

**“COMO VOCÊ RECEBE ALGUÉM NA SUA CASA?”: NOTAS SOBRE A OFICINA DE HOSPITALIDADE COM OS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS DA FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA – RJ**

**“HOW DO YOU WELCOME SOMEONE IN YOUR HOME?”: NOTES ABOUT THE HOSPITALITY WORKSHOP WITH THE OUTSOURCED EMPLOYEES OF THE FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA – RJ**

**"COMO USTED RECIBE ALGUIEN EN SU CASA?": NOTAS SOBRE LA OFICINA DE HOSPITALIDAD CON LOS FUNCIONARIOS TERCERIZADOS DE LA FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA – RJ**

**Rômulo Duarte<sup>1</sup>**

**Renata Garanito de Abreu<sup>2</sup>**

**João Alcantara de Freitas<sup>3</sup>**

**Resumo:** A Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB) selecionou no ano de 2014 seis bolsistas graduados em turismo com o objetivo de melhorar sua relação com os visitantes. Dentre as ações realizadas pelo grupo, o presente artigo se debruça sobre a realização de uma oficina de hospitalidade junto aos funcionários terceirizados que atuam na FCRB. A direção do Museu Casa de Rui Barbosa (MCRB) notara que a maior parte dos vigilantes, recepcionistas, jardineiros e funcionários da limpeza nunca havia entrado no museu, senão para as suas obrigações laborais. O presente artigo discute o processo de construção da Oficina de Hospitalidade realizada com os funcionários desde a sua concepção até os desdobramentos. Houve uma boa receptividade por parte dos funcionários, no entanto há ainda alguns desafios a serem superados.

**Palavras-chave:** Museu Casa de Rui Barbosa; Hospitalidade; Oficina; Terceirização; Turismo.

**Abstract:** The Rui Barbosa's House Foundation (FCRB) offered in 2014 six scholarship for graduates in tourism with the aim of improving its relationship with visitors. Among the actions carried out by the group, the present article focuses on the realization of a hospitality workshop with the outsourced employees who work at the FCRB. The direction of the House Museum of Rui Barbosa (MCRB) had noticed that most of the guards, receptionists, gardeners and cleaners had never entered the museum, except for their work obligations. The present article discusses the process of construction of the Hospitality Workshop carried out with the employees from its conception to the unfolding. There was a good reception on the part of the employees, however there are still some challenges to be overcome.

<sup>1</sup> Mestre em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da Universidade Federal Fluminense e bacharel em Turismo pela mesma instituição. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4257-0338> e-mail: [romuloduarteoliveira@gmail.com](mailto:romuloduarteoliveira@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pelo Coppead/UFRJ; Mestre em Administração pela EBAPE/FGV; Graduada em Turismo pela UFF. E-mail: [renata.garanito@gmail.com](mailto:renata.garanito@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor e Mestre em História, Política e Bens Culturais pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC/FGV); Graduado em Turismo pela Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: [joaofreitas@id.uff.br](mailto:joaofreitas@id.uff.br)

**Key-words:** House Museum of Rui Barbosa; Hospitality; Workshop; Outsourced employment; Tourism.

**Resumen:** La Fundación Casa de Rui Barbosa (FCRB) seleccionó en el año 2014 seis becarios graduados en turismo con el objetivo de mejorar su relación con los visitantes. Entre las acciones realizadas por el grupo, el presente artículo se centra en la realización de un taller de hospitalidad junto a los empleados tercerizados que actúan en la FCRB. La dirección del Museo Casa de Rui Barbosa (MCRB) notó que la mayor parte de los vigilantes, recepcionistas, jardineros y empleados de la limpieza nunca había entrado en el museo, sino para sus obligaciones laborales. El presente artículo discute el proceso de construcción del Taller de Hospitalidad realizada con los funcionarios desde su concepción hasta los desdoblamientos. Ha habido una buena receptividad por parte de los empleados, pero todavía hay algunos desafíos a ser superados.

**Palabras clave:** Museo Casa de Rui Barbosa; la hospitalidad; taller; externalización; Turismo.

## INTRODUÇÃO

Em agosto de 2015, o grupo de bolsistas pesquisadores vinculados ao Museu Casa de Rui Barbosa (MCRB) por meio do projeto "Museu Casa de Rui Barbosa: estabelecendo relações com os turistas nacionais e internacionais" realizou diversas ações no intuito de prover uma melhor experiência ao visitante do museu, bem como a qualificação do espaço.

O referido projeto é parte integrante do Programa de Incentivo à Produção do Conhecimento Técnico e Científico na Área de Cultura, vinculado ao Centro de Memória e Informação da Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB). Reiterando sua condição de patrimônio cultural e atrativo turístico, o museu demandou para este projeto profissionais com graduação completa em turismo. Tal escolha se fez fundamental, na medida em que seu propósito central é o de consolidar o museu no cenário turístico da cidade do Rio de Janeiro.

Sendo assim, além da produção científica pertinente ao projeto, o grupo também desenvolveu outras atividades tendo em vista a melhoria da experiência do visitante no museu. Tais atividades contemplaram a elaboração de novos roteiros para a casa e o jardim, a realização de visitas mediadas, o planejamento e aplicação de pesquisas de público e satisfação, organização e operacionalização de eventos para o público em geral e acadêmicos, e finalmente a elaboração e a execução de oficinas, cuja primeira edição teve como tema principal a hospitalidade e foi direcionada para os funcionários terceirizados da FCRB.

