

## Hospitalidade Organizacional: Panorama Teórico- Empírico

José Alberto Carvalho dos Santos Claro<sup>1</sup>

### RESUMO

O objetivo deste texto é o de apresentar as discussões teórico-conceituais sobre Hospitalidade, particularmente a vertente da Hospitalidade Organizacional (HO), que se ocupa das relações hospitaleiras no ambiente do espaço de trabalho. Trata-se de um estudo exploratório, baseado em revisão bibliográfica, seguida de pesquisa de campo por meio de levantamento junto a gestores de pessoas (especialistas ou juízes), sobre o entendimento do tema, visando contribuir para a futura criação de escala de medida para quantificar o grau de HO em uma organização. Como resultado, apresenta-se contribuição teórica para o amadurecimento desta tendência organizacional e indicadores que poderão ser futuramente usados em estudos empíricos e na construção de um instrumento com escala validada para ser utilizada em organizações em qualquer setor de atividade econômica.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Hospitalidade Organizacional. Gestão de Pessoas. Indicadores.

### ABSTRACT

**Organizational Hospitality: Theoretical and Empirical Developments** - This paper aim is to present the theoretical and conceptual discussions about hospitality, particularly about Organizational Hospitality (OH), which is concerned with the hospitable relations in the workplace. It's an exploratory study, based on literature review and survey with people managers (experts or judges) about their understanding about the question. The result indicates that the development of organizational indicators could be used in future empirical studies and to the construction of a validated scale that can be used in any sector of the economic activity.

**Keywords:** Hospitality. Organizational Hospitality. People Management. Indicators.

<sup>1</sup> **José Alberto Carvalho dos Santos Claro** – Doutor. Professor Adjunto da Universidade Federal de São Paulo [UNIFESP], Campus Baixada Santista, Santos, SP. Endereço Lattes <http://lattes.cnpq.br/0865792662046289> E-mail: [albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

## INTRODUÇÃO

Ao estudar a Hospitalidade, percebe-se que seu conceito tradicional extrapola as organizações que atuam no Turismo e adentra outros, independente do setor de atividade econômica envolvido, levado por formas inovadoras de pensar a gestão de pessoas. O objetivo inicial deste estudo é o de apresentar um panorama teórico-conceitual sobre Hospitalidade Organizacional (HO), buscando contribuir para com a construção de indicadores e escalas para diagnóstico e intervenção na realidade organizacional, em qualquer área de atividade ou setor da economia. O estudo apresenta como objetivos, (a) verificar o entendimento sobre os conceitos teóricos de HO por especialistas (chamados de juízes) que atuam com a gestão de pessoas em organizações; (b) verificar se há concordância ou concordância plena sobre os constructos representados pelas variáveis usadas no entendimento do que é Hospitalidade Organizacional para cerca de 80% dos juízes escolhidos; (c) gerar arcabouço teórico para futuro desenvolvimento de uma escala cientificamente construída e validada, que auxilie os gestores e pesquisadores a definir o grau de hospitalidade de uma determinada organização.

Justifica-se este trabalho no fato de que pesquisas anteriores a respeito do tema não foram conclusivas, levando a falta de estudos mais apurados para a construção de uma base teórica sedimentada a respeito da HO, assim como de ferramentas para diagnóstico e gestão da hospitalidade nas organizações. Para refletir sobre a contribuição teórica anterior e seus resultados, recorreu-se a Whetten (1989; 2003), que questiona os fatores, variáveis, constructos e conceitos a serem considerados para compreensão do fenômeno em pauta, insistindo que o pesquisador se questione sobre se todos os fatores relevantes foram incluídos na fundamentação. O entendimento da HO ainda apresenta lacunas profundas e limitadoras a sua consolidação como campo de estudos, conforme aponta Fedrizzi (2008), permitindo que seja incorporado nas ações estratégicas das organizações e que suscite o interesse de pesquisadores para a compreensão de ambientes hostis ou hospitaleiros, nas práticas organizacionais.

Optou-se por uma pesquisa exploratória, baseada em revisão da literatura sobre o tema <hospitalidade> e sua vertente organizacional. Após, um estudo empírico baseado em levantamento de tipo *survey* junto a um grupo de especialistas gestores de pessoas, que atuassem na Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS) e que fossem afiliados à Associação Brasileira de Recursos Humanos-São Paulo, Regional Baixada Santista (ABRH-SP, 2012). Esse levantamento teve a intenção de verificar o nível de corroboração ou entendimento dos mesmos para com os conceitos teóricos da HO, que, para Pasquali (2003), “constituem a representação comportamental do traço latente” (p. 106) do objeto. A análise destes itens consistiu em verificar a concordância ou concordância plena por cerca de 80% entre os juízes e a sua retenção (do item), descartados os demais. Para caracterização da amostra examinada utilizou-se a estatística descritiva.

Nas seções constantes deste estudo, além desta introdução, estão a revisão teórica sobre aspectos da Hospitalidade e da Hospitalidade Organizacional (HO); descrição dos procedimentos metodológicos realizados, a análise dos resultados e as considerações finais, limitações e as propostas para pesquisas. Entende-se que a principal contribuição deste trabalho está no avanço com relação à discussão sobre a HO, a qual poderá fundamentar a construção de um instrumento de medição e de uma escala de verificação do nível de Hospitalidade em determinada organização.

Ao final, sugere-se a definição conceitual de Hospitalidade Organizacional, baseada nos constructos apresentados, como a atividade que pode promover uma forma adequada de interação das organizações para com as pessoas que nelas atuam e, também, entre estas pessoas, com o objetivo de transformação do contexto laboral.

### HOSPITALIDADE ORGANIZACIONAL: ORIGEM E CONSTRUÇÃO TEÓRICA

A busca por um ambiente hospitaleiro entre os colaboradores de uma organização consta da agenda dos estudos organizacionais. Na base de dados das Ciências Sociais Aplicadas, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (Capes, 2012a), encontraram-se 268 registros sobre hospitalidade, usando-se o termo em inglês <hospitality> como palavra-chave de busca. Esses registros apareceram com maior força entre o final da década de 1980 e a atualidade. Em outra base de dados, o SciELO, foram encontrados 11 registros que se utilizavam, em alguma parte dos trabalhos lá guardados, da palavra <hospitalidade> (SciELO Brasil, 2012). Ao se pesquisar na base de dados EBSCO usando-se o termo inglês <hospitality>, houve 87.110 registros (Ebsco, 2012). Em um refinamento da busca percebeu-se que nenhum dos trabalhos encontrados se referia diretamente ao que se pretende neste estudo, apesar de diversos textos terem contribuições para esta visão.

Salles, Bueno e Bastos (2010) consideram o estudo da hospitalidade “como um caminho fértil para o entendimento da complexidade das relações sociais no mundo contemporâneo globalizado” (p. 12), no qual não existiriam fronteiras rígidas, mas que reforçam as diferenças. A hospitalidade, para elas, “pode ajudar a entender e a desvendar” essas diferenças. Já Lynch, Molz, McIntosh e Lugosi (2011) atestam que se tem explorado as questões de hospitalidade a partir de diferentes áreas de pesquisa, mas que a interação é limitada entre os estudiosos que trabalham em diferentes tradições acadêmicas, havendo interação ainda menor entre os profissionais e acadêmicos. A ausência de conversa interdisciplinar e colaboração dentro e fora da academia representa uma oportunidade perdida para difundir estudos sobre hospitalidade e trazer o seu conceito para algumas das questões sociais, culturais e políticas de nosso tempo.

