

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
VÂNIA DE SOUZA NASCIMENTO**

**AS COMPETÊNCIAS DE HOSPITALIDADE E A COMPETITIVIDADE
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES**

São Paulo
2019

VÂNIA DE SOUZA NASCIMENTO

**AS COMPETÊNCIAS DE HOSPITALIDADE E A COMPETITIVIDADE
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na linha de pesquisa Competitividade em Serviços da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Alberto Alves.

São Paulo
2019

VÂNIA DE SOUZA NASCIMENTO

**AS COMPETÊNCIAS DE HOSPITALIDADE E A COMPETITIVIDADE
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na linha de pesquisa Competitividade em Serviços da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Alberto Alves.

Aprovado em de de 2019

Dr. Carlos Alberto Alves
Universidade Anhembi Morumbi

Dr. Benny Kramer Costa
Universidade de São Paulo

Dr. Cláudio José Stefanini
Universidade Anhembi Morumbi

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho,

a minha mãe, fiel e empolgada torcedora, que sente orgulho de cada conquista das suas crias.

as minhas irmãs e sobrinhos pelo apoio, carinho e paciência com a minha ausência.

aos queridos amigos que não consigo mais encontrar, mas que não desistiram de mim e continuam me apoiando a distância.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Alves, meu orientador, por todo apoio, paciência e compartilhamento de conhecimentos.

À Profa. Dra. Sênia Regina Bastos, pela forma como me inseriu na história da hospitalidade. Foi mágico!

Ao Prof. Dr. Cláudio Stefanini, por sua contribuição significativa na construção do conhecimento sobre Metodologia.

À Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada por dividir o seu conhecimento e as suas experiências comigo. Grata por todo apoio que tenho recebido de você!

À Profa. Dra. Roseane Barcellos Marques Sousa, pelos temas interessantes que compartilhou em aula. Muito grata pelo apoio que recebi de você!

Ao Prof. Dr. Airton José Cavenaghi, por todas as orientações recebidas e por sua hospitalidade.

Ao Prof. Dr. Sergio Luiz do Amaral Moretti por sua paciência e apoio e pelas aulas produtivas que foram fonte de inspiração para mim.

À Alessandra Marota e Simone A. M. Ferreira, que foram sempre atenciosas e hospitaleiras em cada encontro. Só tenho a agradecer vocês!

À Cláudia Gaviolli que sempre esteve comigo e ainda está. Muito grata pelo apoio, amiga!

Aos amigos em geral do Mestrado o meu agradecimento sincero por todas as trocas fantásticas que tivemos.

*“Não são as circunstâncias que causam
resultados – são as pessoas”
(Jim Collins)*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades relacionadas com a Hospitalidade	22
Figura 2 – Lente Conceitual de Hospitalidade	25
Figura 3 – Um <i>continuum</i> de hospitalidade	28
Figura 4 – As correntes explicativas da vantagem competitiva sob a ótica das teorias da Estratégia Empresarial	57
Figura 5 – Modelo integrado de análise de hospitalidade para a formação de vantagem competitiva	59
Figura 6 – Modelo conceitual	62
Figura 7 - Modelo de mensuração e estrutural	71
Figura 8 - Teste para avaliação da força do modelo estrutural	73
Figura 9 - Modelo de mensuração.....	97
Figura 10 Modelo estrutural	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Validade convergente.....	70
Tabela 2 – Validade discriminante	70
Tabela 3 – Valores para o teste de hipóteses	72
Tabela 4. Informações descritivas da amostra	75
Tabela 5 Média, DP, Kurtosi e Skewness das variáveis.....	76
Tabela 6 – Validade convergente.....	96
Tabela 7 – Validade discriminante	96
Tabela 8 – Valores para o teste de hipóteses	99
Tabela 9 Resultado MICOM para o modelo analisado.	101
Tabela 10 Resultado do teste de comparação multigrupo.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Interpretação dos temas dominantes das lentes conceituais de hospitalidade.....	26
Quadro 2 – Qualidades da Hospitabilidade	29
Quadro 3 – Elementos da Cultura de Hospitalidade e Hospitabilidade.....	29
Quadro 4 – Os elementos da cultura organizacional e os seus significados	31
Quadro 5 – Definição conceitual de geração.....	35
Quadro 6 – Características das gerações	36
Quadro 7 – Características das gerações segundo Wada e Carneiro	36
Quadro 8 – Características da geração <i>baby boomers</i> selecionadas por Malafaia ..	39
Quadro 9 – Características da geração <i>baby boomers</i> selecionadas por Paiva e Ferraz	40
Quadro 10 – Características da geração X sob três óticas distintas.....	41
Quadro 11 – Características da geração Y sob três óticas distintas.....	43
Quadro 12 – Período de nascimento das gerações	43
Quadro 13 – Categoria de recursos organizacionais.....	47
Quadro 14 – Categorização dos recursos tangíveis e intangíveis	48
Quadro 15 – Aspectos determinantes de valor de competências como fonte de vantagem competitiva sustentável	50
Quadro 16 – Categorização das competências.....	51
Quadro 17 – Competências distintivas	52
Quadro 18 – Fatores determinantes das capacidades dinâmicas	53
Quadro 19 - Abordagem estratégica das forças competitivas x capacidades dinâmicas.....	55
Quadro 20 – Características da abordagem quantitativa.....	64
Quadro 21 – Escala de hospitalidade.....	65
Quadro 22 – Escala de <i>Hospitableness</i> e suas três dimensões	66
Quadro 23 – Escala de Competitividade	66

