

## **Evolução Teórico-Empírica da Hospitalidade Organizacional**

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

**Resumo:** A Hospitalidade adquiriu uma nova face como área de conhecimento e cada vez mais se realizam pesquisas para o entendimento de suas bases e alargamento de suas possibilidades. O objetivo principal deste texto é trazer as discussões conceituais teóricas sobre Hospitalidade e aprofundar a vertente pouco explorada, da Hospitalidade Organizacional, que se preocupa com as relações hospitaleiras no ambiente de trabalho. Trata-se de um estudo exploratório, com profunda revisão, seguida de pesquisa de campo por meio de levantamento junto a gestores de pessoas sobre o entendimento do tema e futura criação de escala baseada em concordância e concordância plena sobre os itens ou constructos apresentados. Como resultados obteve-se uma consistente definição teórica para o amadurecimento desta preocupação organizacional e ao mesmo tempo surgiram indicadores que futuramente poderão ser usados em estudos empíricos.

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

---

<sup>1</sup> Administrador, Mestre em Administração, Doutor em Comunicação Social. Professor Titular e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo (PPGA - UMEP – Mestrado em Administração). [albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br).

## Introdução

O objetivo deste estudo foi estabelecer constructos do que se pode chamar de Hospitalidade Organizacional (HO) para futuras pesquisas e a formação de indicadores e escalas para diagnóstico e gestão nas organizações. Possui os objetivos específicos: verificar o entendimento sobre os conceitos teóricos de HO por especialistas (chamados de juízes) que atuam com a gestão de pessoas em organizações; procurar a concordância ou a concordância plena sobre os constructos representados pelas variáveis para a construção do entendimento do que é Hospitalidade Organizacional de cerca de 80% entre os juízes escolhidos; gerar arcabouço teórico para futuramente se desenvolver uma escala cientificamente construída e validada que auxilie os gestores e pesquisadores a definir se uma determinada organização é hospitaleira ou não. Justifica-se este estudo pelo fato de que as pesquisas anteriores a respeito do tema não são conclusivas e sente-se falta de estudos mais apurados para a construção da base teórica sedimentada a respeito da HO. Ao se refletir sobre a pretensão desta contribuição teórica e seus resultados, recorreu-se a Whetten (1989, 2003) que questiona quais seriam os fatores, variáveis, constructos e conceitos que devem ser levados em conta na explicação do fenômeno em questão. O foco deste estudo teórico-empírico não é o de resgatar os conceitos tradicionais de Hospitalidade e trazê-los para uma discussão epistemológica, mas sim identificar dentro dos conceitos da área, os que podem se relacionar com um ambiente organizacional hospitaleiro. Inicialmente, optou-se por uma pesquisa exploratória sobre a temática Hospitalidade e sua vertente organizacional. Após realizou-se estudo empírico baseado em levantamento tipo *survey* junto a um grupo de especialistas, gestores de pessoas afiliados à Associação Brasileira de Recursos Humanos-São Paulo, Regional Baixada Santista (ABRH-SP/BS). Esse levantamento teve a intenção analisar os itens teóricos e verificar o nível de corroboração ou entendimento para com os conceitos teóricos da HO, que para Pasquali (2003, p. 106), constitui “a representação comportamental do traço latente” do objeto. A análise destes itens consiste em verificar a concordância ou concordância plena de cerca de 80% entre os juízes e a sua retenção (do item) no elenco só ocorre nesse caso (Pasquali, 2003). Senão ele é descartado. As seções constantes deste estudo são esta introdução, revisão teórica sobre os aspectos da Hospitalidade, determinação

conceitual da Hospitalidade Organizacional (HO), os aspectos metodológicos realizados na pesquisa, descritos e justificados, a análise dos resultados encontrados, as considerações finais e as propostas para novas pesquisas. Entende-se que o principal contributo deste trabalho é o avanço com relação à discussão sobre a HO, a busca pela construção de um instrumento de medição e de uma escala de verificação do nível de Hospitalidade dentro de uma organização.