Camargo (2008) analisou diversos estudos estrangeiros sobre o tema e mostra três alternativas de análise: a hospitalidade como fato social, como ritual e como ética. Apoiado na ideia de ética, Burke (2003) diz que os colaboradores de uma determinada organização entendem que a postura que ela adota no tratamento a seus empregados, seja em situações favoráveis ou desfavoráveis, indica o grau de preocupação com os mesmos. Stevens (2001) levantou a opinião de diretores de recursos humanos e estudantes ligados à área da hotelaria relativa a sete cenários éticos (ou a falta deles) criados pela autora, apresentando o grau de eticidade para cada um desses cenários. Tanto estudantes como diretores escolheram o roubo como cenário ‘mais ético’, seguido do assédio sexual, obtenção de informações sigilosas e preconceito racial. O que ficou latente nas conclusões da pesquisa foi a diferença de sensibilidade sobre posturas éticas entre os diretores e os estudantes, apontando a inexperiência desses últimos para alguns deslizes, nas respostas à pesquisa.

Discute-se a importância dos relacionamentos interpessoais nas organizações, os conflitos e a geração de ambientes motivacionais, principalmente se levando em conta fatores higiênicos. Estudos comentam a importância dos colaboradores para a ocorrência da hospitalidade mas com o foco na prestação do serviço - e estes sendo vistos sempre como anfitriões -, na tentativa de avaliar o bom relacionamento com os clientes em empresas voltadas para a hospedagem e ou alimentação. Quadros (2011), por exemplo, tratando da hospitalidade como “ato de acolher, interagir e, sobretudo, de troca simbólica” (p. 45), focaliza a acolhida dos

hóspedes em empreendimento de serviços, mas não menciona a acolhida entre os colaboradores. Propõe-se extrapolar essas relações para o acolhimento dos colaboradores pela organização (e pelas pessoas que dela fazem parte) e entre eles nas relações do dia a dia. Ou seja, a organização e as pessoas que a constituem acolherem e cuidam uns aos outros, levando os conceitos de hospitalidade para a área de gestão de pessoas.

Práticas similares às da hospitalidade em gestão de pessoas foram abordadas por Chang, Gong e Shum (2011), em estudo que contribui para os avanços da base teórica de HO. Estes autores atestam os poucos estudos empíricos aplicados à gestão de pessoas no setor econômico voltado para a hospitalidade, apesar de sabida a sua importância nos processos inovativos. Um estudo que comparou durante dez anos as mudanças nas condutas relacionadas à gestão de pessoas na indústria da hospitalidade foi apresentado por Kelliher e Johnson (1997), que perceberam uma abordagem mais ampla e sofisticada na utilização de algumas técnicas de gestão de pessoas. Já Morrison e O’Gorman (2008) atestam que a hospitalidade incluiu outras vertentes da sociedade em seus estudos e um melhor posicionamento no mundo dos negócios, por meio da multidisciplinariedade proporcionada pelas Ciências Sociais, além de buscar reciprocidade com as outras áreas do conhecimento científico. O desenvolvimento do tema hospitalidade “chegou agora a um ponto onde existe a aceitação crescente do seu potencial e valor, uma relação simbiótica entre a gestão e pesquisa” (Morrison & O’gorman, 2008, p. 214).

Se a aproximação entre as diversas áreas de conhecimento junto à Hospitalidade tem sido presente, a aproximação desta com a gestão de pessoas também se mostra promissora. As organizações podem ser locais de acolhimento e de generosidade, pois o senso comum diz que se passa mais tempo nas atividades laborais do que em atividades de lazer, quando as pessoas e empresas buscam equilíbrio. As recentes crises econômicas levaram as empresas, em alguns casos, a retirar os símbolos de hospitalidade, tais como uma simples refeição. “É importante explicitar este contexto, pois é fundamental compreender a ontogênese da hospitalidade como desejo de receber pessoas e fortalecer laços sociais” (Quadros, 2011, p. 47). Na obra organizada por Lashley e Morrison (2004), diversos debates são realizados sobre a administração da hospitalidade e é proposta uma discussão mais ampla junto às outras áreas das Ciências Sociais, que ocorre apesar da visão reducionista de Brotherton (1999). No Brasil, o pensamento de Dencker e Bueno (2003) evidencia que a hospitalidade rompe fronteiras e barreiras buscando novas instâncias quer sejam sociais, coletivas, políticas ou econômicas. As organizações acabam tendo um “conjunto de comportamentos da vida privada, exercida dentro de um limitado círculo de amizade ou relacionamento” (Quadros, 2011, p. 50).

O uso da hospitalidade nos leva a três vertentes tradicionais: a social (privada ou pública) e a comercial (pública). Soma-se, ainda, uma quarta, a vertente virtual. As características da hospitalidade (em todas as suas vertentes) são apresentadas por Hepple, Kipps e Thomson (1990), quando ela é conferida por um anfitrião a um convidado que está longe de casa, ela também é interativa, envolvendo a união de um prestador e receptor. É composto de uma mistura de fatores tangíveis e intangíveis. E o anfitrião oferece, para a segurança dos hóspedes, apoio psicológico e conforto fisiológico. Podem-se ampliar essas características se forem adaptadas para uma relação interna entre dois ou mais colaboradores, ou da organização para com os seus colaboradores.

A variação do conceito de hospitalidade que trata da interação social baseada na experiência social, criando assim laços (Quadros, 2011), é chamada de Hospitalidade Social e teve sua origem ligada às necessidades dos viajantes, mas hoje seu conceito se ampliou de forma

exponencial podendo ser chamada de objetivos plenos nas relações humanas. King (1995) confirma que o aspecto social da hospitalidade está mais preocupado com os relacionamentos e, sobretudo, no cuidar e nutrir relacionamentos para que o convidado fique bem no novo local. Na área privada é a família a grande moldadora e também a nucleação da sociedade (Quadros, 2011) com suas regras, normas, símbolos, posturas, costumes, ordenações e outras formas de controle. Na denominada hospitalidade privada, os atos de indivíduos para indivíduos ocorrem normalmente nas residências ou locais privados (King, 1995).

A atuação da hospitalidade de forma comercial, adequada à realidade de hotéis e estabelecimentos de restauração é tida como a hospitalidade pública. Um estudo de João, Claro, Dias e Sarmento (2011) investigou um hotel holandês e os aspectos de mobilidade que ele proporcionava como valor aos seus hóspedes. Uma preocupação é atestada: as pessoas em intensa movimentação, exigindo conectividade e bons serviços de apoio. Isso tem relação próxima com o que Camargo (2008) chama de hospitalidade virtual. A hospitalidade comercial busca o resultado das operações empresariais, como melhora da imagem, lucratividade por meio da satisfação do hóspede ou cliente (King, 1995; Quadros, 2011), tendo para isso um prestador de serviços altamente estimulado para a interação social e troca simbólica com o cliente da organização. O desenvolvimento e o teste de um modelo de pesquisa para examinar a satisfação na carreira baseada na percepção de suporte organizacional realizado por Karatepe (2012) ressalta essa preocupação.

Mas Quadros (2011) contemporiza ao afirmar que “no contexto comercial o anfitrião assegurará as regras sociais estabelecidas para a hospitalidade, como o bem estar e conforto do cliente” (p. 52), mas sempre de olho no fato de que algo pode potencialmente “ser consumido através de pagamento” (idem). Ou seja, a relação hospitaleira meramente comercial tem um foco bem claro: o resultado para a organização. Mas ao mesmo tempo o hóspede ou cliente é “isento da reciprocidade simbólica” (idem) já que o que lhe é proporcionado o é por meio de “troca financeira” (idem). A HO aproveita-se da ideia proposta por Quadros (2011) de que “a indústria da hospitalidade surge de um paradoxo entre generosidade, regras socioculturais e mercado” (p. 51), que por si se origina da hospitalidade comercial, mas que, infelizmente, para Telfer (1996), não promove por si só a assimilação por parte dos colaboradores de uma organização do conceito de ‘hospitabilidade’.