LISTA DE ABREVIATURAS

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 HOSPITALIDADE E GERAÇÕES.....	20
1.1 Conceitos Básicos.....	20
1.2 As relações humanas na hospitalidade.....	25
1.3 <i>Hospitableness</i>	27
1.4 A Cultura da Hospitalidade.....	30
1.5 As gerações.....	33
1.5.1 Identificação das gerações.....	35
1.5.2 Geração <i>Baby boomers</i>	39
1.5.3 Geração X.....	40
1.5.4 Geração Y.....	42
2 COMPETITIVIDADE.....	44
2.1 O cenário da competitividade.....	44
2.2 Visão Baseada em Recursos.....	46
2.2.1 Recursos.....	48
2.2.2 Competências.....	49
2.2.3 Capacidades.....	52
2.3 Vantagem competitiva.....	54
2.4 Contribuição dos Capítulos.....	58
2.5 Modelo teórico das hipóteses.....	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1 Método da Pesquisa.....	63
3.2 Definição das Escalas.....	65
3.3 Definição do Universo da Pesquisa.....	67
3.4 Definição da Amostra da Pesquisa.....	67
3.5 Estratégia de Coleta de Dados.....	68
3.6 Validação de Face.....	68
3.7 Pré-Teste.....	69
3.7.1 Análise do modelo de mensuração.....	69
3.7.2 Análise do modelo estrutural e teste das hipóteses.....	70
3.7.3 Análise de força.....	72
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	74

4.1	Caracterização da amostra	74
4.2	Análise Descritiva dos Resultados da Pesquisa.....	75
4.2.1	Discussão dos resultados para o construto Hospitalidade	76
4.2.2	Discussão dos resultados para o construto <i>Hospitalableness</i>	82
4.2.3	Discussão dos resultados para o construto Vantagem Competitiva	89
4.3	Análise do modelo de mensuração	95
4.4	Análise do modelo estrutural e teste das hipóteses.....	96
4.5	Análise Multigrupo.....	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
5.1	Contribuições teóricas.....	103
5.2	Contribuições gerenciais	103
5.3	Limitações e direções para novas pesquisas	104
	REFERÊNCIAS	105

