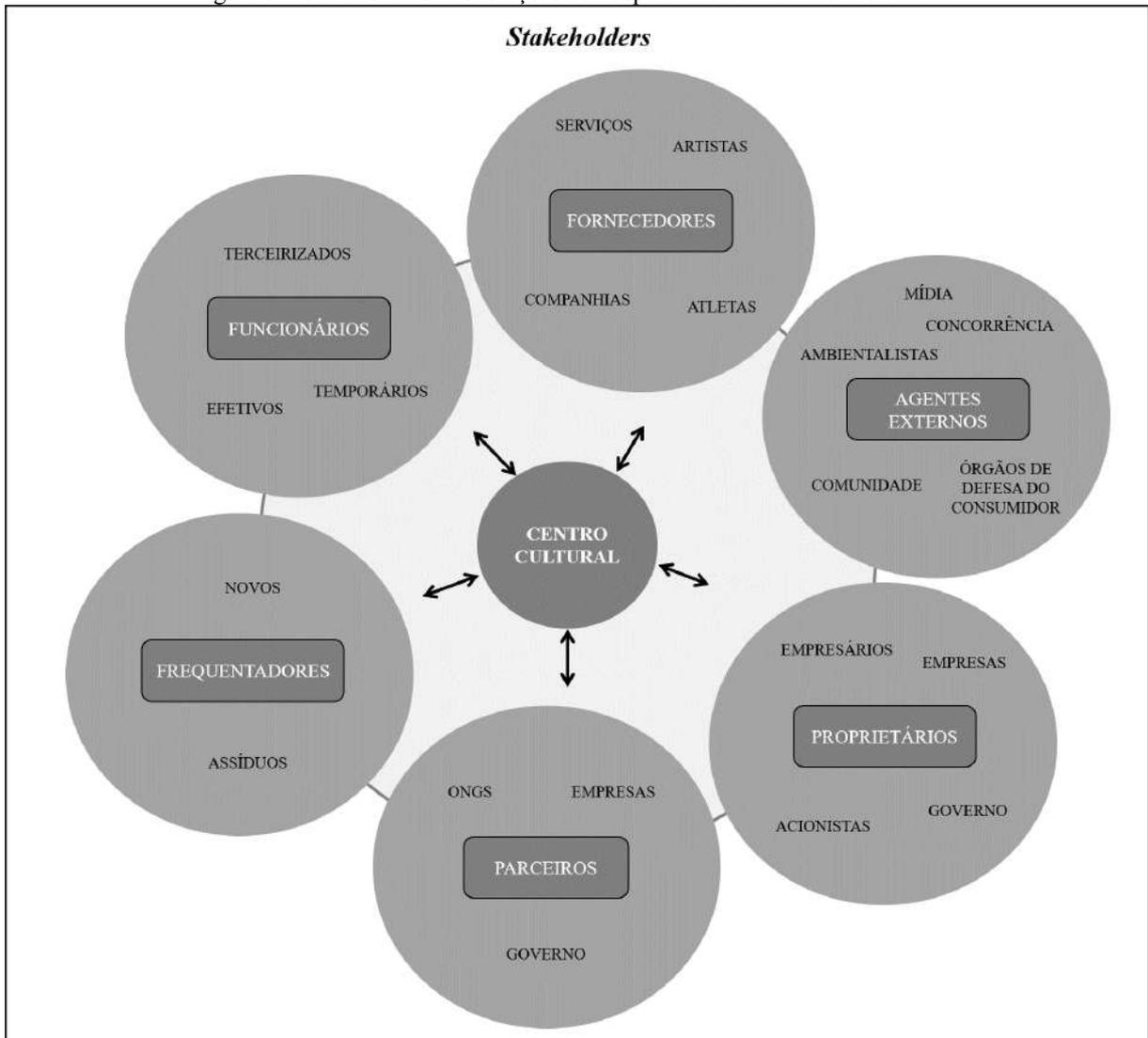
A teoria dos *stakeholders* é estudada por diversas áreas do conhecimento, tendo sua criação na sociologia, política e ética, com Freeman (CINTRA, 2018). A definição clássica do autor é de um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da empresa e que, por conta disso, tem interesses mútuos no que diz respeito a decisões organizacionais (CINTRA, 2018). Outras definições já foram atribuídas por entrar em outras áreas, como destacam Friedman e Miles (2006, apud CINTRA, 2018), que chegaram a contabilizar 55 (em 2017, Miles atualizou o número para 885).

Isso indica que há muita margem para interpretação, uma vez que diversos autores a definem de acordo com sua área de estudo (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011; MILES, 2017). Para efeitos desta pesquisa a teoria adotada é a de Freeman (1984), como esquematiza o autor em uma adaptação traduzida na figura a seguir.

Figura 6: Modelo de *stakeholders*

Fonte: Traduzido de Freeman (1984)

Para Freeman (1984), o ideal é que a gestão seja em razão da “necessidade que uma organização tem de gerenciar o relacionamento com seus diversos grupos de interesse [*stakeholders*], de uma forma orientada para a ação” (p. 57). Grupos internos e externos à empresa compõem o mapa de interesse e, observando-se o esquema apresentado pelo autor, é possível criar um mapa dos *stakeholders* envolvidos no contexto desta dissertação, avaliando um centro cultural. Dessa forma, dentre os diversos personagens envolvidos nas relações de um centro cultural (como demonstra a figura 7, adaptada de Freeman para este estudo), os destacados são o funcionário, como anfitrião, e o frequentador, como hóspede (figura 8).

Figura 7 – *Stakeholders* nas relações de hospitalidade em um centro cultural

Fonte: O autor (2018), baseado em Freeman (1984)

Como em uma nuvem de palavras os diversos atores de um centro cultural poderiam se subdividir em categorias (funcionários, fornecedores, frequentadores, parceiros, agentes externos e proprietários), para fins de estudos neste contexto de centro cultural. Porém todos os *stakeholders* podem em algum momento trocar de papéis e, principalmente, interagir entre si de diversas formas. É válido esclarecer, ainda, que a figura expressa as relações dentro da cena hospitaleira aqui definida, por isso as relações entre os *stakeholders*, entre si, ocorrem neste cenário.

Não há duas interações iguais, e é muito difícil estabelecer regras que se apliquem em todas as situações [...] Em alguns casos, um encontro de serviço mal sucedido pode ser transformado em uma experiência particularmente satisfatória, mas apenas por meio de um gerenciamento cuidadoso e políticas eficazes. Por exemplo, quando um cliente é compensado por uma falha de serviço ao ser atualizado para uma sala superior, o cliente geralmente se lembra muito bem do incidente, apesar da origem do problema. (SPARKS; CALLAN, 1992, p. 222, trad. livre)<sup>3</sup>

No encontro de um serviço, como explicam Sparks e Callan (1992), como num encontro hospitaleiro, não há interações que se repitam, todas são únicas e o melhor a se fazer para a prestação de serviço e o encontro como um todo dar certo é compensar o cliente. Por isso, há uma grande dependência dessa relação entre funcionário e visitante.

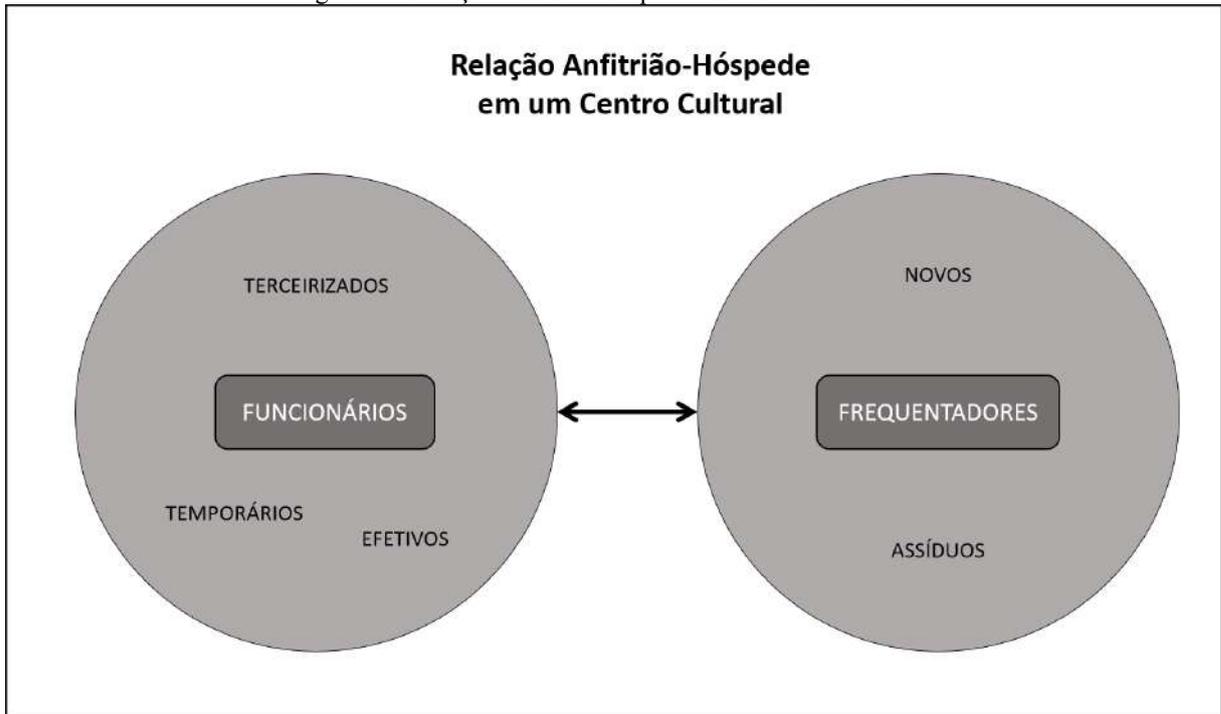
Considerando, então, as possíveis relações entre os diversos *stakeholders*, esta dissertação compromete-se a estudar especificamente o relacionamento anfitrião-hóspede, representados, respectivamente, pelos funcionários da instituição e pelos seus frequentadores. Como explicitado na figura 8, a interação, e talvez futura integração, entre os atores em questão é desenvolvida pela hospitalidade e pela circulação da dádiva (LÉVI-STRAUSS, 2003; MAUSS, 2003). A integração, definida aqui por Boudou (2017) e reforçado por Montandon (2011) e Grassi (2011), apresenta-se quando a troca de presentes passa a criar um vínculo e ambos os *stakeholders* criam um relacionamento de amizade. A hospitalidade, então, é a porta para os relacionamentos positivos entre anfitriões e clientes, no caso de centros culturais, espaços tanto sociais quanto comerciais.

A figura 8 a seguir representa esta relação mais próxima. Os atores aqui apresentam-se de diversas formas, entretanto sempre na condição de anfitrião e hóspede para o estudo desta dissertação. A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984, 1994) aplica-se neste caso em relação aos centros culturais e delimita o foco da pesquisa para esta relação. A pesquisa, ainda, estando sob a ótica do anfitrião, realiza-se apoiando-se em um cenário de prestação de serviços em entretenimento e tendo como premissa de gerar valor competitivo por meio das relações de hospitalidade.

---

<sup>3</sup> Texto original: “No two interactions are alike, and it is very difficult to establish rules that apply in every situation [...] In some instances, an unsuccessful service encounter can be turned into a particularly satisfying experience, but only through careful management and effective policies. For example, when a customer is compensated for a service failure through being upgraded to a superior room, the customer will often remember the incident very favourably, despite the origin of the problem”.

Figura 8 – Relação anfitrião-hóspede em um centro cultural



Fonte: O autor (2018)

O entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede. Para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo. (LASHLEY, 2004, p. 21)

Dessa forma, o anfitrião e o hóspede desenvolvem seus papéis nesta relação de hospitalidade, neste contexto de encontro hospitaleiro, acontecendo em uma cena que, cercada pelos domínios social e comercial da hospitalidade, acolhe seus diversos *stakeholders* na oferta de serviços de entretenimento.

## 2 CENTROS CULTURAIS E A COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS

Neste capítulo, o referencial teórico tem como objetivo entender melhor algumas das palavras-chave da pesquisa. Para tanto, os serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; SUBRAMONY; PUGH, 2015), mais especificamente os do ramo do entretenimento (BLAIN; LASHLEY, 2014; CAMPOS, 2005), serão estudados no subcapítulo Serviços de Entretenimento. Em seguida, os centros culturais, como o objeto desta pesquisa, são abordados seguindo a pesquisa de Silva (2013) e os conceitos de Coelho (2004). A investigação bibliográfica parte, então, para o entendimento da competitividade aplicada aos serviços de cultura e lazer (CAMPOS, 2005; LOPES, 2004; REIS, 2006), encerrando esta revisão de literatura.

### 2.1 SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO

Para compreender o sentido dos serviços como ação e negócio, este subcapítulo começa por abordar conceitos de autores estudiosos do tema nas áreas de estudo de administração e marketing. Para começar, o que seria serviço?

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

Assim como a hospitalidade, “o encontro do serviço é um processo que envolve a interação de dois ou mais indivíduos” (SPARKS; CALLAN, 1992, p. 222, trad. livre)<sup>4</sup>, aqui já compreendidos como anfitrião (funcionário) e hóspede ou convidado (frequentador).

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos. (LOVELOCK; WRITZ; HEMZO, 2011, p. 21)

---

<sup>4</sup> Texto original: “The service encounter is a process that involves the interaction of two or more individuals”.

O consumidor dos serviços de entretenimento, 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. Para demonstrar essa diferença pode-se aproveitar a matriz do processo de serviços de Schemenner (*apud* FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 43), onde ele compara o grau de intensidade de trabalho com o de interação e customização, para classificar os serviços de entretenimento (figura 9).

Figura 9 – Matriz do processo de serviços

		Grau de interação e customização	
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de trabalho	Baixo	<p><i>Indústria de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Companhias aéreas</li> <li>• Transportadoras</li> <li>• Hotéis</li> <li>• Resorts e recreação</li> </ul>	<p><i>Estabelecimento de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais</li> <li>• Mecânicas</li> <li>• Outros serviços de manutenção</li> </ul>
	Alto	<p><i>Serviços de massa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejista</li> <li>• Atacadista</li> <li>• Escolas</li> <li>• Traços de varejo dos bancos comerciais</li> </ul>	<p><i>Serviços profissionais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos</li> <li>• Advogados</li> <li>• Contadores</li> <li>• Arquitetos</li> </ul>

Fonte: SCHEMENNER (1986)

O eixo horizontal apresenta quanto o cliente interage no serviço prestado (escolha, customização), enquanto o vertical define a proporção entre o custo da mão-de-obra e o custo do capital (investimentos). Quanto mais alta a intensidade de trabalho e mais baixo o grau de interação mais o serviço é considerado de massa, sem possibilidade alguma de alterações. Se o trabalho ainda é intenso e a interação também, o serviço é mais customizável e tem mais tecnicidade, como os médicos, por exemplo. Com um grau alto de customização e baixa carga de trabalho, os estabelecimentos que oferecem serviços acabam sendo mais especializados, porém com uma mão de obra mais heterogênea. E, finalmente, caso o grau de intensidade de trabalho seja baixo e, igualmente, o de customização, encontramos os serviços de entretenimento, que empregam funcionários que apenas entregam o serviço, e este, por sua vez, tem quase nenhuma possibilidade de mudança.

Serviços de entretenimento poderiam, assim, ser considerados no quadrante com baixo grau de intensidade de trabalho e, como o cliente não pode customizar o que é consumido, visto que não há como interferir numa apresentação, filme ou oficina e as empresas, a princípio, não necessitam de grandes capitais para oferecer seus serviços, tendo, então, um baixo grau de interação e customização. Desse modo, o primeiro quadrante superior à esquerda fica reservado à prestação de serviços.

Ainda sobre a interação do cliente, Lopes (2004) também destaca suas expectativas como parte importante para compreender a prestação de serviços. A autora se aprofunda no setor de hotelaria, porém, de maneira mais abrangente, define que:

... a escolha, a compra e o uso de um produto ou serviço são etapas de um processo psicológico. O cliente valoriza o produto/serviço por meio de suas próprias expectativas [...]. Por suas expectativas e percepções, buscam a qualidade de atendimento nos serviços [...], sendo de crucial importância para a satisfação do consumidor. (p. 91)

Com isso, a valorização de um atendimento que exceda as expectativas do cliente é essencial para sua satisfação. Outros autores também citam, em suas discussões, o atendimento como uma das características dos serviços. Como estes 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.

... mesmo em tempos de crise, alguns aspectos da qualidade do atendimento não devem ser negligenciados. A grande crise que ameaça constantemente as companhias aéreas do mundo todo não chegou a desmontar o atendimento cortês e os serviços de bordo. É compreensível que a comida de bordo seja mais barata ou que os voos de curta duração tenham em seu cardápio apenas refrigerantes e saquinhos de amendoim, mas existe a cortesia e a amabilidade da tripulação. (CAMPOS, 2005, p. 153)

O que seriam serviços de entretenimento então? Um serviço não estocável e, por isso, intangível e que se encerra assim que é entregue, se for bem executado por meio de seus funcionários atende as expectativas dos clientes. A satisfação destes está além de um serviço pouco customizável, está na qualidade do atendimento e das características de quem atende. Características que poderiam apresentar-se em relações de hospitalidade, um “relacionamento movido comercial e mercadologicamente, que permite ao cliente uma liberdade de ação que o indivíduo não poderia sonhar em demandar num ambiente doméstico” (LASHLEY, 2011, p. 170).

Nos centros culturais, estabelecimentos que vendem entretenimento, na forma de cultura e lazer, não é diferente. A prestação de serviços culturais é uma atividade comercial e tem suas oportunidades de geração de valor e competitividade. Para tanto, define-se melhor estes estabelecimentos, tanto sociais quanto comerciais, a seguir.

## 2.2 CENTROS CULTURAIS

Coelho (2004) define centro cultural, desvinculado da administração pública ou uma empresa fixa, como um local onde minorias se encontram e, segundo Silva, onde há a “difusão de uma ação cultural propositiva, vinculada ao desenvolvimento do cidadão” (2013, p. 70). Nos anos 1960, na periferia de Paris, um dos principais exemplos é o *Théâtre du Soleil*, instalado em um antigo barracão militar. Outros centros também ocuparam espaços em desuso, como, nos anos 1980, em Berlim, recuperando zonas deterioradas da cidade com uma cultura marcada por contestações: “abrigaram esquerdistas libertários em confronto com as concepções oficiais do comunismo e do marxismo, feministas radicais dos primeiros tempos, grupos de hippies orientalizantes, bandos punks, movimentos gays” (COELHO, 2004, p. 89). No Brasil, velhas edificações também foram ocupadas, 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).

Ao se apropriar da ideia de lazer, os frequentadores do Sesc demonstram sua ação, descrevem suas práticas. [...] Assim, ao usar a ideia de *lazer*, os frequentadores estão manifestando a construção de relações sociais. [...] apesar da ação propositiva de atividades da instituição, eles estabelecem sua própria maneira de lidar com o espaço e com os outros. (TALHARI *et al.*, 2018, p. 292, grifo do autor)

Estes espaços culturais, locais de arte e atividades pluriculturais, como o Sesc, além de proporcionar oportunidades de relações sociais, 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.

O autor ainda define seu público como um:

conjunto simples, físico, de pessoas que assistem a um espetáculo, visitam um museu, frequentam uma biblioteca, compram certos discos, sintonizam determinado canal de rádio ou TV, lêem determinado jornal, autor ou gênero literário, etc. [...] Neste sentido, tem como sinônimos [...] espectadores, consumidores, usuários, leitores, ouvintes, telespectadores, etc (COELHO, 2004, p. 322)

Além desse público de potenciais clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015), há ainda os funcionários, clientes internos do centro cultural. Segundo Silva (2013), nota-se que o processo de profissionalização do setor ajudou a desenvolver o setor artístico cultural, atualmente, em qualidade e volume. Silva (2013) ainda complementa dizendo que os produtores culturais são difusores da cultura, logo os centros culturais são “o local para as práticas relacionadas à cultura” e “parece claro que o sentido formativo está ligado ao papel dos centros culturais na sociedade contemporânea” (p.70).

Lugosi (2008) ainda lembra que “ao considerar as manifestações sociais da hospitalidade em contextos comerciais, é importante tratar a relação de entretenimento social como um aspecto diferente de transações hospitaleiras” (p. 3, trad. livre<sup>5</sup>). Quem trabalha em um centro cultural tem, portanto, um importante papel nas relações sociais que ali se formam com os frequentadores.

Os profissionais destes espaços 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). Orienta os públicos tornando suas visões e manifestações, vindas das mais diversas localizações (modo de cultura, classes, segmentos religiosos ou políticos, etc), em pé de igualdade perante a política cultural.

Destacam-se, nos centros culturais, três campos de atuação com a cultura: a criação, que em geral acontece por meio de cursos e oficinas que visam à formação artística e à educação estética. O segundo campo é o da circulação, que ocorre através de uma política de atividades e eventos, com vistas à formação de público. E por último o campo da preservação, baseado na relevância da manutenção da memória cultural de uma coletividade. (SILVA, 2013, p. 71)

Os centros culturais são, então, empresas de serviços de entretenimento, oferecendo cultura e lazer, preservando a memória cultural e possibilitando relações sociais por meio de suas atividades também formativas.

---

<sup>5</sup> Texto original: “... in considering social manifestations of hospitality in commercial contexts, it is important to treat entertaining social intercourse as a distinct aspect of hospitable transactions”.

Para essas empresas, 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; ARMSTRONG, 2015, p. 583). Ou seja, é preciso ser competitivo para conquistar o frequentador destes espaços.

### 2.3 COMPETITIVIDADE EM SERVIÇOS DE CULTURA E LAZER

Vista a necessidade da vantagem competitiva para a satisfação do cliente, este subcapítulo ajuda a elucidar como esta prática pode ser aplicada aos serviços de entretenimento, em especial os de cultura e lazer, presente nos centros culturais.

O que seria competitividade neste contexto? Uma vantagem competitiva é aquela obtida por meio do fornecimento de mais 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 a empresa e suas áreas (PORTER, 1999). Por isso, além de compreender quem são seus concorrentes para construir estratégias competitivas adequadas à empresa, como reforçam Kotler e Armstrong (2015), é preciso lembrar ainda da prestação de serviços, ou seja, de quem elabora, cria, oferece ou entrega um produto ou serviço. É dessa forma que a empresa cria valor para seus *stakeholders* (CAMPOS, 2005; PORTER, 1999),

Fitzsimmons e Fitzsimmons definem, 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” (2000, 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. Os serviços implícitos, portanto, poderiam ser considerados uma vantagem competitiva, compreendendo que são a base para a percepção (intangível) do serviço.

As empresas buscam incessantemente serem competitivas, e “o fator de diferenciação mais eficiente entre marcas é a emoção que cada produto oferece e gera no consumidor. E a cultura é inesgotável fonte geradora de emoção, empatia, identificação” (REIS, 2006, p. 26). Mais uma vez, a questão subjetiva, nos serviços de entretenimento principalmente considerando sua natureza abstrata e pessoal de percepção de lazer, aparece como relevante para a experiência de quem consome um serviço.

Como afirma Lopes, “as empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes” (2004, p. 93). Qualidade essa, das boas relações humanas (hospitalidade), que se obtém e mantém com educação e treinamento, visto que “nos serviços o trabalho é voltado para pessoas” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 48).

O atendimento, então, pode ser visto como uma vantagem competitiva para as empresas prestadoras de serviços. É preciso compreender, ainda, 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” (LOPES, 2004, p. 90). Por isso, pode-se considerar que um atendimento bem feito de 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). Com uma relação de hospitalidade, e até de cumplicidade, seria possível esta execução da competitividade?

Campos (2005) continua a defender o treinamento para se atingir a satisfação do cliente interno, entendendo-o e visando a qualidade no atendimento ao cliente externo. Ele cita um exemplo em uma recepção de hotel para ilustrar essa ideia:

O treinamento é uma atividade fundamental no setor de serviços. Como estamos diante de um produto intangível, não temos muitas alternativas para reparar eventuais erros. [...] Uma recepcionista mal-humorada, impaciente ou desatenta é um erro que não tem preço e tem uma capacidade de geração de imagem negativa absolutamente imensurável. Esse é o ponto. Uma equipe treinada, motivada e, portanto, supostamente feliz, é capaz de fazer um negócio hoteleiro mudar de rumo, mesmo quando o quarto ou a comida não são bem aquilo que o cliente esperava. (p. 158–159)

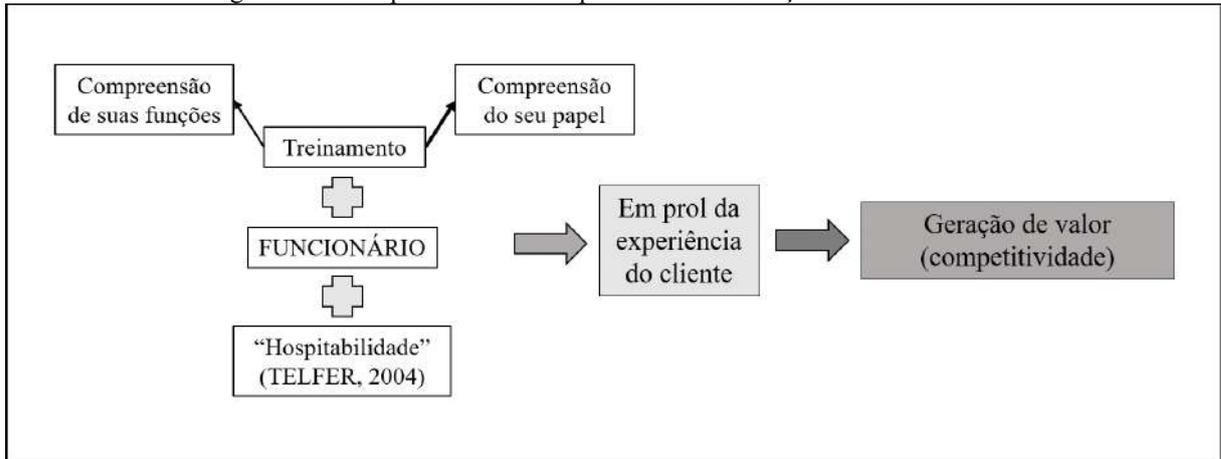
Neste sentido, o funcionário precisa tomar conhecimento de onde começa o serviço e como este termina no consumidor (CAMPOS, 2005), sendo este o único capaz de julgar a qualidade do que lhe foi prestado, considerando suas próprias percepções e expectativas (LOPES, 2004). Reis (2006), ao apontar os objetivos 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.

No atendimento, referindo-se às relações de hospitalidade, o funcionário (anfitrião) bem treinado, feliz, pode fazer a diferença melhorando a qualidade nos serviços. “A

preocupação com o cliente final é importante para os gestores, [...] os impactos das percepções da qualidade de serviço precisam ser considerados com importantes para a permanência desse cliente” (CHUECO, 2017, p. 85).

Como visto, a relação anfitrião/hóspede, em uma cena hospitaleira nos centros culturais, se positiva, pode oferecer a oportunidade de gerar valor por meio do atendimento.