Um conceito recente se apresenta: a hospitalidade corporativa ou empresarial, que tem uma relação direta com as ações de marketing das organizações, direcionadas aos seus públicos externos e mais aos seus públicos empresariais, o que difere desta proposta teórica. Não quer dizer que não possa ser usada junto aos públicos internos, mais como ferramenta de estímulo do que como nova concepção organizacional. Em um estudo elaborado por Bennett (2003) se discute se isso seria apenas uma ferramenta para beneficiar executivos de algumas corporações e facilitar contratos ou benefícios pessoais, ou uma ferramenta de comunicação corporativa. Como a hospitalidade corporativa tem um foco maior no quesito entretenimento, a sua relação com a HO como se quer posicionar neste trabalho é pequena ou nula. Os críticos à visão contida na hospitalidade corporativa, como Quaiton (2011), alertam para o fato de que este tipo de atuação não vem trazendo bons resultados e traz algo pior: uma questão ética nebulosa por trás destas ações; a legislação britânica, inclusive, produzirá a Bribery Act ou Ato de Suborno, condenando uso desse tipo de subterfúgio para cooptar novos contratos de negócio.

**Hospitalidade Organizacional: construção teórica** - A hospitalidade organizacional nasce envolta em um conceito que pode ser visto como adaptado diretamente do conceito geral de

Hospitalidade, e na maioria das vezes adequado apenas à organização que atua no mercado da hospitalidade como objeto principal do seu negócio. Um dos conceitos que explicitam isso é posto por Casse e Reuland (1983) que afirmam que a HO seria uma mistura harmoniosa entre comer e beber em ambiente harmonioso, com todo o envolvimento dos colaboradores dessa organização.

A nova proposta de conceito de HO se apoia nessa ideia. Quando Fedrizzi (2008; 2009) analisou as dissertações defendidas nos anos 2004 a 2007, no Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi [UAM], então o único no Brasil com essa nomenclatura, dentro área de conhecimento Ciências Sociais Aplicadas / Turismo, recomendado pela Capes (Capes, 2012b), nos apresentou que das 108 dissertações indexadas, seis tratavam da faceta hospitalidade organizacional que é aquela que analisa a “relação entre os funcionários(as) e as organizações em que esses exercem atividade profissional observando e refletindo sobre suas interações” (Fedrizzi, 2008, p. 73). Para a autora, “a Hospitalidade Organizacional, ainda tímida, mas [é] importantíssima para a sociedade” (Idem, p. 78). Afirma que essa faceta continuará sendo estudada, pois “refletindo sobre as práticas do trabalho, melhora não só funcionalidade, mas se destaca pela preocupação em criar um ambiente harmonioso para os trabalhadores, preocupação adequada se pensarmos em quantos anos um indivíduo passa nesse ambiente” (Idem, p. 78).

As teorias que estudam as organizações podem se aproximar dessa preocupação, descartando uma possível visão de perfume sobre o tema e se aprofundando em pesquisas empíricas sobre a sua utilidade e aplicações. Entre as dissertações de mestrado que pesquisaram essa área estão Bernardo (2008), Cecchini (2006), Félix (2006), Garcia (2005), Giovannini (2006) e Theodoro (2007). Giovannini (2006) esclarece que em HO “alguns termos deverão ser substituídos, como: o hóspede será o cliente e o anfitrião a organização em estudo, bem como todos os envolvidos com a mesma, ou seja, seus colaboradores e estrutura física.” (p. 32). Para ele, “o entendimento de hospitalidade organizacional se dará acerca do relacionamento construído entre a organização e seus clientes internos e externos” (Idem, p. 32). A hospitalidade sempre foi vista pelos colaboradores como relacionada a tratar bem hóspedes, limitando-se a uma abordagem de cortesia (King, 1995). A autora diz que a hospitalidade pode ser útil para muitos serviços em que os colaboradores interagem com os clientes, desde que os conceitos sejam transmitidos e entendidos por eles.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial [IBHE] junto a 403 profissionais respondentes, de trinta diferentes segmentos de mercado, levantou alguns pontos que auxiliam a traçar o entendimento dos profissionais que atuam fora da indústria da hospitalidade, sobre a hospitalidade no ambiente de trabalho. São eles: o respeito pelo outro, confiança, acolhimento, atenção, gentileza, bem-estar e cumplicidade, nessa ordem de importância (IBHE, 2011). Próximos a esta linha de investigação, Gjerald e Øgaard (2010) identificaram uma estrutura com sete pressupostos de empregados na área de hospitalidade relacionados a hóspedes, colegas e concorrentes, que são: previsibilidade, controle, afeto, responsabilidade, comunicação, competência e ética. Normalmente se refere à hospitalidade como algo que pode ocorrer entre indivíduos, se olhado o contexto social, mas sempre com o foco na evolução da amizade e liberdade mútua.

Em estudo que aborda a cultura e os atributos pessoais em organizações do setor de hospitalidade, Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) afirmam que se a hospitalidade é prover acomodações, entretenimento e alimentação para pessoas que estão longe de suas casas, pode-se complementar que quando os colaboradores estão na empresa essa visão também é

necessária com relação a eles. Propuseram uma escala para medir a cultura organizacional em organizações de hospitalidade e determinar os valores individuais chamada de The Hospitality Culture Scale [HCS]. Outro estudo que corrobora com o que se pretende neste texto foi realizado por Heise (2006), que analisou a decisão de organização hoteleira de estender as estratégias que eram usadas para se obter a lealdade dos hóspedes aos seus empregados, o resultado atestando ganhos para a empresa. Pode-se conceituar um anfitrião organizacional interno como aquele que busca habilidades em conjunto com muito empenho para agradar, receber, acolher e cuidar do hóspede organizacional interno, ou o outro colaborador, e ambos cuidados pela organização hoteleira.

O que torna uma organização hoteleira é justamente o seu conjunto de anfitriões e hóspedes se cuidando mutuamente em uma relação não violenta. Mas Quadros (2011) nos diz que “não basta ser hoteleiro para ser um bom anfitrião [e que é] importante interagir segundo um conjunto de crenças que motivam o indivíduo a receber alguém e lhe proporcionar cortesia.” (p. 52). Diferente do que ocorre na hospitalidade comercial, na qual o hóspede paga pela hospitalidade do anfitrião (mesmo havendo mais ou menos hospitalidade envolvida), aqui a reciprocidade é isenta de qualquer interesse, a não ser o crescimento de ambos e da organização à qual pertencem. A organização e a área que cuida das pessoas em sua estrutura devem gerar um ambiente motivacional para que isso ocorra de forma natural, muitas vezes sem ganhos individuais e promocionais. E quando se fala de ambiente motivacional, não se refere somente às instalações para uma boa acolhida, mas a condição humana, atitudes, comportamentos, posturas, normas, regras e outros códigos que proporcionem o bem-estar, uma comunicação não violenta e personalização das relações sociais.

Uma das preocupações do gestor de pessoas que quer estimular a hospitalidade organizacional ocorre principalmente no momento da contratação, considerando o fato de a pessoa que irá integrar a equipe possua perfil profissional relacionado com a hospitalidade. Para Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) o recrutamento e a seleção são fundamentais para termos colaboradores hoteleiros. Quadros (2011) alerta para o fato de que “é necessário que o prestador de serviços tenha essa característica, assim como a empresa que deve tê-lo em relação ao colaborador.” (p. 55). Falhas em serviços ocorrem e entre as razões para tal está o treinamento dos colaboradores para serem corteses com uma comunicação interpessoal improvisada, somado ao fato de que alguns programas para gerar um ambiente de coleguismo e hospitalidade advêm da cúpula da organização, com essa orientação sendo imposta de cima para baixo (King, 1995). Em virtude disso, Hein e Riegel (2012) perceberam que a educação formal é de extrema importância para que os empregados lidem com os aspectos de hospitalidade.