RESUMO

O presente estudo foi idealizado no intuito de contribuir para a reflexão de novas perspectivas no ambiente organizacional, explorando nas características das gerações, competências de hospitalidade capazes de fazer frente às forças competitivas do mercado. Como as competências de hospitalidade das gerações influenciam na hospitalidade organizacional e, conseqüentemente, no desenvolvimento de uma vantagem competitiva? Para responder a este problema de pesquisa, o estudo da Hospitalidade e das Gerações, abrangendo valores culturais e relações interpessoais e o entendimento da competitividade, com foco na formação da vantagem competitiva organizacional, contribui para a construção dos conhecimentos que guiaram ao objetivo da pesquisa: entender o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, a partir das competências de hospitalidade das gerações e das organizações. Buscou-se contextualizar a hospitalidade em seus diferentes domínios e dimensões; conhecer as características das gerações e relacioná-las às características de hospitalidade e assimilar os fatores que envolvem o cenário da competitividade. A partir da revisão bibliográfica é apresentado um modelo integrado, propondo o encontro entre os temas que estruturam este estudo, envolvendo os recursos que possibilitam alcançar o objetivo da pesquisa. As hipóteses a serem analisadas referem-se à existência de uma relação positiva e significativa entre os temas centrais, sendo estas relações diferentes entre as gerações. A metodologia adotada é do tipo descritiva e quantitativa em função da sua precisão, reduzindo as chances de distorções. A análise dos construtos Hospitalidade, Hospitableness e Vantagem Competitiva, apresentaram resultados consistentes com a relação existente entre eles, a partir da percepção de pessoas de diferentes gerações.

Palavras-chave: Hospitalidade, *Hospitableness*, Gerações, Competitividade.

ABSTRACT

The present study was conceived in order to contribute to the reflection of new perspectives in the organizational environment, exploring in the characteristics of the generations, hospitality skills capable of facing the competitive forces of the market. How do the hospitality competencies of generations influence organizational hospitality and, consequently, the development of a competitive advantage? In order to respond to this research problem, the study of Hospitality and Generations, encompassing cultural values and interpersonal relations and the understanding of competitiveness, focusing on the formation of organizational competitive advantage, contributes to the construction of the knowledge that guided the research objective: understand the development of a competitive advantage, from the hospitality skills of generations and organizations. It was tried to contextualize the hospitality in its different domains and dimensions; to know the characteristics of the generations and to relate them to the characteristics of hospitality and to assimilate the factors that involve the scenario of competitiveness. From the bibliographic review, an integrated model is presented, proposing the meeting between the themes that structure this study, involving the resources that make it possible to reach the research objective. The hypotheses to be analyzed refer to the existence of a positive and significant relationship between the central themes, these relations being different between the generations. The methodology adopted is descriptive and quantitative in function of its precision, reducing the chances of distortions. The analysis of the constructs Hospitality, Hospitableness and Competitive Advantage, presented results consistent with the relationship between them, from the perception of people of different generations.

Keywords: Hospitality, Hospitableness, Generations, Competitiveness.

INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios é marcado pela necessidade de inovação ou criação de produtos e serviços oferecidos pelas organizações à sociedade. Trata-se de um desafio constante de superação para manter a atratividade em um cenário cada vez mais exigente e competitivo.

As diferentes gerações também estão proporcionando novos desafios, tendo em vista o encontro cada vez mais frequente destes grupos, no ambiente interno das organizações. Este acontecimento era esperado desde as primeiras décadas do século XX, conforme apontado por Kalache, Veras e Ramos (1987), a partir da observação de um aumento elevado de nascimentos e, ao mesmo tempo, um decréscimo progressivo nas taxas de mortalidade. Por esta razão, esta pesquisa abrange estudos realizados entre os séculos XX e XXI.

Estes cenários desafiantes incentivaram este estudo aliando as temáticas da hospitalidade, das gerações e da competitividade. A hospitalidade por envolver “a troca humana, voluntária e mutuamente benéfica” (BOTHERTON; WOOD, 2004, p. 203); as Gerações, por apresentarem diferentes “visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos e valores”(CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011); e, a competitividade, por representar o “fator decisivo para a sobrevivência das organizações” (ROMAN et al., 2012, p. 31).

Para tanto, a construção desta pesquisa tem início pelo entendimento da hospitalidade, sob a ótica de diferentes autores, destacando a percepção de Lashley, Lynch e Morrison (2007), que concebem a hospitalidade como troca de valores culturais em diferentes concepções de encontro social.

Sendo o ambiente organizacional um dos fomentadores destes encontros, a hospitalidade vai além dos serviços oferecidos, ela passa a ser percebida nos locais e espaços das empresas, nas relações interpessoais, conquistando os frequentadores deste espaço, que passam a gerar valor por meio dos serviços prestados, ou seja, eles se tornam parceiros do negócio (CAMARGO, 2015; LUGOSI, 2008).