Figura 10 – Competitividade e hospitalidade em serviços de entretenimento



Fonte: O autor (2019)

É o que resume a figura 10, entendendo como um bom anfitrião aquele que, além de compreender seu papel nas relações com os clientes e suas funções no trabalho, é o que tem, de fato, características que o permitam ser hospitaleiro de forma genuína (TELFER, 2004). Assim, atendendo de forma a pensar na experiência positiva e na emoção do cliente, é possível gerar valor e ser competitivo (CAMPOS, 2005; LOPES, 2004; REIS, 2006; SCHÄFER *et al.*, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão de literatura, para a fundamentação teórica, abordou os temas hospitalidade, acolhimento, *stakeholders*, serviços, serviços de entretenimento, centro cultural e competitividade. Artigos científicos, trabalhos acadêmicos (dissertações e teses) e livros foram a base técnica para a leitura e desenvolvimento dos capítulos teóricos.

Essa busca teórica aproveitou também uma pesquisa de trabalhos acadêmicos publicados sobre o mesmo objeto, realizada em 2017 no Google Acadêmico, corroborando a justificar esse trabalho (PEREIRA; CAMARGO; CAVENAGHI, 2017). Como resultado, nenhum trabalho apresentado, desde 2013, tratava de hospitalidade e/ou comunicação e marketing, sugerindo uma oportunidade para esta pesquisa, além de corroborar com o fato de se ter pouca produção científica sobre o objeto (apenas 14 trabalhos foram encontrados por meio do buscador Google Acadêmico). Essa análise foi apresentada em evento (XIV Seminário ANPTUR, em 2017), consolidando os dados estatísticos aproveitados para introduzir os estudos e pesquisas desta dissertação.

O método escolhido para realizar a pesquisa desta dissertação 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, um questionário online aplicado com os funcionários que participam ativamente do atendimento aos frequentadores. Portanto, esta pesquisa apresenta as relações de hospitalidade na visão do anfitrião, de forma a entender como a empresa e seus funcionários entendem a importância ou a relevância de um atendimento mais hospitalareiro.

A pesquisa, então, é exploratória, uma vez que busca atingir o objetivo desta dissertação de compreender um fenômeno como uma base para futuras pesquisas com este objeto. Dessa forma, a abordagem é, em suma, qualitativa, utilizando, ainda, a análise das respostas nas entrevistas realizadas com os gestores, com o fim de facilitar o registro dos resultados, utilizando as próprias questões e as próprias falas dos entrevistados para análise.

Foram 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. As unidades foram escolhidas de acordo com seu porte e sua localização (uma na região sul, outra central e uma última, leste), aproveitando a geografia política, econômica e social do município.

Portanto, a amostra, por conveniência, deve ser diversificada o bastante para representar o estado (administração regional do Sesc) nas análises dos resultados.

### 3.1 ESTUDO DE CASO

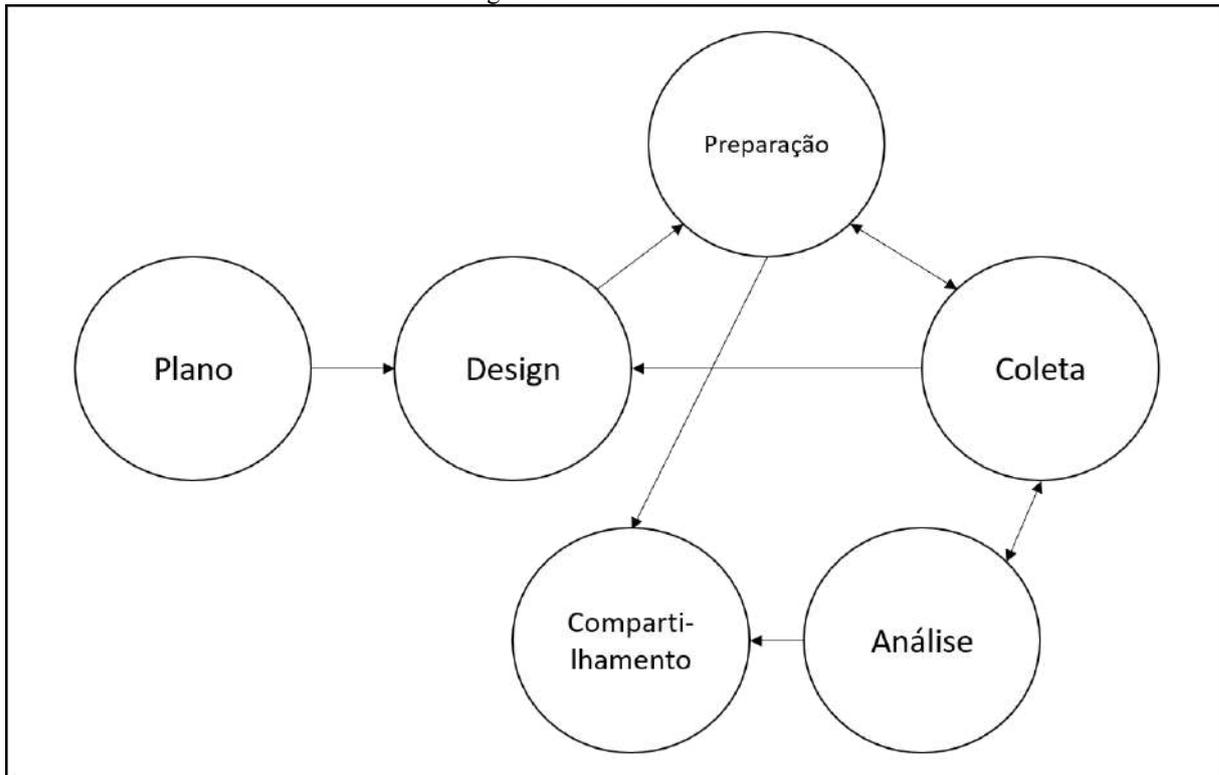
A investigação apoia-se no plano metodológico de estudo de caso, mais especificamente de casos múltiplos, baseando-se nos preceitos validados por Yin (2015). Fica claro, então, que o direcionamento do método seguido é o que leva o autor pelo seu planejamento, coleta e análise de dados da pesquisa. A seguir o subcapítulo pretende expor esse procedimento, organizando o estudo de casos múltiplos do Sesc São Paulo.

Esta dissertação trata de indivíduos e organizações, onde a tendência central é tentar iluminar uma decisão (YIN, 2015). Dessa forma, essa investigação empírica de um fenômeno contemporâneo pretende estender seus resultados para um contexto maior, do Sesc em sua administração regional ou até mesmo de outros centros culturais. Outras características que Yin aponta para um estudo de caso são mais variáveis do que pontos de dados, múltiplas fontes de evidências (por isso a triangulação de dados: questionário, entrevistas e observação participante) e o benefício de se poder desenvolver anteriormente as proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados. Estas premissas possibilitam que a abordagem seja tanto qualitativa quanto quantitativa.

A diferença entre um caso único para os múltiplos está na replicação do experimento para, portanto, obter-se resultados similares ou contrastantes. O projeto pode, ainda, ser holístico ou integrado, este último envolvendo diversas unidades integradas de análise, como é o caso desta pesquisa, que pretende descobrir se os diferentes dados coletados, a princípio, resultando de maneira similar, conseguem estabelecer uma comparação justa para responder as questões propostas no início do plano.

Yin ilustra as etapas do processo linear, porém iterativo, de um estudo de caso, como exposto na figura a seguir. Como é um método de planejamento, após definir e preparar a pesquisa, é hora de coletar os dados, para depois compartilhá-los em uma análise. A qualquer momento é possível voltar a coletar novos dados e, conseqüentemente, fazer novas análises, assim ele se torna forte em evidências e completo, definindo suas limitações.

Figura 11 – Estudo de Caso



Fonte: Yin (2015)

Yin 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)” (2015, p. 147).

Antes de começar a coleta de dados, Yin ressalta a importância de se estabelecer um protocolo com as regras e os procedimentos, além de ser essencial em estudos de casos múltiplos, já que aumenta a confiabilidade da pesquisa. Este documento deve apresentar quatro seções (YIN, 2015, p. 88):

- A) Visão geral
- B) Procedimentos da coleta
- C) Questões de coleta
- D) Guia para o relatório

O Apêndice A apresenta o protocolo de pesquisa deste estudo de casos múltiplos.

O relatório final, então, deve conter três procedimentos importantes: “O primeiro trata das táticas específicas para o início de uma composição, o segundo cobre o problema da identificação ou do anonimato, e o terceiro descreve um procedimento de revisão” (YIN,

2015, p. 198). Ou seja, é preciso entender como o texto será redigido e se certificar que ele está seguindo procedimentos éticos e está bem escrito.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Conforme visto no subcapítulo anterior, 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 e dezembro de 2018 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 estruturada, com perguntas 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. Dessa forma os dados poderiam contribuir para avaliar se os clientes internos compreendem seu papel na instituição, particularmente no que diz respeito à hospitalidade em seu cotidiano de trabalho. 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, objetivando verificar se a hospitalidade ou hostilidade afetam a experiência imediata dos frequentadores e avaliando se o relacionamento positivo pode ser um fator competitivo para o Sesc. 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.

As perguntas para as entrevistas semiestruturadas com os gerentes, estruturadas, com os funcionários, e o modelo de relatório dos dados coletados pela observação participante encontram-se no subcapítulo a seguir. Para a validação das perguntas, colegas do programa de pós-graduação, a avaliação da banca de qualificação e uma supervisora de divulgação e atendimento do Sesc, de uma unidade que não seria pesquisada, ajudaram a refinar, retirar e acrescentar informações.

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.

A pesquisa, assim, foi pensada para a posterior análise dos dados coletados e ajudar a ratificar ou refutar as proposições iniciais sobre hospitalidade e atendimento na prestação de serviços em centros culturais, estudando três unidades do Sesc na cidade de São Paulo: Consolação, Itaquera e Santo Amaro.

A etapa com os funcionários inicialmente foi proposta como questionários, porém, por não ter obtido o retorno esperado de no mínimo 100 (obteve-se apenas 13 respostas válidas), considerou-se a coleta de dados como entrevista estruturada. Esta ocorrência pode ser reflexo do período pesquisado (fim de ano e festas) e a troca do governo federal pela oposição, trazendo preocupações e distrações e atrapalhando, assim, a participação dos funcionários. Então, entendendo que as questões abertas também poderiam servir como uma entrevista estruturada, o questionário foi tratado como entrevista com uma amostra anônima e por conveniência, porém direcionada, para análise de conteúdo; não descartando, desse modo, as respostas válidas.

### 3.3 PROTOCOLOS E ROTEIROS

Este subcapítulo apresenta o protocolo de pesquisa que, segundo Yin (YIN, 2015), “contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento” (p. 89). A seguir, as etapas para a coleta de dados explicitam um guia para a observação participante e as entrevistas.

#### a) Visão geral

- 1) Missão: Descobrir se os funcionários e a empresa entendem a importância de serem bons anfitriões para que os visitantes se sintam bem.
- 2) Proposições: P1 – O Sesc São Paulo entende que a hospitalidade é importante para seus *stakeholders*; P2 – A hospitalidade dos funcionários do Sesc é um fator competitivo; P3 – O funcionário, como anfitrião, se vê como parte da experiência dos frequentadores.
- 3) Considerações-chave: os entrevistados/observados conseguem entender os princípios da hospitalidade na sua rotina de trabalho? Eles se veem como anfitriões? Como eles tratam os frequentadores?

#### b) Procedimentos da coleta

- 1) Contatos para fazer o trabalho de campo: Gerentes das unidades, Gerente de Relações com o Público, Coordenadores de comunicação das unidades
- 2) Plano de coleta de dados: presenciar atendimentos nos diferentes balcões físicos de atendimento das unidades e entrevistar os gestores. Disponibilizar o *link* para os funcionários responderem o questionário [efetivos ou temporários, nas seguintes funções: Orientador de público, Agente de atendimento, Atendente de caixa, Atendente de lanchonete, Aprendiz na alimentação ou na comunicação (atendimento), Supervisor de Atendimento, Supervisor de Divulgação ou Editor Web].

#### c) Questões de coleta

- 1) Primeiro estabelecer um contato com o gerente de relações com o público, a fim de demonstrar interesse pela pesquisa nas unidades e entrevistá-lo. Depois, apresentar a proposta para as unidades escolhidas: combinar antecipadamente a disponibilização do *link* do questionário para os funcionários que lidam diretamente com os clientes responderem antes da observação participante

(assim eles não são influenciados); entrevistar presencialmente o gestor, e, por último, observar o atendimento (pelo menos um dia de trabalho).

2) Ter em mente que a análise deve ser da escala de “hospitalidade”, de maneira a compreender como um atendimento, bom ou ruim, afeta o frequentador.

3) Gravar as entrevistas (áudio) para posterior transcrição.

d) Guia para o relatório

1) Desenhar o perfil do entrevistado e ter em mente os seguintes aspectos:

- Estratégia competitiva: o Sesc vê como o bom atendimento é fator competitivo?
- Hospitalidade e relações humanas: o Sesc entende a importância da hospitalidade nas relações com todos os seus *stakeholders*?
- Hospitalidade anfitrião/hóspede: o funcionário se sente como anfitrião e parte da experiência do frequentador?
- Hospitalidade e serviços: o frequentador percebe as relações positivas de hospitalidade?

As perguntas para os gestores tiveram como base as proposições levantadas no início desta pesquisa, considerando, ainda, o perfil de cada entrevistado: gerente da unidade pesquisada ou representando todo o regional. Para os funcionários, a primeira questão, além de eliminar quem não exercia uma das funções pré-estabelecidas, pois encerrava a pesquisa ao clicar em “próximo” se escolhesse a opção “nenhuma”, deu um estatístico de quem estava respondendo à entrevista. Como os cargos não são exclusivos (não haveria apenas um cargo entre as três unidades) e não era necessário colocar o nome, a participação era anônima.

a) Roteiro de entrevista com os gerentes das unidades do Sesc

- 1) Como você vê as relações do funcionário com o frequentador na sua unidade?
- 2) O que você entende por hospitalidade?
- 3) O funcionário do Sesc como um anfitrião e o frequentador como um convidado. O que você acha dessa comparação?
- 4) Você, como gestor(a) e representante do Sesc, considera que ser hospitaleiro é importante? Por quê?
- 5) A hospitalidade pode ser vista como uma vantagem competitiva na prestação de serviços de entretenimento? O Sesc oferece uma relação hospitaleira com seus frequentadores? E com os outros *stakeholders*?

- 6) Como você, como gestor(a) desta unidade, trabalha para que seus funcionários compreendam que eles fazem parte da experiência do frequentador, na medida em que seu atendimento pode afetar a satisfação deste cliente?
  - 7) Existe algum outro ponto que eu não abordei que você gostaria de falar?
- b) Roteiro de entrevista com o gerente de relações com o público do Sesc
- 1) Representando o Sesc como gestor das relações com o público, como você vê as relações do funcionário com o frequentador nas relações cotidianas nas unidades do Sesc?
  - 2) O que você entende por hospitalidade?
  - 3) O funcionário do Sesc como um anfitrião e o frequentador como um convidado. O que você acha dessa comparação?
  - 4) Você considera que ser hospitaleiro é importante? Por quê?
  - 5) A hospitalidade pode ser vista como uma vantagem competitiva na prestação de serviços de entretenimento? O Sesc oferece uma relação hospitaleira com seus frequentadores? E com os outros *stakeholders*?
  - 6) Como o Sesc trabalha para que os funcionários compreendam que eles fazem parte da experiência do frequentador, na medida em que seu atendimento pode afetar a satisfação deste cliente?
  - 7) Existe algum outro ponto que eu não abordei que você gostaria de falar?
- c) Roteiro de entrevista com os funcionários que lidam com o atendimento no Sesc
- Pergunta de corte
- 1) Você é funcionário do Sesc São Paulo em uma das seguintes funções? [Orientador de público, Agente de atendimento, Atendente de caixa, Atendente de lanchonete, Aprendiz na alimentação ou na comunicação (atendimento), Supervisor de Atendimento, Supervisor de Divulgação ou Editor Web]
  - 2) A relação funcionário-frequentador
  - 3) Você se considera parte do que o frequentador do Sesc experiencia em sua visita? Por quê? (aberta)
  - 4) Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador? Como? (aberta)
  - 5) Considere esta comparação: você como anfitrião (quem convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por quê? (aberta)

- 6) Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento? (aberta)

Por último, o roteiro para a observação e posterior transcrição do diário de bordo segue apresentando as etapas das visitas:

- a) Chegada: Entrada próxima ou no horário de abertura da unidade ou do período proposto;
- b) Apresentação: Apresentar-se ao responsável da unidade naquele dia para iniciar a observação;
- c) Observação: Visitar os espaços que tem postos de atendimento ao cliente na unidade, observando o ambiente/decoração/arquitetura, os atendimentos em si e os funcionários. Dividir o tempo entre os espaços, ficando de 15 minutos a 1 hora em cada um. Priorizar a Central de Atendimento e a Comedoria (restaurante e cafeterias)/Caixas, depois o restante dos postos de atendimento. Anotar tudo em um caderno.
- d) Compilação dos dados: Transpor os dados anotados no modelo.

Dessa forma, após a rotina de observação participante, o modelo a seguir foi usado para transcrever os dados de cada visita:

- a) LOCAL VISITADO
- b) LOCALIZAÇÃO
- c) CARACTERÍSTICAS GERAIS DO LOCAL
- d) CARACTERÍSTICAS DOS ESPAÇOS DE ATENDIMENTO OBSERVADOS:
- e) VISITA 1
  - 1) DATA
  - 2) ESPAÇO DE ATENDIMENTO
    - 2.1) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO
    - 2.2) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS
    - 2.3) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS

### 3.4 OBJETO: SESC SÃO PAULO

Em 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).

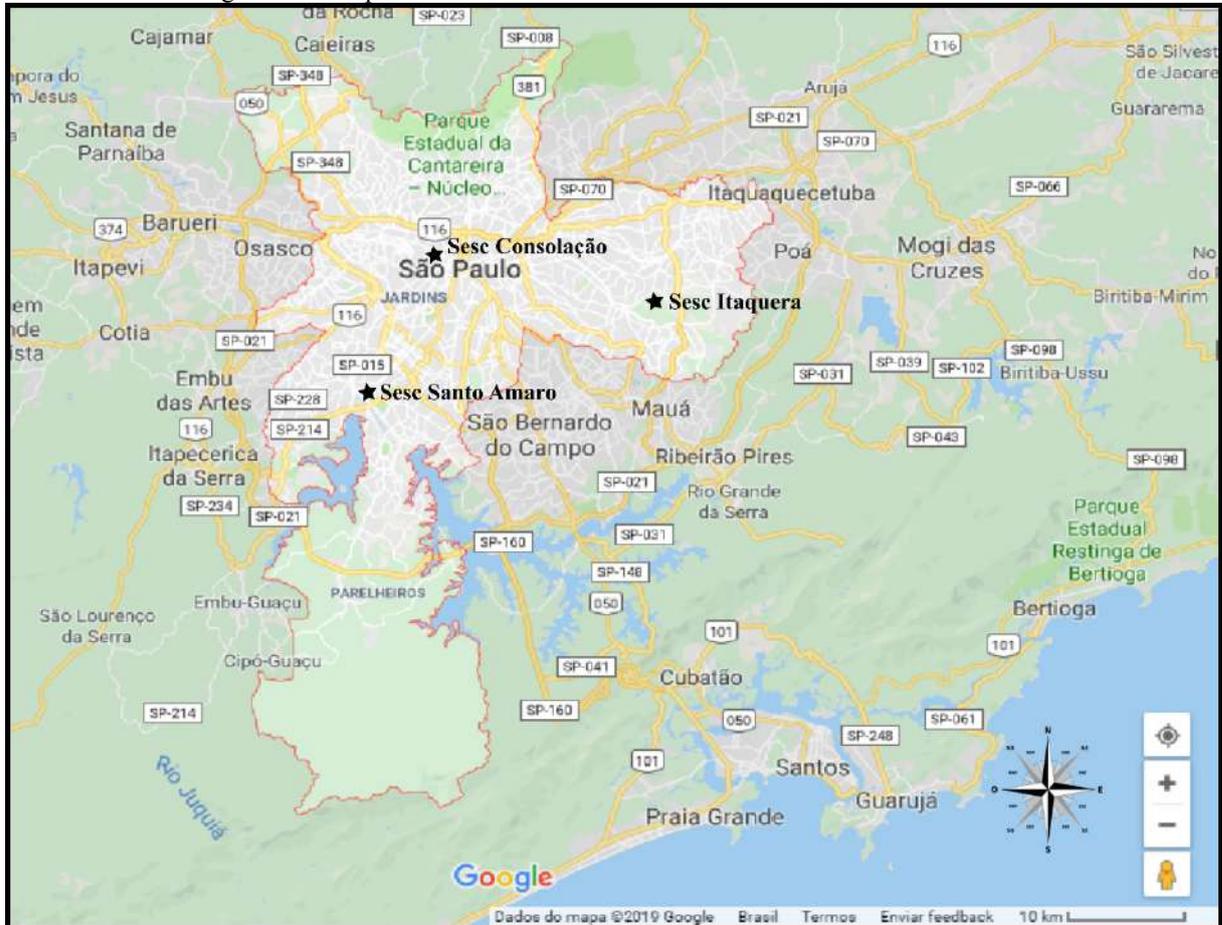
Desde sua criação, a instituição introduziu modelos inovadores de cultura e educação não formal (DINES, 2012; SESC SÃO PAULO, 2017). Da cultura erudita à cultura popular, do turismo social à educação ambiental, dos programas de saúde aos programas voltados a diferentes faixas etárias e do esporte ao lazer, a programação de atividades e serviços oferecidas visa atender todos os públicos, contribuindo para criar experiências duradouras e significativas. Com 42 centros culturais e desportivos (até dezembro 2018 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).

Neste contexto, a presente pesquisa pretende investigar três unidades na cidade de São Paulo, a fim de comparar os resultados em um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015) e analisa-los, considerando a administração regional do estado. Os critérios para a escolha foram: conveniência, já 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 (conforme figura 12).

Figura 12 – Mapa da cidade de São Paulo e as unidades do Sesc selecionadas



Fonte: O autor (2018), a partir do Google Maps

O Sesc Consolação, no centro da cidade, foi inaugurado em 1967 (SESC SÃO PAULO, 2018a), sendo a primeira unidade operacional do Sesc em São Paulo construída (DINES, 2012) e a segunda unidade do Sesc no estado de São Paulo (a primeira foi o Sesc Florêncio de Abreu, também no centro da cidade). Em seus 51 anos de atividade, o foco programático é o teatro, abrangendo uma gama de grandes estreias nacionais e internacionais, além da presença de grandes nomes do ramo em obras encenadas no icônico Teatro Anchieta (figura 13). O Centro de Pesquisa Teatral – CPT, criado um ano após sua inauguração, conta com a coordenação do dramaturgo Antunes Filho, até hoje, e formou atores e profissionais do ramo reconhecidos em todo o mundo. Outro importante centro, o de estudos musicais, ensina a música através dos instrumentos de corda, do canto e de cursos de curta a longa duração de formação musical. O Instrumental Sesc Brasil, transmitido pelo canal Sesc TV e pelo site (ao

vivo), se junta à programação de destaque desta unidade. E, ainda, por estar em uma região política importante, principalmente nos seus primeiros anos, na ditadura militar, o Sesc Consolação acolhe todo tipo de público e atividades, conversando, inclusive, com a situação de refúgio por meio de bate-papos, palestras, saraus e aulas de português.

Figura 13 – Teatro Anchieta



Fonte: Daniel Ducci

Na zona sul de São Paulo, situado na região de Santo Amaro, a unidade homônima se aproveita de uma região rica em comércio e serviços, mas também bem residencial, programando atividades para seus diversos públicos, majoritariamente famílias. A arquitetura moderna, basicamente de concreto e vidro, atrai o visitante que, ao entrar, enxerga praticamente todos os espaços, principalmente a piscina, na entrada. Com inauguração mais recente, em 2007 (SESC SÃO PAULO, 2018c), o Sesc Santo Amaro propõe uma diversificação cultural no que oferece, já que acolhe moradores e trabalhadores em uma área com forte procedência nortista e nordestina e com diversos extratos de classes sociais e econômicas. A Biblioteca, o Teatro e o Espaço das Artes são espaços que contribuem para esta programação. O esporte também é central nesta unidade, que aproveita, além das Piscinas, um Ginásio, uma Sala de Práticas Corporais e uma Sala de Ginástica Multifuncional para oferecer bem-estar e atividade física para todos.

Figura 14 – Cafeteria do Sesc Santo Amaro



Fonte: Daniel Ducci

Em Itaquera, zona leste da metrópole, o Sesc abriu uma unidade com grande extensão de área verde, o que contribuiu para a criar uma variedade de programação voltada ao meio ambiente e à sustentabilidade. Além do atrativo natureza, o Parque Aquático (SESC SÃO PAULO, 2018b) se destaca como principal espaço utilizado pelos seus frequentadores, como ilustra a figura 15, com parte da área verde da unidade. Em questão geográfica, o público atendido possui um perfil mais homogêneo, tanto econômica quanto socialmente, e as atividades têm uma característica diferente: são todas gratuitas. Grandes shows e programação familiar também fazem parte dos diversos serviços que esta unidade oferece.

Figura 15 – Área verde e parque aquático do Sesc Itaquera



Fonte: Carol Vidal

Em comum, os três centros culturais têm ainda atendimento odontológico, cafeterias (Itaquera também possui um restaurante) e programas sociais para crianças (Curumim), jovens (Juventudes) e idosos (Trabalho Social com Idosos), o que demonstra a variedade da oferta de serviços da instituição.

Quadro 1 – Características das unidades

Unidade	Visitantes ao dia (média)	Funcionários		Área terreno (m <sup>2</sup> )	Área construída (m <sup>2</sup> )	Funciona de	Atividades por mês (média)
		Total	Comunicação				
<b>Santo Amaro</b>	4500	188	39	7588	14610	Terça a domingo	119
<b>Consolação</b>	2500	220	42	2744	16571	Segunda a sábado	149
<b>Itaquera</b>	6500	299	49	350000	100331	Quarta a domingo	119

Fonte: Sesc São Paulo – Janeiro (2019)

Comparando algumas características extras, como explicitado no quadro 1, com dados de janeiro de 2019, é possível compreender a dimensão da variedade da oferta de entretenimento do Sesc São Paulo. As três unidades pesquisadas são diferentes em média de visitantes diários, total de funcionários, áreas e funcionamento, sendo que a média de atividades por mês só é diferente no Consolação.

A média de visitantes por dia reflete o porte da unidade e a região atendida. Outro fator que contribui para o fluxo de frequentadores, além da oferta de atividades, é a presença das piscinas nas unidades. No caso de Itaquera, que tem um Parque Aquático, o fluxo é maior no verão e nos dias mais quentes, uma vez que no frio a principal atração torna-se pouco visitada.

O número de funcionários trabalhando nas unidades, sem considerar temporários, terceirizados e outros fornecedores que passam diariamente pelo Sesc, fornece outro dado importante para comparar o porte da unidade. Pelas áreas construídas (e, no caso de Itaquera, do terreno também) e pelo número de atividades mensais é compreensível a quantidade de pessoas que trabalham nas unidades segundo seu porte. O número de visitantes diários é fator mais que determinante, principalmente considerando a região onde a unidade se encontra e os dias em que ela funciona. Este número se reflete, ainda, na quantidade de funcionários de atendimento/comunicação de cada unidade, deslocados para acolher os frequentadores: em uma unidade como Itaquera, por exemplo, que tem um fluxo diário de 6.500 pessoas, conta com 49 funcionários na comunicação. Este número ainda ignora outros postos de trabalho que também lidam com atendimento ao público, como guarda-vidas, atendentes de caixa e de lanchonete.