Assim como na hospitalidade privada, a generosidade poderia ser um componente da HO, pois poderia ocorrer com frequência entre colegas de trabalho. A hospitalidade também tem os seus rituais e regras, e é necessário saber quais são. A sua existência significa uma proteção mútua contra ameaças. Códigos também servem para manter as pessoas orientadas aos procedimentos necessários para uma boa convivência organizacional, principalmente no que tange às relações entre diferentes níveis. A etiqueta empresarial é uma ferramenta comum em algumas organizações. A competição e a manutenção do poder ocorrem em todos os níveis organizacionais. Competidores sempre tiveram códigos de hospitalidade para manter o respeito mútuo e a continuidade da existência. (King, 1995).

Utilizando-se da perspectiva da filosofia orgânica, Bennett (2003) explorou a relação entre quatro fatores: poder, relacionamento, hospitalidade e conversação na comunidade acadêmica e percebeu que são encontrados de forma positiva, desde que não se interfira na liberdade inerente. Na ideia central do texto de Bennett (2003) está a hipótese de que a aceitação da diversidade na organização gera hospitalidade e que a sua existência ajuda a ter uma empresa mais sustentável. Outro texto que trata o exercício do poder nas relações entre empregados de organizações da sociedade civil foi elaborado por Abbott, Heery e Williams (2012). Entretenimento ocorrendo em locais de trabalho é um foco da hospitalidade corporativa (R. Bennett, 2003), porém não com a vertente da HO. Heloani e Capitão (2003) discutem a forma como o trabalho está organizado em nossa sociedade, bem como as repercussões psíquicas provocadas pelo trabalho sem sentido e como ele deixa no corpo as marcas do sofrimento, que se manifestam nas mais variadas doenças classificadas como ocupacionais, além de atentar contra a saúde mental.

Com os aspectos da responsabilidade empresarial e cidadania organizacional, a caridade deveria ser um fio condutor da hospitalidade organizacional, como foi verificado por Liang (2012) ao identificar que os valores referentes à forma como o trabalho é exercido são importantes preditores para a promoção de comportamentos de cidadania organizacional. Resultado similar foi alcançado por Porto e Tamayo (2005), cuja pesquisa indica que valores organizacionais predizem os comportamentos de civismo nas organizações. Valores de um determinado país podem influenciar, também, os valores organizacionais e o perfil das barreiras culturais à comunicação, conflitos e forma de solucioná-los (Chibás-Ortiz, 2014). Reciprocidade deveria também imperar em um ambiente organizacional hospitaleiro (Kanan; Zanelli, 2011; Siqueira, 2005). Cortesia seria outro componente da HO, e seu conceito ser mais amplo do que aquele que o insere no atendimento ao cliente (Canova; Porto, 2010). Fraternidade e Amizade têm espaço no ambiente corporativo, inserido em um contexto de Respeito e Reverência (King, 1995). Tato e Polimento também seriam itens fundamentais para que a hospitalidade exerça sua finalidade (King, 1995). Asseio e limpeza no ambiente de trabalho são aliados às questões relacionadas a programas de Saúde, Bem-Estar, Acomodações e Benefícios nas organizações como fatores que propiciam um ambiente hospitaleiro dentro de uma organização (Denipotti & Robazzi, 2011; Berndt & Coimbra, 1995; Dessen & Paz, 2010; Mendes, Vieira & Morrone, 2009). Facilitação de Ações Individuais, Conforto, Conveniência, Atendimento às Necessidades Básicas podem ser itens importantes para a HO (King, 1995).

Alimentação, que é tida com uma essência original da hospitalidade, é formalizada nas organizações por meio de restaurantes industriais, atendimento nutricional, lanchonetes terceirizadas ou outras formas de apoio. Luxúria e entrega de Amenidades (brindes etc.) são tidos por King (1995) como instrumentos de hospitalidade tradicional. Além disso, Elçi e Alpan (2009) afirmam que a existência de um clima ético é um dos principais fatores que permeiam as relações intra-organizacionais e as atitudes dos colaboradores, o que impacta sobremaneira no atendimento aos objetivos da organização. E, o contrário também, quando um colaborador percebe que a organização é permeada por uma atuação ética ele age com mais estímulo nas suas tarefas. Infere-se que os conceitos de HO procuram trazer quase que uma estrutura de hotel para dentro da empresa. Não no sentido do servir unidirecional e sim bidirecional. Vestiários, refeitórios, academias, bibliotecas, creches, estacionamentos, mensageiros, uso da estrutura da empresa para solução de questões pessoais do colaborador, adequado ao nível hierárquico, podem ser exemplos. King (1995) traz um caso ocorrido há dois séculos no qual um empresário do ramo da hotelaria já havia proporcionado também para seus colaboradores alguns quesitos tratados acima como forma de eles terem uma atuação mais adequada e interessada, e obteve ótimos resultados.

Procedimentos claros e um convívio harmonioso podem auxiliar a evitar conflitos. Mas, a organização também deve tomar algumas precauções, pois as amizades e os relacionamentos pessoais nas equipes também podem encobrir falhas. Pode haver ocasiões em que um colaborador venha a ter um espírito hospitaleiro para com os seus colegas e clientes externos, porém a organização não o é, com este colaborador nem com os demais. Oferecer um bom ambiente e próprio para um bom relacionamento pessoal e organizacional pode significar que as lideranças deveriam abrir suas vidas pessoais para o membro da equipe, principalmente no início de sua ação dentro daquela organização. Pois, a hospitalidade cria um ambiente de boas-vindas em que o novo colaborador pode aprender sua função baseado nas experiências dos demais (McLain, 2008). A interconectividade derivada dos significados tratados neste texto coaduna com as formas mais antigas de praticar a hospitalidade e sua reencarnação contemporânea como um mercado formal e destina-se a articular que a qualidade do serviço prestado é um atributo que uma organização proporciona tanto aos seus clientes quanto aos seus colaboradores (Grottola, 1998).

A base teórica tratada no texto ajuda no desenvolvimento de uma escala de Hospitalidade Organizacional aqui pretendida e se baseia no modelo elaborado por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), que estabelece três passos a serem seguidos. Inicia-se com uma clara definição do que se entende por HO e da decisão estratégica de aplicá-la bem como dos constructos que a formam. Em segundo lugar, devem-se analisar os itens escolhidos para a construção da escala, o que é importante para determinar os que devem ser eliminados ou retidos para a relação definitiva. No terceiro passo está o desenvolvimento dos constructos estabelecidos para a escala, conceituando-os, e empregando-os no levantamento a ser realizado para se validar o instrumento escalar (Dawson, Abbott & Shoemaker, 2011). Pesquisas no Brasil tiveram como objetivo construir escalas de indicadores ligados à hospitalidade (Campos, 2008; Grinover, 2003) mas não se relacionam com o objeto deste estudo. Internacionalmente, usando-se o termo <hospitality indicators> foram encontrados 71 registros no Portal de Periódicos da Capes e usando-se o termo *hospitality scales* foram encontrados 32 registros na mesma base de dados (Capes, 2012a), mas nenhuma pesquisa encontrada é relativa ao objeto deste estudo. Uma pesquisa que abrange os indicadores de Recursos Humanos em hotéis no Brasil foi feito por Piellusch e Taschner (2009), corroborando o estudo de Oliveira e Gueiros (2004) que investigaram e atestaram o possível impacto das políticas e práticas de RH e as consequências deste resultado nos clientes. Ambos os estudos não têm relação com o que se pretende aqui e isto se tornou um limitador, pois para a construção de tal escala são necessárias uma evolução e uma maior institucionalização da discussão sobre a Hospitalidade Organizacional. Desde já se indica novos estudos com esse foco e objetivo.

Finaliza-se esta seção, alertando-se que a base teórica científica encontrada aponta, essencialmente, a Hospitalidade Organizacional para as organizações de hospitalidade e de serviços hoteleiros e turísticos, mas que há a necessidade de se discutir a HO em um sentido mais abrangente, como uma estratégia de valorização das interações entre as pessoas nas organizações em que elas atuam profissionalmente e, também, dessas organizações para com as suas equipes.