O presente artigo tem como objetivo registrar como foi o desenvolvimento da Oficina de Hospitalidade junto aos funcionários terceirizados da FCRB, pontuando os desafios e sua relevância enquanto um desdobramento de uma bolsa de pesquisa de aperfeiçoamento profissional.

Após esta breve introdução, será registrada a metodologia utilizada para a construção do presente artigo. De modo a balizar o leitor na história da instituição, será apresentada uma contextualização histórica do Museu Casa de Rui Barbosa, desde sua criação em 1927, passando pela instauração da Fundação Casa de Rui Barbosa e sua consolidação como centro de referência em história, cultura e memória. Em seguida, os fatores que levaram à realização da oficina são indicados para que o leitor entenda a necessidade da sua criação e execução. A seção seguinte registra como foi a escolha dos conteúdos e os objetivos estabelecidos para a atividade. Por fim, registra-se a condução da oficina e as impressões dos mediadores envolvidos.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo tem como objetivo promover uma reflexão acerca da Oficina de Hospitalidade realizada com os funcionários terceirizados da FCRB. Será debatido aqui todo o processo, desde a escolha dos conteúdos que seriam abordados durante a oficina, a visita mediada ao museu que foi oferecida após, até a repercussão da atividade juntos aos funcionários. O artigo também mobiliza algumas referências bibliográficas sobre a história do MCRB, terceirização e hospitalidade, contribuindo para a consecução do debate.

Após a oficina, foi aplicado um questionário anônimo para saber quais foram as impressões que os participantes tiveram sobre a atividade. Tais informações contribuirão significativamente nas reflexões aqui desenvolvidas e serão compartilhadas neste artigo.

As impressões dos bolsistas sobre a atividade também serão registradas, sublinhando, sobretudo, a necessidade de pensar acerca da relação que as instituições culturais estabelecem com seus funcionários terceirizados.

## **UM MUSEU E UM CENTRO DE PESQUISA ACADÊMICA**

A casa que hoje abriga o MCRB possuiu alguns donos ao longo dos seus 168 anos de existência. Destes, o mais ilustre foi Rui Barbosa, que viveu na casa entre os anos de 1895 até

1923. Um ano após seu falecimento, em 1924, sua residência foi vendida para o governo brasileiro, pela sua esposa, com o intuito de preservar a memória do marido e sua vasta e rica biblioteca. Portanto, à época, foi vendida “ (...) a casa, mobiliário, biblioteca, manuscritos, arquivo e propriedade intelectual das obras à Fazenda Federal dos Estados Unidos do Brasil pelo valor de dois mil, novecentos e sessenta e cinco contos de réis” (MAGALHÃES, 1994, p. 21). Além do corpo principal da casa, havia ainda um jardim de 9 mil m<sup>2</sup> que o cercava, repleto de vegetação colorida e frutífera, até hoje preservado (COSTA; DUARTE, 2016).

Em 1927, através do decreto presidencial de quatro de abril de 1927, a casa é transformada em museu (MUSEU CASA DE RUI BARBOSA, 2013), enquadrado atualmente na categoria de museu casa de personalidade (CARVALHO, 2013). Três anos mais tarde, é aberta a Casa de Rui Barbosa, ainda um museu-biblioteca, inaugurado pelo então Presidente Washington Luís, após a realização de obras no jardim e adaptação da casa para abertura ao público. Após a realização de obras no jardim e adaptações na casa para abertura ao público, é inaugurada em 1930 pelo então Presidente Washington Luís a Casa de Rui Barbosa. Cada uma das salas da casa foi nomeada em referência à momentos importantes de Rui Barbosa na política, no direito e na sua vida familiar (MAGALHÃES, 1994).

Em 1938, a casa é tombada pelo então Serviço de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan), por conta do seu valor histórico e artístico nacional (MUSEU CASA DE RUI BARBOSA, 2013). Além disso, o jardim da casa se enquadra na categoria de jardins históricos, definida pela Carta de Florença, assinada na década de 1980. O referido documento é entendido como documento básico “para a salvaguarda dos jardins históricos mundiais” (ICOMOS, 1981).

Desde a sua criação, o MCRB tem caráter educativo bastante evidente, considerando sua instauração por lei como “instituição de educação extra-escolar e museu-biblioteca do Ministério da Educação e Saúde” logo nos seus primeiros anos de existência (FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA, 2017). Com a criação do Centro de Pesquisas da Casa de Rui Barbosa na década de 1950 – cuja proposta era a realização de estudos no domínio do direito e da filosofia – a atividade de pesquisa acadêmica começa a crescer na instituição.

O ponto máximo da atividade de pesquisa reflete-se na alteração da personalidade jurídica do MCRB que é transformado em fundação com a lei nº 4.943/1966 para “ (...) melhor cumprir suas finalidades de desenvolvimento da cultura, da pesquisa e do ensino, como

também, a divulgação e o culto da obra e vida de Rui Barbosa” (FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA, 2017). A década de 1970 trouxe grandes alterações à instituição com a criação do Arquivo-Museu de Literatura Brasileira (Portaria/005, 18/10/1972) e inauguração do edifício-sede da FCRB. Atualmente, o museu é uma divisão do Centro de Memória e Informação da Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB/Ministério da Cultura). Portanto, é possível perceber que a atividade de pesquisa acadêmica é uma das características da instituição, que lança editais que contemplam áreas de pesquisa diversas, indo desde a restauração e conservação à pesquisa em turismo e hospitalidade.