Estes funcionários, do setor de Comunicação e Atendimento, atuam no relacionamento com os públicos do Sesc em pontos de atendimento (telefone, catraca das piscinas, balcão de informações, entrada das unidades, etc), na Central de Atendimento, com a imprensa e outras empresas e nos canais virtuais (redes sociais, ouvidoria online e site). Além de atender aos diferentes *stakeholders* do Sesc, sendo, às vezes, o primeiro contato que estes têm com a instituição, os funcionários também são responsáveis por divulgar as ações da unidade e cuidar dos clientes credenciando-os, matriculando-os em cursos, vendendo viagens e produtos e fornecendo informações para seu bem-estar.

A área do terreno, comparada às construções, também é indício do porte da unidade. Uma outra característica que provém deste dado é a área construída do Sesc Consolação ser muito maior que o terreno, pois é uma unidade vertical, um prédio de nove andares. E o contrário acontece em Itaquera, que possui um terreno maior, uma vez que a unidade é considerada campestre e, portanto, possui extensa área verde, ultrapassando a área construída.

O funcionamento das três unidades resume o atendimento do Sesc em São Paulo: na cidade há tanto centros culturais que funcionam de segunda a sexta quanto os que abrem aos finais de semana. Dessa forma, é possível dizer que o Sesc sempre tem uma unidade aberta ao

público com sua programação, não importa o dia da semana. Os feriados, excluindo a sexta-feira santa, o Natal e sua véspera, e o Ano Novo e sua véspera, são todos contemplados, também, com programação nas unidades, inclusive nestas três pesquisadas.

Por fim, vale ressaltar o número de atividades oferecidas por mês, em média, em cada um destes centros culturais. Dentre a oferta têm-se cursos, viagens, oficinas, espetáculos, palestras, bate-papos, vivências, aulas abertas e tantas outras atividades contemplativas e formativas em uma programação diversificada que abrange desde meio ambiente, alimentação e cidadania a teatro, dança e artes visuais. Os cursos e vivências esportivas são um destaque no Sesc, que foca no bem-estar do frequentador em tantos aspectos quanto necessários, sendo eles culturais, de lazer ou de saúde. As unidades aqui pesquisadas apresentam uma média de oferta muito próxima uma da outra, principalmente Santo Amaro e Itaquera, que só se diferenciariam, nesse quesito, por conta do Parque Aquático. Consolação, talvez por ser uma unidade mais tradicional, é a que apresenta o maior número de atividades mensais.

O conjunto estudado, embora com suas diferenças individuais, pretende aproveitar suas características para a coleta de dados e posterior análise comparativa. Assim, é possível considerar as proposições entendendo a empresa em toda a sua administração regional, uma vez que o que será estudado pode representar a diversidade das 42 unidades operacionais.

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A análise e as discussões aproveitam os resultados da triangulação de coleta de dados (entrevistas, questionários e observação participante), em uma comparação da aplicação nas três unidades do Sesc escolhidas com o referencial teórico estudado.

Este capítulo analisa, primeiramente, cada resultado das diferentes coletas de dados para, no fim, estabelecer uma discussão com os autores trazidos na revisão de literatura, entendendo se as proposições iniciais desta pesquisa foram ratificadas ou refutadas.

### 4.1 OS ATENDIMENTOS

Para esta etapa da pesquisa foi usada 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.

Neste sentido, foi percebido que no Sesc Santo Amaro os dois dias (quarta e sábado) tiveram um grande movimento de pessoas, mas mais no sábado, com um público mais familiar, enquanto que na quarta eram mais os trabalhadores da região, crianças, adolescentes e idosos. Já no Sesc Itaquera, a sexta e o sábado visitados não tiveram tanta mudança de público, talvez por ser dezembro e muitas famílias estarem em férias; e nos dois dias havia muita gente, com uma visita maior no sábado. No Sesc Consolação, o sábado foi tranquilo em termos de público, mais familiar, sendo que na segunda, um público da região (trabalhadores) aumentou o fluxo. Talvez esse maior movimento tenha sido causado pela unidade central ser uma das únicas que funciona na segunda. Dessa forma, em comum, tem-se que o fluxo de pessoas é maior aos fins de semana, com um público mais familiar, características que podem refletir em outras unidades do estado.

Para a observação, de acordo com o roteiro criado, a análise concentra-se no funcionário, seu ambiente e condições de trabalho e suas relações com as pessoas. Desse modo, o quadro a seguir resume os principais pontos observados nas visitas para análise no contexto desta pesquisa.

Quadro 2 – Principais pontos observados

<b>Unidade</b>	<b>Sobre a unidade</b>	<b>Sobre os funcionários</b>	<b>Sobre os atendimentos</b>
<b>Santo Amaro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médio porte;</li> <li>- Região Sul;</li> <li>- Entorno comercial e residencial;</li> <li>- Fácil acesso;</li> <li>- Foco indefinido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos uniformizados e com EPIs;</li> <li>- Na alimentação, só ficavam em pé;</li> <li>- Funcionários se davam bem entre si;</li> <li>- Bom espaço de circulação nos postos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atendimentos foram, no geral, atenciosos e educados;</li> <li>- Os funcionários da alimentação eram sérios e de cara fechada com todos;</li> <li>- Alguns funcionários pareciam distraídos, mas a maioria foi bem prestativo;</li> <li>- Com alguns clientes, talvez mais assíduos, tinham mais intimidade.</li> <li>- Quase nenhum cliente pareceu insatisfeito.</li> </ul>
<b>Itaquera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande porte, campestre;</li> <li>- Região Leste;</li> <li>- Entorno residencial;</li> <li>- Difícil acesso;</li> <li>- Foco no lazer, piscinas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos uniformizados e com EPIs;</li> <li>- Na alimentação, só ficavam em pé;</li> <li>- Funcionários se davam bem entre si;</li> <li>- Espaço de circulação nos postos de trabalho varia entre bom ou estreito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atendimentos foram, no geral, atenciosos e educados;</li> <li>- Os funcionários de maneira geral pareciam incomodados com o calor;</li> <li>- Apesar do calor e do grande fluxo todos foram bastante prestativos;</li> <li>- Quase nenhum cliente pareceu insatisfeito.</li> </ul>
<b>Consolação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médio porte;</li> <li>- Região Central;</li> <li>- Entorno comercial e residencial;</li> <li>- Fácil acesso;</li> <li>- Foco nas artes cênicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos uniformizados e com EPIs;</li> <li>- Na alimentação, só ficavam em pé;</li> <li>- Funcionários se davam bem entre si;</li> <li>- Pouco espaço de circulação nos postos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atendimentos foram, no geral, atenciosos e educados;</li> <li>- Os funcionários da alimentação eram sérios e de cara fechada com os clientes, mas não entre si;</li> <li>- Alguns funcionários pareciam distraídos, mas a maioria foi bem prestativo.</li> <li>- Com alguns clientes, talvez mais assíduos, tinham mais intimidade.</li> <li>- Quase nenhum cliente pareceu insatisfeito.</li> </ul>

Fonte: O autor (2019)

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 mais 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 indiferença só não foi notada no Sesc Itaquera.

Como não foi notado um número significativo de clientes insatisfeitos com o atendimento, é possível supor que este é eficiente neste centro cultural.

## 4.2 OS FUNCIONÁRIOS

Para esta etapa da pesquisa, preparou-se um questionário, o qual foi respondido por apenas 15 pessoas, retornando 13 respostas válidas (uma pessoa só respondeu “s” e a outra foi eliminada na pergunta corte). Desta forma, aproveitou-se o resultado como entrevista, que teve, então, quatro perguntas para avaliação.

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.

Como o foco desta etapa era entender se os funcionários entendem seu papel na vivência do frequentador, as perguntas tiveram esse viés, aproveitando conceitos de hospitalidade. A seguir, cada uma terá suas respostas analisadas.

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, como mostra o quadro 3. 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”. Neste mesmo pensamento, mais três pessoas destacaram o acolhimento, um bom atendimento como boa experiência. O restante concordou que o relacionamento com os clientes é importante neste sentido.

Quadro 3 – Funcionário parte da experiência

Entrevistado	Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?
Funcionário 1	Experiência através do relacionamento
Funcionário 2	Orientação sobre o Sesc
Funcionário 3	Acolhimento
Funcionário 4	Primeiro contato
Funcionário 5	Bom atendimento é boa experiência
Funcionário 6	Primeiro contato
Funcionário 7	Orientação sobre o Sesc
Funcionário 8	Experiência através do relacionamento
Funcionário 9	Primeiro contato
Funcionário 10	Acolhimento
Funcionário 11	Primeiro contato
Funcionário 12	Represento o Sesc
Funcionário 13	Primeiro contato

Fonte: O autor (2019)

Na próxima pergunta, 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, conforme o quadro 3, que resume as respostas positivas apreendidas, pode-se observar que o bom relacionamento é a melhor forma de influenciar positivamente na experiência do frequentador segundo a maioria dos respondentes. Informação, divulgação e as palavras certas também foram apontadas como opções válidas. 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 funcionário 11 ainda levantou a criação de vínculo por meio de um bom relacionamento, como a ideia de Mauss (2003) de oferecer um presente quando fala sobre a circulação da dádiva. Ainda sobre o vínculo, Talhari *et al.* (2018) lembra 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”. 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.

Quadro 4 – Influência do atendimento

Entrevistado	Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador? Como?
Funcionário 1	Tratamento humanizado permite um ambiente mais agradável
Funcionário 2	Tratamento humanizado permite um ambiente mais agradável
Funcionário 3	Divulgação e informação além do sorriso
Funcionário 4	Agradar com as palavras e informação
Funcionário 5	Bom relacionamento
Funcionário 6	Agradar com as palavras e informação
Funcionário 7	Bom relacionamento
Funcionário 8	Agradar com as palavras e informação
Funcionário 9	Bom relacionamento
Funcionário 10	Bom relacionamento
Funcionário 11	Bom relacionamento ajuda a criar vínculo
Funcionário 12	Acolhimento com seu atendimento
Funcionário 13	Bom relacionamento

Fonte: O autor (2019)

A terceira pergunta, sobre concordar com a comparação do funcionário como anfitrião e o frequentador como hóspede ou convidado, o quadro a seguir seleciona de maneira resumida as respostas. É possível notar que os respondentes acreditam que o Sesc, como instituição preocupa-se com o receber, e que seus funcionários acolhem e recebem os frequentadores como seus convidados, como destaca o entrevistado 10 em sua resposta: “[...] você conhece o ambiente e precisa com que o frequentador se sinta confortável e tenha uma experiência positiva” e a resposta da entrevista 11 “Atender, nada mais é do que acolher e receber, exatamente como fazemos em nossa casa, ao nos prepararmos bem para recebermos nossos convidados”. Também foi dito que a divulgação das atividades seria o convite, e que o bom atendimento, novamente, cria vínculos entre as pessoas.

Quadro 5 – Comparação anfitrião/hóspede

Entrevistado	Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?
Funcionário 1	Essa relação no cotidiano com um atendimento massificado acaba se perdendo
Funcionário 2	Tem sentido
Funcionário 3	O Sesc preocupa-se com o receber
Funcionário 4	O Sesc preocupa-se com o receber
Funcionário 5	Tem sentido
Funcionário 6	O Sesc preocupa-se com o receber
Funcionário 7	Ora é anfitrião e ora é hóspede
Funcionário 8	É o objetivo do atendimento
Funcionário 9	Convite e bom atendimento criam vínculo
Funcionário 10	O Sesc preocupa-se com o receber
Funcionário 11	Atender é acolher e receber
Funcionário 12	Divulgação é convite
Funcionário 13	É o objetivo do atendimento

Fonte: O autor (2019)

Por último, entendendo que o treinamento é essencial para o funcionário entender sua importância na instituição, questionou-se quais atividades a empresa ofereceu para melhorar suas competências no atendimento ao cliente.

Se o treinamento mostrou ao empregado [...] a importância de sua função no sistema, e também o que a organização espera dele para a melhoria da qualidade e do crescimento da empresa, certamente esse empregado, não importando seu nível na pirâmide organizacional, estará estimulado a desenvolver seu espírito empreendedor (por espírito empreendedor, entenda-se também a iniciativa), a visão crítica e a disposição de ajudar na solução de problemas. (CAMPOS, 2005, p. 160)

Como Campos reforça a importância de um funcionário bem treinado, avalia-se as repostas, como mostra o quadro 6, como positivas, uma vez que há treinamentos específicos sobre relacionamento com os clientes na instituição, de acordo com os funcionários, apesar de não parecer ter muitos. Neste sentido, os funcionários acabam compreendendo sua importância na relação com o cliente, porém alguns não consideram tão relevante o treinamento, já que aprendem mais na prática e não se recordam de quais treinamentos realizaram. Dois entrevistados lembraram de treinamentos de multiplicadores, que na conversa com o gestor de relações com o público, da administração regional do Sesc, fica claro sobre a consistência de se falar sobre o assunto com os funcionários. O entrevistado 3 lembrou que a prática também é importante: “[...] o "estar em campo", as vivências e principalmente a possibilidade pelo contato com as pessoas, é a maior aprendizagem que o Sesc me oportunizou” e ressaltando a importância de se gostar do que faz: “Mas nada teria valido a pena ou feito sentido se eu não gostasse de estar com pessoas”.

Quadro 6 – Treinamentos

Entrevistado	Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?
Funcionário 1	Poucos, conhecimento vem mais na prática e empatia
Funcionário 2	Vários
Funcionário 3	Alguns, conhecimento vem mais na prática e empatia
Funcionário 4	Multiplicadores
Funcionário 5	Alguns
Funcionário 6	Alguns
Funcionário 7	Alguns
Funcionário 8	Alguns
Funcionário 9	Alguns, como receber e valorizar o Sesc
Funcionário 10	Alguns
Funcionário 11	Vários, foco no acolhimento e relacionamento com o público
Funcionário 12	Multiplicadores
Funcionário 13	Acolhimento

Fonte: O autor (2019)

Com esta etapa da coleta de dados, observa-se a consciência dos funcionários que lidam com os clientes no cotidiano em relação ao seu papel de quem recebe e que, com isso, pode influenciar suas experiências no Sesc.

#### 4.3 OS GESTORES

Para entender a visão da organização sobre as relações do Sesc com seus *stakeholders*, principalmente com o funcionário, elaborou-se uma entrevista semiestruturada, aplicada com os gestores das unidades pesquisadas e com o gerente de relações com o público, representando o Sesc no estado de São Paulo.

Os gestores são, respectivamente, os gerentes das unidades Santo Amaro (Claudia Prado), Itaquera (José Roberto Ramos) e Consolação (Mariângela Abbatepaulo), e o gerente de relações com o público (Milton Cunha), que também já foi gerente de outras unidades. Todos têm uma longa carreira dentro do Sesc, ascendendo, aos poucos, até a gerência e passando por diversas unidades e setores da instituição. Em conversa com os entrevistados, foram considerados oito pontos para análise, que são apresentadas nos quadros a seguir, resumindo suas respostas.

A primeira questão, representada pelo quadro 7, investigou sobre as relações cotidianas nas unidades do funcionário com o frequentador. Os gerentes das unidades Santo Amaro e Itaquera salientaram a importância do primeiro contato que o funcionário do atendimento tem com o frequentador, como descreve Claudia: “O orientador de público, que eu digo que é o cartão de visitas, que é o primeiro que recebe a pessoa, [...] você percebe que tem uma cumplicidade entre esses frequentadores mais usuais”, apresentando a relação mais íntima dos funcionários com os frequentadores. Com relação a essa característica, Mariângela explica que “os funcionários e a clientela têm uma proximidade de saber da vida, do nome, se tem filho, se não tem filho”, principalmente nos atendentes que recebem com mais frequência.

O gerente de relações com o público explica que o funcionário “[...] tem que se desvestir, de certa forma, dos seus valores para que ele não venha a agir com um certo preconceito. E acolher essa pessoa”, pensamento que traduz, na prática da institucional, a afirmação de Binet-Montandon (2011) que fala dessa abertura para receber:

Tensão paradoxal entra a abertura ao outro como negação de si e imposição pelo hospedeiro de normas coercitivas para outrem: o paradoxo vem de que não existe hospitalidade sem acolhida e que a acolhida aviltada transgredir a ética da hospitalidade. A hospitalidade é a abertura ao outro, mas a acolhida *do* outro é uma violência ao outro e veicula de alguma forma um risco de usurpação. (p. 1172)

Quadro 7 – Relação funcionário e frequentador

Entrevistado	Como você vê as relações do funcionário com o frequentador na unidade?
Gerente A	O funcionário do atendimento é o primeiro contato, cartão de visitas Público assíduo é amigo, se sente em casa Público novo não é próximo, mas é convidado também Treinamentos e funcionários participando dos processos Cumplicidade
Gerente B	Todos os funcionários são o primeiro contato e identificam necessidades do cliente Público atendido da melhor forma Treinamentos Acolhimento
Gerente C	Há funcionários que recebem com mais frequência Público assíduo é amigo Captação de novos públicos Proximidade e aproximação
Gerente D	Valores compreendidos pelo funcionário: diálogo, aceitação e diversidade Públicos diversos Atendimento humano, não robotizado Acolhimento

Fonte: O autor (2019)

Vale destacar, ainda, alguns pontos: a participação dos funcionários em processos, na unidade de Santo Amaro; a busca por captar novos públicos, na unidade do Consolação e os treinamentos para atendimentos não robotizados, como salienta Gotman (2009) sobre a hospitalidade encenada, apresentados pela gerência regional de relações com o público.

A fala da Claudia, a seguir, lembra como a hospitalidade, por meio de um bom atendimento, acaba por integrar anfitrião e hóspede (BOUDOU, 2012) após diversas interações, pensando aqui em um cliente mais assíduo e praticando, por vezes, a “meta-hospitalidade”, convidando outros como se o Sesc fosse sua casa (LUGOSI, 2008; TALHARI *et al.*, 2018):

Tem que ser mais próxima? É um pouco mais distante? É proforma ou não é? Eu acho que no Sesc não é. Não dá pra você ser muito isento dessa relação próxima e quase que afetiva com o público, pelo menos eu enxergo dessa forma. E se é uma pessoa, aí eu passo pra um funcionário como Comedoria, um auxiliar de lanchonete, se é uma pessoa que vem muito frequentemente, eles já sabem até o que a pessoa quer. "Ah, então você gosta do café curto; ah, o seu leite é de soja; ah, você gosta mais moreninha a tigelinha, ou menos.

Por fim, as principais palavras que surgiram da primeira questão, resumindo as relações, foram acolhimento, aproximação e cumplicidade.

Com segunda pergunta, sobre o entendimento dos entrevistados sobre hospitalidade, pretendeu-se saber se o Sesc, como instituição, sabe utilizar os conceitos no cotidiano do trabalho na empresa. As respostas foram sempre sobre o receber, sendo que Claudia lembra do cuidado, José Roberto, das boas condições físicas do local, e Milton sobre estar preparado

para receber. Todos usaram, de alguma forma, a ideia de acolhimento, conversando com a abordagem desta pesquisa, como mostra o quadro 8.

Quadro 8 – Entendimento de hospitalidade

Entrevistado	O que você entende por hospitalidade?
Gerente A	Receber com cuidado, atendimento acolhedor
Gerente B	Boa condição do local para acolher
Gerente C	Acolhimento, bem receber
Gerente D	Acolhimento, saber receber, estar preparado para receber

Fonte: O autor (2019)

A seguinte frase da Mariângela resume o pensamento da instituição, considerando a sintonia nas respostas dos quatro entrevistados, sobre a hospitalidade “[...] que é uma forma de bem receber. Desde a entrada, quando a pessoa é bem recebida na entrada, tem uma informação adequada, recebe um sorriso, um bom dia, é um conjunto do bem receber”. O que vem ao encontro da definição de hospitalidade de Grassi (2011) “*Hospitalitas* vem do substantivo *hospitalis*, ele mesmo derivado de *hospes*, ‘aquele que recebe o outro’. É um gesto de acolhida e de hospedagem gratuita” (p. 45).

A comparação sobre o funcionário como anfitrião e o frequentador como convidado não dividiu as respostas, uma vez que os quatro gestores compartilharam de uma resposta positiva, concordando com a alusão trabalhada nesta pesquisa. A relação anfitrião-convidado no trabalho foi salientada com as frases do quadro a seguir.

Quadro 9 – Relação anfitrião e convidado

Entrevistado	O funcionário como anfitrião e o frequentador como convidado. O que acha da comparação?
Gerente A	“A gente está recebendo-os na nossa casa, o Sesc, e a gente tem que cuidar que essa experiência seja a melhor experiência possível pra eles”
Gerente B	“Daí a importância de a gente atender bem, a gente fazer com que essa passagem das pessoas por aqui seja agradável, seja bacana, seja leve, seja feliz, atenda essencialmente o que é o objetivo da instituição”
Gerente C	“Acho que tem sim essa perspectiva que volta para a questão do acolhimento, da hospitalidade, mas dentro de algumas regras que o funcionário e o próprio cliente precisa entender e compartilhar”
Gerente D	“Eu acho que é isso também, quando o funcionário do Sesc é um bom anfitrião, normalmente o cliente, que é o convidado, sentirá desejo de retornar a essa casa, retornar à entidade, acho que essa é a intenção”

Fonte: O autor (2019)

Sobre a importância de ser hospitaleiro no trabalho, os respondentes também foram unânimes, concordando que é importante prestar atenção aos clientes, como destacaram José Roberto e Mariângela; “faz parte da missão do Sesc”, como respondeu Cláudia. Representando todo o regional, Milton ainda falou: “você ser educado, é um ato civilizatório,

“você receber as pessoas é urbanidade, é isso que a gente precisa, ser educado, gentil. Gentileza gera gentileza”. O quadro 10 resume as respostas.

Quadro 10 – Importância de ser hospitaleiro

Entrevistado	Considera importante ser hospitaleiro no trabalho?
Gerente A	Parte da missão do Sesc; recebem com cuidado
Gerente B	Prestar atenção no cliente
Gerente C	Ouvir; relações com público interno também
Gerente D	Civilidade, gentileza gera gentileza

Fonte: O autor (2019)

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 (quadro 11). Milton lembrou que o Sesc não tem concorrentes diretos e as unidades acabam sendo concorrentes entre si, então o bom atendimento é uma vantagem na empresa. E, como José Roberto 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 o 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): “destam-se a eficiência na atenção, a simpatia dos empregados e a receptividade, evidenciando a relevância que os clientes conferem à atenção” (p. 675)<sup>6</sup>.

Quadro 11 – Hospitalidade como vantagem competitiva

Entrevistado	Hospitalidade é uma vantagem competitiva em serviços de entretenimento?
Gerente A	Preocupação de receber, atender da melhor maneira possível
Gerente B	É todo um conjunto: atendimento e ambiente
Gerente C	Proporciona boa experiência para que o cliente volte
Gerente D	Ouve isso de clientes, diferencial é como você é recebido

Fonte: O autor (2019)

A próxima questão, resumida no quadro 12, que abordou a relação hospitaleira com os *stakeholders*, teve respostas positivas trazendo pontos diferentes sobre como o Sesc pensa esse relacionamento com seus parceiros. Porém, a frase inicial da resposta do Milton, “O Sesc trata todo mundo bem”, foi um resumo das observações feitas pelos gestores. Os gerentes José Roberto e Mariângela falaram mais no sentido estratégico, de pensar no relacionamento para deixar claro os combinados e melhores as prestações de serviços.

<sup>6</sup> Texto original: “Se destacan la eficiencia en la atención, la simpatia de los empleados y la receptividad, evidenciando la relevancia que los clientes confieren a la atención”.

Quadro 12 – Relação com *stakeholders*

Entrevistado	O Sesc oferece uma relação hospitaleira com seus <i>stakeholders</i> ?
Gerente A	Respeito e qualidade na prestação de serviços
Gerente B	É estratégico gerar vínculos pelo interesse institucional
Gerente C	Clareza nos combinados, o Sesc procura ter uma relação hospitaleira sim
Gerente D	O Sesc trata todo mundo bem

Fonte: O autor (2019)

A pergunta do quadro 13, “Como o Sesc trabalha para que os funcionários compreendam que fazem parte da experiência do frequentador”, lembra que “o fato de o trabalho em uma determinada posição não apresentar grande complexidade não significa que ele não exija um treinamento e que não mereça uma análise das competências necessárias para o seu desenvolvimento” (CAMPOS, 2005, p. 163). Ou seja, como os entrevistados responderam, há um incentivo para se vivenciar a experiência de um usuário, de forma empática, valorizando o trabalho de todos e munidos de treinamentos e informações. Milton destaca que sua gerência “tem a incumbência de acompanhar, de supervisionar, orientar as equipes no que diz respeito a atendimento e relacionamento”, chamando para a gestão da instituição a responsabilidade de fomentar o bom relacionamento entre os funcionários e os públicos do Sesc.

Quadro 13 – Funcionários e experiência do frequentador

Entrevistado	Como o Sesc trabalha para que os funcionários compreendam que fazem parte da experiência do frequentador?
Gerente A	Encaixa experiências e vivências externas e internas
Gerente B	Incentivo pra que se usufrua das outras unidades
Gerente C	Valorização do trabalho de todos, informação tem que circular entre os funcionários
Gerente D	Multiplicadores de informações e treinamentos

Fonte: O autor (2019)

Ao final das entrevistas, os gerentes puderam levantar algum ponto não abordado nas questões, como demonstrado no quadro resumo 14. Os gerentes abordaram, de maneira geral, a preocupação com fazer o outro se sentir bem, usando de empatia ou fomentando a formação dos funcionários.

Montandon (2011a), ao falar da dona de casa que recebe, salienta: “O papel social da anfitriã reside na sua capacidade de oferecer a imagem de uma ordem tranquilizadora [...], que preserva o ritual para o bem-estar, o respeito e a liberdade de cada um” (p.1308). Apesar do contexto doméstico, Montandon consegue resumir as falas dos entrevistados, considerando a importância de se preocupar com quem é recebido. Rocha (2018) atesta esse papel de anfitriã da instituição ao afirmar que ela “presa pela qualidade das experiências, de modo que elas sejam mais duradouras e significativas para os frequentadores” (p. 296).

Quadro 14 – Ponto não abordado

Entrevistado	Que outro ponto não abordado você gostaria de destacar?
Gerente A	Entender muito bem seu papel e fazer com que a experiência do outro seja prazerosa, positiva Empatia
Gerente B	Buscar olhar para as emoções de quem trabalha com atendimento Atendimento é relacionamento
Gerente C	Bem receber é importante ser intensificado nas equipes sempre Formação
Gerente D	Possuem um know-how, uma capacidade de atendimento Acolhimento de todos os públicos

Fonte: O autor (2019)

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. Reflexo disso, é a fala do Milton: “nós tivemos em 2018, umas 100 mil manifestações no Fale Conosco. Das 100 mil manifestações, não chegou a 3% de crítica”, considerando que “só em 2018 foram 23 milhões de pessoas que passaram pelas unidades do Sesc”. Ou seja, no estado de São Paulo, o número de críticas não chegou a 3 mil em um ano, o que representaria 0,01% dos visitantes do Sesc em 2018.