As gerações que dividem este ambiente formam grupos expressivos de indivíduos que vivenciaram, historicamente, uma mesma experiência e fizeram parte de processos de transformação política, econômica e social, e, seguramente,

possuem valiosos aprendizados a compartilhar no ambiente de trabalho (SARMENTO, 2005).

Na concepção de Sarmiento (2005), é possível perceber que as gerações retratam a cultura de sua época por meio dos pensamentos e ações que traduzem os seus sentimentos, refletidos naturalmente, em seus posicionamentos diante de oportunidades e conflitos, traçando um perfil característico de cada grupo e antecipando, relativamente, uma expectativa de resposta dos seus integrantes.

Da mesma forma que os diferentes grupos de pessoas são guiados por uma cultura, as empresas também se utilizam da cultura organizacional, para transmitir aos seus funcionários, as diretrizes do comportamento esperado para a realização das tarefas e a consequente obtenção dos resultados (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011).

É importante destacar que o estudo e a compreensão das características das gerações, além de permitir aos gestores conduzir a equipe a partir das especificidades de cada grupo, reunirá elementos distintos que, disseminados, passarão a compor a cultura organizacional (NASCIMENTO et al., 2016).

Outro fator relevante a ser considerado a partir das características observadas na literatura sobre as gerações é que as percepções sobre os grupos geracionais são muito aproximadas, mas existem aspectos que assinalam as suas forças no cenário competitivo, como questões relacionadas à autoridade, lealdade à organização, respeito às regras e ao trabalho em equipe.

O ambiente organizacional é composto por variadas culturas provenientes do encontro de diferentes gerações que são direcionadas pela cultura organizacional. Este encontro de culturas, em que estão implícitos conhecimentos, sentimentos, crenças, valores, dentre outros fatores, se explorado estrategicamente, pode apresentar forças competitivas importantes que individualizem e evidenciem a empresa.

Conhecer os fatores de competitividade é essencial para estruturar uma vantagem competitiva com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na organização. Entende-se por competitividade a capacidade que a empresa possui para formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam obter e manter uma posição sustentável no mercado, por longo prazo (ALBUQUERQUE, 1992).

A competitividade, portanto, será tratada a partir da perspectiva teórica baseada em recursos, especificamente sobre a forma como eles são utilizados pelas empresas, definindo a sua individualidade. Trata-se da Visão Baseada em Recursos – VBR, teoria que sugere que um conjunto de recursos utilizados produtivamente constituem riquezas para a organização (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; PENROSE, 1959).

Uma das linhas de pesquisa sobre a VBR destaca a gestão do conhecimento como diferenciação de desempenho, entendendo que a competência organizacional está relacionada ao aprendizado da empresa, abrangendo habilidades produtivas, tecnológicas, dentre outros aspectos processuais que entregam valor aos consumidores e demais pessoas ou grupos de interesse da organização (*stakeholders*) (MUNCK; GALLELI, 2015).

Outra abordagem sob a ótica da VBR remete à reflexão sobre a presença das pessoas na organização, tanto na performance dos sistemas e procedimentos quanto no conjunto de conhecimentos, valores e cultura que envolvem a empresa, destacando-as como fundamentais na promoção de mudanças contínuas (MILLS et al., 2002).

A conquista de uma vantagem competitiva, portanto, está relacionada à capacidade que a organização possui para criar valor e desempenho superior aos dos seus concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003). A criação de valor envolve, entre outros aspectos, o desenvolvimento de novas capacidades consideradas dinâmicas quando existe a capacidade de integrar a coordenação dos recursos organizacionais com a cooperação entre os agentes externos (BALESTRO et al., 2004).

O presente estudo busca identificar contribuições de hospitalidade para a gestão das mudanças decorrentes do ambiente de negócios e da diversidade etária que desafia as organizações. Essa compreensão é essencial para repensar os valores que guiarão as organizações do futuro, com melhor aproveitamento de recursos. Para tanto, o investimento nas relações humanas, mais especificamente, nas competências de hospitalidade, poderá formar uma cadeia multidisciplinar que permita às organizações se reinventarem de forma sustentável.