### **HOSPITALIDADE E MCRB: CONTEXTUALIZAÇÃO DA ATIVIDADE**

Já há algum tempo, a museóloga Aparecida Rangel<sup>4</sup>, servidora da FCRB, percebia a relativamente baixa integração que a instituição tem com os funcionários terceirizados. Em levantamento realizado em meados de 2015, foram contabilizados 46 postos de trabalhos terceirizados na FCRB, divididos entre atividades como limpeza, vigilância, recepção, manutenção e jardinagem. No segundo semestre de 2014, a museóloga decidiu entrevistar os profissionais que atuavam no museu e no jardim – parte dos terceirizados estão alocados no prédio anexo ao museu – no intuito de analisar como eles percebiam o Museu.

Além do encantamento e curiosidade que muitos demonstraram, foi flagrante a falta de informação e o desconhecimento da história da casa em que trabalhavam e de seu morador mais ilustre. Esse resultado não foi surpreendente e só evidencia algo que a Aparecida Rangel já desconfiava, os terceirizados são negligenciados. Nesse sentido, cabe tentar compreender um pouco melhor a realidade do labor dessas pessoas.

Há literatura abundante sobre como a terceirização tende a precarizar o trabalho: salários e benefícios limitados, jornadas de trabalho mais extensas, pouca segurança no emprego, entre outros fatores (ANTUNES, 2001; THÉBAUD-MONY e DRUCK, 2007; LIMA, 2010). O presente trabalho acaba por abordar um outro aspecto negativo decorrente da terceirização: a fragilidade dos vínculos com a instituição em que trabalha. No contexto da Fundação Casa de Rui Barbosa, esta questão se torna mais relevante pelo fato da mesma ter

---

<sup>4</sup> Aparecida Rangel é museóloga e doutora em Ciências Sociais pela UERJ. Em 2015, defendeu a tese “Museu Casa de Rui Barbosa: entre o público e o privado”, em que explora as fronteiras entre a vida pública e privada de Rui Barbosa, a partir de sua casa.

como missão “o desenvolvimento da cultura, da pesquisa e do ensino, a divulgação e o culto da obra e vida de Rui Barbosa” (Lei 4.693 de 06 de abril 1966). Como admitir, então, que as pessoas que lá trabalham sequer saibam o que é o MCRB? É comum que após a contratação dos concursados da FCRB seja oferecida uma visita para que estes conheçam o museu. Tal prática, no entanto, não se repete com os funcionários terceirizados. Um dos motivos é que os cargos ocupados por esses profissionais são de alta rotatividade, poucos são os funcionários terceirizados que se mantêm no mesmo posto por mais de dois anos, por exemplo. Recorrentemente, a empresa contratante realoca os funcionários em outros postos de trabalho, o que dificulta o fortalecimento do vínculo com o local de trabalho e com os colegas.

Mesmo não sendo atividades-fim, as funções que esses profissionais desempenham são fundamentais para o funcionamento do museu. O visitante raramente tem contato com a diretoria do museu, os museólogos, ou com os técnicos de conservação; mas, invariavelmente, ao entrar no jardim, verá os jardineiros, os vigilantes, conversará com os recepcionistas. São, justamente, essas pessoas com quem os visitantes têm contato. São eles que estão na linha de frente.

Em 25 de abril de 2015, a *Veja Rio* publicou uma matéria intitulada “O teste dos museus do Rio”. Os repórteres, à paisana, visitaram alguns museus e avaliaram a qualidade dos serviços prestados e relataram suas experiências. Os jornalistas teceram duras críticas ao atendimento em museus de grande porte no Rio, como o Museu de Arte Moderna e o Museu de Arte do Rio. A matéria registra que “a qualidade das equipes não está necessariamente associada ao porte da instituição”. Logo em seguida, há uma menção ao MCRB:

Enquanto na Casa de Rui Barbosa, por exemplo, todos os funcionários se mostraram atenciosos e preparados, no CCBB parte dos profissionais revelou desconhecimento das exposições em cartaz e dos serviços oferecidos pelo espaço (VEJA RIO, 2015).

Mesmo pequena a nota, foi um importante indicativo sobre a qualidade do acolhimento ao visitante. Na ocasião da publicação da reportagem, a direção do museu convocou todos os funcionários e manifestou o reconhecimento do trabalho que estavam prestando e a importância de cada um para o funcionamento do museu. Há algum tempo, a questão da hospitalidade tem sido relevante no MCRB: o próprio projeto de pesquisa em questão surge desta preocupação.

Em 2014, a FCRB organizou o Encontro Brasileiro de Museus-Casas. Durante o evento, a prof.<sup>a</sup> Manuela Valduga, da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, ministrou uma Oficina de Hospitalidade. Na ocasião, a professora propôs aos participantes, em sua maioria pesquisadores ou profissionais que trabalhavam diretamente em museus, a pensar em como essas instituições poderiam ser mais acolhedoras. Foi uma experiência muito interessante e o debate possibilitou conhecer um pouco da realidade de outros museus. Cabe registrar que apesar do mesmo nome, a oficina realizada com os terceirizados foi diferente da supracitada.

A modalidade de oficina era a mais apropriada para os fins desejados, pois evoca a ideia de construção coletiva. Além disso, era desejado afastar-se da possibilidade de limitar a atividade à uma espécie de aula de “boas maneiras”, em que o foco fosse apenas o visitante do museu. O principal objetivo era promover uma reflexão acerca do acolhimento e da abertura ao outro, fazer com que eles se sentissem acolhidos pela instituição para que juntos pudessem acolher o visitante. Camargo (2015) atenta para como os papéis de “anfitrião” e “hóspede” são transitórios: ao sair de casa, o anfitrião torna-se um hóspede nos espaços por onde transita, mas, eventualmente, volta a ser um anfitrião no seu trabalho.