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica inicial para esta pesquisa foi a exploratória, com a elaboração de uma revisão bibliográfica profunda para se identificar os aspectos que definem a HO, levantar os constructos para a busca de uma nova compreensão desse mesmo fenômeno e criar um

problema mais preciso de pesquisa para o futuro. Em continuação ao estudo optou-se pelo estudo descritivo, que Selltiz, Wrightsman e Cook (1975) colocam como aquele que apresenta as características com mais precisão, de uma situação, grupo ou um indivíduo em especial. Com base nas dimensões detectadas na revisão teórica redigiram-se 47 itens do instrumento de coleta de dados.

Estes itens foram submetidos à análise semântica para verificar sua compreensão, clareza de instruções e suficiência, e possíveis reações de não entendimento durante a aplicação do questionário junto aos especialistas respondentes [juízes]. Para Pasquali (2003) “os juízes são sujeitos da própria população para a qual se quer construir o teste [e devem] ser peritos na área do constructo” (p. 107) ajuizando se “os itens estão se referindo ou não” ao objeto em análise. Os itens analisados deveriam ter a concordância ou concordância plena de cerca de 80% dos juízes para ser retido no elenco que servirá de base para o futuro instrumento a ser criado. Os respondentes [juízes] foram codificados depois da coleta dos dados, tendo o seu questionário numerado e inserido nessa ordem no *software*. O instrumento de pesquisa continha 60 perguntas. Cada resposta também estava codificada no instrumento, sendo a Parte A referente às informações e caracterização dos respondentes com 13 questões e dessas, três eram questões fechadas com uma única escolha entre opções, e dez perguntas abertas. Estas questões levantavam informações a respeito da amostra populacional utilizada (idade, gênero, escolaridade, tempo de experiência profissional, função exercida).

Já na Parte B havia 47 questões com Escala Likert de sete pontos com escala intervalar em ordem de intensidade, sendo que: a resposta “1 (um) Discorda Totalmente”, a resposta “2 (dois) Discorda”, a resposta “3 (três) Discorda Parcialmente”, a resposta “4 (quatro) Não Concorda, Nem Discorda”, a resposta “5 (cinco) Concorda Parcialmente”, a resposta “6 (seis) Concorda” e a resposta “7 (sete) Concorda Totalmente”. A intenção de se usar uma escala de sete pontos foi obter a maior precisão possível quanto à intensidade com que o respondente concorda ou discorda da afirmação apresentada a ele (Hair Jr., Babin, Money & Samouel, 2005). Os dados foram coletados por meio de questionários auto administrados. A coleta ocorreu logo após a apresentação de seminário promovido na cidade de Santos, SP, em 25 de novembro de 2011 no período matutino. O seminário versou sobre Comunicação Não Violenta e Hospitalidade Organizacional, justamente para incentivar os profissionais da área de gestão de pessoas a entenderem os seus principais conceitos. O seminário durou cerca de três horas e ao final foram distribuídos os instrumentos de pesquisa aos presentes, que receberam 15 minutos para realizarem o seu preenchimento.

Foram distribuídos 39 instrumentos, numerados de 1 a 39, sendo que 38 foram devolvidos preenchidos e um parcialmente preenchido, o que resultou em sua exclusão pelo pesquisador (questionário n°. 32). Com isso a amostra válida foi de 38 respondentes. A amostra do estudo é do tipo não probabilística, selecionada por conveniência, formada por 39 profissionais especialistas associados à Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo – Regional Baixada Santista. O tamanho da população era, no momento da pesquisa, de 96 profissionais. Portanto, 40,63% de participação amostral. Justifica-se a escolha dos especialistas em virtude de estes serem lideranças profissionais atuantes na área de Gestão de Pessoas e responsáveis principais pela definição das possíveis políticas e práticas de HO nas organizações de diversos setores da economia.

Neste estudo optou-se pela realização da consulta a um grupo de especialistas, formado por profissionais atuante na área de gestão de pessoas [juízes], organizado para avaliar, com base nas respostas às afirmativas propostas no questionário, os critérios conceituais a serem

utilizados em estudos futuros sobre indicadores ou criação de escalas de HO e auxiliar os pesquisadores a decidir sobre os constructos mais adequados para novos estudos. Depois da coleta dos dados, foi examinada sua validade conforme orienta Hair Jr. *et al.* (2005) e passaram por uma inspeção para que fossem corrigidos e se tivesse certeza da sua integridade e coerência. Essa tarefa foi realizada durante a digitação das respostas no próprio *software* estatístico. Apenas um questionário (nº. 32) foi eliminado, pois havia dados faltantes e os erros encontrados eram de difícil correção sem alteração do entendimento e, por conseguinte, da sua validade, pois se tratavam de erros graves de redação ortográfica e de ausência de dados.

Para a análise dos dados foi usado o *software* IBM SPSS Statistics 19 com estatística descritiva dos dados da caracterização da amostra e frequência relativa da concordância aos itens propostos para a concepção teórica da HO, tida pelo pesquisador como a forma adequada para a reflexão sobre as respostas às variáveis do questionário. Este método propõe colaborar com o entendimento da HO, com enfoque nos constructos definidos na revisão teórica. Ao se utilizar a estatística descritiva e análise da frequência relativa, o pesquisador optou por estabelecer o critério, apoiado por Pasquali (2003), de que os juízes deveriam confirmar cerca de 80% de concordância ou concordância plena com relação ao item teórico proposto como constructo, que é onde a frequência relativa atinge o máximo, maior ou igual à escala intervalar em ordem de intensidade “6 (seis) Concorda” (o que inclui, obviamente a escala “7 (sete) Concorda Plenamente”). As escalas abaixo de 6 (seis) foram tidas como discordantes do constructo, mesmo que a 5 (cinco) seja correspondente a Concordo Parcialmente. O que se procurou foi, justamente, a concordância ou a concordância plena sobre o constructo representando pela variável para a construção do entendimento do que é Hospitalidade Organizacional para um profissional especialista em gestão de pessoas [juiz].

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A população deste estudo é formada pelos profissionais de gestão de pessoas associados à Associação Brasileira de Recursos Humanos-São Paulo, Regional Baixada Santista (ABRH-SP, 2012). A amostra inicial, constituída de 39 entrevistados, obteve 38 questionários validados, pois atendiam aos pré-requisitos desta pesquisa. Em relação ao gênero tem-se 55,3% (21) feminino e 44,7% (17) masculino. Com relação à idade encontrou-se um intervalo entre 27 e 60 anos, com moda em 29 anos, média em 39,2 anos e mediana em 37 anos. Nos dados relativos à ocupação apurada percebe-se que o número de pessoas que estão empregadas na iniciativa privada é alto (71,1%). Com relação à escolaridade os dados apontam para uma formação profissional baseada no ensino superior (superior completo, especialização completa ou incompleta e mestrado incompleto) de 78,9%. A formação mais frequente encontrada foi a de Administração (34,25%) e Psicologia (13,2%). As demais estão dispersas em diversas áreas do conhecimento. A função exercida pelos respondentes tem como nível de gerência a maior frequência (31,6%), seguida por coordenação (15,8%) e consultoria (10,5%). As demais ficaram dispersas na frequência. A Moda encontrada para o tempo de experiência profissional foi de 15 anos, o que presume conhecimento do grupo sobre o funcionamento organizacional e com relação às políticas de pessoal.

A Parte B do questionário compunha-se de 47 questões assertivas, envolvendo os diversos aspectos teóricos tratados inicialmente nesta pesquisa e que na visão do pesquisador poderiam esclarecer o entendimento dos juízes acerca dos aspectos que sustentam a HO. Foram analisadas utilizando-se a frequência relativa de cada uma, aproveitando as que obtiveram o critério de cerca de 80% de aceitação dos juízes com índice maior ou igual à escala intervalar em ordem de intensidade 6 (seis) Concorda, conforme explicado.