O problema de pesquisa, portanto, busca compreender: qual é a influência das competências de hospitalidade das gerações na hospitalidade organizacional e, conseqüentemente, no desenvolvimento de uma vantagem competitiva?

A partir dessa resposta será possível atingir ao objetivo da pesquisa que é entender o desenvolvimento de uma vantagem competitiva a partir das competências de hospitalidade das gerações e da hospitalidade das organizações. Os objetivos específicos que direcionam este estudo visam contextualizar a hospitalidade em seus diferentes domínios e dimensões, conhecer as características das gerações e relacioná-las às características de hospitalidade e assimilar os fatores que envolvem o cenário da competitividade.

A metodologia adotada é do tipo descritiva e quantitativa, em função da precisão na coleta de informações, no tratamento estatístico e na redução de chances de distorções, sendo a precisão, o seu principal diferencial. A coleta de dados realizada a partir de quadros conceituais de referência bem estruturados, enfatiza informações que se convertem em números e que permitem averiguar a ocorrência ou não das consequências e a aceitação ou não das hipóteses que se deseja estudar (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008). Os resultados esperados estão vinculados às relações existentes nas hipóteses sugeridas para a construção deste conhecimento.

A pesquisa foi estruturada em três capítulos. O primeiro refere-se à Hospitalidade e Gerações, apresentando os conceitos básicos e as relações humanas na hospitalidade; a *hospitableness* e a cultura da hospitalidade. Na sequência, são descritas as gerações e a identificação de cada grupo.

O segundo capítulo versa sobre Competitividade, apresentando os fatores que a envolve: VBR; recursos; competências, capacidades e vantagem competitiva. Finalizando, é apresentada a contribuição dos capítulos; a criação de um modelo integrado propondo o encontro entre os temas Hospitalidade-Gerações-Competitividade, para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a formação da vantagem competitiva organizacional; e, por fim, o modelo teórico das hipóteses que guiarão à resposta do problema de pesquisa.

O terceiro capítulo trata dos Procedimentos Metodológicos, incluindo o método de pesquisa; a definição das escalas; a definição do universo da pesquisa; a definição da amostra da pesquisa; a estratégia de coleta de dados; a validação de face; o pré-teste; a análise dos modelos de mensuração; a análise do modelo estrutural e teste das hipóteses; a análise de força e, finalmente, a análise de resultado.

No quarto capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa, conforme os parâmetros pré-definidos no Capítulo 3, incluindo: caracterização da amostra; análise descritiva dos resultados da pesquisa; discussão dos resultados para o construto hospitalidade; discussão dos resultados para o construto *hospitableness*; discussão dos resultados para o construto vantagem competitiva; análise do modelo estrutural e teste das hipóteses; e, análise multigrupo.

Nas considerações finais constam as contribuições teóricas, as contribuições gerenciais e as limitações e direções para novas pesquisas.

1 HOSPITALIDADE E GERAÇÕES

A hospitalidade é apresentada nesta pesquisa, com foco nas competências de hospitalidade das diferentes gerações como recurso de vantagem competitiva organizacional. Para tanto o tema “Hospitalidade” será abordado a partir das relações humanas e o tema “Gerações” terá como foco as características de cada geração.

1.1 Conceitos Básicos

A hospitalidade tem origem na palavra hóspede que em latim é conhecida como *hostis* e *hospes*, que por sua vez, apresenta outros dois elementos: *pet* ou *pot* (identidade pessoal). A partir da palavra *hostis*, surge a “noção primitiva de igualdade por compensação” que representa a “compensação da dádiva com outra dádiva” (BENVENISTE, 1995, p. 87).

A figura do “inimigo” possivelmente surgiu a partir do intercâmbio entre os clãs, que originou a “exclusão de *civitas a civitas*, (cf. gr. *xénos* ‘hóspede’ > ‘estrangeiro’)” e um novo nome em latim foi adotado para hóspede, *hosti-pet*, interpretado como um “*hosti-* abstrato ‘hospitalidade’”, significando “aquele que personifica eminentemente a hospitalidade”(BENVENISTE, 1995, p. 87).