Considerado isso, a oficina primou por debater sobre o vínculo social, salientando a perspectiva da dádiva, compreendendo a questão da hospitalidade em seu sentido *lato*, como sugere Ada de Freitas Maneti Dencker:

A hospitalidade manifesta-se nas relações que envolvem as ações de convidar, receber e retribuir visitas ou presentes entre indivíduos que constituem uma sociedade, bem como formas de visitar, receber e conviver com indivíduos que pertencem a outras sociedades e culturas; desse modo, pode ser considerada com a dinâmica do dom. Todas as sociedades têm normas que regulam essas relações de troca entre as pessoas, o que parece demonstrar que, de alguma maneira, elas atendem a uma ou mais necessidades humanas básicas. (DENCKER, 2004, p.189)

Cabe ainda frisar que muitos dos participantes da oficina não tinham o hábito de visitar museus e alguns nunca haviam visitado – mesmo trabalhando em um. Uma das ideias da equipe de bolsistas para este ciclo de atividades era a de visitar um outro museu. Pela proximidade ao Museu Casa de Rui Barbosa e boa relação interinstitucional, escolheu-se o Museu do Índio para

a eventual visita. A equipe foi rapidamente dissuadida de tal ideia, pois não seria permitido que dez, doze funcionários se afastassem do seu local de trabalho. Além disso, se algo acontecesse a um deles, a FCRB correria riscos legais por ter retirado os profissionais de seus postos de trabalho. Diante deste impedimento, a equipe de bolsistas buscou se assegurar sobre as questões legais relacionadas a este tipo de atividade. Como a oficina seria durante o horário de trabalho e dentro das instalações da FCRB, ela se configuraria como treinamento profissional, ainda que não fosse essencialmente isto.

### **CONTEÚDOS DA OFICINA**

Foi um desafio para a equipe decidir quais conteúdos e referências que deveriam constar. Algumas bases para o trabalho foram elegidas. O ponto de partida foi o clássico “Ensaio sobre a dádiva” de Marcel Mauss (2005), publicado pela primeira vez em 1925. A obra, um marco no desenvolvimento da sociologia durkheimniana, se apropria de estudos etnográficos sobre diversos grupos para tecer uma reflexão densa acerca de seus sistemas de trocas. Mesmo não sendo possível explicar com detalhes a construção argumentativa de Mauss, a partir de exemplos do intercâmbio do *Kula* entre os habitantes das Ilhas Trobriand e o *Potlatch* dos índios da América do Norte, foi possível debater questões como a virtude, a reciprocidade, e, evidentemente, a dádiva.

Não foi difícil introduzir a ideia da tríade dar-receber-retribuir, sobretudo por ideias análogas serem bastante difundidas no senso comum, expressas, por exemplo, no ditado popular: “fazer o bem sem saber a quem”. No mesmo diapasão, o mito da Hospitalidade foi apresentado a partir de um texto do teólogo Leonardo Boff (2005). Em linhas gerais, o mito narra a jornada de deuses que se transformaram em andarilhos e percorreram vilarejos em busca acolhimento. A maioria das pessoas negou qualquer ajuda. Uma das famílias mais humildes acaba por abrigar e repartir suas provisões com os andarilhos. Após o gesto solidário, os andarilhos revelaram suas verdadeiras identidades e lhes concederam um pedido. Há algumas variações deste mito presentes em várias culturas. Na vertente do cristianismo, por exemplo, a moral reside na solidariedade de acolher desconhecidos e necessitados.

No que tange efetivamente os estudos da Hospitalidade, dois autores brasileiros bastante relevantes para o campo foram usados como base: Luiz Octávio de Lima Camargo e Lucio Grinnover. Camargo (2004) alvitra que a hospitalidade se manifesta em quatro momentos ou

tempos sociais: receber, hospedar, alimentar e entreter. O autor define o receber como o “ato de acolher pessoas que batem à porta, seja em casa, na cidade, no hotel ou virtualmente”, evidenciando que este seja o próprio sinônimo de hospitalidade. O hospedar é elucidado não somente na ação de conceder abrigo, como também engloba “o calor humano dedicado a alguém, sob a forma da oferta de um teto ou ao menos de afeto, de segurança, ainda que por alguns momentos”. O alimentar baliza e efetiva o ato da hospitalidade mesmo que este alimento seja metafórico ante a forma de um copo d’água ou do pão que se compartilha. Por fim, o entreter é apresentado como o ato de proporcionar às pessoas que são recebidas períodos prazerosos e de descontração (CAMARGO, 2004, p. 52).

Agregando ao exposto anteriormente, Grinnover (2006) disserta a respeito de uma cidade ser ou não hospitaleira apresentando a coexistência de três dimensões: a acessibilidade, a legibilidade e a identidade. A acessibilidade diz respeito à equidade de oportunidade a todos os cidadãos. Neste sentido, é abordada sobre dois aspectos: o tangível (como por exemplo: sistema de transporte, sistema de infraestrutura viária; localização de espaço dos serviços ou atividades urbanas) e o intangível (acessibilidade à cultura, à informação). A legibilidade é entendida como a “qualidade visual de uma cidade, de um território, examinada por meio de estudos da imagem mental que dela fazem, antes de qualquer outro, os seus habitantes” (GRINNOVER, 2006, p. 43), o que se resume como a clareza pela qual cidades são capazes de serem reconhecidas e organizadas de forma harmoniosa. Por fim, a identidade e sua relação com a hospitalidade urbana diz respeito a importância da manutenção das características que remetem a construção e história da cidade. Contrapondo o processo de globalização, em que há a tendência da padronização de paisagens e estilos de vida, por exemplo.