Os especialistas concordam (84,3%) que Regras, Rituais e Códigos servem para manter as pessoas orientadas para os procedimentos necessários para uma boa convivência organizacional e entendem que é importante a inclusão da HO na pauta estratégica da área de pessoas nas organizações (84,2%), deve constar da Missão e que essas ações não devem ser falsas ou vazias, mas sim incrementadas por sinceridade e comunicação não violenta (94,7%). As boas relações deveriam permear as organizações, apesar das diferenças hierárquicas entre cargos (94,7%). O colaborador deve satisfazer os padrões da empresa e suas exigências, e ainda manter o seu próprio equilíbrio emocional e autoestima (84,2%).

Também na visão dos especialistas, no momento da contratação (seleção e recrutamento) devem-se identificar novos talentos que venham contribuir para um ambiente de trabalho hospitaleiro e que isso deve ser uma preocupação do gestor de pessoas (92,1%). A isso se deve somar a intensidade de treinamentos e capacitações para melhora das relações internas e o surgimento da própria HO (92,1%). Procedimentos claros e um convívio harmonioso auxiliam a evitar conflitos (92,1%). Podem ocorrer ocasiões em que um colaborador tenha um espírito hospitaleiro para com os seus colegas e clientes externos, porém a empresa ou organização não o é com este colaborador e com os demais (84,2%) e isso deveria ser alvo de preocupação dos gestores. Já a ética empresarial faz parte do comportamento interno da empresa, ou seja, como os colaboradores resolvem problemas éticos do seu trabalho no dia a dia (81,5%). É interessante observar que não houve concordância plena por parte dos respondentes quanto a este item, o que justificaria outro estudo exploratório a respeito.

A HO cria plenamente (92,1%), na opinião dos especialistas respondentes, um ambiente de boas-vindas em que o novo colaborador pode aprender baseados nas experiências dos demais, o que é visto como uma ampliação dos conceitos de Clima Organizacional (92,1%). Os respondentes especialistas entendem que a Generosidade (97,4%) é um componente fundamental da HO, pois deveria ocorrer com frequência entre colegas de trabalho. Reciprocidade (89,5%), Cortesia (92,1%), Fraternidade (89,5%), Respeito (97,4%), Tato (84,7%), Polimento (94,1%), Comportamento Adequado (89,4%) são tidas como componentes da HO. Soma-se a estes constructos o fato de que o ambiente de trabalho deve possuir Asseio e Limpeza (97,4%), Acomodações Adequadas (84,2%) e Conforto (89,5%) para a existência da HO. Programas que visem a Saúde do colaborador e Benefícios correlatos também são vistos como componentes da HO (92,1%).

Já a Qualidade de Vida proporcionada pelo ambiente organizacional é plenamente confirmada como item da HO (100%). Entende-se, portanto, que as Necessidades Básicas Humanas devem ser permanentemente atendidas pela organização (89,5%). Outro item que apesar de ter tido concordância sobre o fato de ser componente da HO não foi plenamente confirmado foi a Acessibilidade (84,2%). É interessante comentar que a Alimentação (79%), que é tida como uma essência original da hospitalidade tradicional, também é vista como componente da HO.

A concordância relativa ao fato de que Responsabilidade Empresarial, Cidadania Organizacional e Caridade (76,3%) deveriam ser fios condutores da HO atingiu o patamar próximo ao exigido pelo corte da pesquisa que era cerca de 80% de concordância. Variáveis que foram descartadas como constructos da HO, mesmo em alguns momentos tendo sido registrados no referencial teórico, mas que não resistiram à avaliação dos juízes: Entretenimento no local de trabalho (55,3%), a empresa como um bom lugar para se Divertir (55,2%), e o fornecimento de Amenidades (brindes e similares) (31,6%) aos colaboradores. Interessante perceber que possuir sistemas de comunicação livres na organização também não foi confirmado como item de HO (26,4%), e nessa variável entra, por exemplo, o uso particular

da internet no local de trabalho pelo colaborador. A Luxúria no ambiente organizacional deve ser radicalmente extirpada na visão dos respondentes, pois obteve a discordância plena por parte dos especialistas como componente da HO (10,5%).

No que tange às relações entre diferentes níveis, a existência de códigos formais de hospitalidade não necessariamente significa uma proteção mútua contra ameaças (65,8%). Paralelo a isso, também não há concordância de que a competição e a manutenção do poder ocorrem em todos os níveis organizacionais, mas até competidores sempre tiveram códigos de hospitalidade para manter o respeito mútuo e a continuidade da existência organizacional (63,1%). Os juízes não confirmaram que a obrigação de ser hospitaleiro é mútua na HO, lembrando que os colaboradores seriam hóspedes organizacionais e hospedeiros ao mesmo tempo e que não há a necessidade de um pagamento para que a boa relação ocorra (63,2%).

Apesar de que a Falsidade no ambiente organizacional não deva fazer parte da HO (68,4%) é vista pelos respondentes como algo mais corriqueiro do que o senso comum imagina, pois as emoções afloram no ambiente de trabalho, que é extremamente racional. Percebeu-se que para que a postura condizente com o que a organização preconiza, as pessoas podem ter que 'atuar' para se ajustarem, o que não cria um ambiente hospitaleiro (65,8%). No entanto, as amizades e os relacionamentos pessoais nas equipes também podem encobrir falhas na execução das tarefas (65,8%), o que significa a necessidade de um controle das lideranças sobre esse fato. No entanto, para os especialistas respondentes o fato de a organização oferecer um bom ambiente e próprio para um bom relacionamento pessoal e organizacional não significa que os mentores ou lideranças deveriam abrir suas vidas pessoais bem como dados sigilosos da organização para o membro da equipe, principalmente no início da sua carreira dentro daquela organização (26,2%).

Reverência também não foi inserida no rol dos itens da HO (73,7%). Percebeu-se na análise dos resultados que os especialistas entendem que os conceitos de HO procuram trazer quase que uma estrutura de hotel para dentro da empresa (vestiários, refeitórios, academias, bibliotecas, creches, estacionamentos, mensageiros, uso da estrutura formal da empresa para solução de questões pessoais do colaborador), porém não é tido como componente de hospitalidade (73,8%), apesar do índice próximo à nota de corte, o que corrobora com o fato de a existência de serviços de apoio no local de trabalho como posto bancário, por exemplo, cujo constructo denominou-se como Conveniência (68,4%) também não ser visto como HO. No entanto estes itens podem ser rediscutidos futuramente e com novas rodadas podem vir a incorporar os constructos teóricos da HO. Houve um entendimento sobre o fato de que a HO parece simples, mas é difícil de praticar, o que exige um número maior de pesquisas empíricas e novas reflexões teóricas por parte da academia para se construir uma fundamentação mais consistente para o tema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi desenvolver um referencial teórico inicial sobre Hospitalidade Organizacional e estabelecer os seus constructos. Como um dos objetivos específicos pretendia-se verificar o entendimento sobre os conceitos teóricos de HO em especialistas que atuam com a gestão de pessoas nas organizações. Essa meta foi atingida, pois se conseguiu, a partir do referencial teórico encontrado, se gerar possíveis itens que podem ser vistos como parte de constructos da hospitalidade organizacional. Foi possível, também, retirar os que, na

visão desses juízes, não caracterizariam ou proporcionariam situações de HO em uma organização.

Um segundo objetivo específico foi gerar arcabouço teórico para o desenvolvimento de uma escala que auxilie os gestores a definir se uma determinada organização é hospitaleira ou não e procurar a concordância ou a concordância plena sobre os constructos representados pelas variáveis para o entendimento do que é HO para um profissional especialista em gestão de pessoas. Ao atendimento deste segundo objetivo foram apresentados na seção da análise dos resultados a base teórica que será levada em consideração em estudo futuro, por parte deste pesquisador, para a validação da escala em termos científicos e de cunho quantitativo para que se verifique o grau de HO em uma determinada organização.