#### 4.4 O SESC E SEU ATENDIMENTO: DISCUSSÕES

Ao final da coleta de dados e das análises, é possível traçar um paralelo com as proposições levantadas para esta pesquisa. Assim, este subcapítulo pretende triangular os resultados para refutar ou ratificar as seguintes afirmações: P1 – O Sesc 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 discussão dos resultados se apoia em um quadro comparativo entre os dados coletados durante a pesquisa e as proposições levantadas no início da dissertação. Esta fase, segundo Yin (2015), é a de análise para posterior compartilhamento dos resultados. Assim, para auxiliar o entendimento das análises, o quadro a seguir resume os resultados em comparação com as proposições:

Quadro 15 – Resultados e proposições

Dados	P1	P2	P3
<b>Observação participante</b>	Não se aplica	Ratificada	Parcialmente ratificada
<b>Entrevista com funcionários</b>	Não se aplica	Não se aplica	Ratificada
<b>Entrevista com gestores</b>	Ratificada	Ratificada	Parcialmente ratificada

Fonte: O autor (2019)

O Sesc São Paulo entende que a hospitalidade é importante para seus *stakeholders* conforme ratifica-se nas 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, como apontam os gerentes Claudia, “O Sesc tem uma maneira diferente de receber o seu público, até pela diversidade de atividades que oferece num mesmo espaço”, e José Roberto “Há um esforço consciente para isso, [...] há um bom nível de consciência hoje institucional de gestores de um modo geral pra isso”.

Destaca-se aqui a consciente preocupação da instituição em receber bem seus clientes, entendendo que um bom atendimento é essencial para sua experiência no local (CAMPOS, 2005; GOSLING; SILVA; COELHO, 2016; SCHÄFER *et al.*, 2018), 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”.

A proposição 2, segundo os dados coletados da observação participante e das entrevistas com os gestores, também foi ratificada, uma vez que o foco era observar o funcionário e seus relacionamentos. Suas atitudes com os frequentadores, novos ou assíduos, é prova que as relações são positivas, portanto, de hospitalidade, segundo a escala de “hostipitalidade” de Derrida (2000).

... hospitalidade significa o direito de um estranho de não ser tratado com hostilidade quando ele chega ao território de outra pessoa. Já a hospitalidade se opõe ao que não é outra coisa senão a própria oposição, a saber, a hostilidade. O convidado bem-vindo é um estranho tratado como um amigo ou aliado, em oposição ao estranho tratado como um inimigo (amigo/inimigo, hospitalidade/hostilidade). [...] aquele que recebe, que é mestre em sua casa, em seu estado, em sua nação, em sua cidade, em sua comunidade, que permanece mestre em sua casa – [é] que define as condições de hospitalidade ou acolhida; onde conseqüentemente não pode haver acolhimento incondicional, nenhuma passagem incondicional pela porta. (DERRIDA, 2000, p. 4, trad. livre)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Texto original: “... hospitality [Hospitalität (Wirtbarkeit)] means the right of a stranger [bedeutet das Recht eines Fremdlings] not to be treated with hostility [en ennemi] when he arrives on someone else’s territory [seine Ankunft auf der Boden eines andern wegen von diesem nicht feindselig behandelt zu werden].” Already hospitality is opposed to what is nothing other than opposition itself, namely, hostility [Feindseligkeit] The welcomed guest [hôte] is a stranger treated as a friend or ally, as opposed to the stranger treated as an enemy (friend/enemy, hospitality/hostility). [...] he who receives, who is master in his house, in his household, in his

A última proposição, sobre o funcionário se ver como parte da experiência dos frequentadores, foi ratificada pela entrevista com os funcionários, que explicitaram saber como seus atendimentos e seu papel como anfitrião influenciam a vivência do convidado. Porém foi parcialmente ratificada pela fala dos gestores, que apenas apontaram os esforços da instituição para que o funcionário tenha essa consciência; e pela observação dos atendimentos, analisando as atitudes de alguns funcionários em não se preocupar tanto com o cliente.

Conclui-se, então, que as proposições foram ratificadas por meio deste estudo de caso no Sesc, na cidade de São Paulo, apresentando a importância da hospitalidade em centros culturais.

O atendimento do Sesc é hospitaleiro com todos os seus *stakeholders*. Um acolhimento não encenado e genuíno (BLAIN; LASHLEY, 2014; GOTMAN, 2009; TELFER, 2004) é parte integrante do trabalho deste centro cultural que, ao atender todos os públicos, principalmente os periféricos (COELHO, 2004), entende, de forma empática, quão essencial é ser bem atendido. Tanto gestores quanto funcionários fizeram questão de destacar tal importância.

Os funcionários do Sesc compreendem suas funções de anfitriões, como recebem convidados em casa ou em uma festa (MONTANDON, 2011a). Da mesma forma, entendem que o outro que está chegando, apesar de oferecer uma incerteza sobre o encontro (BOUDOU, 2017), deve ser bem recebido.

Ao receber a autêntica hospitalidade, o indivíduo sente-se genuinamente querido e bem-vindo, isso não é o mesmo que ser acolhido como um cliente a ser cobrado. [...] A oferta de hospitalidade comercial depende da reciprocidade com base na troca monetária e dos limites de concessão de satisfação aos hóspedes que, no fim, causam impacto sobre a natureza da conduta hospitaleira e a experiência da hospitalidade. [...] Ao mesmo tempo, muitos provedores de hospitalidade comercial almejam estabelecer uma base sólida de clientes fiéis. (LASHLEY, 2004, p. 18–19)

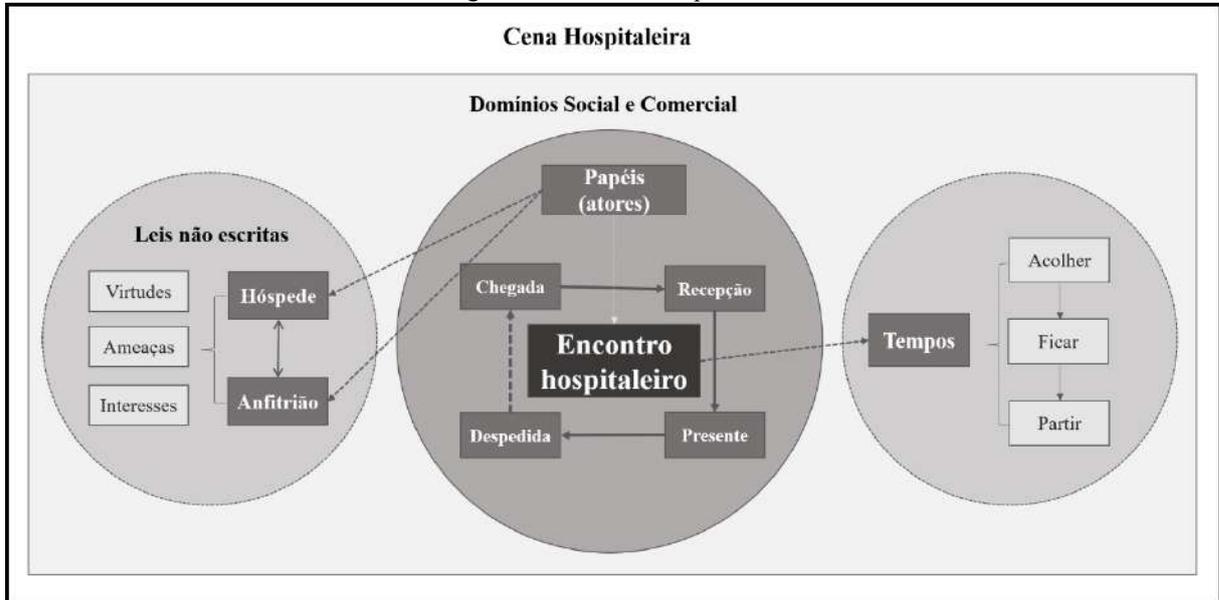
Nesta cena que se forma, com todo o ritual de acolhimento do visitante (BOUDOU, 2017; GRASSI, 2011; MONTANDON, 2011b), o papel do funcionário é claro também para a instituição, que por normas não escritas, mas passadas pela cultura da empresa, como discursa Pitt-Rivers (2012) sobre a lei da hospitalidade, reforça a importância do bem receber; a figura 16, trabalhada na revisão de literatura, lembra essa relação. Os tempos de Montandon (2011a)

---

state, in his nation, in his city, in his town, who remains master in his house – who defines the conditions of hospitality or welcome; where consequently there can be no unconditional welcome, no unconditional passage through the door”.

são traduzidos na rotina de trabalho dos funcionários que lidam com os clientes (hóspedes), interpretando seus papéis de anfitrião, acolhendo bem a todos, da chegada à despedida.

Figura 16 – A cena hospitaleira



Fonte: O autor (2018)

Pode-se dizer, ainda, que o Sesc busca e estimula em seus funcionários características ou o talento de quem é genuinamente hospitaleiro, ou seja “uma pessoa que sente prazer em acolher”, ou ainda “podem se motivar a buscá-la [a “hospitalidade”] ao considerarem que possuem talentos, interesses ou dons de temperamento que as permitem ser particularmente úteis desse modo” (TELFER, 2004, p. 74). O encontro, então, se dá de forma mais fluída, com raros desentendimentos, uma vez que os funcionários estão dispostos a criar vínculos com seus clientes oferecendo-os seu melhor como presente (LÉVI-STRAUSS, 2003; MAUSS, 2003). O bom acolhimento dos centros culturais, portanto, pode ser visto como uma vantagem competitiva, já explicitado pelos gerentes entrevistados.

O Sesc, como outros equipamentos urbanos, é um local de encontros e sociabilidades. Contudo, ali se revelam vínculos extremamente fortes de alguns frequentadores com o espaço, com parceiros de atividades e mesmo com funcionários. Merece destaque, por exemplo, uma resposta frequente à pergunta sobre a motivação de ir ao Sesc: **fazer social**. (TALHARI *et al.*, 2018, p. 278)

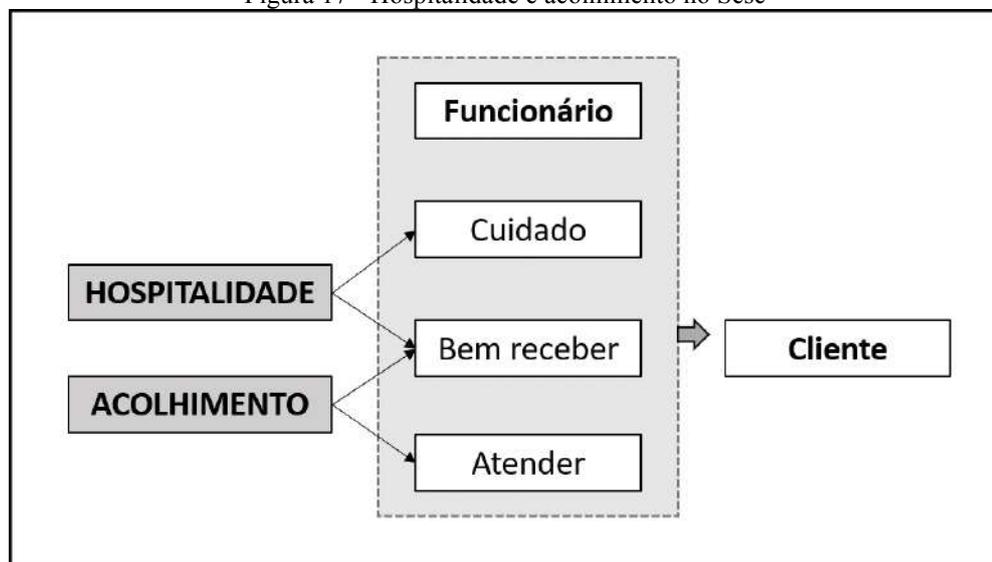
O que é hospitalidade para um centro cultural então? Após a conclusão desta pesquisa, entende-se a hospitalidade como o bem receber, com cuidado e acolhimento, em uma relação

entre funcionários, como anfitriões em suas casas, com os visitantes e todos os outros atores envolvidos na empresa que chegam à empresa.

E acolhimento? “O que é acolher? Receber bem, falar direito, falar corretamente, dar aquilo que a pessoa veio buscar - dar no sentido da prestação de serviço”, como bem resumiu o gerente de relações com o público, Milton Cunha, representando o pensamento da instituição em sua administração no estado de São Paulo.

A figura 17, a seguir, resume as definições de hospitalidade e acolhimento do Sesc conforme as análises e discussões desta dissertação.

Figura 17 - Hospitalidade e acolhimento no Sesc



Fonte: o autor (2019)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, esperava-se compreender melhor porque a hospitalidade pode ser um fator competitivo para serviços de cultura e lazer, especialmente centros culturais, ao revelar o olhar do anfitrião na relação de “hostipitalidade” (DERRIDA, 2000) neste contexto. O olhar deste estudo versou-se, então, sobre a hospitalidade, relação positiva nos encontros, deixando a inospitalidade (neutro) e a hostilidade (negativo) para outros estudos.

Os resultados das coletas de dados, embasados na revisão de literatura e descritos nos procedimentos metodológicos, foram analisados como um estudo de casos múltiplos. A triangulação das análises permitiu ratificar as proposições desta pesquisa. Assim, concluindo que a hospitalidade, por meio do anfitrião, é praticada no cotidiano do trabalho do Sesc.

Após discutir os resultados, é possível voltar ao objetivo principal desta pesquisa: 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. Ao estudar as três unidades do Sesc São Paulo o foco das coletas de dados foi levando-se em conta a relação anfitrião-hóspede, conseguindo, assim, apresentar conclusões importantes para atingir tanto o objetivo principal quanto os específicos.

O objetivo específico “saber se o Sesc São Paulo considera a importância da hospitalidade para com seus *stakeholders*” foi alcançado quando os gestores e funcionários foram entrevistados e, com suas respostas, notou-se a ciência das relações hospitaleiras com todas as partes envolvidas com o Sesc. “Então a gente trata bem sim. Trata todo mundo muito bem, eu não tenho dúvida disso”, como declarou o gerente de relações com o público do Sesc São Paulo, ilustra bem a conclusão deste propósito na pesquisa. Os resultados ainda conversam com a revisão de literatura: Freeman (1984), expressando a importância de se pensar em todos os agentes interessados e que se relacionam com a empresa; e Lopes (2004), quando fala sobre a qualidade das relações humanas como aposta para as empresas diferenciarem-se das demais.

Também foi possível atingir o segundo objetivo específico desta dissertação: apontar a hospitalidade dos funcionários de um centro cultural como um fator competitivo. Com a ajuda das falas dos gestores do Sesc e das observações participantes, conclui-se que um local que acolhe bem seus frequentadores, sejam eles convidados, hóspedes ou clientes, tem uma vantagem sobre seus concorrentes. As relações hospitaleiras, vistas pelos funcionários como

importantes para a experiência do cliente, são resultado da combinação das características do bom anfitrião (TELFER, 2004) com os treinamentos realizados pela empresa (CAMPOS, 2005).

E, sobre o último objetivo secundário, foi possível compreender que o funcionário de um centro cultural percebe seu atendimento e acolhimento como parte da experiência do frequentador da instituição, por meio de suas respostas às entrevistas e ações observadas em sua rotina de trabalho.

Dentre as limitações desta pesquisa, pode-se destacar a quantidade talvez limitada de unidade pesquisadas dentro da empresa, o Sesc São Paulo, uma vez que são mais de 40 centros culturais no estado. Mesmo a cidade de São Paulo sendo o foro escolhido, neste contexto, só na capital são 22, sendo apenas três escolhidas. Destaca-se, ainda, a falta de outras empresas estudadas para uma comparação mais abrangente das práticas da hospitalidade em centros culturais no Brasil, abrindo possibilidades de futuras pesquisas.

Outra importante limitação, desta vez na coleta de dados, foi a baixa adesão dos funcionários das unidades estudadas. O número extremamente baixo de respondentes não ajudou a obter dados consistentes mais abrangentes dentre os diversos funcionários do Sesc que trabalham com o atendimento ao público, o que possibilitaria compreender melhor o pensamento coletivo dos funcionários da empresa sobre hospitalidade.

O curto período estudado nas observações participantes também foi fator de limitação na pesquisa, uma vez que não houve tempo hábil para encontrar momentos de hostilidade (negativo) – apenas inospitalidade (neutro) e hospitalidade (positivo) –, como é comum em quaisquer relações sociais e como visto nos estudos de Derrida (2000) com a “hostipitalidade”.

Como sugestões em relação ao observado, têm-se: a constante melhoria e investimento nessa disposição da instituição em treinar e fazer o funcionário se sentir bem, uma vez que não são todos os funcionários que compreendem seu papel na experiência do cliente, criando uma situação de inospitalidade; a criação de uma política de hospitalidade, que fique disponível a todos os novos funcionários e aos trabalhadores que precisem consultá-lo, assim ajudando a na manutenção da cultura da empresa; e, finalmente, manter os canais abertos para *feedbacks* dos anfitriões dessa instituição, ouvindo-os e trocando para melhorar a experiência tanto do visitante quanto do próprio funcionário na empresa. Sugere-se estas ações a fim de contribuir para a gestão do atendimento nesta instituição baseado na literatura estudada,

podendo surgir outras questões caso o método seja utilizado em outra(s) empresa(s) e, assim, apresentando outros resultados.

Esta pesquisa não se encerra nesta dissertação. Há a possibilidade de se aprofundar os estudos abordando a mesma relação anfitrião e hóspede (BINET-MONTANDON, 2011; BOUDOU, 2017; CAMARGO, 2004; LASHLEY, 2004; MONTANDON, 2011b), porém, desta vez, coletando dados dos frequentadores. Ainda é possível aproveitar os métodos utilizados aqui para aplicação em outras empresas.

Nestas considerações finais ficam, então, as proposições de futuras pesquisas, adequando-se às limitações desta, na certeza de continuar comprovando a importância de relações positivas interpessoais por meio da hospitalidade em ambientes sócio comerciais como o Sesc, a Japan House, o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), o Instituto Moreira Salles (IMS) e a Caixa Cultural, entre outros centros culturais brasileiros.

## REFERÊNCIAS

- BINET-MONTANDON, Christiane. Acolhida - uma construção do vínculo social. In: MONTANDON, ALAIN (Org.). . *O livro da hospitalidade*. São Paulo: Editora Senac, 2011. .
- BLAIN, Matthew; LASHLEY, Conrad. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, v. 4, n. 182, p. 1–8, 2014. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/22243534.2014.11828307>>. Acesso em: 28 jun. 2017.
- BOUDOU, Benjamin. Elementos para uma antropologia política da hospitalidade. In: BRUSADIN, LEANDRO BENEDINI (Org.). . *Hospitalidade e Dádiva: a alma dos lugares e a cultura do acolhimento*. Curitiba-PR: Editora Prismas, 2017. .
- BOUDOU, Benjamin. Éléments Pour Une Anthropologie Politique De L’Hospitalité. *Revue du MAUSS*, v. 40, n. 2, p. 267, 2012. Disponível em: <<http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2012-2-page-267.htm>>.
- BRUSADIN, Leandro Benedini; NETTO, Alexandre Panosso. 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*, v. 25, p. 520–538, 2016. Disponível em: <<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V25/N04/v25n4a07.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2019.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Editora Aleph, 2004.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os interstícios da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, v. XII, n. número especial, p. 42–69, 2015.
- CAMPOS, José Ruy Veloso. *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas-SP: Papyrus, 2005.
- CHUECO, Beatriz Godino. *A relação da hospitalidade por meio dos intermediadores da mobilidade corporativa e seus stakeholders: um estudo de casos múltiplos em travel management company, online travel agency e consolidadora*. 2017. 1-132 f. Universidade Anhembi Morumbi, 2017.
- CINTRA, Renato Fabiano. *Criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: métricas e evidências empíricas das empresas brasileiras de capital aberto*. 2018. Universidade Nove de Julho, 2018.
- COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Editora Iluminuras,

2004.

DERRIDA, Jacques. Hospitality. *Angelaki*, v. 5, n. 3, p. 3–18, 9 dez. 2000. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09697250020034706>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

DINES, Yara Schreiber. Cidades da cultura no lazer: a virada do Sesc São Paulo nos anos 1980. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, v. 43, n. 0, p. 111–129, 2013. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/6614/4861>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

DINES, Yara Schreiber. *Cidades da cultura no lazer: uma reflexão em Antropologia da imagem sobre o Sesc São Paulo*. 1. ed. São Paulo: Edições Sesc SP, 2012.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management*. Boston: Pitman Books Limited, 1984.

FREEMAN, R. Edward. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, n. 4, p. 409–421, 23 out. 1994. Disponível em: <[https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1052150X00012185/type/journal\\_article](https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1052150X00012185/type/journal_article)>. Acesso em: 31 jul. 2018.

GOSLING, Marlusa de Sevilha; SILVA, João A; COELHO, Mariana de Freitas. El modelo de experiencias aplicado a un museo - La perspectiva de los visitantes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 25, p. 460–482, 2016. Disponível em: <<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V25/N04/v25n4a04.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

GOTMAN, Anne. O comércio da hospitalidade é possível? *Revista Hospitalidade*, v. VI, n. 2, p. 03–27, 2009.

GRASSI, Marie-Claire. Transpor a soleira. In: MONTANDON, ALAIN (Org.). *O livro da hospitalidade*. São Paulo: Editora Senac, 2011. .

KEARNEY, Richard. Hospitality: Possible or impossible? *Hospitality & Society*, v. 5, n. 2 & 3, p. 173–184, 2015.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. 1. ed. Barueri-SP: Manole, 2004. p. 1–24.

LÉVI-STRAUSS, Claude. Introdução à obra de Marcel Mauss. In: MAUSS, MARCEL

- (Org.). . *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac Naif, 2003. p. 11–46.
- LOPES, Roberta Schroder. Comportamento do consumidor e qualidade de serviços na hotelaria. In: SANTOS, CARLOS HONORATO (Org.). . *Organizações e turismo*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2004. p. 89–96.
- LOVELOCK, C.; WRITZ, J.; HEMZO, M. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. Pearson Pr ed. São Paulo: [s.n.], 2011.
- LUGOSI, Peter. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, v. 19, n. 2, p. 139–149, 19 mar. 2008. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-4506.2008.00092.x>>. Acesso em: 30 out. 2017.
- MAINARDES, Emerson W; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, v. 49, n. 2, p. 226–252, 8 mar. 2011. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251741111109133>>. Acesso em: 31 jul. 2018.
- MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a Dádiva. In: MAUSS, MARCEL (Org.). . *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac Naif, 2003. .
- MILES, Samantha. Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, v. 142, n. 3, p. 437–459, 8 maio 2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-015-2741-y>>. Acesso em: 31 jul. 2018.
- MIRANDA, Danilo Santos De. O SESC EM SÃO PAULO: VOCAÇÃO EDUCATIVA E TRANSVERSALIDADE. *Periférica Internacional*, n. 16, p. 175–183, 2015. Disponível em: <<http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/18269/175.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 4 jun. 2017.
- MONTANDON, Alain. Convidar/receber. In: MONTANDON, ALAIN (Org.). . *O livro da hospitalidade*. São Paulo: Editora Senac, 2011a. .
- MONTANDON, Alain. Espelhos da Hospitalidade. In: MONTANDON, ALAIN (Org.). . *O livro da hospitalidade*. São Paulo: Editora Senac, 2011b. p. 31–37.
- PEREIRA, Danilo Cava; CAMARGO, Luiz Octavio de Lima; CAVENAGHI, Airton José. PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE UMA INSTITUIÇÃO DE LAZER E TURISMO: O CASO DO SESC. 2017, Balneário Camboriú (SC): ANPTUR, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.7749/citiescommunitiesterritories.jun2014.028.art05>>. Acesso em: 25 set. 2018.

- PITT-RIVERS, Julian. The Law of Hospitality. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, v. 2, n. 1, p. 501–517, 2012.
- PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura*. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.
- ROCHA, Ane. O extraordinário no cotidiano do Sesc SP. In: MAGNANI, JOSÉ GUILHERME CANTOR; SPAGGIARI, ENRICO (Org.). *Lazer de perto e de dentro: uma abordagem antropológica*. São Paulo: Edições Sesc SP, 2018. .
- SCHÄFER, Joice Denise *et al.* El desempeño organizacional como instrumento de gestión - Un análisis de los hoteles brasileños de grandes dimensiones. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 27, p. 666–678, 2018. Disponível em: <<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V27/N03/v27n3a10.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2019.
- SESC SÃO PAULO. *O atendimento e o Sesc São Paulo*. . São Paulo: [s.n.], 2013.
- SESC SÃO PAULO. *Quem Somos*. Disponível em: <<https://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/quem-somos/>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- SESC SÃO PAULO. *Sesc Consolação*. Disponível em: <[www.sescsp.org.br/consolacao](http://www.sescsp.org.br/consolacao)>. Acesso em: 31 jul. 2018a.
- SESC SÃO PAULO. *Sesc Itaquera*. Disponível em: <[www.sescsp.org.br/itaquera](http://www.sescsp.org.br/itaquera)>. Acesso em: 31 jul. 2018b.
- SESC SÃO PAULO. *Sesc Santo Amaro*. Disponível em: <[www.sescsp.org.br/santoamaro](http://www.sescsp.org.br/santoamaro)>. Acesso em: 31 jul. 2018c.
- SILVA, Mário Fernandes Da. *Centros culturais: análise da produção bibliográfica*. 2013. 206 f. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.anhembi.br/arquivos/trabalhos001/420255.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2017.
- SPARKS, Beverley; CALLAN, Victor J. Communication and the service encounter: the value of convergence. *International Journal of Hospitality Management*, v. 11, n. 3, p. 213–224, ago. 1992. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90019-R](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90019-R)>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- SUBRAMONY, Mahesh; PUGH, S Douglas. Services Management Research : Review, Integration, and Future Directions. *Journal of Management*, v. 41, n. 1, p. 349–373, 2015.
- TALHARI, Julio Cesar *et al.* Uma forma de arte: por dentro das práticas dos frequentadores

do Sesc SP. In: MAGNANI, JOSÉ GUILHERME CANTOR; SPAGGIARI, ENRICO (Org.). *. Lazer de perto e de dentro: uma abordagem antropológica*. São Paulo: Edições Sesc SP, 2018. .

TELFER, Elizabeth. A filosofia da hospitabilidade. In: MORRISON, ALISON; LASHLEY, CONRAD (Org.). *. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. 1. ed. Barueri-SP: Manole, 2004. .

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu, **Entrevistado**, depois de entender os riscos e benefícios, os objetivos e os métodos que serão usados na coleta de dados da pesquisa para a dissertação intitulada *A relação de hospitalidade no atendimento de centros culturais – o caso do Sesc em São Paulo*, estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista e AUTORIZO, por meio deste termo, o pesquisador **Danilo Cava Pereira**, pertencente à Universidade Anhembí Morumbi, sob orientação dos professores orientadores Airton José Cavenaghi e Elizabeth Kyoko Wada, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO é concedida mediante o compromisso do pesquisador acima citado em garantir-me os seguintes direitos:

1. poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. os dados coletados serão transcritos nos apêndices da dissertação e usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: publicações e revistas científicas e congressos e outros eventos científico-acadêmicos;
3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas, sendo apenas identificado(a) como gestor da unidade do Sesc em São Paulo pesquisada;
4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização e;
5. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Por ser verdade, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

São Paulo (SP), data.

---

Entrevistado

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste(a) participante para esta pesquisa.

---

Danilo Cava Pereira

## **APÊNDICE B – DIÁRIO DE BORDO – OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

### **SESC SANTO AMARO**

**LOCALIZAÇÃO:** Região Sul de São Paulo (Santo Amaro). O entorno é comercial e próximo de Terminal de ônibus, estações de trem (CPTM) e metrô (linha lilás). A região é bastante movimentada durante a semana e, no fim de semana, o entorno fica vazio.