Para além do conteúdo relacionado diretamente à questão da hospitalidade, pensou-se que seria interessante trazer referências para a questão do Patrimônio Cultural. Uma obra fundamental e bastante acessível foi o livro “Cultura é patrimônio – um guia” de Lucia Lippi Oliveira (2008). A partir dele, foi demonstrado aos participantes que o patrimônio cultural da cidade também lhes pertencia e que é um desafio superar as barreiras que possam atrapalhar o seu acesso.

## **“COMO VOCÊ RECEBE ALGUÉM NA SUA CASA?”: NOTAS SOBRE A OFICINA**

Em paralelo à pesquisa para definição de conteúdo e de referências que seriam utilizados na elaboração da oficina, realizou-se o planejamento de todo processo que a envolveu, desde o convite aos funcionários até a realização de uma visita mediada ao museu com os mesmos.

Como já dito, na ocasião havia 46 terceirizados trabalhando em diferentes turnos na FCRB. Como a proposta da oficina era de algo intimista, que valorizasse a participação de todos os presentes e pelo fato da escala de trabalho de alguns funcionários ser em dias alternados, optou-se por realizar quatro sessões de oficina. As sessões aconteceram em duas segundas-feiras – dias 17 e 24 de agosto de 2015 – duas na manhã e duas a tarde.

As atividades ocorreriam dentro do horário comercial e foi conseguido junto aos setores em que estes profissionais estão alocados que eles fossem liberados para a participação na oficina durante suas jornadas de trabalho. A participação na oficina não era obrigatória e tampouco houve coerção para que participassem: acreditava-se que se a presença fosse voluntária, o interesse dos funcionários poderia ser maior e a participação mais ativa. Nessas condições, o primeiro desafio imposto era o de atrair os participantes. Para estabelecer o primeiro contato com os funcionários, a equipe elaborou um convite nominal que foi entregue pessoalmente a cada terceirizado por um dos bolsistas. Já nesta ocasião, foi possível perceber algumas reações por parte dos funcionários procurados. A grande maioria demonstrou se sentir prestigiada quando abriram o envelope e havia um convite com seu nome escrito. Em quase todos os casos, os funcionários responderam com entusiasmo que iriam comparecer na oficina. Houve casos de vigilantes que teriam seus plantões no período noturno e que solicitaram troca de turno com colegas para poderem participar da oficina. Apenas alguns ficaram assustados e receosos quando procurados por um bolsista com um envelope, mas quando perceberam do que se tratava, a expressão mudava.

As sessões da oficina aconteceram no porão do MCRB e tiveram carga horária total de quatro horas cada. Em todas as sessões, dois bolsistas ficaram responsáveis por serem os mediadores principais. Porém, os cinco bolsistas, que estavam vinculados à Instituição nesse período, participaram ativamente de todas sessões da oficina. Optou-se por um formato expositivo e prático com a realização de dinâmicas, visando a troca de experiências entre os participantes. Também foram utilizados vídeos sobre a temática para tornar o encontro mais atrativo.

Os funcionários foram recebidos pelos bolsistas e cada um recebeu um kit que continha uma pasta com a logo da FCRB, bloco para anotações e uma caneta. Após todos os convidados da sessão terem chegado e se acomodado, iniciava-se a sessão com o discurso da chefe do Museu, Jurema Seckler, conforme a figura 1.



Figura 1 – Jurema Seckler, chefe do museu, abrindo uma das sessões da oficina

Fonte: acervo próprio

Em seguida, fazia-se a apresentação dos participantes. Estes foram divididos em duplas e, após breve conversa, um apresentava o outro (nome, função, quanto tempo trabalha na FCRB, sua relação com o público, eventuais informações complementares). Essa dinâmica foi pensada para que os participantes se sentissem mais à vontade e percebessem que estavam ali, sobretudo, para serem ouvidos. O interessante é que além das informações demandadas pela apresentação, em algumas sessões, os participantes fizeram questão de tecer algum elogio aos que por eles estavam sendo apresentados. Tal ação desencadeou um ciclo de gentilezas e elogios, sendo o ambiente propício para o início das atividades.

Em seguida, foi apresentado um vídeo<sup>5</sup> que mostrava uma criança presenciando uma série de ações de hostilidade em diferentes locais com diferentes pessoas. Em um determinado

<sup>5</sup> “Uma boa ação é capaz de mudar o mundo.” Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=bsuavOiwRDO> > Acesso em: 18 de junho de 2016.

momento a criança resolve ajudar um dos hostilizados, dando início a um ciclo de boas ações, que eram observadas por outras pessoas que praticariam uma boa ação para outra pessoa e assim por diante. O vídeo termina mostrando pessoas reunidas ajudando a criança do início a pintar um muro pichado.

Posteriormente, o mediador introduziu as primeiras ideias sobre o mito da hospitalidade a partir da perspectiva do teólogo Leonardo Boff e, em seguida, foram mobilizadas as etnografias que Marcel Mauss se baseia para "O ensaio sobre a dádiva". Tentou-se abordar estas referências de forma bastante acessível, pois a finalidade era ilustrar sobre como a hospitalidade ganha forma nas relações humanas.