## **2. Aspectos Teóricos**

A criação de um ambiente hospitaleiro entre os colaboradores consta da agenda dos estudos organizacionais. Lynch, Molz, Mcintosh, e Lugosi (2011) atestam que se tem explorado a hospitalidade a partir de diferentes áreas de pesquisa, mas que a interação é limitada entre os estudiosos que trabalham em diversas tradições acadêmicas e uma menor ocorre entre os profissionais e acadêmicos. Quadros (2011) abordou a acolhida dos hóspedes em empreendimento de serviços, mas não se preocupou em perceber a acolhida entre os colaboradores numa relação bilateral. Levando-se isso em conta propõe-se extrapolar essas relações para o acolhimento dos colaboradores pela organização e entre eles nas relações do dia a dia. Uma pesquisa que aborda o uso das práticas similares da hospitalidade em gestão de pessoas foi realizada por Chang, Gong, e Shum (2011), ao examinarem a inovação em hospitalidade pela lente das práticas em gestão de recursos humanos. Esse estudo tem especial contribuição para os avanços da base teórica de HO e atesta os poucos estudos empíricos aplicados à gestão de pessoas na indústria da hospitalidade. 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 pessoal. Já Morrison e O’Gorman (2008) atestam que nos últimos tempos 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. 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). King (1995) confirma que o aspecto social da hospitalidade está mais preocupado com os relacionamentos, e, sobretudo, cuidar para que o convidado fique bem no novo local. Na área privada é a família a grande moldadora e também a nucleação de nossa 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). As pessoas na organização se veem, em determinados momentos, como membros de uma família. A atuação da hospitalidade de forma comercial em suas várias vertentes, adequadas 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 nova preocupação lá 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 (Quadros, 2011; King, 1995). 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. A vertente Hospitalidade Corporativa tem uma relação direta com as ações de marketing das organizações, mais direcionadas aos seus públicos empresariais. Estudo de R. Bennett (2003) discute se isso seria apenas uma ferramenta para beneficiar executivos de algumas corporações e facilitar contratos ou até mesmo benefícios pessoais. Quaiton (2011) alerta para o fato de que este tipo de atuação não vem trazendo bons resultados para as empresas. Fedrizzi (2009) analisou as dissertações defendidas nos anos 2004 a 2007, no Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi (UAM), e apresentou que das 108 dissertações indexadas, seis tratavam da faceta Hospitalidade Organizacional no sentido próximo ao que se pretende aqui. 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, que devem ter conhecimento prévio do que é hospitalidade e praticá-la entre si. Gjerald e Øgaard (2010) identificaram uma estrutura com sete pressupostos de empregados na área de hospitalidade relacionados a hóspedes, colegas e concorrentes: previsibilidade, controle, afeto, responsabilidade, comunicação, competência e ética. 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 isso propuseram uma escala para medir a cultura organizacional em organizações de hospitalidade e determinar os valores individuais chamada de *The Hospitality Culture Scale (HCS)* (Dawson, Abbott, & Shoemaker, 2011, p. 291). Outro estudo que corrobora com o que se pretende neste texto foi realizado por Heise (2006) que analisou a decisão de uma organização hoteleira de estender as estratégias usadas para se obter a lealdade dos hóspedes aos seus empregados, o que atestou 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 hospitaleira. O que torna uma organização hospitaleira é justamente o seu conjunto de anfitriões e hóspedes se cuidando mutuamente. “Não basta ser hospitaleiro para ser um bom anfitrião”, pois também é “importante interagir segundo um conjunto de crenças que motivam o indivíduo a receber alguém e lhe proporcionar cortesia” (Quadros, 2011, p. 52). Diferente do que ocorre na hospitalidade comercial, aqui a reciprocidade deve ser isenta de qualquer interesse, a não ser o crescimento de ambos e da organização. A organização e a área que cuida das pessoas devem gerar um ambiente motivacional para que isso ocorra de forma natural, o que 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 preocupação do gestor de pessoas que quer estimular a HO ocorre no momento da contratação. Para Dawson, Abbott, e Shoemaker (2011) o recrutamento e a seleção são fundamentais para termos colaboradores hospitaleiros. As relações interpessoais

dentro de uma organização se baseiam em subjetividade, com esforço para que sejam positivas, com uma sensação de amizade, intimidade e fraternidade. Falhas ocorrem, e entre as razões 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 advém da cúpula da organização, 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 de uma organização lidem com os aspectos de hospitalidade. J. B. 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 está a hipótese de que a aceitação da diversidade na organização gera hospitalidade e que a sua existência e de conversação 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 B. Abbott, Heery, e Williams (2012). 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 ocupacionais. Com os aspectos da responsabilidade empresarial e cidadania organizacional, a caridade deveria ser um fio condutor da HO, 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. Reciprocidade (Kanan & Zanelli, 2011; Siqueira, 2005) deveria também imperar em um ambiente organizacional hospitaleiro. Cortesia (Canova & Porto, 2010) seria outro componente da HO, e seu conceito deveria ser mais amplo do que aquele que o insere no atendimento ao cliente. Fraternidade e Amizade (King, 1995) têm espaço no ambiente corporativo, em um contexto de Respeito e Reverência (King, 1995). Tato e Polimento para King (1995) também seriam itens fundamentais para que a hospitalidade exerça sua finalidade. Asseio e Limpeza no ambiente de trabalho (Denipotti & Robazzi, 2011) são aliados às