**CARACTERÍSTICAS GERAIS DO LOCAL:** A unidade possui biblioteca, piscinas, ginásio, cafeteria, central de atendimento, teatro, espaço expositivo, consultório odontológico, espaços de convivência, salas de ginástica e de oficinas e estacionamento. O prédio, do arquiteto Edson Elito, foi inaugurado em 2011 e premiado O Melhor da Arquitetura em 2012. Com um projeto moderno, é todo de concreto e vidro, bem iluminado e com acabamentos em granito (chão) e metal (caixilhos, corrimão e teto). O local, como um todo, é bem sinalizado e com comunicações de programação e avisos espalhados pelos espaços.

### **CARACTERÍSTICAS DOS ESPAÇOS DE ATENDIMENTO OBSERVADOS:**

- 1) Central de Atendimento (balcão de pré-atendimento, postos de atendimento e loja): no térreo, o espaço tem pé direito alto, bastantes poltronas confortáveis (modelo Barcelona) para espera do público e bastante iluminação natural e artificial (à noite). O balcão de atendimento possui um local de trabalho, com banco alto ajustável, com encosto baixo e apoios para os braços, um computador, um circulador de ar e um aparelho de senhas. Os postos de atendimento são 9 no total (sendo dois para atendimento preferencial/prioritário), com 2 mesas ao fundo destinadas à supervisão. As cadeiras para os funcionários possuem altura regulável, encosto alto e apoios. Os postos possuem um computador (alguns também tinham tablets, impressora de ingressos e escâner) e material de divulgação em cima. Há cadeiras para os clientes também, com encosto e apoios para os braços sem ajustes. É arejado, sem ar condicionado, mas com ventiladores de parede e de chão. É aberto para o restante da unidade e, por isso, não é silencioso. As TVs com as chamadas de senha (som muito baixo do sinal) passam também a programação da unidade.
- 2) Cafeteria: No térreo, é aberta para o restante da unidade, bem arejada (sem ar condicionado e com ventiladores), iluminada e espaçosa. Possui um número razoável de assentos (87 lugares), divididos em cadeiras de madeira com encosto alto e mesas, também de madeira, comunitárias – os móveis são padrões na maioria das unidades. Nas TVs para chamada de senha só passam a programação da unidade, pois não há

atendimento por senhas. Há bebedouros, banheiros e lixeiras próximas. O balcão de atendimento é extenso, com duas estufas para dispor os produtos vendidos e uma máquina de café. O apoio, ao fundo possui geladeiras, fornos, balcão de preparo e pias. Há passagem para a cozinha, que é visível ao público por meio de uma janela ao fundo do balcão. É bem limpo e sempre estão limpando os balcões e o chão.

- 3) Caixas da Cafeteria: Entre os banheiros e o salão e balcão, possui 2 postos de atendimento com computadores, impressoras e circulador de ar. Os funcionários têm um banco alto regulável, com encosto e apoios ajustáveis. Há apoio para cadeirantes. Há ainda organizadores de filas com comunicação dos cardápios, que também servem para limitar e direcionar a fila para o atendimento.
- 4) Entrada da Piscina/Vestiários: No térreo, é um corredor com pé direito alto, um ventilador, bem arejado e iluminado natural e artificialmente. Há uma TV com informações em tempo real da piscina (temperatura, pH, etc). Há também um balcão de apoio para folheteria, uma cadeira simples, com encosto, para o funcionário do atendimento.
- 5) Consultório odontológico (sala de espera): No segundo andar, é bem iluminado, com portas de vidro e ar condicionado. Há cadeiras (modelo Barcelona) e sofá, mas poucos assentos. Há uma TV com programação da unidade. Fica em frente à Biblioteca e é também um corredor de passagem para outros lugares, mas por ser fechado com paredes e portas de vidro é silencioso. Possui dois pontos de atendimento, com computador e cadeiras com altura, encosto e apoios reguláveis.
- 6) Biblioteca: No segundo andar, não possui paredes a não ser pelo fundo, todo de vidro. Por isso, é bem iluminada e arejada, com ventiladores de parede, e não é silenciosa. Possui um espaço de leitura para crianças, torre com tomada para carregadores, estantes de livros e mesas individuais e comunitárias de madeira. Possuem cadeiras de madeira com apoio e encosto e bancos sem encosto. O balcão de atendimento, baixo, abriga folheteria de divulgação e possui dois postos de atendimento, com cadeiras reguláveis em altura, encosto e apoios, um computador e uma impressora. Há ainda um escâner para leitores com deficiência visual.

## VISITA 1

DATA: 28/11/2018, quarta-feira. Dia quente (25° – 20°) com sol.

## CENTRAL DE ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 13h20 – 14h20 (60 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: seis pessoas nos postos de atendimento, sendo que uma não estava atendendo público presente (serviço interno), só telefone, e duas estavam chamando a senha preferencial. Uma das funcionárias é cadeirante, a maioria é mulher e apenas uma não estava com uniforme. Atendentes bem-humorados, principalmente entre eles, já que sempre tiram dúvidas entre si e com supervisão.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: Bastante fluxo de público. Quando toca o telefone os atendentes priorizam o cliente presente. São simpáticos, atenciosos e prestativos no atendimento; olham nos olhos do cliente, mas sempre estão com os olhos na tela. Os telefones tocam bastante. Atendentes não arrumaram cadeiras e folheteria (nas mesas) durante o período observado, ficando apenas atrás das mesas. Os funcionários pareciam se dar bem uns com os outros. Cada atendimento durou em média 15 minutos.

#### CAFETERIA E CAIXAS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 14h30 – 15h15 (45 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: seis funcionários no balcão da cafeteria alternando funções de atendimento, abastecimento e outras. A maioria é mulher, todos uniformizados e com EPIs. Ficam em pé o tempo todo. A maioria dos funcionários tinham a cara fechada, sem sorrir ou esboçar sentimentos, na maior parte do tempo. Nos caixas, duas atendentes (são dois postos de atendimento no total).
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado e os atendimentos eram rápidos. Os funcionários foram prestativos, especialmente os da limpeza (salão). Foram criadas 5 “muralhas” de bandejas limpas, o que atrapalhava a visualização das pessoas a serem atendidas. Os funcionários limpavam o balcão constantemente, porém quase expulsando o cliente em espera que ali se apoiava.

#### ENTRADA DAS PISCINAS/VESTIÁRIOS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 15h15 – 15h30 (15 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia três funcionários conversando, aparentemente apenas uma era do atendimento (estava sentada). Não havia telefone. A funcionária parecia bem-humorada e estava pouco atenta, pois estava ao celular.

- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado. O médico que fazia o exame dermatológico não estava e começou-se a formar uma pequena fila, orientada pela funcionária. Durante o período observado, 2 pessoas saindo dos vestiários tiveram dificuldade para passar o cartão na catraca e não houve ajuda da funcionária. Neste período, ela só se levantou para beber água.

#### CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 16h – 16h20 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas uma atendente, que foi substituída, pouco depois, por um colega para seu intervalo. Funcionários se davam bem.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: ambos foram educados e prestativos, tanto pessoalmente quanto ao telefone. Um paciente saiu da sala de uma das dentistas feliz e rindo com ela. Dois pacientes foram recepcionados pelas dentistas com abraços e alegres cumprimentos. A TV estava travada em uma tela e nenhum funcionário percebeu.

#### BIBLIOTECA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 16h20 – 16h40 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas um atendente, que foi substituído pouco depois por uma colega para seu intervalo. Funcionários se davam bem.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: o espaço estava bem movimentado, mas sem grandes demandas de atendimento, a não ser para retirada de material ou tirar dúvidas. Houve apenas um atendimento pedindo informação para o atendente, que foi prestativo e educado, porém estava com fones de ouvido.

#### BALCÃO DE PRÉ-ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 17h – 17h20 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas uma atendente, que foi acompanhada de um colega em treinamento (este ficou sentado em uma cadeira baixa ao seu lado). Funcionários se davam bem e arrumavam a folheteria do balcão (que era demasiada, em pilhas altas).

- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: ambos foram educados e prestativos. O fluxo de pessoas era intenso, havia uma grande fila, muito bem organizada pela equipe, pois às 17h30 começava a venda presencial de ingressos das unidades.

#### LOJA SESC

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 17h20 – 17h40 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas uma atendente.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: às 17h30 começava a venda presencial de ingressos das unidades e ali aconteceu o atendimento preferencial. O público era bem orientado por um grande número de funcionários dedicados ao atendimento nesse período. A atendente foi educada e paciente, mesmo com clientes idosos, exigentes e prolongados em suas decisões. Funcionários do “mutirão” transpareceram tranquilidade, pois quando acabaram os ingressos do principal show (Milton Nascimento), em 25 minutos, o restante da fila foi embora sem problemas.

#### VISITA 2

DATA: 08/12/2018, sábado. Dia frio (17° – 19°), nublado.

#### CENTRAL DE ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 10h50 – 11h50 (60 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: três pessoas nos postos de atendimento, uma estava chamando a senha preferencial. Uma das funcionárias é cadeirante, a maioria é mulher e apenas uma não estava com uniforme. Atendentes bem-humorados, principalmente entre eles, já que sempre tiram dúvidas entre si e com a supervisão.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: Fluxo médio de público. Quando toca o telefone os atendentes priorizam o cliente presente. São simpáticos, atenciosos e prestativos no atendimento; olham nos olhos do cliente, mas sempre estão com os olhos na tela do computador. Os telefones tocam bastante. Atendentes não arrumaram cadeiras e folheteria (nas mesas) durante o período observado, ficando apenas atrás das mesas. Uma atendente foi bastante atenciosa avisando a cliente sobre o cabelo desarrumado, antes de tirar a foto para a credencial. Uma das atendentes indicou programações de outras unidades, pois nesta não havia a oferta. Cada atendimento durou em média 15 minutos.

#### CAFETERIA E CAIXAS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 12h – 12h25 (25 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: quatro funcionários no balcão alternando funções de atendimento, abastecimento e outras atividades. A maioria é mulher, todos uniformizados e com EPIs. Ficavam em pé o tempo todo. A maioria dos funcionários não sorriam e pareciam bravos, fazendo barulho com bandejas e utensílios ao apoiarem no balcão. Nos caixas, duas atendentes (são dois postos de atendimento no total).
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado, os atendimentos eram rápidos. Os funcionários foram prestativos, especialmente da limpeza (salão). Funcionários olhavam pouco para os clientes durante o atendimento. No salão, uma funcionária encontrou uma sacola perdida e, ao encontrar o dono, uma criança, foi didática e gentil com ela, fazendo seu pai sorrir com a orientação.

#### ENTRADA DAS PISCINAS/VESTIÁRIOS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 12h30 – 12h40 (10 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia uma funcionária sentada. Ela estava atenta, mesmo sem movimento algum de pessoas.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: Não houve nenhum atendimento no período observado (na piscina haviam 5 pessoas).

#### CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 12h40 – 13h (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas uma atendente.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: a atendente foi educada e prestativa, tanto pessoalmente quanto ao telefone. Uma paciente contava sobre sua vida, bem-humorada, conversando feliz com a atendente. A TV estava desligada.

#### BIBLIOTECA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 15h30 – 16h (30 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas um atendente.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: o espaço estava bem movimentado, mas sem grandes demandas de atendimento a não ser para retirada de material ou tirar dúvidas. Houve apenas um atendimento para empréstimo, o funcionário foi prestativo e educado, porém estava com fones de ouvido.

#### BALCÃO DE PRÉ-ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 13h – 13h15 (15 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas uma atendente.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: O fluxo de pessoas era intenso. A atendente foi prestativa, paciente e simpática; quando tocava o telefone ela priorizava o cliente presente.

#### LOJA SESC

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 13h15 – 13h35 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: havia apenas um atendente, que foi brevemente substituído por uma colega. Ambos ficaram sentados no posto. Funcionários se davam bem.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: pouco movimento. Os atendentes foram simpáticos e objetivos. Telefone tocou e funcionários deram atenção ao cliente presente.

#### SESC ITAQUERA

**LOCALIZAÇÃO:** Região Leste de São Paulo (Gleba do Pêssego). O entorno é predominantemente o Parque do Carmo, e a região é mais residencial. Não é próximo de terminais de ônibus ou estações de trem e metrô, mas é possível acessá-la com um ponto de ônibus na entrada principal (linha Gleba do Pêssego) ou por carro. A região é pouco movimentada, a não ser pelo Parque do Carmo e pelo Sesc Itaquera.

**CARACTERÍSTICAS GERAIS DO LOCAL:** A unidade possui um parque aquático, ginásios, quadras poliesportivas, um lago, parques lúdicos, cafeteria, central de atendimento, consultório odontológico (trailer), espaços de convivência, salas de ginástica e de oficinas, churrasqueiras e estacionamento. O conjunto de prédios, inaugurada em 1992, é dividido em diversos blocos, sendo considerado uma unidade campestre projetada pelos arquitetos Eduardo de Castro Mello e Cláudio Cianciarullo. O projeto é todo em concreto, bem iluminado e com acabamentos diversos dependendo do prédio. O local, como um todo, é bem sinalizado, com comunicações de programação e mapas espalhados pelos espaços.

#### CARACTERÍSTICAS DOS ESPAÇOS DE ATENDIMENTO OBSERVADOS:

- 1) Central de Atendimento (balcão de pré-atendimento, postos de atendimento e loja): no térreo do prédio principal (sede social), o espaço tem pé direito alto, bastante iluminação natural e artificial, poucos assentos em cadeiras (só com encosto) e mesas de madeira para a espera do público. O balcão de informações, próximo, mas não adjacente, possui

uma estação de trabalho com banco alto ajustável, encosto baixo e apoios para os braços e um *laptop*; durante o período visitado havia mais um banco, esse sem encosto e apoios, para um posto extra de trabalho. Na Central de Atendimento, os postos de atendimento, 12 no total (sem definição para atendimento preferencial/prioritário) têm cadeiras para os funcionários com altura regulável, encosto alto e apoios, com um computador (alguns também tinham tablets, impressora de ingressos e escâner) e material de divulgação em cima da mesa. Há cadeiras para os clientes que estão sendo atendidos também, com encosto e apoios para os braços sem ajustes. É arejado, sem ar condicionado, mas com ventiladores de chão. É aberto para o restante da unidade e, por isso, não é silencioso. As TVs com as chamadas de senha, mas os funcionários usam um microfone para chamar as senhas pelo nome.

- 2) Cafeteria e caixas: No térreo, ao lado da Central de Atendimento, é bem arejada (sem ar condicionado), iluminada e espaçosa. Possui um número razoável de assentos, divididos em cadeiras de madeira com encosto alto e mesas, também de madeira, redondas, de mais ou menos 4 lugares cada. Havia uma TV com a programação da unidade e não há atendimento por senhas. Há lixeiras próximas. O balcão de atendimento é extenso, com duas estufas para dispor os produtos vendidos e uma máquina de café. No apoio, geladeiras, balcão de preparo e pias. Há passagem para uma cozinha de apoio ao fundo, que não é visível ao público. É bem limpo, sempre estão limpando os balcões. Os caixas ficam em um extremo do balcão (2 pontos de atendimento com computadores e cadeiras altas com encosto e apoios ajustáveis).
- 3) Entrada da Piscina/Vestiários: Esta área é compreendida pelas duas entradas para a piscina (pelos vestiários masculino e feminino), a Loja e a área médica (atendimento médico, exame dermatológico para uso da piscina e achados e perdidos). São espaços arejados, bem iluminados, sinalizados e cobertos, porém as filas ficam muito grandes e ultrapassam essa cobertura. Há uma ambulância de prontidão na área médica. Nas áreas onde há funcionário, exceto nas catracas, há cadeiras altas com encosto e apoios ajustáveis e ventiladores.
- 4) Restaurante e caixas: É um prédio separado, próximo ao lago e às quadras. Por receber bastante luz natural é bem iluminado e não há ar condicionado, mas possui ventiladores para os dias mais quentes. Grande capacidade de pessoas (340), com mesas e dois tipos de assentos: bancos sem apoio do lado de dentro e cadeiras de metal com apoio em uma área externa. É bem sinalizado. Para o funcionário que fica na porta há um banco com

encosto e sem apoios. A área dos caixas, apertada, possui 5 pontos de venda (sendo um preferencial) com computadores e cadeiras só com encostos. A área de autosserviço tem duas partes iguais com balcões para comida fria e quente, um espaço no meio para reposição da comida pelos funcionários e três pontos para pesagem no total. Possui dois pontos de atendimento com computador e cadeiras com altura, encosto e apoios reguláveis.

- 5) Lanchonete e caixas: Na área da piscina, com uma parte dentro e outra fora para atender tanto o público do parque aquático quanto o restante das pessoas, o ambiente é grande, com uma cozinha aberta no meio, atendendo as duas partes, o que deixa o espaço barulhento. Um pouco escuro, com mais iluminação natural que artificial, o pé direito é alto e o espaço é arejado, mas sem ar condicionado. Para os clientes há mesas de pedra com cadeiras de metal com encosto; são bastantes assentos. No balcão de atendimento, longo, há um fluxo de entrada e saída para retirada dos produtos, definidos e comunicados por cartazes; não há atendimento por senhas. Há algumas TVs que mostram o cardápio. A área dos caixas, com 5 pontos de venda (sendo 1 preferencial), é apertada, mas funcional. Há sanitários no interior do espaço.
- 6) Portaria/Entrada Principal: Na entrada principal da unidade há um balcão de informações, coberto, bem iluminado e arejado com ventiladores e janelas; há 1 computador, 2 cadeiras com encosto. Mais adentro, guichês direcionam o trânsito de carros: na entrada são 3, porém somente 2 estavam operacionais; e dois para a saída. Os guichês, pequenos, escuros e sem ar condicionado, contavam com computadores e cadeira com encosto. Nessa área não há mapas, mas a sinalização é eficiente.

## VISITA 1

DATA: 14/12/2018, sexta-feira. Dia muito quente (30-32°) com sol.

### CENTRAL DE ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 14h30 – 16h (90 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: doze pessoas nos postos de atendimento. Estava muito quente e tanto os funcionários quanto os clientes estavam incomodados com o clima. Não há telefones, então o atendimento é exclusivamente presencial. O sistema para chamada pareceu confuso para os clientes. No Pré-atendimento, duas funcionárias davam informações e senhas. Na Loja, havia uma funcionária. Todos estavam uniformizados, alguns com um colete laranja.

- c) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS:** Bastante fluxo de público. Os funcionários são simpáticos, atenciosos e prestativos no atendimento; olham nos olhos do cliente, mas sempre estão com os olhos na tela. Atendentes não arrumaram as cadeiras durante o período observado, ficando apenas atrás das mesas. Os funcionários pareciam se dar bem uns com os outros. Cada atendimento durou em média 15 minutos. No Pré-atendimento, as funcionárias eram bem objetivas e sérias, uma vez que estavam incomodadas com o calor e a fila era grande. Na Loja, a funcionária não recebeu muita demanda, atendendo com gentileza e educação. Os funcionários foram educados, atenciosos e prestativos de maneira geral, tanto com colegas quanto com o público, apesar de estarem visivelmente incomodados com o calor.

#### LANCHONETE E CAIXAS

- a) **PERÍODO/HORÁRIO VISITADO:** 16h10 – 16h40 (30 minutos)
- b) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:** dois funcionários no balcão de atendimento, mesmo com o aumento do fluxo. Todos uniformizados e com EPIs. Ficavam em pé o tempo todo. Nos caixas, cinco atendentes ocupavam todos os postos.
- c) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS:** havia pouco movimento de pessoas no horário observado, aumentando no fim do período. Os atendimentos eram rápidos, no início, e se demoravam mais para o fim, pois não aumentou o número de atendentes no balcão. Os funcionários foram prestativos, gentis e atenciosos, tanto com colegas quanto com clientes.

#### CAFETERIA E CAIXAS

- a) **PERÍODO/HORÁRIO VISITADO:** 16h45 – 17h (15 minutos)
- b) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:** dois funcionários ocupavam os caixas, dois atendiam no balcão e ainda havia uma funcionária da limpeza. Todos uniformizados e com EPIs.
- c) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS:** havia pouco movimento de pessoas no horário observado, uma vez que estava próximo do fechamento da unidade e do espaço. Os funcionários eram gentis e atenciosos, sorrindo para clientes e colegas. Um funcionário de outro setor se ofereceu para tirar fotos de uma família.

#### VISITA 2

DATA: 15/12/2018, sábado. Dia muito quente (32-36°) com sol.

#### ENTRADA DA PISCINA/VESTIÁRIOS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 11h – 12h (60 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: três funcionários homens auxiliavam a entrada na entrada do vestiários masculino; três funcionários, um homem e duas mulheres, atendiam na entrada feminina; dois funcionários auxiliavam na fila do exame dermatológico; dois funcionários, médicos/enfermeiros, na sala médica; duas funcionárias ficavam no balcão de achados e perdidos e na loja, 4 funcionários, sendo uma para organizar a fila, uma para apoio e outros dois, homens, para pagamentos. Todos uniformizados e a maioria em pé. Estava muito quente e os funcionários não pareciam incomodados com o clima.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia muito movimento de pessoas no horário observado, com filas muito extensas. Os funcionários, de maneira geral, eram ágeis, às vezes sérios, gentis e atenciosos. Um funcionário em intervalo (fumando) deu informações a um cliente, sendo gentil e atencioso. Os funcionários pareciam ter autonomia para resolver pequenos problemas, uma vez que a distância é grande entre os espaços nesta unidade.

#### RESTAURANTE E CAIXAS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 12h10 – 13h20 (70 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: na entrada, dois funcionários orientavam a fila grande que se formava. No balcão de serviço, cinco funcionários alternavam-se para reposições. Nos caixas, 5 funcionárias ocupavam todos os pontos de atendimento e um funcionário pegava a comanda na saída. Todos estavam uniformizados. Os funcionários da cozinha ficavam em pé; os do atendimento ao público alternavam e os caixas ficavam sentados. Estava muito quente e os funcionários pareciam um pouco incomodados com o clima.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia muito movimento de pessoas no horário observado, com filas muito extensas. Os funcionários, de maneira geral, eram ágeis, gentis e atenciosos. Em um momento uma funcionária repondo sobremesa orientou uma cliente e seu filho discutiu com ela, que após terminar a discussão se retirou para a cozinha. Foram 25 minutos de fila para entrar no restaurante.

#### CENTRAL DE ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 13h30 – 14h20 (50 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: 8 pessoas ocupavam os 12 pontos de atendimento na Central, uma funcionária estava na Loja e duas funcionárias (as mesmas

do dia anterior) atendiam no balcão de Pré-atendimento. Todos uniformizados. Estava muito quente e os funcionários pareciam incomodados com o clima. Estava escuro (a energia havia acabado).

- c) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS:** havia muito movimento de pessoas no horário observado, com filas muito extensas. O tempo médio de atendimento foi de 12 minutos. No Pré-atendimento a fila era grande e havia mais um computador para agilizar os atendimentos. Todos os funcionários foram atenciosos, sorrindo ao atenderem tanto colegas quanto o público, apesar do grande fluxo e do calor intenso. Na Loja não havia movimento.

#### **PORTARIA/ENTRADA PRINCIPAL**

- a) **PERÍODO/HORÁRIO VISITADO:** 14h55 – 15h10 (15 minutos)
- b) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS:** Duas funcionárias nos guichês de entrada, duas na de saída, e dois, um homem e uma mulher, na entrada principal. Um funcionário e um segurança estavam na entrada de veículos preparados para avisar sobre estacionamento lotado. Todos uniformizados e com EPIs. Estava muito quente e os funcionários não pareciam incomodados com o clima, tinham cobertura.
- c) **OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS:** havia pouco movimento de pessoas no horário observado. Os funcionários, de maneira geral, eram gentis e atenciosos. Os funcionários pareciam ter autonomia para resolver pequenos problemas, uma vez que a distância é grande entre os espaços nesta unidade.

#### **SESC CONSOLAÇÃO**

**LOCALIZAÇÃO:** Região Central de São Paulo, próxima à Avenida Consolação. O entorno é um misto de residencial e comercial. É próximo a dois terminais de ônibus (Amaral Gurgel e Bandeira) e estações de metrô (Santa Cecília, Higienópolis-Mackenzie e República – Linhas 2, Vermelha, e 4, Amarela). Não há estacionamento e a região é muito movimentada durante a semana, diminuindo consideravelmente esse movimento aos sábados e feriados.

**CARACTERÍSTICAS GERAIS DO LOCAL:** A unidade possui piscinas, quadras poliesportivas, cafeteria, central de atendimento, consultório odontológico, espaço de convivência e expositivo, salas de ginástica e de oficinas, um centro de música, um centro de pesquisa teatral (CPT – Grupo Macunaíma) e um teatro (Teatro Anchieta). É um prédio de 9 andares, considerada uma unidade vertical, e é a primeira totalmente construída pelo Sesc, em

1967, e projetada por Ícaro de Castro Mello. O projeto contempla espaços com materiais diferentes em cada área, tendo destaque para o Teatro Anchieta, que tem entrada independente da unidade.

#### CARACTERÍSTICAS DOS ESPAÇOS DE ATENDIMENTO OBSERVADOS:

- 1) Central de Atendimento (balcão de pré-atendimento e postos de atendimento): no primeiro andar do prédio, o espaço tem pé direito baixo e dois níveis, com uma rampa de acesso para o segundo nível. Há poucos assentos em cadeiras estofadas para espera do público e pouca iluminação natural e artificial. O balcão de pré-atendimento, na entrada da Central, possui duas estações de trabalho com cadeira de encosto e apoios ajustáveis, dois computadores e uma impressora de ingressos. Na Central de Atendimento, os postos de atendimento, 4 no total (sem definição para atendimento preferencial/prioritário) têm cadeiras para os funcionários com altura regulável, encosto alto e apoios, com um computador (alguns também tinham tablets e escâner) e material de divulgação em cima da mesa. Há cadeiras para os clientes que estão sendo atendidos, com encosto e apoios para os braços, sem ajustes. É uma sala fechada, arejada, com ar condicionado, com janelas com vista para o térreo (área de convivência e entrada da unidade), por isso é silencioso. Há uma TV com as chamadas de senha.
- 2) Cafeteria e caixas: No térreo, ao lado da área de convivência e da Loja, é bem arejada (sem ar condicionado), iluminada artificialmente e pequena, com pé direito baixo. Possui um número razoável de assentos, divididos em cadeiras de madeira com encosto alto e mesas, também de madeira, comunitárias, no padrão de móveis da maioria das unidades. Há um *display* de senhas para a retirada de refeições rápidas. Há lixeiras próximas e o banheiro mais próximo é no primeiro andar, acessado por uma escada ao fundo do espaço. O balcão de atendimento é pequeno, com duas estufas para dispor os produtos vendidos e uma máquina de café. No apoio, atrás, geladeiras, balcão de preparo e pias. A cozinha fica ao fundo, que é parcialmente visível ao público, dividida apenas por um painel de vidro adesivado. É bem limpo. Os caixas ficam do outro lado do salão, com dois pontos de atendimento com computadores e cadeiras altas, com encosto e apoios ajustáveis.
- 3) Loja: A loja fica separada da Central de Atendimento, pois está na entrada da unidade, num corredor de passagem para as escadas e elevadores. O balcão possui uma área de trabalho com cadeira alta com apoio e encostos ajustáveis, um computador e um telefone. O balcão é aberto e o público pode ver o que tem atrás, pois o espaço na parede é

limitado para a disposição os produtos. É bem iluminado por iluminação artificial, e arejado, uma vez que fica perto da porta de entrada, embaixo do mezanino que abriga a Central de Atendimento e, por isso, o pé direito é baixo.