Então, baseado nesses resultados propõe-se que os seguintes elementos entrem na construção da escala, que terá um caráter baseado em afirmações a serem construídas: Regras, Rituais, Códigos constantes na Missão da empresa; Sinceridade e comunicação não violenta entre as pessoas; Boas relações apesar das diferenças hierárquicas entre cargos; Colaborador deve satisfazer os padrões da empresa e suas exigências; Colaborador deve próprio equilíbrio emocional e autoestima; Cuidado na contratação de novos talentos; Intensidade de treinamentos e capacitações para melhora das relações internas; Procedimentos claros; Convívio harmonioso; Organização possuir espírito hospitaleiro com o colaborador; Ética empresarial; Criação de ambiente de boas-vindas a novo colaborador; Generosidade; Reciprocidade; Cortesia; Fraternidade; Respeito; Tato; Polimento; Comportamento Adequado; Ambiente de trabalho com Asseio e Limpeza; Acomodações Adequadas; Conforto; Programas que visem a Saúde do colaborador; Benefícios Sociais; Qualidade de Vida no ambiente organizacional; Necessidades Básicas Humanas permanentemente atendidas; Acessibilidade; Alimentação (79%); Responsabilidade Empresarial; Cidadania Organizacional; e Caridade.

Da mesma forma, no entendimento dos juízes o estudo apresenta, em seus resultados, o que não pode ser visto como componente de medida para a existência de HO em uma organização: Entretenimento no local de trabalho; Lugar para se Divertir; Amenidades (brindes e similares); Possuir sistemas de comunicação livres na organização; Luxúria no ambiente organizacional; Códigos formais de hospitalidade; Competição e a manutenção do poder Obrigação de ser hospitaleiro; Pagamento para que a boa relação ocorra; Falsidade no ambiente organizacional; Atuar (de forma teatral) para se criar um ambiente hospitaleiro; Incentivo as amizades e os relacionamentos pessoais nas equipes; Divulgar fatos da vida pessoal; Reverência; Resolução de problemas pessoais do colaborador pela empresa; e Geração de Conveniência.

Este estudo oferece algumas implicações para as organizações em qualquer setor da economia e seus gestores, pois indica fatores para a criação de um ambiente hospitaleiro para os seus colaboradores, e entre eles, e estabelece a necessidade da criação de indicadores ou mapas gerenciais que meçam esses fatores. Percebe-se que a indústria da hospitalidade deve transferir as suas tecnologias cognitivas para as organizações que não atuam no setor, mas precisam estabelecer melhores relações internas para ter a consecução dos seus objetivos estratégicos junto ao mercado de atuação. Este estudo contribui também, para a difusão da cultura da hospitalidade junto aos gestores de pessoas. E, adicionalmente, esta discussão teórico-empírica terá implicações educacionais, pois instituições de ensino superior na área de Administração poderiam incluir esta temática nas disciplinas correlatas, necessária que é a visão da hospitalidade nos ensinamentos aos novos líderes organizacionais que estão por vir.

A contribuição teórica aqui contida faz com que a interdisciplinaridade do campo da Hospitalidade aflore como parte integrante das preocupações organizacionais relativas às pessoas que dela fazem parte, usando-se para tanto, o arcabouço teórico tradicional da área e gerando uma nova perspectiva com relação ao tema. Sugere-se a definição conceitual de Hospitalidade Organizacional, baseada nos constructos aqui apresentados, como a atividade que promove a adequada interação das organizações para com as pessoas que nelas atuam e, também, entre estas pessoas, com o objetivo positivo de transformação do contexto laboral. Como contribuição gerencial conseguiu-se evoluir para a construção de indicadores ou fatores para medição dos níveis de hospitalidade em um ambiente de trabalho, com a futura criação de um instrumento baseado em escalas.

Novas pesquisas sobre HO devem ser empreendidas. A busca pela construção de uma escala de medida para saber o nível de hospitalidade em uma determinada organização deve receber atenção por parte dos pesquisadores e uma discussão acerca do tema é de suma importância. Há uma necessidade de reforço no arcabouço teórico, em nível nacional e internacional, pois mesmo nas instituições que mais estudam hospitalidade, a sua utilização de forma organizacional ainda é incipiente. Portanto, os pesquisadores devem direcionar seus estudos para duas vertentes: aprofundamento da base teórica-conceitual, quiçá paradigmática, para o tema; e a busca pela escala de medidas do nível de hospitalidade nas organizações, que auxiliaria pesquisadores e gestores em seus estudos. Sugere-se, também, uma revisão teórica da relação do tema com a Gestão de Pessoas em organizações em geral, nos mais diversos setores econômicos, para que se possa trabalhar a socialização organizacional como um enfoque de políticas internas de HO. A princípio, os itens considerados na opinião dos juízes utilizados nesta pesquisa servirão para embasar novos estudos e, portanto, sugere-se para futuras pesquisas a criação de indicadores de Hospitalidade Organizacional a partir destes itens.

Este artigo possui severas limitações. A fragilidade teórica percebida na revisão da literatura pode demonstrar certa aridez aos iniciados no tema, o que é latente. Em periódicos brasileiros e nos principais periódicos estrangeiros que debatem hospitalidade, a temática Hospitalidade Organizacional é pouco trabalhada ou ainda está em uma faixa não concreta de discussão. Mas pesquisas recentes nos demonstram que o caminho começa a ficar mais reto na busca de um arcabouço teórico sustentável. Outra limitação é com relação aos constructos extraídos da realidade da indústria da hospitalidade que ainda podem ser vistos como fúteis ou desnecessários por parte das organizações que atuam em outros setores da economia, mas que também vem mudando nos últimos tempos, até em virtude da necessidade de se reter talentos em seus quadros. Além disso, a amostra investigada pode não ser representativa em virtude de sua regionalidade e foco em associados formais a uma associação de gestores de pessoas. Deve-se em estudos futuros realizar uma ampliação dessa amostra, mas já se aproveitando, claro, de instrumentos de medidas mais acurados.

Futuramente, as variáveis aqui percebidas deverão ser tratadas por análise fatorial exploratória e sugere-se a aplicação de questionário reformulado com um número menor de constructos. Portanto, como limitador adicional deste estudo tem-se que não se construiu graficamente os itens do instrumento, o que foi feito de forma deliberada pelo pesquisador, para que seja objeto da continuidade do estudo em outro momento, no qual, se discutirá a redação e a validação dos itens, de forma empírica, a partir desta base teórica aqui trabalhada. Sugere-se a aplicação de novos questionários e amostras maiores de forma a confirmar ou corrigir os resultados obtidos nesta análise exploratória. Portanto, a continuidade dos estudos teórico-empíricos acerca da Hospitalidade Organizacional é necessária e fundamental. O ser

organizacional deve estar inserido em um ambiente de hospitalidade em seus momentos de trabalho. Poder-se-á estabelecer políticas de melhoria no ambiente organizacional proporcionado por alguns constructos da hospitalidade organizacional.

Firma-se como grande objetivo futuro, a de buscar tornar mais claras as relações entre hospitalidade no setor turismo, hospitalidade organizacional (como conceito aplicável a qualquer organização) e gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ABRH-SP - Associação Brasileira de Recursos Humanos, São Paulo. (2012). Disponível em: <<http://www.abrhsp.org.br/site/default.asp>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

Abbott, B., Heery, E., & Williams, S. (2012). Civil society organizations and the exercise of power in the employment relationship. *Employee Relations*, V.34(10), pp. 91-107.

Bennett, J. B. (2003). Constructing Academic Community: Power, Relationality, Hospitality, and Conversation. *Interchange*, V.34(1), pp. 51-61.

Bennett, R. (2003). Corporate hospitality: executive indulgence or vital corporate communications weapon? *Corporate Communications*, V.8(4), pp. 229-240.