No intuito de introduzir as ideias de Camargo (2004) acerca dos quatro momentos da hospitalidade, uma questão referente ao dia-a-dia dos participantes foi levantada. Foi proposto que cada um respondesse a seguinte pergunta: "Como você recebe um convidado na sua casa?". A partir da resposta de cada um, um dos mediadores que estava controlando o computador tentava, de maneira descontraída, resumir a ideia em poucas palavras e digitava para que ficasse registrado na tela. Por exemplo: um dos participantes disse que quando convida alguém para visita-lo, faz questão de preparar uma refeição especial. A ideia foi resumida com *Master chef*, aludindo ao *reality-show* culinário. Outra participante disse que quando convida alguém sempre faz uma festinha na laje e dança o ritmo charme com os amigos; ideia resumida com "charme na laje". Após todos responderem, dividiu-se a tela da apresentação em quatro quadrantes e em cada um deles foi colocado um dos tempos da hospitalidade de Camargo (2004): receber, hospedar, alimentar e entreter. Foi proposto, então, que os participantes ajudassem os mediadores a posicionar cada uma das ideias em um dos quadrantes, como demonstra a figura 2 a seguir:

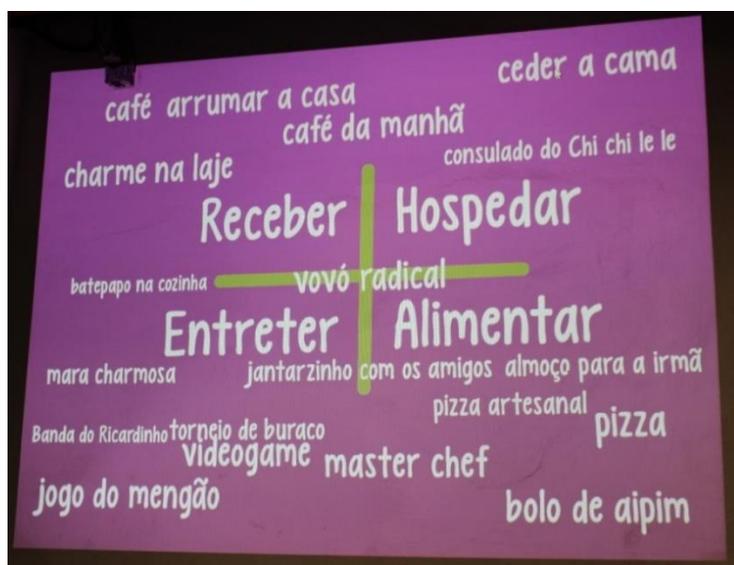


Figura 2 - Quadro final com as ações organizadas de acordo com os quatro tempos da hospitalidade.

Fonte: acervo próprio.

Essa dinâmica foi riquíssima, pois foi possível demonstrar que a hospitalidade está presente no cotidiano e que, em alguma medida, todos já a praticaram em algum momento, sem ao menos se atentar a isso. Percebeu-se o quanto a contribuição de Camargo (2004) é acessível, pois todos demonstraram entender sobre o que se trata os quatro tempos da hospitalidade.

Logo em seguida, as ideias de Lucio Grinnover (2006) foram expostas e os já referidos espaços da hospitalidade abordados. Os participantes trouxeram bons exemplos acerca desses espaços e discutiram como, muitas vezes, as placas da cidade do Rio de Janeiro não são tão claras e dificultam o acesso dos lugares buscados. Ou ainda, como as calçadas são apertadas e dificultam a mobilidade das pessoas pela cidade, sobretudo os mais velhos ou com algum tipo de mobilidade reduzida.

Concluída esta etapa, foi feito um intervalo para o *coffee break*, na tentativa de realizar uma ponte relacionando este ato da hospitalidade com o do bem receber explicitado por Camargo (2004). Além disso, o intervalo serviu como um momento de “quebra gelo” para que todos interagissem com conversas descontraídas entre eles próprios e entre os mediadores. A pausa foi importante para que os laços entre os mediadores e os participantes fossem estreitados.

Ao término da pausa do *coffee break*, a oficina foi retomada com a exibição de um vídeo produzido pelo bolsista Luciano Caetano<sup>6</sup>, no qual foram reproduzidas em animação 3D as salas sociais da casa de Rui Barbosa com base em fotografias, documentos oficiais e relatos levantados por ele. Para a oficina, o propósito deste vídeo foi o de contar um pouco da história do museu para os participantes e introduzir a discussão sobre patrimônio cultural.

Em seguida, as perguntas “o que é um patrimônio?” e “por que ele é tão importante?” foram feitas aos participantes. Foram debatidas as diferentes concepções sobre o que é um patrimônio, passando pela conotação de posses até se chegar ao conceito de patrimônio cultural. Os mediadores frisaram o fato do museu ser considerado como tal, além de trazer exemplos de outros patrimônios culturais existentes, incluindo os imateriais.

Ainda na questão supracitada, os mediadores salientaram a importância que cada um dos participantes tem para manter o MCRB funcionando e preservado. Cada um, desde a manutenção e limpeza das salas, até a segurança da instituição como um todo, desempenham papéis fundamentais para que o local esteja em condições de acolher pessoas diariamente. De uma visão mais ampla, essas pessoas eram responsáveis por construir a imagem da FCRB, pois muitas vezes, eram com elas que os visitantes tinham seu primeiro contato, são elas as responsáveis por deixarem as instalações limpas, por cuidarem do jardim, dentre outras atividades.