- 4) Entrada: Depois de uma escadaria, o espaço é um corredor para o fundo do prédio, onde se acessa o restante da unidade. À esquerda está a Convivência, e a Loja e a Cafeteria ficam mais à frente. É bem arejado e iluminado naturalmente, com pé direito alto. Há uma cadeira alta, com encosto, para o funcionário que fica na entrada.
- 5) Elevadores: São dois elevadores grandes com ascensoristas. Para eles há uma cadeira com encosto e apoios ajustáveis próxima à botoeira. Apesar da iluminação artificial é um pouco escuro. As paredes são adesivadas com um vinil cinza escuro e o chão é de granito. Há ar condicionado/ventilação artificial. Há também um telefone.
- 6) Espaço de Leitura: Originalmente fica no terceiro andar do prédio, mas no período observado estava alocado no quarto andar, onde fica a clínica odontológica (fechada pelas férias coletivas do setor), mas na área de trânsito entre as escadas e os elevadores. É bem iluminado, com janelas e luminárias, bem arejado e com um ventilador na parede atrás do atendente. Este fica em uma mesa, com computador, com cadeira de encosto e apoios reguláveis. São quatro mesas, com bancos individuais sem encosto ou apoios, ambos de metal e madeira, para os clientes. Há uma mesa com revistas e um porta-jornais.

## VISITA 1

DATA: 05/01/2019, sábado. Clima agradável (22 - 25°), porém nublado e chuvoso.

### ENTRADA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 12h40 – 13h10 (30 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Um funcionário, uniformizado, e um segurança estavam no local, ambos circulando pelo espaço. O funcionário usava rádio.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: Pouco fluxo de público. O funcionário foi simpático e prestativo nos atendimentos e parecia se dar bem com colegas. Cumprimentava tanto quem entrava quanto quem saía. Em um determinado momento uma senhora, frequentadora assídua, estava gritando na Cafeteria e ele acompanhou de longe sem abordá-la. O público não pareceu se importar com ela.

### CAFETERIA E CAIXAS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 13h15 – 14h05 (50 minutos)

- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Nos caixas dois funcionários, um homem e uma mulher, uniformizados, atendiam o público. No balcão da cafeteria, uma funcionária, uniformizada e com EPIs, fazia o atendimento ao público. A área atrás do balcão pareceu apertada, principalmente quando usavam a máquina de café.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado, porém o fluxo era contínuo. Os atendimentos eram ágeis e os funcionários foram prestativos e educados. A funcionária do balcão, apesar do bom atendimento, parecia impaciente e séria. A funcionária da limpeza que estava próxima às lixeiras foi muito gentil e prestativa. Os funcionários pareciam se dar bem, mas nos caixas os atendentes não conversavam além do necessário.

#### LOJA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 14h05 – 14h25 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Um funcionário uniformizado ocupava o posto.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado, mesmo sendo um local de passagem. O funcionário foi muito gentil, prestativo e atencioso, sorrindo para clientes e colegas, parecendo se dar bem com outros funcionários.

#### CENTRAL DE ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 14h30 – 15h (30 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: 5 funcionários uniformizados ocupavam os 6 postos (pré-atendimento e postos de atendimento), além da supervisora. Um dos funcionários tinha mobilidade reduzida e usava muletas. O espaço atrás do balcão de atendimento parecia apertado. Os balcões tinham muita folheteria.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado. Os funcionários foram muito gentis, prestativos e atenciosos, sorrindo para clientes e colegas, parecendo se dar bem com outros funcionários. Telefone tocava pouco e a prioridade era quem estava ali. Em um momento, saindo de trás do balcão, a supervisora sentou-se na espera com o cliente para tirar suas dúvidas. O atendimento durava em média 10 minutos.

#### ELEVADORES

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 15h – 15h20 (20 minutos)

- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: 1 funcionário uniformizado e com deficiência auditiva operava um dos elevadores. O outro estava inoperante. Os movimentos eram mecânicos, usam só uma das mãos praticamente o tempo todo.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado. O funcionário foi simpático, prestativo e educado, sorrindo e conversando com clientes e colegas, parecendo se dar bem com outros funcionários.

## VISITA 2

DATA: 07/01/2019, segunda. Dia muito quente (30-32°) com sol e nuvens.

### CAFETERIA E CAIXAS

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 14h – 14h40 (40 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Nos caixas três funcionárias uniformizadas ocupavam os dois pontos de venda (uma ficou sentada atrás ao celular e atendendo ao telefone quanto tocava). No balcão da cafeteria, uma funcionária e um funcionário, uniformizados e com EPIs, faziam o atendimento ao público.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia bastante movimento de pessoas no horário observado, com um fluxo contínuo. As atendentes no caixa eram atenciosas e educadas, porém conversavam entre si mesmo com o cliente na frente. No balcão da cafeteria os funcionários foram prestativos e educados; conversavam entre si empolgados com a programação, contando histórias. Ao fundo, na cozinha, a equipe cantou parabéns para um colega (só dava pra ouvir), o que indicou que pareciam se dar bem uns com os outros. Com os clientes a relação parecia mais automática, sem olho no olho.

### LOJA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 14h40 – 15h (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Um funcionário uniformizado ocupava o posto.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado, mesmo sendo um local de passagem. O funcionário foi muito gentil, prestativo e atencioso, sorrindo para clientes e colegas, parecendo se dar bem com outros funcionários. Uma senhora idosa contava da sua vida para ele.

### ENTRADA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 15h – 15h30 (30 minutos)

- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Uma funcionária, uniformizada, e um segurança estavam no local. A funcionária usava rádio e passou o tempo observado sentada (só se levantou para pegar água).
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: Muito fluxo de público. A funcionária foi simpática e educada nos atendimentos e parecia se dar bem com colegas. Porém só cumprimentava quem a cumprimentava. Conversou bastante com uma cliente assídua, mas de maneira geral não olhava para os clientes que entravam.

#### CENTRAL DE ATENDIMENTO

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 15h30 – 16h15 (45 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: 8 funcionários uniformizados ocupavam os 6 postos (pré-atendimento e postos de atendimento). Um dos funcionários tinha mobilidade reduzida e usava muletas e atendeu em pé (não havia espaço para todos trabalharem). O espaço atrás do balcão de atendimento parecia apertado. Os balcões tinham muita folheteria.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia muito movimento de pessoas no horário observado. Os funcionários foram muito gentis, prestativos e atenciosos, sorrindo para clientes e colegas, parecendo se dar bem com outros funcionários. Telefone tocava pouco e a prioridade era quem estava ali. Os atendimentos eram ágeis e os funcionários pareciam concentrados. A TV chamava a senha, na tela e em voz, e funcionários não reforçavam; alguns clientes ficaram confusos e perderam a chamada. Funcionário com mobilidade reduzida não tinha onde sentar, mas não pareceu incomodado com isso. O atendimento durava em média 10 minutos.

#### ESPAÇO DE LEITURA

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 16h15 – 16h30 (15 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: Um funcionário com mobilidade reduzida, uniformizado, ocupava o posto de atendimento.
- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado. O funcionário não realizou nenhum atendimento durante o período observado.

#### ELEVADORES

- a) PERÍODO/HORÁRIO VISITADO: 15h – 15h20 (20 minutos)
- b) OBSERVAÇÃO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS: um funcionário uniformizado e com deficiência auditiva operava um dos elevadores. O outro estava inoperante. Os

movimentos do operador eram mecânicos, usam só uma das mãos praticamente o tempo todo.

- c) OBSERVAÇÃO SOBRE OS ATENDIMENTOS: havia pouco movimento de pessoas no horário observado. O funcionário foi simpático, prestativo e educado, sorrindo e conversando com clientes e colegas, parecendo se dar bem com outros funcionários.

## Apêndice C – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS COM GERENTES

### Entrevista 1

**Entrevistado:** Claudia Darakjian Tavares Prado – Gerente do Sesc Santo Amaro

**Data:** 28/11/2018

**Danilo Cava Pereira:** São sete perguntas e todas elas vão tratar, de certa forma, de hospitalidade e do atendimento ao público. A primeira seria assim: Como você vê as relações do funcionário com o frequentador na sua unidade?

**Claudia Darakjian Tavares Prado:** Bom, dos funcionários... Depende muito do cargo que ele está, o tipo de relação é diferente, e o público também é diferente. Então o que a gente percebe? O orientador de público, que eu digo que é o cartão de visitas, que é o primeiro que recebe a pessoa, depende muito da característica do funcionário, mas você percebe que tem uma cumplicidade entre esses frequentadores mais usuais. Então já fala um “bom dia”, um “boa tarde”, mas pergunta como está, às vezes bate um papinho e vai criando um certo vínculo. [Acontece] Muito também de frequentadores de biblioteca, ETA [Espaço de Tecnologias e Artes, do Sesc], que também são os mesmos, ou na própria clínica odontológica que faz esse vínculo entre o funcionário e esse público. E tem o público que é o eventual, não tem essa cumplicidade, ou essa proximidade, mas existe essa questão do convidar. Num momento que a gente tem uma transição, e isso vai passando de funcionário para funcionário, quando entra um funcionário novo, ele faz quase que um estágio com um funcionário antigo, meio pra entender como é essa relação com o público. Tem que ser mais próxima? É um pouco mais distante? É proforma ou não é? Eu acho que no Sesc não é. Não dá pra você ser muito isento dessa relação próxima e quase que afetiva com o público, pelo menos eu enxergo dessa forma. E se é uma pessoa, aí eu passo pra um funcionário como Comedoria, um auxiliar de lanchonete, se é uma pessoa que vem muito frequentemente, eles já sabem até o que a pessoa quer. "Ah, então você gosta do café curto; ah, o seu leite é de soja; ah, você gosta mais moreninha a tigelinha, ou menos". Então você percebe essa... os caixas também, eles têm essa... Primeiro que o caixa é a extensão da Comedoria no sentido de falar "Olha, mas do que que é feita essa torta?". E o que a gente implantou, pra que tenha mais essa proximidade é eles participarem de algumas degustações quando a gente implanta um prato novo. Então aos finais de semana a gente tem trabalhado um mês com massa, um mês com polenta, um quibe na tigela. Então os caixas também experimentam, porque só assim eles

podem falar o que que tem, o que é um ragu de cogumelos, como é o recheio dessa tigelinha. Então a gente tem implantado pra também ter um atendimento diferenciado.

**D.C.P.: Eles ficam mais seguros de falar como que é...**

**C.D.T.P.:** Então eu acho que no Sesc tem muito essa questão da proximidade com esse público. Eles se sentem um pouco em casa. E aqui em Santo Amaro, que é uma unidade menor, não sei se isso acontece numa unidade grandiosa como um Pompeia, ou um Belenzinho, mas mesmo assim com os frequentadores mais assíduos e alunos dos cursos permanentes, com crianças do [Programa] Curumim, você já conhece aquelas crianças, então sabe se ela foi embora sozinha. Então eles ficam mais próximo mesmo.

**D.C.P.: Agora uma questão um pouco mais abrangente: o que você entende por hospitalidade?**

**C.D.T.P.:** O conceito de hospitalidade que hoje tá mudando muito. Vem da palavra hospital, né? A raiz é a mesma. Mas no sentido do cuidado. Então eu acho que a questão da hospitalidade é você receber, mas com cuidado. No Sesc a gente fala da recepção, do atendimento, mas é o atendimento acolhedor. Você ter esse cuidado, como você conversa, como você recebe, como você fala, o que fala, no sentido da pessoa se sentir aqui cuidada. Eu entendo dessa maneira.

**D.C.P.: O funcionário do Sesc como um anfitrião e o frequentador como um convidado. O que você acha dessa comparação?**

**C.D.T.P.:** O anfitrião geralmente está muito ligado a festa. Eu vou dar uma festa eu sou o anfitrião. No Sesc talvez não seja diferente, porque o frequentador vem aqui pelo lazer dele, ou pra assistir um show, um espetáculo, fazer uma aula, pra ele é um momento especial. Então muitos a gente percebe que saem de casa pra ir para um Sesc é quase que ir numa festa. Então a gente pode até falar que nós somos os anfitriões desse público. A gente está recebendo-os na nossa casa, o Sesc, e a gente tem que cuidar que essa experiência seja a melhor experiência possível pra eles. E o frequentador, como convidado... Nós convidamos as pessoas realmente pra vir aqui. Muitas vezes eles vêm de maneira espontânea, mas de alguma forma, eles se sentiram convidados a vir. Ou por divulgações, seja pelo site, pela Revista E, pelas mídias sociais, pelos meios de comunicação. Então se a gente for fazer esse comparativo, eles são nossos convidados.

**D.C.P.: Você como gestora representante do Sesc considera que ser hospitaleiro no trabalho é importante? Por quê?**

**C.D.T.P.:** Muito importante. Primeiro que faz parte da missão do Sesc. A gente tem esse trabalho fundamentado para um público prioritário, então a nossa missão é receber e entregar as atividades para esse público. E depois o público em geral também acaba que também motivado a vir para o Sesc. Então se você trabalha com determinado tipo de atividade é diferente de você ir num banco. Ah, o banco é hospitaleiro? Ele vende serviços e nós não podemos falar, mesmo odontologia, pra mim não é serviço, é um programa. Então quando a gente tem esse tipo de trabalho ligado a cultura, a lazer, a atividades socioeducativas, de saúde, de alimentação - mesmo alimentação não é um serviço puro e simples, não é um restaurante qualquer -, a gente tem um cuidado naquilo que a gente faz. Se a gente não receber as pessoas com hospitalidade, com esse cuidado, a gente vira qualquer coisa. É um lugar comum. E eu acho que o Sesc não pode trabalhar dessa forma. A gente tem que receber essas pessoas com esse cuidado. Primeiro porque a gente recebe pessoas de todas as faixas etárias, de todos os gêneros, de todas as camadas sociais, raças. Temos que ter esse cuidado de tê-los todos num mesmo espaço para um mesmo propósito. Então se não tiver isso, se a pessoa não se sentir bem e acolhida, talvez não volte. E essa é a grande diferença de alguns outros espaços de lazer, alguns CEUs [Centros Educacionais Unificados] da prefeitura, algumas outras estruturas tem a estrutura física, mas não tem esse cuidado, de como receber esse público. Então a gente tem essa preocupação de receber. Quando vem um Fale Conosco a gente fica chateadíssimo. "Ah, mas porque fez eu pagar a diferença do ingresso?". "Mas por que a coxinha..." A gente fica doído quando recebe uma comunicação dessa, mas como aconteceu isso? E vai e apura e volta. Como que chegou nisso? Por que aconteceu isso? Tem algumas coisas que não dá. Venda de ingressos (acabamos de ver a venda de ingressos): são 4 mil lugares, tinha não sei quantos na fila. Nem todo mundo vai poder assistir, mas a gente tenta atender da melhor maneira possível. Receber, coloca banco, avisa: "Olha, são só quatro lugares". A gente persegue a não frustração. Às vezes frustra, mas a gente tenta o máximo possível a não chegar nisso.

**D.C.P.: A próxima pergunta, uma parte você já meio que respondeu: a hospitalidade pode ser vista como uma vantagem competitiva na prestação de serviços de entretenimento? Que é o que você acabou de falar. E aí o Sesc oferecendo essa relação**

**hospitaleira com os frequentadores, você acha que isso passa também para os outros stakeholders, que são as outras partes interessadas (fornecedores, artistas, contratados, imprensa...)?**

**C.D.T.P.:** Com certeza, porque o Sesc ao longo desses 72 anos foi construindo a sua história. A cada ano ou a cada mudança no país, no mundo, a gente tenta aperfeiçoar isso. Centros culturais existem, não estou falando que eles não recebem bem, lógico que recebem, mas às vezes tem uma referência do que é o Sesc. O Sesc tem uma maneira diferente de receber o seu público, até pela diversidade de atividades que oferece num mesmo espaço. Então o próprio funcionário precisa entender esse modelo de ação que passa por cursos, atividades, shows, tratamento odontológico, comedoria, restaurante, exposição; qualquer pessoa que esteja no Sesc tem que entender como isso funciona. Os estagiários eventuais de exposição que vão receber o público, que ficam uma semana aqui antes, a gente faz questão de contratá-los uma semana antes para que eles passem por um treinamento, conheçam o artista, saibam como que a gente trabalha, o Sesc como um todo e esse trabalho educativo da exposição. Então tem esse diferencial. Não digo que nós temos concorrentes, não é assim, não existe essa concorrência, mas a gente procura atender da melhor maneira possível porque é o nome do Sesc que a gente construiu ao longo desse tempo todo. E a gente exige isso dos fornecedores. Então os fornecedores da área de alimentação, por exemplo, os salgados têm que estar da mesma qualidade, nem sempre isso é possível, o Sesc é muito grande, mas a gente tenta e está aperfeiçoando isso. Imagina um fornecedor fornecer pra 30 unidades, então a gente tem que garantir que a qualidade seja a mesma. A lavanderia que lava o uniforme do pessoal da alimentação, as empresas de áudio ou de luz que a gente contrata para complementar os nossos equipamentos, tem que ser da melhor maneira possível. Não dá pra atender com uma qualidade inferior porque o show não vai ser assim. E a mesma coisa dos artistas, eles têm que estar muito bem pautados, a gente não interfere na qualidade artística deles, mas eles sabem que eles são tratados com respeito e devolvem isso para o público também.

**D.C.P.: Você como gestora dessa unidade trabalha para que seus funcionários compreendam que eles fazem parte da experiência do frequentador, na medida em que seu atendimento pode afetar a satisfação desse cliente?**

**C.D.T.P.:** Sim. Fora os treinamentos promovidos pela GERP (Gerência de Relações com o Público) na área de atendimento, que isso a gente faz, a gente tenta encaixar no nosso dia a dia, que é corrido, algumas experiências e algumas vivências. Então a gente fazia saídas, uma

vez por mês, visitando uma unidade, para eles também entenderem. "Ah, são unidades do Sesc como a que eu trabalho". Mas como é o atendimento lá? E fazer um paralelo com outros centros culturais da região, para tentar não comparar, mas se colocar, agora eu estou saindo como cliente, então como que eu vou experimentar? E o que a gente tem trabalhado esse ano [são] algumas ações da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) para trabalhar a questão do funcionário e outras capacidades e habilidades dele; a gente introduziu agora aula de yoga. Somos em 3 professores: eu, Afonso [gerente adjunto da unidade] e o Alexandre [coordenador de programação da unidade]. Cada sexta-feira é um, uma vez por semana, que não tem nada a ver com a ginástica laboral, mas que a gente trabalha muito essa questão de foco, de concentração, de ter um momento para si e estimulá-los que eles façam isso, ou no trajeto, ou na hora que chega em casa, nem que for uma respiração, nem que for 5 minutos de voltar pra si mesmo. Então a gente tenta, na medida do possível. Estimula que eles vão assistir outros espetáculos. Quando eles assistem espetáculos, mesmo que seja aqui no Sesc Santo Amaro, aquele horário ele não está como funcionário. Ele vem, pega o ingressinho [sic] dele, vai pra sala e aí ele está como público. Ou em outros espaços, não só no Sesc, que muitas vezes a gente dá dicas. "Vai até a Bienal", eu sei que é super corrido, num dia de folga você quer se estatelar em casa às vezes ou pondo a casa em ordem, mas a gente estimula algumas atividades que são gratuitas muitas vezes. Então vai na Bienal de Arte, o CCBB, que também tem exposições gratuitas, e mesmo quem vai em outros, vai como visita técnica e a gente paga o ingresso e tudo mais que [foi] isso quando a gente fez esse trabalho com o pessoal do atendimento o ano passado. Então a gente sempre tenta que eles façam alguma experiência fora da unidade também para perceber "Olha eu vi uma experiência super legal lá, que tal a gente implantar aqui?".

**D.C.P.: A última pergunta, na verdade, é se existe alguma coisa que você gostaria de falar que eu não abordei.**

**C.D.T.P.:** Na verdade, se no seu trabalho você vê a hospitalidade dentro do Sesc mesmo. Se é o que eu imagino o que seja, se isso é aplicável. Porque a gente fala muito em hospitalidade quando tem uma questão de recebimento, de hospedagem e não é só isso. Na verdade, se fosse o Sesc Bertogã sim, aí seria a experiência da hospitalidade, dentro Sesc, como um todo. Mas se a gente pode usar isso também para uma experiência qualquer de... não compra, mas de você ter um serviço como satisfação.

**D.C.P.:** Na verdade a ideia toda da pesquisa é essa, entender que existe realmente essa relação, que as pessoas entendem que a hospitalidade do local, no caso dos centros culturais, o Sesc nesse caso específico, essa relação de hospitalidade, positiva, dos funcionários com eles [frequentadores], melhora a experiência deles aqui, no dia a dia. Estou fazendo exatamente essa pesquisa para entender se pelo menos o Sesc entende isso, como você está entendendo e perguntando isso pra mim. A primeira parte seria essa: se o Sesc, se os funcionários realmente estão entendendo que é importante ter essa relação boa com os frequentadores.

**C.D.T.P.:** Porque a gente sabe que não é uma rotina fácil. Principalmente em alta temporada, ou em determinadas atividades é uma experiência dura. Você está recebendo as pessoas que vão se divertir, mas você está trabalhando. Então você tem que entender muito bem e fazer com que a experiência do outro seja prazerosa assim como quando eu saio eu quero também ter essa mesma experiência. E eu saber diferenciar que eu faço parte dessa vivência ser positiva. Ou não, pode ser um desastre e a pessoa nunca mais querer pisar aqui.

**D.C.P.:** Existem vários fatores pra isso, mas a ideia aqui é se...

**C.D.T.P.:** ... se ele entende que o trabalho dele é importante pro frequentador ter essa experiência positiva.

## **Entrevista 2**

**Entrevistado:** José Roberto Ramos – Gerente do Sesc Itaquera

**Data:** 14/12/2018

**Danilo Cava Pereira:** A primeira pergunta seria: como você vê as relações do funcionário com o frequentador na sua unidade?

**José Roberto Ramos:** Eu acho que hoje a gente tem um nível de consciência dos funcionários, no geral, e aqui em Itaquera isso é no geral mesmo, não é só quem tem ali essa função do atendimento propriamente dito. Mas há uma consciência bem coletiva e bem clara da importância desse contato, desse atendimento, dessa disponibilidade para aquilo que o frequentador nos procura num primeiro momento e até para aquilo que às vezes não procura, mas você identifica que está precisando de alguma ajuda ali. É muito comum você andar pela praça ou pela sede social e você observar as pessoas. Eu não sei se estão vindo pela primeira

vez realmente ou se, mesmo tendo vindo outras vezes, ao se deslocar pela unidade se depara com situações de precisar de um tipo de informação. Então o que eu entendo hoje, que há essa consciência. E aí tem a questão do preparo para esse atendimento. O preparo também, o que eu percebo, é que a gente tem cada vez mais buscado aprimoramento nesse preparo. O termo acolhimento está muito presente, tem sido muito falado nos treinamentos. A gente vem tendo uma ênfase grande em treinamentos para os nossos colegas que tem a função do atendimento, é o termo acolhimento que tem aparecido. E aí essa pré-disposição tem muita a ver com a circunstância. Eu diria que hoje a gente tem alguns postos que o posto do atendimento é fixo, ou seja, você tem a Central de Atendimento, você tem uma área de alimentação, e você tem as demandas que vão aí meio que variando no decorrer do ano. Aqui em Itaquera a gente tem um percentual muito alto de dias e de situações de grande volume de atendimento. Então em que pese essa consciência da importância do atendimento, do acolhimento, que a gente observa que essas condições muitas vezes de demanda de público muito acentuada, questão de falta de funcionário, ou uma rotatividade que a gente tem também que faz com que os funcionários muitos sejam novos, seja na unidade, seja na instituição; então existe por um lado essa consciência e por outro lado a gente percebe que a gente precisa aprimorar muito a qualidade desse acolhimento, da informação, do fazer a pessoa que está ali sendo atendida se sentir acolhida no termo da instituição mesmo, se sentir bem acolhida independente da demanda que ela traga. Quando a pessoa vem com uma simples pergunta, uma dúvida que você tenha resposta e que é um atendimento muitas vezes rápido: você atende, dá informação, ela agradece, dá um sorriso, você dá um sorriso e ela vai embora. Desde essa situação até aquela onde essa pessoa ao nos procurar não está numa situação muito favorável de um atendimento, de um acolhimento, ou trazendo alguma questão, ou trazendo alguma insatisfação. Então na minha opinião quando eu falo dessa qualidade do nosso atendimento de aprimorar cada vez mais é muito mais nessas situações, onde você tem que fazer a mediação de situações que não são muito favoráveis, onde por vezes o cliente tem razão de uma insatisfação, ele por muitas vezes está equivocado, ele está esperando algo que a gente nunca se propôs a oferecer e nem tem condições, mas ainda assim é legítima a insatisfação. Você chega na gente e está insatisfeito a gente tem a obrigação, o compromisso de fazer um atendimento que seja acolhedor. Então eu acho que tem aí essa... é um trabalho constante da área de supervisão, da área de coordenação, da gestão como um todo da unidade e está chamando atenção, jogando luz nessas condições para um bom atendimento. Acho que a consciência da importância está bastante difundida, está bem clara, não tem dúvida de que no Sesc a gente tem que atender

bem e atender superando a expectativa. Se a gente quer falar de acolhimento é isso, não é só ter respostas à pergunta, mas é você perceber no atendimento que a gente faz questão que não vem de uma maneira explícita por parte das pessoas, mas você percebe ali que muito além da dúvida ou daquele atendimento que ela precisa naquele momento é uma oportunidade que você tem de levar a ela informação, muito além do que ela procura. Acho que a gente tem sim que aprimorar essas condições no geral e aqui em Itaquera isso é bastante presente. A quantidade grande de temporários que nós temos, por exemplo. E o temporário, por um lado, tem uma motivação, que é a motivação de ele querer trabalhar no Sesc, então ele está ali naquela condição de temporário, ele olha isso como uma oportunidade de mostrar seu trabalho, ser visto por alguém, "De repente alguém vai ver, vai gostar e vai me chamar pra trabalhar, aí eu vou conseguir um emprego aqui". Então ele tem essa motivação, mas por outro lado ele não tem vínculo com a instituição e ele não tem o preparo, muitas vezes a instituição não tem condições de dar o mesmo preparo que você dá pro funcionário, ele tem um preparo mais parcial. Isso tem um impacto muito grande na qualidade desse atendimento. Isso é uma realidade hoje.

**D.C.P.: A próxima seria: o que você entende por hospitalidade?**

**J.R.R.:** A hospitalidade tem muito a ver com a hotelaria. O termo, a expressão, está muito ligado à hotelaria. Já avancei do atendimento para o acolhimento, como está presente no nosso dia a dia. Hospitalidade para mim é um termo que tem um vínculo muito grande com o que a gente faz quando viaja, se hospeda. Ao se hospedar num local você tem as questões que vão muito além do atendimento da pessoa, mas sim as condições que aquele local te apresenta. Enfim, pensando aqui agora junto com você podia trazer a hospitalidade também para nossa arquitetura, para o nosso mobiliário, pros nossos espaços, a gente tem o atendimento ligado a essa questão mais pessoal e a hospitalidade acredito que ligado ao espaço, ao local. E aí passando por tudo: banheiro limpo, tem a ver com uma boa hospitalidade; um mobiliário adequado, convidativo, tem a ver com hospitalidade; um ambiente, no verãozão [sic] se eu tenho que ficar esperando se eu estou num lugar climatizado, tem a ver com hospitalidade. Eu acho é mais ou menos isso no nosso campo. Hospitalidade é uma boa condição do local para acolher, para atender.