Ainda de acordo com o autor:

Um *hostis* não era uma estrangeiro em geral. À diferença do *peregrinus* que habita fora dos limites do território, *hostis* é “o estrangeiro, enquanto lhe são reconhecidos direitos iguais aos dos cidadãos romanos.” Esse reconhecimento de direitos implica uma certa relação de reciprocidade, supõe uma convenção: não se chama *hostis* a qualquer indivíduo que não seja romano. Há um vínculo estabelecido de igualmente e de reciprocidade entre *este* estrangeiro e o cidadão de Roma, o que pode conduzir à noção precisa de hospitalidade. Partindo dessa representação, *hostis* significará “aquele que está em relação de compensação”, o que o é o fundamento mesmo da instituição de hospitalidade (BENVENISTE, 1995, p. 93).

O autor esclarece que devido a uma mudança não conhecida a palavra *hostis* passa a ter um novo significado, “*hostil*”, sendo aplicada apenas aos inimigos.

[...] a noção de hospitalidade passou a ser expressa por um termo diferente, no qual, porém, subsiste o antigo *hostis*, mais composto com * *pot (i)s*: é *hospes* < * *hostipe/ot-s*. Em grego, o hóspede é o *xénos* e o hospedeiro é o *xenodókhos* [...] Em sânscrito, *atithi* “hóspede (recebido)” tem como correlato *atithi-pati* “aquele que recebe”: a formação é paralela à do latim *hospes*. O hospedeiro não é o “senhor” de seu hóspede [...] -*pot-* não tem em sua origem o sentido de “senhor” (BENVENISTE, 1995, p. 94).

Em seus estudos, King (1995) identificou três tipos de hospitalidade: a privada, que acontece de indivíduo para indivíduo no ambiente doméstico; ao interesse social, referindo-se a acomodações para viajantes oferecidas por instituições religiosas e governamentais, em caráter social; e, a comercial, relacionada a refeições, bebidas, alojamento e entretenimento oferecidos aos viajantes/convidados, visando lucro.

Na hospitalidade privada, King (1995) reflete sobre o seu aspecto fisiológico e psicológico: o primeiro relacionado a abrigo e comida (necessidades fisiológicas) e o segundo associado à segurança (não ser assaltado ou agredido na casa que o acolhe). A proteção, segundo o autor, é a garantia de que o hospedeiro segue um código de hospitalidade. Este código resulta em uma reciprocidade do convidado que se sente obrigado a não fazer mal ao seu hospedeiro.

A hospitalidade no interesse social, segundo King (1995), prevê uma instalação adequada para receber os viajantes que não estavam em busca de prazer, em razão dos compromissos que precisavam realizar, fossem eles entregar uma mensagem ou transportar mercadorias.

Na hospitalidade em sua dimensão comercial outros aspectos foram observados por King (1995), surgindo a preocupação com a qualidade dos serviços prestados, dentre eles: estradas melhoradas e construção de grandes pousadas. A diferença de classes passa a determinar o nível do acolhimento, abrangendo desde o lugar na carruagem até o lugar aonde as refeições seriam servidas.

Os tipos de hospitalidade de King (1995) são também destacados por Godbout (1999) que percebe um código próprio de hospitalidade em três diferentes esferas: doméstica ou privada; do Estado e do mercado. Para o autor, a hospitalidade estabelece as relações e os vínculos sociais, sejam eles intermediados por bens e serviços ou isentos de valor financeiro, mas que resultam em uma retribuição, em que a obrigação está implícita.

Sob a ótica de Lashley (2004), a hospitalidade é tratada em três domínios, sendo eles: doméstico ou privado, social ou cultural e comercial. A figura 1 apresenta a análise de Lashley (2004), destacando aspectos da oferta de hospitalidade em cada domínio e a experiência compartilhada no encontro destes domínios, onde acontece a administração da experiência relativa à hospitalidade.