Neste ponto da discussão, os participantes foram encorajados a compartilharem experiências, tanto positivas quanto negativas que ocorreram no dia-a-dia de trabalho. Das experiências negativas que surgiram, os mediadores solicitaram que os participantes pensassem sobre a melhor maneira de resolver a situação, principalmente tentando se colocar na posição do outro, e pensando de maneira mais ampla sobre quais seriam as melhores práticas para acolher bem ao outro, seja visitante ou colega de trabalho.

Terminada a dinâmica de grupo, os mediadores faziam um agradecimento geral aos participantes, salientando, novamente, da importância deles para a instituição e reiterando que as práticas da hospitalidade já estavam enraizadas nos seus cotidianos. Em seguida, os certificados de participação na oficina foram entregues juntamente com um kit de publicações

---

<sup>6</sup> “Entre que a casa é sua – Casa de Rui Barbosa”. Vídeo produzido pelo bolsista do setor de Arquitetura da Fundação Casa de Rui Barbosa Luciano Caetano, no qual ele reproduz as salas de acolhimento ao público do Museu Casa de Rui Barbosa. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=c1WwQx3WS4M> >. Acesso em 18 de junho de 2016.

da casa. Para finalizar a atividade, os mediadores convidaram os participantes para uma fotografia e também para uma visita mediada no museu.

Ao término das sessões da oficina, um questionário foi entregue para cada um dos participantes para que respondessem algumas questões trazidas pelos mediadores. O questionário consistia de apenas oito questões, sendo duas delas abertas. A primeira pergunta questionava se o respondente havia se sentido bem acolhido durante a oficina e o porquê, já a segunda pedia que o respondente destacasse o melhor e o pior momento da oficina, novamente destacando o porquê das respostas.

As perguntas subsequentes pediam uma resposta negativa ou afirmativa. A terceira questão perguntava se a apresentação havia facilitado o entendimento; na quarta pergunta, o respondente deveria dizer se havia conseguido entender o conteúdo apresentado; na quinta, questionava-se se o conteúdo exposto era novidade ou não; na sexta era perguntado se o respondente acreditava conseguir aplicar os conhecimentos aprendidos em sua vida; na sétima, perguntava-se se os mediadores souberam passar o conteúdo para os participantes; na oitava se os respondentes preferiam que a próxima edição fosse no porão ou na sala de cursos; e finalmente, foi deixado um espaço para os respondentes deixassem quaisquer comentários sobre a oficina e a experiência vivida.

Dos 46 funcionários levantados, 36 participaram da oficina<sup>7</sup> e, conseqüentemente responderam ao questionário. Com relação aos resultados obtidos, pode-se destacar que os comentários recebidos nas duas perguntas abertas foram, em sua totalidade, comentários positivos que destacaram o agradecimento dos participantes por poderem participar da oficina, bem como do conteúdo adquirido nela. Um dos respondentes escreveu na primeira pergunta: "Sim, fazer parte de um sistema, estar junto faz valer a democracia, saber que alguém vê a importância de um terceirizado em relação a qualidade e bem-estar dos visitantes (em geral)". Na segunda pergunta, muitos dos respondentes destacaram como melhor momento da oficina a oportunidade de trocar ideias, conhecimento e conhecerem melhor uns aos outros. Alguns destacaram que o momento ruim foi o final como expõe o comentário a seguir: "O melhor foi o início e o meio, o pior foi o fim. Risos".

---

<sup>7</sup> Não se teve adesão integral pois alguns funcionários trabalham no turno da noite ou em postos que não há rendição.

As respostas às perguntas objetivas, em sua totalidade destacaram que a apresentação do conteúdo facilitou o entendimento da oficina, os mediadores souberam passar o conteúdo e a compreensão dela como um todo foi considerada fácil. Alguns respondentes sinalizaram que o conteúdo exposto não foi novidade. Novamente, a totalidade dos funcionários, destacaram que acreditavam que iriam conseguir aplicar os conhecimentos aprendidos na oficina em suas vidas. O grupo de bolsistas se surpreendeu ao perceber que alguns dos respondentes deixaram comentários de agradecimento pela realização da oficina, formalizando o interesse em participar das edições futuras e também de outros eventos.

A visitação na casa aconteceu na mesma semana da oficina. Foi um momento muito especial, pois, para a maioria dos funcionários, era a primeira vez que entravam na casa enquanto visitantes. Por mais que o espaço fosse conhecido, a relação que os funcionários estabeleciam com ele era diferente. Despidos de suas obrigações laborais, lançaram um outro olhar sobre a casa. Sentiram-se à vontade para fazer perguntas. Algumas das curiosidades, claramente, não estavam surgindo naquele momento, mas, que agora poderiam ser perguntadas.

A intenção em realizar a visita com os funcionários era demonstrar que aquele espaço também pertence a eles. A expectativa era que pudessem trazer seus familiares e amigos para conhecerem o museu também. Mais do que isso: que passassem a vislumbrar a possibilidade de usufruírem de seus tempos de não-trabalho visitando instituições culturais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atividade aqui narrada reitera como a terceirização tende a precarizar as relações de trabalho, evidenciando a dificuldade de se estabelecer vínculos mais estáveis entre o funcionário e a instituição em que trabalha. No caso da Fundação Casa de Rui Barbosa, notou-se o quanto os funcionários terceirizados são negligenciados, não recebendo o mesmo tratamento que os demais funcionários – por conta da alta rotatividade nos postos de trabalho e outras razões. Além disso, há, geralmente, uma grande preocupação em como receber o público, porém se olvida das pessoas que estão próximas, mas que não são convidadas para usufruírem do espaço em questão fora do tempo de trabalho.