**D.C.P.: O funcionário do Sesc como um anfitrião e o frequentador como um convidado. O que você acha dessa comparação?**

**J.R.R.:** Eu acho que ela faz sentido. É uma lógica do que a gente usa muito ao conversar com o colega: "Como é que você recebe alguém na sua casa? Como é que você gosta de ser recebido quando você vai na casa de alguém?" É meio que essa relação da gente aqui, todos nós, sermos os anfitriões e quem está vindo é um convidado nosso. Daí a importância de a gente atender bem, a gente fazer com que essa passagem das pessoas por aqui seja agradável, seja bacana, seja leve, seja feliz, atenda essencialmente o que é o objetivo da instituição. Trazer um ponto de equilíbrio para aquilo que a gente vive na sociedade, no dia a dia, isso causa tantas tensões, estresse. Então o Sesc precisa mesmo ser esse local, que você venha, de alguma forma se sinta bem e saia daqui diferente do que você chegou e que seja sempre um diferente pra melhor. Seja no campo do conhecimento, seja no campo simplesmente do bem-estar. E pra isso ela precisa ser bem atendida, bem acolhida. O nosso papel é o papel de anfitriões. Precisamos entender que todos que vem pra cá são nossos convidados que precisam ser tratados como convidados.

**D.C.P.:** **A próxima pergunta você já meio que respondeu, que é: você como gestor e representante do Sesc considera que ser hospitaleiro no trabalho é importante? Você acabou realmente dizendo nessas falas, então vou passar para a próxima. A hospitalidade pode ser vista como uma vantagem competitiva na prestação de serviços de entretenimento?**

**J.R.R.:** Não tenha dúvida. Eu acho que essa hospitalidade, estou até ampliando um pouco o entendimento dela, é o todo, é o ambiente, é o local, são as condições de higiene, de segurança, do que o local oferece, mas é o atendimento, é a maneira como as pessoas te tratam, é o quanto custa financeiramente pra você estar naquele local, é o quanto custa do seu tempo para estar naquele local. Então esse conjunto de fatores não tenho a menor dúvida que é um diferencial. A competitividade entendendo que é a escolha das pessoas de irem num local e não irem em outro. Para o Sesc, acho que é muito importante a gente ter não apenas o entendimento de que os nossos preços são muito convidativos na maior parte dos serviços, uma boa parte gratuita, então isso é o diferencial; a questão financeira ela tem impacto hoje, mas vai muito além, é todo esse conjunto que a gente está falando aqui. A gente costuma dizer que as pessoas vão ao Sesc simplesmente pelo fato de estarem indo ao Sesc, independente de um objetivo específico. Às vezes a gente vai, "Ah, eu vou lá em Pinheiros [Sesc Pinheiros] ver o Milton Nascimento", ou eu vou no domingo à tarde no [Sesc] Pompeia assistir um teatro pra família, que eu sei que tem, não sei nem que peça que é, mas eu sei que tem lá num

determinado horário, então eu vou lá levar meus filhos. Ou não, eu estou com meu tempo livre, eu vou ao Sesc e aí vou conhecer o Sesc Paulista, independente do que eu vá encontrar lá. Esse tipo de pensamento que as pessoas possam ter eu acho que tem muito a ver com esse conjunto de fatores que a instituição tem pra fazer esse bom atendimento, esse acolhimento. Pra mim é um diferencial sim, sem sombra de dúvidas.

**D.C.P.: Você já falou que o Sesc oferece uma relação hospitaleira com os frequentadores. Você acha que essa relação se estende às outras partes interessadas, que a gente chama de *stakeholders*, como fornecedores, contratados, imprensa, parceiros...?**

**J.R.R.:** Eu acho que sim. Há um esforço consciente para isso, mesmo não se apresentando como uma prioridade, ou como uma coisa muito óbvia, muito natural, muito lógica, mas há um bom nível de consciência hoje institucional de gestores de um modo geral pra isso. E eu acho que há algumas ações, algumas maneiras de fazer com que isso realmente aconteça. Algumas do ponto de vista estratégico de gerar vínculos pelo interesse institucional para isso, então para nós é importante ter uma boa relação com a imprensa. Porque a gente gosta da imprensa? Porque é um cliente, é alguém que está aqui, mas porque a gente também acha importante que a imprensa nos veja de uma maneira positiva porque a imprensa vai falar da gente, e se vai falar é bom que fale bem, não que fale mal. Tem uma questão que é estratégica. Outros parceiros, também, a questão de estabelecer parcerias pra nós é importante. Por que a gente acredita que seja bom para a sociedade que todas as relações sejam positivas, que as relações não sejam relações de nenhuma instituição, nenhuma empresa, ninguém se sobrepor ao outro, mas também porque a gente quer que esses parceiros sejam também pra nós parceiros realmente, que nos atendam adequadamente. Então eu acho que, não é natural, não é muito óbvio, mas há sim alguns esforços. Eu não sei nesse campo, se entraria hoje, mas as pessoas que trabalham conosco no dia a dia, nossos prestadores de serviço cotidianos, que são as empresas, basicamente a grande maioria das unidades, de segurança e limpeza, são os principais. Aqui em Itaquera a gente tem outros, a gente tem uma área verde muito grande, então a gente tem prestadores de serviços dessa área que são cotidianos. A gente tem uma área médica bem mais complexa do que as outras unidades do regional, médicos, ambulâncias, que estão aqui cotidianamente. Então esse público, aqui em Itaquera, eles estão bastante inseridos nessa política institucional de valorizar as pessoas que trabalham com a gente. No dia a dia, tudo aquilo que eles podem ser incluídos naquilo que a gente oferece para os funcionários, sejam palestras, sejam ações da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), ações

de bem-estar, liberação para algumas atividades que a gente desenvolve com funcionários, eles sempre estão presentes. Pra gente isso é muito importante, porque são pessoas que estão aqui e que também participam diretamente no dia a dia de oferecer boas condições para o nosso público. Da mesma maneira que a gente entende que o funcionário precisa estar inserido nesse contexto, esse público também, a gente também tem que inserir. E isso também tem resultados muito bons, positivos.

**D.C.P.: A última pergunta também foi respondida durante [a entrevista], que é sobre se você entende que os funcionários participam dessa experiência do frequentador, então acho que isso já foi respondido também, e o último ponto seria eu não falei alguma coisa que você gostaria de destacar.**

**J.R.R.:** Dos funcionários, sim. É uma coisa que é menos do que a gente enquanto gestor gostaria que eles participassem, a gente acha que os colegas poderiam usufruir mais. E aí já se deparando com o paradoxo de que enquanto eles estão trabalhando é difícil eles poderem participar de mais coisas. E no caso de Itaquera o tempo todo as coisas estão acontecendo no horário que as pessoas estão trabalhando. Aqui, diferentemente de outras unidades, a nossa escala é de quarta a domingo, manhã e tarde. Então a grande maioria dos funcionários trabalha de quarta a domingo, manhã e tarde. Diferente de unidades que você tem esse período, então eu trabalho até as 18h e eu tenho uma programação noturna que eu vou acompanhar, ou estou de folga no fim de semana. Aqui ele participa menos também, essa é uma das questões. E aí o incentivo pra que se usufrua das outras unidades também é feito, mas com certeza com uma aderência pequena.

Do que você não perguntou que eu poderia falar? O que eu penso de atendimento, de acolhimento, eu acho que as questões permitiram falar o que eu penso. Acho que tem talvez um aspecto na gestão de pessoas, principalmente, que quando a gente olha para os nossos colegas que tem funções de atendimento, que são trabalhadores, que tem um regime a cumprir, eu acho que nós gestores precisamos, cada vez mais, olhar com muita atenção para o campo das emoções das pessoas. Porque atendimento é relacionamento. E relacionamento você está lidando com pessoas, se eu atendo 10 pessoas ao longo de um dia, que é um número bem baixo, talvez seja um número para um dia bem tranquilo, mas que sejam 10, a gente precisa considerar que desses 10 atendimentos eu vou ter algumas situações em que as questões emocionais possam entrar num campo de alguns desequilíbrios. Eu acho que é um ponto de atenção que a gente precisa ter de todos nós, gestores, estarmos atentos a isto,

estarmos possibilitando aos colegas espaço para que isso possa ser conversado, para que isso possa no dia a dia aparecer, para não ficar uma pressão em cima do funcionário de que "É isso mesmo, meu papel é esse, eu tenho que atender bem sempre, eu tenho que estar sorrindo sempre, eu tenho que estar de bem com a vida sempre". Eu acho que isso é desejável, mas a gente sabe que na realidade todo mundo tem questões que às vezes você já traz e tem aquelas que surgem durante um dia de trabalho. Acho que é um ponto de atenção para a gente ter, todos, nesse sentido.

### **Entrevista 3**

**Entrevistado:** Mariângela Abbatepaulo – Gerente do Sesc Consolação

**Data:** 17/12/2018

**Danilo Cava Pereira: Como você vê as relações do funcionário com o frequentador na sua unidade?**

**Mariângela Abbatepaulo:** Bom, eu acho que a gente tem, em algumas situações, situações de bastante proximidade, considerando uma unidade que já tem mais de 50 anos e que boa parte desses frequentadores participa das atividades há muito tempo, especialmente terceira idade, adultos. É uma unidade que tem uma frequência regular de um público que já vem há algum tempo. Então, nesse caso, algumas pessoas [funcionários] têm uma proximidade muito grande com a clientela. Os funcionários e a clientela têm uma proximidade de saber da vida, do nome, se tem filho, se não tem filho. Isso mais do pessoal de atendimento, orientadores de público, os nossos patrulheiros - que ainda temos patrulheiros na unidade -, pessoal da alimentação, também equipes que têm um tempo maior na unidade e as equipes que recebem esse público mais frequente. Ao mesmo tempo eu sinto uma distância um pouco maior, talvez bem maior, de algumas equipes, sobretudo da programação, muitas vezes a programação é pensada sem levar em consideração o público atendido. Tem essas duas pontas naquilo que eu considero de proximidade do público e de aproximação com o público. E é um trabalho que eu tenho procurado propor, principalmente para a programação, e principalmente para o público jovem. A gente tem aqui na unidade um público de jovens adolescentes, jovens adultos e que a gente não tem uma aproximação de fato. A gente tem uma aproximação com terceira idade nos cursos permanentes, mas ainda falta uma aproximação sobretudo com o público jovem.

**D.C.P.: O que você entende por hospitalidade?**

**M.A.:** Eu entendo que é uma forma de bem receber. Desde a entrada, quando a pessoa é bem recebida na entrada, tem uma informação adequada, recebe um sorriso, um bom dia, é um conjunto do bem receber. A pessoa tem uma experiência quando ela entra na unidade, quando ela vai tomar um café, quando ela faz uma atividade, quando o banheiro está limpo, quando a programação lhe agrada, quando ela é bem recebida no vestiário, na entrada do teatro. Então no meu entender a hospitalidade é esse bem receber nesse conjunto de ações que a pessoa tem quando ela entra na unidade, nem que seja só pra nadar, nem que seja só pra tomar um café, mas ela se sente acolhida. Acolhimento, bem receber.

**D.C.P.: O funcionário do Sesc como um anfitrião e o frequentador como um convidado. O que você acha dessa comparação?**

**M.A.:** Eu acho que ela vale, ele [o frequentador] é um convidado, o Sesc é um anfitrião, mas é importante a gente entender nessa relação o nosso limite daquilo que é oferecido e as regras daquilo que é oferecido. Acho que tem sim essa perspectiva que volta para a questão do acolhimento, da hospitalidade, mas dentro de algumas regras que o funcionário e o próprio cliente precisa entender e compartilhar.

**D.C.P.: Você como gestora e representante do Sesc considera que ser hospitaleiro no trabalho é importante?**

**M.A.:** Acho bastante importante. E aí não só para a clientela, mas também para os funcionários. E esse é um trabalho interno que talvez seja um pouco mais complexo, porque aquilo que a gente oferece para o público é muito mais claro, é muito mais objetivo do que aquilo que a gente tem nas relações de trabalho, daquilo que a gente tem nos processos de trabalho. A gente tem que ser acolhedor, a gente tem que ter a capacidade de ouvir. Acho que o hospitaleiro também está aí. A gente fala de acolhimento, do bem receber e, no caso interno, do funcionário, é ouvir. Inicialmente tem que ouvir.

**D.C.P.: A hospitalidade pode ser vista como uma vantagem competitiva na prestação de serviços de entretenimento?**

**M.A.:** Pode ser, porque se você não traz para aquele cliente uma boa experiência, naquele circuito que eu falei do bem-estar, essa pessoa não volta. Pode ser a melhor programação no Sesc, mas se ela foi mal atendida, mal recebida, ela não volta. Eu mesma já tive situações de

ir em lugares que tinha uma programação, um cinema de São Paulo, que era uma programação primorosa, eu fui mal atendida nesse cinema, e o meu objetivo é nunca mais entrar nesse cinema. Então acho que vale pelo conjunto e isso é importante sim. A gente tem que atuar e, se de alguma forma, a gente "perder esse cliente" a gente tem que fazer um trabalho de reconquistar. Ou reconquistar ou fazer ações que permitam que esse tipo de coisa não aconteça de novo. Eu não gosto de receber crítica, mas quando a gente recebe uma crítica a gente tem por obrigação refletir sobre aquilo que a gente está fazendo. De repente a crítica é um alerta ou para algum comportamento que não está dos mais adequados, ou por algum serviço que não está dos melhores, ou por alguma informação que não está sendo colocada de forma adequada. Então a gente tem por obrigação essa ação: prestar atenção na crítica para ou trazer um cliente de volta, daquele que ficou machucado, ou para ter em mente ações que permitam que esse tipo de insatisfação, de má impressão - porque às vezes pode ser uma má impressão também - não aconteça. Às vezes, não é nem tanto que o cliente está certo ou se ele está errado, mas o entendimento daquela pessoa em relação ao que ela reclama. O Sesc pode estar errado e é importante a gente refletir, e a pessoa pode estar equivocada naquilo que ela tem de entendimento do Sesc ou do que o Sesc oferece. Um exemplo disso, é recorrente, por que um empresário não pode ter carteirinha de comerciário? Se ele não tem esse entendimento ele vai estar insatisfeito.

**D.C.P.: O Sesc oferece uma relação hospitaleira com seus frequentadores?**

**M.A.:** Acho que boa parte da nossa ação, sim. Acho que de forma mais pontual isso não acontece. Acho que como intenção, como proposta de treinamento da equipe isso é muito claro. Agora precisa de um trabalho diário de formiguinha, de supervisão, de coordenações, para isso ser mantido. Essa é a parte mais difícil, porque as diretrizes são dadas, a gente sabe o que é pra fazer, a gente sabe como é pra fazer, mas no caso de atendimento, não existe fórmula, a gente está lidando com pessoas. E muitas vezes aquilo que a gente tem como resposta para algumas perguntas vale para um assunto e não vale para outro. Por isso que eu volto na coisa da escuta. Se a gente não para, vamos entender o que está acontecendo, e já vai dando uma resposta padrão, o risco de a gente dar um tiro no pé é grande.

**D.C.P.: E essa relação hospitaleira, você acredita que existe com outras partes interessadas, o que a gente chama de *stakeholders*: fornecedores, contratados, imprensa, parceiros...?**

**M.A.:** Eu acho que sim, embora em algumas situações a gente percebe e vê que não. E acho que é importante ter sempre bem claro o que é uma relação hospitaleira do que é uma relação de barganha com o fornecedor, por exemplo. A gente tem que ter claro aquilo que o fornecedor tem para nos entregar e a gente tem que fazer aquilo ser cumprido, mas isso pode ser de um jeito muito tranquilo, tem que ser de um jeito adequado, mas se a gente bobear pode ser de um jeito muito inadequado. Pra mim sempre vale a questão de você deixar os combinados bem feitos. Se o meu contrato com você é xis, eu vou exigir que você, eu vou pedir que você cumpra esse contrato. Se não está sendo cumprido, eu preciso entender porque, primeiro, pra depois eu tomar alguma medida, se for o caso. Não posso sair dando martelada sem saber o que está acontecendo. Porque, às vezes, a gente pode ter algum problema por conta do próprio Sesc, de alguma impossibilidade de cumprimento de prazo, de alguma coisa que foi mal combinada. Então acho que o Sesc procura ter uma relação hospitaleira sim, em alguns casos escapa, mas acho que como intenção, como proposta, sim, acho que a gente procura ter uma relação hospitaleira com produtores, com os artistas, com fornecedores...

**D.C.P.:** **Como você trabalha para que seus funcionários compreendam que eles fazem parte da experiência do frequentador, na medida em que o seu atendimento pode afetar a satisfação do cliente?**

**M.A.:** Esse é um trabalho que precisa ser lembrado sempre. É uma questão quando a gente conversa com as equipes de atendimento, isso é importante ser reforçado. E as pessoas entenderem que o trabalho de quem está na linha de frente é tão importante quanto o trabalho do gerente, dos coordenadores, de quem não aparece. Geralmente quem está no atendimento é a pessoa que diz o que é a instituição, como é a instituição, quer dizer, o primeiro contato com as pessoas com a instituição está na pessoa que está na portaria, está no ascensorista, no atendente de caixa. Então essa linha de frente tem que ter essa ciência e consciência de quanto é importante o papel deles. E cabe a quem fazer isso? Gerência, coordenadores, supervisores. Às vezes na rotina isso vai passando batido, a informação tem uma questão que é importante ser trabalhada ao longo do ano, eu estou aqui há um ano só, eu acho que é pouco tempo, mas é uma questão ainda a ser melhorada, da informação permanecer naquele grupo. Os grupos são dinâmicos, as pessoas vão mudando e nessas mudanças muitas vezes as informações vão se perdendo. O treinamento que já tinha sido feito em uma equipe, essa equipe ou alguém da equipe foi pra outro desafio, ou outra unidade, ou aposentou e aí onde está a informação? Se a gente não tiver um trabalho contínuo de lembrar isso, de fortalecer isso, aí a informação vai

embora e aí cada um age pelo bom senso, que é o seu senso, o meu senso, e às vezes pode não estar alinhado com a instituição.

**D.C.P.: A última pergunta é se você tem algum outro ponto que eu não abordei que você gostaria de falar?**

**M.A.:** Acho que em linhas gerais é isso. E é um trabalho que é importante que ele seja intensificado na unidade. Tem uma mudança também na equipe de gente que está chegando, de gente que já saiu, então esse trabalho com coordenação e supervisores é um trabalho que está em processo de redefinição, de requalificação pra gente conseguir de fato trazer esse trabalho de formação da equipe para essa parte de atendimento, de treinamento, de formação, de um jeito mais regular. Regular e permanente. Porque isso é um tema que não dá pra parar nunca.

#### **Entrevista 4**

**Entrevistado:** Milton Soares da Cunha – Gerente de Relações com o Público do Sesc São Paulo

**Data:** 03/01/2019

**Danilo Cava Pereira: São 7 perguntas e dependendo de como for, às vezes já respondeu uma. É mais para ir guiando. Representando o Sesc como gestor de relações com o público, como você vê as relações do funcionário com o frequentador nas relações cotidianas das unidades?**

**Milton Soares da Cunha:** Em primeiro lugar o funcionário que vai se relacionar com o cliente do Sesc precisa ter assimilado, adquirido, compreendido os valores que norteiam efetivamente o atendimento e o relacionamento com o Sesc. Porque o atendimento do Sesc, o relacionamento, ele não pode ser um atendimento robotizado, padronizado, então acho que no primeiro momento ele precisa, por intermédio de treinamentos, de conversas, uma boa supervisão, por exemplos, adquirir esses valores, quais são: o valor do diálogo, o valor de aceitar a diversidade que o público tem, ou seja, que o Sesc recebe, e o valor do acolhimento. Então são esses três pilares que norteiam a nossa ação, ou seja, quando eu falo de dialogar eu tenho que saber ouvir, então num relacionamento do funcionário com o cliente, ele precisa saber ouvir. Na medida em que ele está aberto a ouvir ele vai conseguir dialogar; ele tem que

estar aberto a aceitar a diversidade que a entidade recebe a título de públicos, não é um público que está lá registrado, só um, só criança, só idoso, só adulto, só branco, só preto, amarelo, enfim, todo mundo, opções sexuais, opções políticas, opções religiosas... Então ele precisa aceitar isso, ele tem que se desvestir, de certa forma, dos seus valores para que ele não venha a agir com um certo preconceito. E acolher essa pessoa. Precisa acolher. O que é acolher? Receber bem, falar direito, falar corretamente, dar aquilo que a pessoa veio buscar - dar no sentido da prestação de serviço, se ela veio fazer o credenciamento, possibilitar, se ela tiver direito obviamente, o credenciamento. Acho que a profundidade da questão está nisso aí: ele entender, e na medida em que ele entende, assimila, compreende esses três pilares, tudo o que você vai fazer fica mais fácil. Todas as normatizações, todas as chamadas regras, ficam fáceis de serem aplicadas. Ao contrário de você simplesmente na relação passar normas e regras pro funcionário. Aí o que vai sempre imperar, é a norma e a regra, não vai haver o diálogo, não vai haver a compreensão do outro, o acolhimento do outro, porque está fora da regra, está fora do sistema, está fora do padrão, está fora da cartilha. Se eu vou trabalhar só com uma ideia de robotização, de padronização, um bom dia não é autêntico, um sorriso não é um sorriso autêntico. Pode ser que eu não queira dar um sorriso pra pessoa, que eu não seja uma pessoa que queira ficar dando sorriso, mas eu posso acolher muito bem essa pessoa, posso tratá-la muito bem sem ficar dando bom dia forçado ou um sorriso forçado.

**D.C.P.: O que você entende por hospitalidade?**

**M.S.C.:** Hospitalidade é saber receber. Penso o seguinte: o básico pra mim é saber receber. O que é saber receber, receber as pessoas? O Sesc como uma entidade divulga coisas, ele informa pro público que está aberto para as pessoas virem fazer determinadas coisas. Então eu tenho que me preparar para isso. Vou dar um exemplo mais rasteiro: se eu convido você pra ir na minha casa, pra uma festa, se você chega na minha casa eu tenho que estar preparado para recebê-lo para essa festa. Então, se eu o convidei para um jantar a mesa tem que estar posta, você tem que chegar e ver a mesa, os pratos na mesa, você tem que saber que está sendo esperado. Aí você vai jantar, eu tenho que te proporcionar o máximo possível, dentro das minhas condições obviamente, de um prazer, de uma alegria, de uma boa conversa. Eu não vou causar, na medida em que eu te chamei, conflitos entre nós, numa conversa, num jantar. Vou tentar ser o mais ameno possível no diálogo, [para] tornar uma noite de prazer e alegria. Então assim, hospitalidade pra mim é isso, é saber receber a pessoa, acolher a pessoa, na medida em que eu convidei a pessoa, eu chamei você pra vir. Então acho que isso é ser

hospitaleiro. E perceber no outro - talvez seja um outro elemento - as suas possíveis necessidades, aquilo que você está precisando, querendo e que eu possa, de alguma forma, colaborar. Então quando eu falo que o Sesc é acolhedor, acho que ele está nesse sentido dentro da ideia de ser hospitaleiro. Na medida em que eu instiguei alguém para vir ao Sesc, para assistir uma peça teatral, a peça tem que estar lá, primeira coisa, o teatro tem que estar limpo, o banheiro tem que estar limpo, a poltrona da pessoa tem que estar em ordem pra ela sentir o máximo de prazer, de alegria, de felicidade naquele momento.

**D.C.P.: Nessa mesma linha de pensamento, vou fazer uma comparação para ver se você concorda ou não, o que você acha: o funcionário do Sesc como anfitrião e o frequentador como convidado.**

**M.S.C.:** Eu concordo, é isso mesmo. O funcionário do Sesc sempre será o anfitrião. Ele está recebendo e o cliente é o nosso convidado. Coloquei um anúncio no jornal: vai ter um show da Elza Soares; estou convidando a pessoa para vir pro show. Então eu sou o anfitrião, eu tenho que saber receber. Como é que eu vou receber essas pessoas, onde eu vou posicionar, eu vou receber pessoas com deficiência motora, onde eu vou colocar essas pessoas; se eu chamo para uma palestra, convido para uma palestra, sempre tem lá, em geral, tem uma pessoa que faz a tradução em libras para aquelas pessoas que têm uma deficiência auditiva poderem acompanhar essa palestra. Então o funcionário, o Sesc, é um anfitrião, indiscutivelmente. E o cliente é o nosso convidado sempre, de modo que eu espero que quando eu convido você para a minha casa, voltando àquele exemplo anterior, você saia da minha casa com um sentimento bom, de prazer, de alegria, de querer voltar. Eu acho que é isso também, 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, acho que essa é a intenção.

**D.C.P.: A próxima pergunta meio que você respondeu, mas eu vou só falar pra você entender onde eu quis chegar aqui. Você considera que ser hospitaleiro no trabalho é importante? Por quê?**

**M.S.C.:** É uma questão de civilidade, acho que é isso, ser hospitaleiro é uma questão de ser... eu lembro de um, não se foi o Mário [Mário Fernandes da Silva, mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi e gerente da unidade do Sesc Campo Limpo] que comentou em uma das palestras dele, ou eu li isso em algum lugar, o estrangeiro, a pessoa que, o forasteiro que chegava na casa de alguém, pra você mostrar um grau de civilidade a

primeira coisa que você oferecia era uma água pra pessoa. Você não quer brigar com ninguém, é um gesto de civilidade, você ser educado, tratar bem quem está chegando. Agora é óbvio, se o convidado não lhe trata bem, opa, peraí [sic], já é outra questão, vamos tentar ponderar porque você não está me tratando bem, o que eu fiz de errado, o que aconteceu, alguma coisa que eu te ofendi? Porque não me tratar bem de forma gratuita é um ato de incivilidade. Então acho que é isso, você ser educado, é um ato civilizatório, você receber as pessoas, é urbanidade, é isso que a gente precisa, ser educado, gentil. Gentileza gera gentileza, eu acredito nisso. Você não precisa ser subserviente, obviamente, aceitar tudo, o cara vai na tua casa, vai subir na tua mesa, pintar e... Não, você também tem que ser civilizado comigo, é óbvio, as regras da minha casa, onde que é isso, o que que eu faço, onde que senta.

Outro dia eu fui num aniversário de uma pessoa que eu conheci que se tornou amigo, no interior. Eu estava lá na casa dele, ele me recebeu pra festa de aniversário e ele queria que eu sentasse na cabeceira da mesa. Eu falei: "De jeito nenhum. A cabeceira da mesa é do dono da casa, você que vai sentar e eu vou sentar onde você me definir, a cabeceira é tua". Não posso tomar o lugar do dono da casa, mas ele queria ser muito gentil comigo pelo fato de eu estar lá.