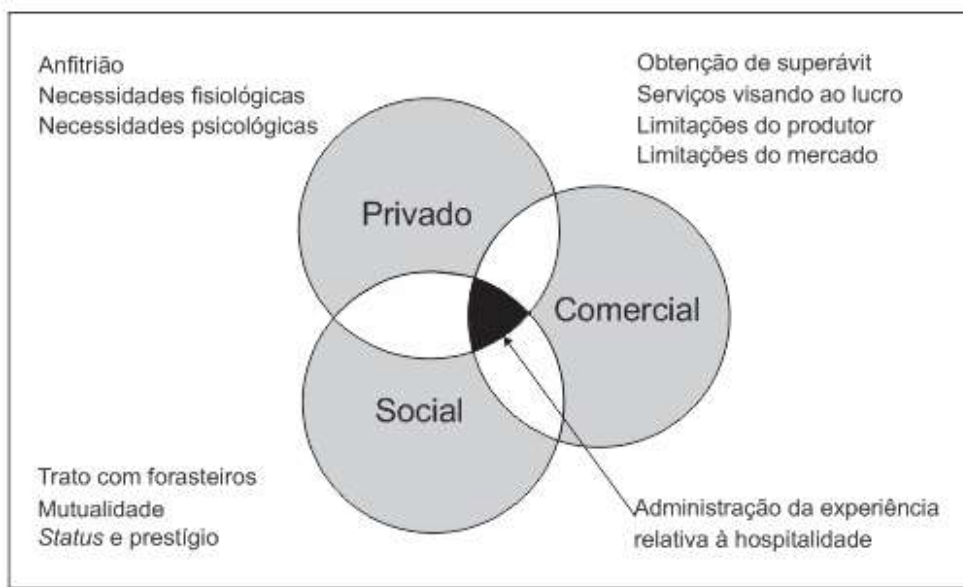


Figura 1 - Atividades relacionadas com a Hospitalidade
 Fonte: Diagrama de Venn (LASHLEY, 2004, p. 6)

O domínio privado envolve a oferta de alimentos, bebidas e acomodação para os visitantes e, esta oferta, representa “um ato de amizade, criação de laços simbólicos e vínculos entre as pessoas envolvidas na partilha de hospitalidade”(LASHLEY, 2004, p. 15).

A oferta de hospitalidade citada por Lashley (2004), no domínio doméstico, é refletida como o início da inter-relação entre os espaços doméstico e social, visto que o ato de receber no ambiente doméstico insere convidado e anfitrião no contexto da civilidade.

No domínio social a hospitalidade atende aos padrões culturais de cada localidade, mas de forma geral, envolve a distribuição de comida e bebida, estabelecendo regras e estruturas sociais, assim como os princípios éticos e morais a serem aplicados e que caracterizam as comunidades, seja nas formas mais simples das sociedades de caça ou mesmo nos banquetes e jejuns associados a cerimônias religiosas (LASHLEY, 2004).

No cenário comercial, a oferta de hospitalidade dependerá da reciprocidade, tendo como base a “troca monetária e os limites de concessão de satisfação do hóspede”, que influenciam tanto a conduta hospitaleira quanto a experiência de hospitalidade (LASHLEY, 2004, p. 19).

Na relação mercadológica é comum que anfitrião e hóspede apresentem reciprocidade reduzida e os problemas no serviço levem à busca por fornecedores alternativos, logo, as organizações que entenderem a hospitalidade a partir dos domínios social e privado serão capazes de estabelecer maior lealdade entre os seus clientes (LASHLEY, 2004).

As atividades apresentadas por Lashley (2004), no Diagrama de Venn, apesar de apontar práticas específicas em três diferentes domínios, busca destacar em seus elementos independentes, uma influência de interdependência na oferta de hospitalidade em variadas relações, permitindo um encontro de mutualidade, reciprocidade, altruísmo e beneficência (LASHLEY, 2004).

A hospitalidade foi explorada por Camargo (2015) a partir de aspectos ligados aos conceitos de relação interpessoal, virtude, rito e troca mercantil/não mercantil, proporcionando novos encontros hospitaleiros, reforçando o conceito de Montandon (2011, p. 183), que concebe a hospitalidade como um “[...] sinal de civilização e de humanidade” que conduz à convivência por meio de regras, ritos e leis.

Na relação interpessoal, Camargo (2015) enfatiza conceitos como a existência do vínculo social e da cultura como princípios da hospitalidade, refletindo sobre as leis escritas e não-escritas existentes em todas as culturas e que regem o relacionamento humano dentro ou fora de casa, esclarecendo que cada local tem a sua própria maneira de exercer as leis de hospitalidade, principalmente no que concerne às normas de etiqueta.