Um dos maiores méritos da oficina de hospitalidade com os terceirizados foi, premeditadamente, não se caracterizar como uma aula de boas maneiras ou um adestramento dos funcionários. Não se pode esperar que estes acolham bem os visitantes, se não se sentirem

acolhidos pela instituição. Desta forma, o principal objetivo era aumentar a integração dos funcionários com a instituição, sublinhando a relevância histórica, política e cultural da FCRB, e, principalmente, reforçando a importância do trabalho de cada um para o funcionamento desta grande engrenagem. O foco da atenção era principalmente os funcionários, mas intuía-se que tal ação poderia deixá-los mais motivados, o que poderia gerar um impacto positivo na forma como os mesmos interagiriam com os visitantes. De certa forma, tais expectativas se concretizaram, pois foi perceptível o quanto a relação destas pessoas com o público e com os colegas de trabalho melhorou.

Para além disso, a oficina permitiu um momento de discussão e compartilhamento de conhecimento acerca da temática da hospitalidade, de modo que conceitos, ideias, contextos pertinentes ao tema foram divididos com os funcionários da instituição. A eles foi mostrado que as suas ações cotidianas de receber, entreter, alimentar e hospedar são assuntos de pesquisa de outros pesquisadores que buscam compreender melhor essas questões, conforme propõe Camargo (2004) e como elas impactam e estão presentes na vida em sociedade. Os grupos também trouxeram contribuições expressivas para tratar dos assuntos indicados por Grinover (2006) na discussão sobre legibilidade, acessibilidade e identidade na cidade do Rio de Janeiro, indicando exemplos de cada um dos pontos trazidos pelo autor. Similarmente, ao trazer os conteúdos sobre patrimônio, foi perceptível o quanto os conceitos de Lucia Lippi Oliveira (2008) estão presentes na vida dos profissionais. A única diferença é que, após as sessões, eles sabiam da existência de pesquisadores que se dedicam em estudar cada um dos temas que foram apresentados na oficina.

Reconhece-se, no entanto, o quanto os resultados de uma ação desse tipo são difíceis de serem aferidos. Mesmo o questionário que aplicamos aos funcionários não dão a real dimensão do alcance dessa atividade. Justamente por serem questões bastante subjetivas, precisa-se discuti-las para além dos muros da instituição, compartilhar a experiência em outros círculos e, se possível, estimular ações parecidas.

Ao mesmo tempo, assume-se algumas limitações. Por mais que a oficina tenha sido muito interessante, tem-se a consciência que é pouco perante aos desafios que se impõem. A maioria dos funcionários que participaram da oficina não estão mais alocados na FCRB e, com o fim deste projeto de pesquisa, não houve outras oficinas do tipo. De todo modo, este relato

pode servir de base para que tais atividades sejam retomadas no futuro ou, eventualmente, replicadas por outras instituições.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. **A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho**. São Paulo: Cortez, 2001, 35-48.

BOFF, Leonardo. **Virtudes para um outro mundo possível**. Vol. I: Hospitalidade: direito e dever de todos. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade (Coleção ABC do Turismo)**. São Paulo: Aleph, 2004.

\_\_\_\_\_. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, vol. XII, número especial, p. 42-69, 2015.

CARVALHO, Ana Cristina (org.). **Museus-casas históricas no Brasil**. São Paulo: Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, 2013.

COSTA, Thais; DUARTE, Rômulo. Turismólogos no museu: um projeto para os visitantes do Museu Casa de Rui Barbosa. In: **Anais VII Seminário Internacional de Políticas Culturais**, 17 a 20 de maio de 2016. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2016

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Planejamento e Gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA. **Cronologia institucional**. Disponível em: < [http://www.casaruibarbosa.gov.br/interna.php?ID\\_S=73&ID\\_M=72](http://www.casaruibarbosa.gov.br/interna.php?ID_S=73&ID_M=72) > Acesso em: 14 de junho de 2017.

GRINOVER, Lucio. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n. 2, p. 29-50, 2006

ICOMOS – INTERNATIONAL COUNCIL ON MUNUMENTS AND SITIES. **Carta de Florença**: Carta dos Jardins Históricos. Florença, 1981.

LIMA, Jacob Carlos. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n.1, p. 17-26, 2010.

MAGALHÃES, Rejane Mendes Moreira de Almeida. **Rui Barbosa na Vila Maria Augusta**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1994.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac e Naify, 2005.

MUSEU CASA DE RUI BARBOSA. São Paulo: Banco Safra, 2013.

OLIVEIRA, Lucia Lippi. **Cultura é Patrimônio – um guia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

RANGEL, Aparecida Marina de Souza. **Museu Casa de Rui Barbosa: entre o público e o privado**. 2015. 261f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

THÉBAUD-MONY, Annie; DRUCK, Graça. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007, p. 23-58.

VEJA RIO. **O teste dos museus cariocas**. Disponível em: <http://vejario.abril.com.br/materia/exposicoes/o-teste-dos-museus-cariocas> Acesso em: 18 de junho de 2016

Artigo recebido em: 02/07/2017\*

Avaliado em: 17/08/2017\*

Aprovado em: 23/11/2017\*

\*Artigo apresentado no XX SEMEAD FEA/USP de 2017 e selecionado para submissão por meio do processo de *fast track* após adaptações sugeridas pelos avaliadores.