Bernardo, R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho uma questão de hospitalidade*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP.

Berndt, A. & Coimbra, R. (1995) As organizações como sistemas saudáveis. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V.35(4), pp. 33-41.

Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *Int. Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.11(4), pp. 165-173.

Burke, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring process and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, V.23(8/9), pp. 129-157.

Camargo, L. O. L. (2008). A pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, V.5(2), pp. 15-51.

Campos, S. (2008). Os cinco sentidos da hospitalidade. *Observatório de Inovação Acadêmica - Revista Acadêmica*, V.3(1), s.p..

Canova, K. R. & Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, V.11(5), pp. 4-31.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2012). *Portal de Periódicos CAPES*. Disponível em: <[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)>. Acesso em: 03 abr. 2012.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2012). Relação de Cursos Recomendados e Reconhecidos. Disponível em: <<http://goo.gl/1PtVp>>. Acesso em: 03 abr. 2012.

- Casse, E. & Reuland, R. (org.). (1983). *The Management of Hospitality*. Oxford: Pergamon.
- Cecchini, E. (2006). Inserção de profissionais brasileiros em cruzeiros. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anahembi Morumbi, São Paulo, SP
- Chang, S., Gong, Y. & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, V.30(4), pp. 812-818.
- Chibás-Ortíz, F. (2014). Barreiras culturais à comunicação e hospitalidade: estudo multicaso em redes hoteleiras nacionais e multinacionais. *Turismo em Análise*, V.25(2), pp. 392-421.
- Dawson, M., Abbott, J. & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, V.30, pp. 290-300.
- Dencker, A.F. & Bueno, M.S. (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning.
- Denipotti, M.E.P. & Robazzi, M. L.C.C. (2011). Riscos ocupacionais identificados nos ambientes de panificação brasileiros. *Ciencia y Enfermeria*, V. 17(1), pp. 117-127.
- Dessen, M.C. & Paz, M. das G.T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 3, p. 549-556.
- EBSCO. EBSCO Publishing. (2012). EBSCOhost Online Research Databases. Disponível em: <<http://www.ebscohost.com/>>. Acesso em: 04 abr..
- Elçi, M. & Alpan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, v. 84, pp. 297-311.
- Fedrizzi, V. L. (2008). *O conhecimento gerado no programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Gaduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi,ão Paulo, SP.
- Fedrizzi, V. L. (2009). Facetas da Hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, V.5(2), pp. 96-114.
- Félix, G.R. (2006). *Educação corporativa: estudo de caso em uma empresa de transporte aéreo*. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-Gaduação em Hospitalidade, Universidade Anahembi Morumbi, São Paulo, SP.
- Garcia, G.D. (2005). *Satisfação no trabalho em hotéis de pequeno porte: estudo de caso do hotel Serrano em Juiz de Fora-MG*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anahembi Morumbi, São Paulo, SP.
- Giovannini, R. (2006). *Cultura organizacional e hospitalidade: estudo de caso Gazin-Paraná*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anahembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil.

Gjerald, O. & Øgaard, T. (2010). Eliciting and analysing the basic assumptions of hospitality employees about guests, co-workers and competitors. *International Journal of Hospitality Management*, V.29, pp. 476-487.

Grinover, L. (2003). Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: Dencker, A. F. & Bueno, M. S. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, pp. 49-59.

Grottola, M. (1998). The spiritual essence of hospitality practice. *Marriage & Family Review*, V.28(1-2), pp. 1-22.

Hein, S. G. & Riegel, C. D. (2012). Human resource and organizational management content in the hospitality curriculum: how the professionals view it. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, V.11(2), pp. 165-181.

Heise, S. (2006). What's your request?: Wyndham International's answer for transforming culture and enriching employees' experience. *Journal of Organizational Excellence*, pp. 47-55.

Hair Jr., J.F., Babin, B., Money, A.H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Heloani, J.R. & Capitão, C.G. (2003). Saúde mental e Psicologia do Trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade. V.17(2), pp. 102-108.

Hipple, J., Kipps, M. & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, V. 9(4), pp. 305-318.

IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial. (2012). Pesquisa sobre Hospitalidade Empresarial 2011. Disponível em:  
<[https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.ibhe.com.br%2Futil%2Ffiles%2FIBHE-Pesquis\\_Hospitalidade-Empresarial-Brasil-2011.pdf](https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.ibhe.com.br%2Futil%2Ffiles%2FIBHE-Pesquis_Hospitalidade-Empresarial-Brasil-2011.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2012.

João, B.N., Claro, J.A.C.S., Dias, A.H. & Sarmiento, M.B.C.P. (2011). Inovação de valor: o caso Citizen M Hotels. *Turismo Visão e Ação*, V.13(3), pp. 299-310.

Kanan, L.A. & Zanelli, J.C. (2011). Organização de trabalho, credora ou devedora? Estudo sobre reciprocidade organizacional. *Psicologia em Estudo*, V.16(1), pp. 139-147.

Karatepe, O.M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.24(5), pp. 1-33.

Kelliher, C. & Johnson, K. (1997). Personnel management in hotels - an update: a move to human resource management? *Progress in Tourism and Hospitality Research*, V.3, pp. 321-331.

King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, V.14(3/4), pp. 219-234.

Lashley, C. & Morrison, A. (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri, SP: Manole.

Liang, Y.W. (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors a study from hotel front-line service employees in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.24(2), pp. 251-268.

Lynch, P., Molz, J.G., Mcintosh, A. & Lugosi, P. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society Journal*, V.1(1), pp. 3-24.

Mclain, J.S. (2011). Men mentoring women: The impact of male leaders on women entering vocational Christian ministry in the Church of God. 11 de Abril de 2008. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1661672681&sid=1&Fmt=2&clientId=79356&RQT=309&VName=PQ>>. Acesso em: 14 out. 2011.

Mendes, A.M.B., Vieira, A.P. & Morrone, C. F. (2009). Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, V.8(2), pp. 151-158.

Morrison, A. & O'gorman, K. (2008). Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, V.27(2), pp. 214-221.

Oliveira, L.M.B.O. & Gueiros, M.G. (2004). Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. *Anais... Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba, PR.

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Piellusch, M. & Taschner, G.B. (2009). Indicadores de RH no Setor Hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil. *O&S - Revista Organizações e Sociedade*. V.16(51), pp. 665-686.

Porto, J.B. & Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. V.9(1), pp. 35-52.

Quadros, A.H. de. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*. V. 8(1), pp. 43-57.

Quaiton, D. (2011). Improper hospitality: The ramifications of a proposed law to tighten up corporate entertaining will be felt far and wide, but at the moment everyone is playing the waiting game. *Event* (London), Fev./Mar., pp. 18-19.

Salles, M.R., Bueno, M.S. & Bastos, S. (2010). Desafios da pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*. V.7(1), pp. 3-14.

SciELO Brasil. SciELO - Scientific Electronic Library Online. (2012). SciELO - Scientific Electronic Library Online. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_home&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso: 26 mar. 2012.

Siqueira, M.M.M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, V.10(1), pp. 83-93.

Selltiz, C., Wrightsman, L. & Cook, S. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: USP.

Stevens, B. (2001). Hospitality ethics: responses from human resource directors and students to seven ethical scenarios. *Journal of Business Ethics*. V.30, pp. 233-242.

Telfer, E. (1996). *Food for thought: philosophy and food*. London: Thomson.

Theodoro, J. (2007). *Sentido do trabalho para os funcionários de organizações de luxo: estudo de caso em um restaurante de São Paulo*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhambí Morumbi, São Paulo, SP.

Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a theoretical contribution? *The Academy of Management Review*. V.14(4), pp.490-495.

Whetten, D. A. (2003). O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*. V.43(3), pp. 69-73.

**Recebido – 10 FEV 2015**

**Avaliado e Revisado – AGO 2015**

**Aprovado – 16 SET 2015**