questões relacionadas a programas de Saúde, Bem-Estar, Acomodações, e Benefícios nas organizações (Berndt & Coimbra, 1995; Dessen & Paz, 2010; Mendes, Vieira, & Morrone, 2009). Facilitação de Ações Individuais, Conforto, Conveniência, Atendimento às Necessidades Básicas (King, 1995) podem ser itens importantes para a HO. Alimentação é formalizada nas organizações por meio de restaurantes industriais, atendimento nutricional, lanchonetes terceirizadas ou outras formas de apoio. Luxuria e entrega de Amenidades (brindes, etc.) são tidas por King (1995) como instrumentos de hospitalidade tradicional. Elçi e Alpkın (2009) afirmam que a existência de um clima ético é um dos principais fatores que devem permear as relações intra-organizacionais e as atitudes dos colaboradores. E o contrário também, para eles quando um colaborador percebe que a organização é permeada por uma atuação ética ele age com mais estímulo nas suas tarefas. A base teórica tratada no texto ajudará no desenvolvimento de uma escala de HO Organizacional. Essa construção de escala poderá se basear no modelo elaborado por Dawson, Abbott, e Shoemaker (2011), que estabelecem três passos a ser 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, deve-se analisar os itens escolhidos para a construção da escala, o que é importante para determinar os itens 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. Uma pesquisa que abrange os indicadores de Recursos Humanos em hotéis no Brasil feito por Piellusch e Taschner (2009), corroborou 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 é necessária uma evolução e uma maior institucionalização da discussão sobre a Hospitalidade Organizacional.

### **3. Aspectos Metodológicos**

A estratégia metodológica inicial para esta pesquisa foi a exploratória com a elaboração de uma revisão bibliográfica profunda e após optou-se pelo estudo descritivo. Com base nas

dimensões detectadas na revisão teórica redigiram-se 47 itens do instrumento de coleta de dados e submetidos à análise semântica para verificar sua compreensão, clareza de instruções, suficiência e possíveis reações de não entendimento durante a aplicação do questionário junto aos respondentes. Para Pasquali (2003, p. 107) “os juízes são sujeitos da própria população para a qual se quer construir o teste” e devem “ser peritos na área do constructo” 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. O instrumento de pesquisa continha 60 perguntas. A Parte A referente às informações e caracterização dos respondentes com 13 questões que levantavam informações a respeito da amostra populacional utilizada (idade, gênero, escolaridade, tempo de experiência profissional, função exercida). 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. Os dados foram coletados por meio de questionários auto-administrados e os dados brutos foram manualmente inseridos no banco de dados *IBM SPSS Statistics 19* e ocorreu logo após a apresentação de seminário na cidade de Santos, em 25 de novembro de 2011 no período matutino, e que durou cerca de três horas. 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 (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 inicialmente por 39 profissionais especialistas associados à ABRH-SP/BS. O tamanho da população era, no momento da pesquisa, de 96 profissionais. Portanto, 40,63% de participação amostral. Depois da coleta dos dados, foi examinada sua validade e uma inspeção para que fossem corrigidos erros e certeza da



sua integridade e coerência. Essa tarefa foi realizada durante a digitação das respostas. 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. 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).