**D.C.P.: A hospitalidade pode ser vista como uma vantagem competitiva na prestação de serviços de entretenimento?**

**M.S.C.:** Pensando em empresas que estejam concorrendo no mercado, certamente acho que sim. O Sesc tem uma questão que a gente talvez não possa dizer que a gente tenha concorrentes diretos. Concorrentes indiretos a gente pode levar em consideração e talvez trabalhar mais. Mas não tem um concorrente. A gente talvez possa ser concorrente entre nós mesmos, entre unidades até. Como uma vantagem competitiva a gente até ouve isso de alguns clientes nossos: "Ah, fui naquela unidade e é desse jeito, aqui não é. Lá me sinto melhor". Pode ser que, eu diria que até entre nós mais aqui na capital, que há um conjunto maior de unidades, diferente do interior que às vezes é só uma unidade propriamente dita, mas os clientes às vezes comparam como elas são recebidas numa unidade e recebidas em outra. Isso a gente tem relatos. Então desse ponto de vista, tratando como negócio, pode ser realmente uma vantagem competitiva. É ruim pra imagem da entidade? Sim, porque a entidade é uma só, o Sesc é um só. Nosso diretor mesmo fala, a gente prega isso, as pessoas têm que ser bem recebidas onde elas forem no Sesc. Agora falando de outras empresas que lidam de certa forma com o mesmo produto que o Sesc, vamos dizer assim, com cultura, com lazer, se eu

vou a um hotel, onde existe uma gama variada de hotéis, certamente hospitalidade vai ser um fator substancial de vantagem competitiva. Obviamente. Eu mesmo como cliente deixo de ir em um hotel pra ir em outro, deixo de ir em um restaurante para ir em outro, e às vezes não é nem o preço, é como você é recebido.

Tem um exemplo meu: outro dia eu fui num restaurante, eu e minha esposa, eu falei: "Vamos naquele restaurante lá? Faz tempo que a gente não vai". A gente ia sempre nele, quando meu filho era pequeno. E a gente ia comemorar 25 anos de casado. Aí fomos no restaurante que fazia um certo tempo que a gente não ia. Chegamos no restaurante o chef nos reconheceu: "Olha, vocês aqui, há quanto tempo!?! Que bacana. Puxa, faz tempo, o garoto já deve estar grandão". Eu falei: "Então né, viemos aqui, faz tempo que a gente não vem, e hoje inclusive é uma data especial pra nós. Estamos comemorando 25 anos de casados". "Puxa vida, que bacana!" Aí estávamos lá jantando, terminamos: "A sobremesa é por conta do chef". Aí veio uma sobremesa especial. Eu falei "Puxa vida, eu não estava esperando isso". Um gesto, pra mim, de hospitalidade. Até depois eu comentei com meu filho e ele "Ah, quero ir lá", porque só fui eu e minha esposa. E não é questão de preço, não é um restaurante barato. Outro dia eu fui num lugar também que eu costumo fazer, eu tenho que fazer podologia, eu tenho que tratar as unhas, é um lugar que eu já vou há muitos anos. Aí a moça: "Hoje não é seu aniversário?", e eu falei "é", "Ah, então hoje você não vai pagar". Eu não estava esperando isso. Aqui mesmo no Sesc eu tenho algumas experiências que eu acho que me causam uma vantagem competitiva de eu como gerente trato com os clientes. E aí o cliente: "Aquilo que você fez pra mim aquele dia, que legal", "Naquela unidade que o senhor estava agora tem outro e não é mais do mesmo jeito". As pessoas sentem isso, como você trata, o trato direto com o cliente, de conversar. Eu sou o anfitrião, eu tenho que conversar com meus convidados. Eu acho que realmente é uma vantagem, indiscutivelmente, é uma vantagem competitiva, não tenho dúvida disso. E as empresas que sabem capitalizar isso de uma forma honesta sem ludibriar, não é aquela coisa de encantar. Não é porque eu fui no restaurante e ele me deu uma sobremesa que eu espero que ele vá me dar uma sobremesa outro dia. Não, não é isso. Foi aquele gesto, foi aquele momento. Onde eu vou fazer podologia, amanhã eu vou lá fazer de novo e ela vai me dar. Não, foi o momento, foi bacana, mas não vou ficar esperando sempre alguma coisa. Eu acho que é um erro que as empresas às vezes podem cometer a título de querer buscar uma vantagem, sempre querer dar mais. Chega uma hora que você vai me dar um avião agora? Você é tão hospitaleiro assim? Eu acho que tem que saber utilizar isso de uma forma honesta, de uma forma espontânea. Uma espontaneidade verdadeira, acho que isso

que é legal. E não coisas que às vezes você fica recebendo por e-mail, coisas frias, "ah, seu aniversário, você tem tantos por cento de desconto". Sem fazer aniversário eu posso conseguir também!

**D.C.P.: Pensando nessa relação com as pessoas você considera que o Sesc oferece uma relação hospitaleira também, além dos frequentadores, com as outras partes interessadas, que a gente chama de *stakeholders*: fornecedores, artistas...?**

**M.S.C.:** O Sesc trata todo mundo bem. Os artistas então, acho que eles não podem reclamar. Outro dia eu estava num show no Sesc aí o artista ao terminar, não vou citar nomes que não é o caso, mas é verdadeiro, aí o artista ao terminar ele, várias vezes já ouvi isso, ele externar que o Sesc é o lugar onde o artista é respeitado. Ele chega tem um bom camarim pra ele, digno, um bom palco, limpo, sistema de som, luz, todo mundo a disposição para fazer o artista executar bem sua atividade. Porque a gente também convidou ele, muito embora ele seja um fornecedor a gente convidou ele pra vir fazer um espetáculo para tornar o momento do cliente, dos outros convidados, um momento alegre, feliz. Então a gente trata bem sim. Trata todo mundo muito bem, eu não tenho dúvida disso. Nos meus 32 anos de Sesc eu tenho certeza que as pessoas são todas... Aliás teve um prefeito recentemente que declarou, um prefeito do interior, numa fala dele numa abertura de um evento que o Sesc é o único lugar que ele conhece que todas as pessoas, seja da pessoa mais simples ao prefeito, é tratado com respeito, dignidade e acolhimento. Foram as três palavras que ele utilizou. Claro, agradar gregos e troianos tem uma dificuldade. As pessoas que querem entrar na sua casa, não conseguem, porque a casa está cheia... Esses dias teve gente que ficou em Itaquera acho que até sete horas da noite pra fazer o credenciamento. O cara vai reclamar? Talvez reclame, mas a gente informa: "Olha venha antes, faça o agendamento". Mas brasileiro é aquele negócio: todo mundo vai pra praia no dia 31 de dezembro e fica parado na Imigrantes. Por que não foi antes? Foi todo mundo na mesma hora. Vai parar? Vai reclamar da DERSA (Desenvolvimento Rodoviário S/A), do pedágio? Vai. Todo mundo foi. A mesma coisa aqui, vai estar cheio? Vai. Agora vamos tentar atender da melhor forma possível. Eu lembro que quando eu fui gerente de uma unidade, que era Interlagos, tinha ocasião que eu parava e conversava com os clientes no café, tomava um café com eles. Era um momento que estava tranquilo. Em outros momentos, como agora de verão, eu via as pessoas e dava oi "Agora eu não posso falar". Não dá porque é muita gente. Como é que eu vou parar, pra conversar. Veio muita gente, não tem como. As pessoas que são educadas, têm um nível de razoabilidade

entendem. O cara chega fica parado aqui na fila e vai ficar parado. O estacionamento tem limite. [buzina] Olha só, deve ser gente esperando pra entrar.

**D.C.P.: Como o Sesc trabalha para que os funcionários compreendam que eles fazem parte da experiência do frequentador? Entendendo que o atendimento pode afetar a satisfação dele.**

**M.S.C.:** Aqui pela minha gerência, a gente coordena um programa, já há quatro anos, que é um programa que a gente chama de Programa de Atendimento e Relacionamento com os Públicos. A gente criou uma rede de multiplicadores. Então cada unidade a gente tem uma referência de um funcionário, um ou dois; esses funcionários são treinados por nós e eles têm a incumbência de retreinar [sic] suas equipes para receber os clientes. Receber os clientes em vários aspectos: lidar com conflitos, estimular a questão do diálogo, treinamento a título dos normativos do Sesc, pra dar a informação correta. Então você chega lá pra fazer o credenciamento o funcionário está aparelhado, instruído de quem pode e como pode fazer o credenciamento. Então a gerência, a minha gerência, ela tem a incumbência de acompanhar, de supervisionar, orientar as equipes no que diz respeito a atendimento e relacionamento. A gente administra o Fale Conosco, as equipes que respondem o Fale Conosco a gente acompanha, treina. E isso assim, contando com as gerências das unidades e com pessoas que nós treinamos nas unidades pra replicar o treinamento. Que são mil e tralalá [sic] de pessoas só na área do atendimento direto. Você não tem como fazer um treinamento constante com essas pessoas, demoraria. Então assim, criamos essa forma: eu treino você pra você treinar as pessoas da sua unidade.

**D.C.P.: A última pergunta seria, na verdade, se tem algum outro ponto que eu não abordei que você gostaria de falar.**

**M.S.C.:** Olha, aqui da GERP (Gerência de Relações com o Público), a gente não lida efetivamente com atendimento direto. Quem lida com o atendimento direto são as unidades. Obviamente que a unidade faz o atendimento com uma orientação, um acompanhamento, uma diretriz da administração e essa gerência é que passa essas orientações, essas diretrizes de atendimento. As unidades lidam no dia a dia, uma unidade de São Paulo, uma unidade de grande porte, lida em média com 40 mil pessoas na semana. Uma boa semana de sol, verão, o recorde, se eu não me engano, são quase 700 mil pessoas no estado. Então é muita gente. Alguns conflitos ocorrerão? Obviamente que sim. Encrencas, brigas tremendas? Não, mas

alguns conflitos sim. Dissabores de atendimento? Haverá. A gente lida com o ser humano, muitos desejos. O cara quer ir pra piscina, a piscina tá cheia, não consegue entrar; quer ir pra um show, não consegue comprar ingresso porque esgotou. Aí vai ter reclamação? Vai. Ele foi convidado, mas tem um limite pra entrar. A gente lida com criança, jovens, adultos, adultos idosos, todas as faixas. Então eu acho que pelo número de pessoas que atendemos semanalmente, só em 2018 foram 23 milhões de pessoas que passaram pelas unidades do Sesc, acho que frente a isso a gente possui hoje um *know-how*, possui uma inteligência, possui uma capacidade de atendimento que talvez outras entidades não tenham. E a gente atende todos os públicos, isso que é importante dizer, não é um único público. Não só idoso, não é só criança. E a pessoa que vai em uma unidade do Sesc pode ir pra fazer tratamento odontológico até ver um show, ver uma exposição. Então reúne-se no mesmo espaço muita coisa.

**D.C.P.: E não é só o frequentador, como a gente estava falando, é o artista, é o terceirizado, tem outros envolvidos também que o Sesc atende.**

**M.S.C.:** Todos os prestadores de serviço, muita gente. Eu acho que a entidade tem uma capacidade, uma força. Desconheço outra entidade hoje assim no Brasil que tenha as mesmas características e que faça da mesma forma que nós. pelo menos fazendo tudo que a gente faz. Se eu for, talvez, num hotel, o hotel só hospeda. [O Sesc] Bertioga, você vai em Bertioga, você se hospeda, tem alimentação, tem tratamento odontológico, tem Bibliosesc, tem programa com a comunidade, tem atividades esportivas, tem o hóspede, tem piscina, tem tudo. Não é um resort. Um resort é um resort, é hospedagem, o cara bebe, come, é diversão. [O Sesc] Bertioga não, tem tudo. Você vai num cinema, é só um cinema. Você vai no CineSesc tem cinema, mas também tem outras coisas. Você vai numa unidade e tem lá exposição, tem show, ao mesmo tempo, tem peça de teatro acontecendo, aí tem um Mesa Brasil! Então é uma diversidade de coisas que a gente faz que se pegar uma ONG às vezes a ONG só faz um negócio. Não estou dizendo que está errado. Não é isso. Mas já que ela só tem uma coisa ela tem que fazer bem. Se ela trabalha só com criança, ela tem que trabalhar bem, ela só faz aquilo. É o foco. Se ela se prontificou a fazer não fez mais do que sua obrigação. Fazer bem. Se você abre um restaurante e você faz uma boa comida, eu diria que você não fez mais do que sua obrigação de atender bem o cliente, fazer uma boa comida. Você se prontificou a fazer aquilo. Você vai num lugar o cara te atende mal, ah, dá licença, vou embora. Aí, assim, é aquela sua questão da vantagem competitiva: pode ser uma comida

boa, mas a hospitalidade foi zero. Não volto mais nessa loja, não volto mais nesse restaurante, tem tanta coisa aí que eu posso comprar e comer em outro lugar. Eu faço isso como cliente. No Sesc pode ser que as pessoas também fiquem [insatisfeitas com o atendimento], não vou dizer que não. Pra você ter uma ideia, dos Fale Conosco que nós temos, que eu administro também, nós tivemos em 2018, umas 100 mil manifestações no Fale Conosco. Das 100 mil manifestações, não chegou a 3% de crítica. A maioria nós tivemos aí entre sugestões, aí se mistura um pouco às vezes as sugestões com perguntas, com elogios, com dúvidas, aí o restante foi tudo 40% assim: "Como é que eu faço pra fazer matrícula?"; "Quero me matricular no Sesc". E teve muita manifestação de elogio e às vezes sugestões, "porque não faz assim?", o que pra nós é bom, ajuda, é uma ferramenta boa de gestão.

## APÊNDICE D - TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS COM FUNCIONÁRIOS

### Entrevistado 1

Cargo: Editor Web

#### **Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Pois sou responsável por parte das informações que qualquer frequentador irá fruir quando visitar a unidade e também pela experiência/memória que este leva consigo, materializada no seu relacionamento digital com a instituição.

#### **Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

##### **Como?**

Acredito. Um tratamento humanizado, onde a instituição está aberta para ouvir, entender e acolher as demandas dos frequentadores fundamenta um ambiente mais agradável e dinâmico.

#### **Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Numa instituição de grande porte como o Sesc, não tenho certeza se é possível encarar os papéis dessa maneira. Muitas vezes tratamos as demandas dos frequentadores com estratégias de contenção. Outras tantas dependem de vigilância e supervisão direto para garantir a harmonia do ambiente. Acredito que tratando de um atendimento massificado, como lidamos corriqueiramente no Sesc, talvez a relação hóspede/anfitrião acabe se perdendo.

#### **Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Durante 6 anos trabalhando como agente de atendimento, tive oportunidade de fazer alguns poucos treinamentos voltados para esta área (provavelmente 2). A principal fonte de conhecimento para tanto me parece ter vindo da prática cotidiana e o cuidado para atender como gostaria de ser atendido.

### Entrevistado 2

Cargo: Orientador de público

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, orientado as variadas opções do Sesc.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim, atendimento franco, objetivo e claro fará que a pessoa se sintam bem.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim, é a ordem lógica da coisa....

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Vários.

### **Entrevistado 3**

Cargo: Coordenador de Comunicação e Atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Quase nunca. Durante as atividades por mais que estejamos acompanhando e apreciando, normalmente o foco é a vivência do público. Estrutura, acolhimento, etc. Em dias de folga, eu particularmente frequento pouco as unidades apesar de reconhecer a qualidade das atividades.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Totalmente, tanto que justifica minha resposta para a pergunta anterior. Não me refiro ao atendimento prestado no espaço ou pela equipe de comunicação. Nosso papel com a divulgação da informação correta, o fluxo e deslocamento, a condição do espaço, etc enfim, muitas coisas para além do sorriso no rosto e o bom dia ou boa tarde!

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim! Estamos falando de hospitalidade! Como disse anteriormente, não trata-se apenas do que fazemos na hora da atividade/visita, mas de todas as providências tomadas e planejadas para receber as pessoas, inclusive o pós.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Alguns treinamentos ajudaram muito, mas a prática, o "estar em campo", as vivências e principalmente a possibilidade pelo contato com as pessoas, é a maior aprendizagem que o Sesc me oportunizou. Mas nada teria valido a pena ou feito sentido se eu não gostasse de estar com pessoas.

#### **Entrevistado 4**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, me considero parte, porque o primeiro contato que o público tem com o SESC é através do funcionário que deve recebê-lo muito bem.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Com certeza o nosso atendimento influencia, principalmente quando contamos ao cliente o que ele tem direito a utilizar, e muitos dizem que não sabia, por isso, esse contato é importante.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Concordo, recebemos ele como nosso hóspede e assim, como na nossa casa, devemos apresentar e oferecer tudo o que há de melhor pra deixá-lo a vontade apreciar tudo o que o SESC oferece.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Multiplicadores.

### **Entrevistado 5**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim. Porque não há como dissociar uma boa experiência de um bom atendimento.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim. Toda a experiência tem ao menos em algum momento uma necessidade de um relacionamento pessoal e se nesse momento a pessoa não for bem atendida, todo o esforço pode ter sido feito em vão.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Guardadas as devidas proporções, acho que tem sentido essa afirmação sim.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Um treinamento na Fecomercio na admissão e um outro ano passado no Sesc Itaquera.

### **Entrevistado 6**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Totalmente. Acredito, inclusive, que nós funcionários somos a parte de maior impacto no início da vivência do frequentador, porque ele chega com pouca ou nenhuma informação, com seu repertório de vida, com suas expectativas... e essa relação conosco vai influenciar diretamente nas suas experiências. Por exemplo, um agente de atendimento bem atento ao frequentador, vai saber direcioná-lo para as atividades adequadas ao seu perfil, vai motivá-lo, vai tirar suas dúvidas... a consequência disso, é ele ficar mais predisposto a vivenciar a atividade, a se encantar com o que o Sesc tenha a oferecer.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador? Como?**

Sim. O acolhimento do funcionário é um meio de aproximar e motivar o frequentador a participar das atividades ou, ao contrário, afastá-lo, já que a experiência começa com o atendimento.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim. Nós, funcionários, como já foi citado, somos a porta de entrada, permanência e saída da Instituição. E como parte desta Instituição, de forma institucionalizada, somos o anfitrião que, a partir das nossas atitudes e de como nos posicionamos frente ao frequentador, somos quem melhor pode convidar, apresentar a programação e serviços do Sesc, fazê-lo saber do que acontece aqui dentro. Entretanto, um convite só é validado quando o "convidado" é bem recebido, caso contrário, o efeito torna-se negativo. Isso vale para nós funcionários... se não recebermos, o convidado vai embora e ainda com uma imagem bem negativa.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Treinamento de acolhimento e da Bienal do Livro.

**Entrevistado 7**

Cargo: Orientador de público

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, pois mesmo em horário de trabalho o comparecimento à unidade é diário e lidamos com o funcionamento do mesmo desde infraestrutura ao atendimento ao público.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim, dependendo do modo como o mesmo é tratado ele pode ter um tipo de experiência completamente diferente da esperada ou proposta.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Concordo em partes, pois além do recebimento em horário de trabalho também desfruto das atividades internas e externas como frequentadora.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Atendimento ao público e o SESC SP

**Entrevistado 8**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim. Porque ele vivenciará uma experiência de atendimento a cada visita.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim. Através das informações passadas e captadas por ele para seu melhor aproveitamento da unidade e do Sesc como um todo.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim. Porque este seria o objetivo do atendimento, de recepcionar os visitantes/frequentadores.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Alguns. Não lembro.

### **Entrevistado 9**

Cargo: Orientador de público

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, os orientadores são a linha de frente o primeiro contato deles é conosco, portanto, somos de extrema importância para uma experiência satisfatória dos nossos frequentadores.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Com certeza, pois, se o primeiro atendimento não é bom a sequência de tudo já se inicia prejudicada.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim, principalmente devido ao trabalho externo que fazemos como plantões do Sesc empresa, divulgação de material e etc. Deste modo estamos apresentando e convidando as pessoas pra frequentarem nossas unidades e quando elas chegam são recebidas muitas das vezes pelos mesmos funcionários que os atenderam externamente, criando assim um vínculo de bom atendimento.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Principalmente os treinamentos de acolhimento esses são os mais interessantes, o modo como devemos receber, entender as necessidades do frequentador, orientá-lo, fornecer as melhores informações possíveis para que o frequentador saia da unidade com a melhor impressão da instituição possível.

**Entrevistado 10**

Cargo: Supervisor de Divulgação

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, o acolhimento é fundamental para esta vivência.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim, o mau atendimento, por exemplo, vai fazer com que todas as outras experiências sejam prejudicadas.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim, no sentido em que você conhece o ambiente e precisa com que o frequentador se sinta confortável e tenha uma experiência positiva.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Além de treinamentos técnicos para utilizar os sistemas necessários de acordo, fiz o treinamento de acolhimento, entre outros.

**Entrevistado 11**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim. Pois, normalmente, o primeiro contato que essas pessoas têm com a instituição, se dá através da Central de Atendimento.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Com certeza. Um bom atendimento/acolhimento faz com que a pessoa crie um vínculo afetivo com o local.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim. Atender, nada mais é do que acolher e receber, exatamente como fazemos em nossa casa, ao nos prepararmos bem para recebermos nossos convidados.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Em 8 anos foram diversos treinamentos, sempre com foco no acolhimento e no bom relacionamento com o público.

## **Entrevistado 12**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, porque eu represento o Sesc.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim, porque dependendo de como ele será recebido no primeiro contato (no caso, por mim), ele se sentirá acolhido ou não.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim, quando no site colocamos a programação que o Sesc oferece, estamos convidando as pessoas para virem nos conhecer. Logo, somos anfitriões e os frequentadores, convidados.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Multiplicadores em 2016.

**Entrevistado 13**

Cargo: Agente de atendimento

**Você se considera parte do que o frequentador do Sesc vivencia em sua visita? Por que?**

Sim, porque somos a primeira referência que o frequentador terá sobre o que é a instituição.

**Você acredita que o atendimento pode influenciar essa experiência do frequentador?**

**Como?**

Sim, pois como dito anteriormente, como a 1ª referência, tudo que fizermos de melhor ou pior no atendimento refletirá em todo conjunto.

**Considere esta comparação: você como anfitrião (aquele que convida e recebe) e o frequentador como hóspede/convidado. Você concorda com a afirmação? Por que?**

Sim, como nossa principal característica é o atendimento, temos que receber da melhor forma nossos convidados/frequentador.

**Quais treinamentos você fez no ou pelo Sesc que o ajudaram no exercício da sua função de atendimento?**

Sim, de acolhimento/atendimento

**ANEXOS****ANEXO 1 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA GERENTE A****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ**

Eu, **Claudia Darakjian Tavares Prado**, depois de entender os riscos e benefícios, os objetivos e os métodos que serão usados na coleta de dados da pesquisa para a dissertação intitulada *A relação de hospitalidade no atendimento de centros culturais – o caso do Sesc em São Paulo*, estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista e AUTORIZO, por meio deste termo, o pesquisador **Danilo Cava Pereira**, pertencente à Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação dos professores orientadores Airton José Cavenaghi e Elizabeth Kyoko Wada, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO é concedida mediante o compromisso do pesquisador acima citado em garantir-me os seguintes direitos:

1. poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. os dados coletados serão transcritos nos apêndices da dissertação e usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: publicações e revistas científicas e congressos e outros eventos científico-acadêmicos;
3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas, sendo apenas identificado(a) como gestor da unidade do Sesc em São Paulo pesquisada;
4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização e;
5. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Por ser verdade, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

São Paulo (SP), 28 de novembro de 2018.



\_\_\_\_\_  
Claudia Darakjian Tavares Prado

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste(a) participante para esta pesquisa.



\_\_\_\_\_  
Danilo Cava Pereira

**ANEXO 2 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO GERENTE B****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ**

Eu, **José Roberto Ramos**, depois de entender os riscos e benefícios, os objetivos e os métodos que serão usados na coleta de dados da pesquisa para a dissertação intitulada *A relação de hospitalidade no atendimento de centros culturais – o caso do Sesc em São Paulo*, estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista e AUTORIZO, por meio deste termo, o pesquisador **Danilo Cava Pereira**, pertencente à Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação dos professores orientadores Airton José Cavenaghi e Elizabeth Kyoko Wada, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO é concedida mediante o compromisso do pesquisador acima citado em garantir-me os seguintes direitos:

1. poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. os dados coletados serão transcritos nos apêndices da dissertação e usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: publicações e revistas científicas e congressos e outros eventos científico-acadêmicos;
3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas, sendo apenas identificado(a) como gestor da unidade do Sesc em São Paulo pesquisada;
4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização e;
5. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Por ser verdade, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

São Paulo (SP), 14 de dezembro de 2018.

  
\_\_\_\_\_  
José Roberto Ramos

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste(a) participante para esta pesquisa.

  
\_\_\_\_\_  
Danilo Cava Pereira

**ANEXO 3 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA GERENTE C****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ**

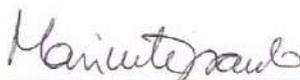
Eu, **Mariângela Abbatepaulo**, depois de entender os riscos e benefícios, os objetivos e os métodos que serão usados na coleta de dados da pesquisa para a dissertação intitulada *A relação de hospitalidade no atendimento de centros culturais – o caso do Sesc em São Paulo*, estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista e AUTORIZO, por meio deste termo, o pesquisador **Danilo Cava Pereira**, pertencente à Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação dos professores orientadores Airton José Cavenaghi e Elizabeth Kyoko Wada, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO é concedida mediante o compromisso do pesquisador acima citado em garantir-me os seguintes direitos:

1. poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. os dados coletados serão transcritos nos apêndices da dissertação e usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: publicações e revistas científicas e congressos e outros eventos científico-acadêmicos;
3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas, sendo apenas identificado(a) como gestor da unidade do Sesc em São Paulo pesquisada;
4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização e;
5. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

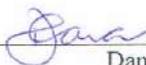
Por ser verdade, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

São Paulo (SP), 17 de dezembro de 2018.



Mariângela Abbatepaulo

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste(a) participante para esta pesquisa.



Danilo Cava Pereira

**ANEXO 4 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO GERENTE D****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ**

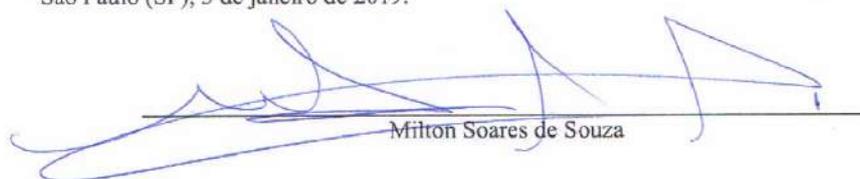
Eu, **Milton Soares de Souza**, depois de entender os riscos e benefícios, os objetivos e os métodos que serão usados na coleta de dados da pesquisa para a dissertação intitulada *A relação de hospitalidade no atendimento de centros culturais – o caso do Sesc em São Paulo*, estou ciente da necessidade da gravação de minha entrevista e AUTORIZO, por meio deste termo, o pesquisador **Danilo Cava Pereira**, pertencente à Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação dos professores orientadores Airton José Cavenaghi e Elizabeth Kyoko Wada, a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO é concedida mediante o compromisso do pesquisador acima citado em garantir-me os seguintes direitos:

1. poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. os dados coletados serão transcritos nos apêndices da dissertação e usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: publicações e revistas científicas e congressos e outros eventos científico-acadêmicos;
3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas, sendo apenas identificado(a) como gestor da unidade do Sesc em São Paulo pesquisada;
4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização e;
5. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Por ser verdade, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

São Paulo (SP), 3 de janeiro de 2019.

  
Milton Soares de Souza

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste(a) participante para esta pesquisa.

  
Danilo Cava Pereira