#### **4. Apresentação e Análise dos Resultados da 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 foi a de Administração (34,25%) e depois Psicologia (13,2%). A função exercida pelos respondentes tem como nível de gerência a maior frequência (31,6%), seguida por coordenação (15,8%) e consultoria (10,5%). A Moda encontrada para o tempo de experiência profissional foi de 15 anos. A Parte B do questionário foi analisada utilizando-se a frequência relativa de cada resposta, aproveitando as que obtiveram o critério de 80% de aceitação dos juízes com índice maior ou igual à escala intervalar em ordem de intensidade 6 (seis) Concorda, conforme explicado anteriormente. As demais foram descartadas. 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 (81,5%). A HO cria plenamente (92,1%), um ambiente de boas-vindas em que o novo colaborador pode aprender baseado nas experiências dos demais, o que é visto como uma ampliação dos conceitos de Clima Organizacional (92,1%). Os respondentes 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 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 obteve concordância sobre o fato de ser componente da HO foi a Acessibilidade (84,2%). A concordância relativa ao fato de que Responsabilidade Empresarial, Cidadania Organizacional e Caridade (76,3%) deveriam ser fios condutores da HO foi atingida. É interessante comentar que a Alimentação (79%), que é tida como uma essência original da hospitalidade tradicional, também é vista como componente da HO, mas não plenamente. As 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. Percebe-se que possuir sistemas de comunicação livres na organização também não foi confirmado como item de HO (26,4%). 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%). Nas 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, com respeito mútuo (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%). A Falsidade no ambiente organizacional não deve fazer parte da HO (68,4%). Percebeu-se 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. 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 tida 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. Estes itens podem ser rediscutidos futuramente e com novas rodadas podem vir a incorporar os constructos teóricos da HO.

## **5. Considerações Finais**

O objetivo deste estudo foi desenvolver um referencial teórico inicial sobre Hospitalidade Organizacional e estabelecer os seus constructos. Pretendia-se verificar o entendimento sobre os conceitos teóricos de HO em especialistas que atuam com a gestão de pessoas nas organizações, 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. Este estudo oferece algumas implicações para as organizações e seus gestores, pois indica diversos fatores para a criação de um ambiente hospitaleiro 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. 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. 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 se saber o nível de hospitalidade em uma determinada organização deve ganhar ares mais frescos 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. 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 internacionais que debatam hospitalidade, a temática Hospitalidade Organizacional é pouco trabalhada. 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. 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.

## 6. Referências

- Abbott, B., Heery, E., & Williams, S. (2012). Civil society organizations and the exercise of power in the employment relationship. *Employee Relations*, 34(1), 91-107.
- Bennett, J. B. (2003). Constructing Academic Community: Power, Relationality, Hospitality, and Conversation. *Interchange*, 34(1), 51-61.
- Bennett, R. (2003). Corporate hospitality: executive indulgence or vital corporate communications weapon? *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 229-240.
- Berndt, A., & Coimbra, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 33-41.

- Camargo, L. O. de L. (2008). A pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, V(2), 15-51.
- 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*, 11(5), 4-31.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300.
- Denipotti, M. E. de P., & Robazzi, M. L. do C. C. (2011). Riscos Ocupacionais Identificados nos Ambientes de Panificação Brasileiros. *Ciencia y Enfermeria*, XVII(1), 117-127.
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. da. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- Fedrizzi, V. L. F. (2009). Facetas da Hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, VI(2), 96-114.
- Gjerald, O., & Øgaard, T. (2010). Eliciting and analysing the basic assumptions of hospitality employees about guests, co-workers and competitors. *Int. Journal of Hospitality Management*, 29, 476-487.
- 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*, 11(2), 165-181.
- Heise, S. (2006). What's Your Request?: Wyndham International's Answer for Transforming Culture and Enriching Employees' Experience. *Journal of Organizational Excellence*, Spring 2006, 47-55.
- Heloani, J. R., & Capitão, C. G. (2003). Saúde Mental e Psicologia do Trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, 17(2), 102-108.
- João, B. do N., Claro, J. A. C. dos S., Dias, A. H., & Sarmiento, M. B. C. de P. (2011). Inovação de Valor: O Caso CitizenM Hotels. *RTVA - Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 13(3), 299-310.
- Kanan, L. A., & Zanelli, J. C. (2011). Organização de trabalho, credora ou devedora? Estudo sobre reciprocidade organizacional. *Psicologia em Estudo*, 16(1), 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*, 24(5), 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*, 3, 321-331.
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 219-234.
- 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*, 24(2), 251-268.
- Lynch, P., Molz, J. G., McIntosh, A., & Lugosi, P. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society Journal*, 1(1), 3-24.
- Mendes, A. M. B., Vieira, A. P., & Morrone, C. F. (2009). Prazer, Sofrimento e Saúde Mental no Trabalho de Teletendimento. *RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 151-158.
- Morrison, A., & O’Gorman, K. (2008). Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 214-221.
- Oliveira, L. M. B. de O., & Gueiros, M. G. (2004, setembro). Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. *Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- 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*, 16(51), 665-686.
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2005). Valores Organizacionais e Vivismo nas Organizações. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Quadros, A. H. de. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*, VIII(1), 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)*, Feb./Mar., 18-19.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *The Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Whetten, D. A. (2003). O que constitui uma contribuição teórica? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 69-73.