Sobre as virtudes, Camargo (2015) percebe algo que beneficia a si próprio e aos demais, que exige vontade e correção de comportamentos indesejáveis, o que remete ao conceito de Baptista (2008, p. 5) “[...] ao reconhecer nas ligações respeitadas e afetuosas com o mundo, um esforço permanente de reinvenção da cidadania”. Estas abordagens sugerem que a virtude se renova adequando-se a um processo natural de revisão de valores sob diferentes perspectivas.

Ao falar de rito Camargo (2015) explica que as relações sociais são reguladas pelas leis da hospitalidade, ou seja, o ritual da hospitalidade é essencial para estabelecer o convívio nas relações interpessoais. Os rituais são acompanhados por

outros elementos como a aparência do espaço, as roupas, e inclusive, o desempenho dos atores.

O ritual de hospitalidade discutido por Camargo (2015) está em consonância com Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), que percebem um componente diferenciado de hospitalidade na oferta de serviços relacionado à maneira como este serviço é entregue e à experiência proporcionada por meio do gesto hospitaleiro.

A troca é considerada central na antropologia e na sociologia econômica, por ser uma das bases da relação interpessoal, em que acontecem permutas de bens tangíveis e intangíveis (CAMARGO, 2015).

A troca mercantil, após a Revolução Industrial, apresenta como características: a impessoalidade, levando os indivíduos a assumirem novos papéis, de contratante e contratado; a finitude, que estabelece a obrigatoriedade de uma cláusula de encerramento nos contratos; e, a igualdade, que imprime a fórmula “livres e iguais” em todo contrato (CAMARGO, 2015, p. 60).

Para Telfer (2004), a conduta hospitaleira sempre estará presente no aspecto mercantil, independente do real interesse. A autora analisa a hospitalidade a partir das características hospitaleiras das pessoas, apresentando a expressão *hospitableness*, para definir estas características pessoais.

Na visão de Lugosi (2008, p. 141), a hospitalidade no espaço comercial se manifesta de três formas: como acolhimento, relacionado à comida, bebida, abrigo e entretenimento; como desenvolvimento das relações sociais ou na busca de compromissos políticos, garantidos pela provisão de comida, bebida, abrigo e entretenimento social; e, por fim, a meta-hospitalidade¹, que é emocional em sua essência. Para o autor, a meta-hospitalidade é um fim em si mesmo, quando apresenta características essenciais de hospitalidade.

Considerando a ótica de Lugosi (2008), a hospitalidade não está representada apenas no serviço oferecido, mas também na criação do espaço e nas atitudes hospitaleiras do anfitrião comercial. Diante desta percepção, projeta-se um ambiente de intimidade e apego e, conseqüentemente, de compromisso do frequentador com o espaço. Quando o cliente é conquistado, ele se sente parceiro do negócio a ponto

¹ Meta-hospitalidade é o vínculo estabelecido em momentos comunicativos (*communitésque*) – vivências emocionais esporádicas que podem ser construídas ou experienciadas nas transações comerciais (LUGOSI, 2008, p. 140)

de defender e preservar este ambiente. Ele passa a gerar valor ao produto ou ao serviço prestado (CAMARGO, 2015).

1.2 As relações humanas na hospitalidade

Para Brotherton e Wood (2004), a hospitalidade é uma troca humana, caracterizada por ser contemporânea, voluntária e mutuamente benéfica, podendo ainda, ser baseada em produtos e serviços diversos.

Esta troca humana se reflete nos estudos de Lashley, Lynch e Morrison (2007), que sugerem uma análise da hospitalidade na ótica da interação humana em diferentes perspectivas de encontro social.

Os autores contribuíram diretamente para novas possibilidades de estudo da hospitalidade em bases seguras, apresentando temas dominantes, organizados em nove perspectivas, sendo a hospitalidade como fenômeno humano entre anfitrião e hóspede, a base originária dos outros oito temas. A Figura 2 apresenta esta reflexão, denominada pelos autores como lente conceitual de hospitalidade.

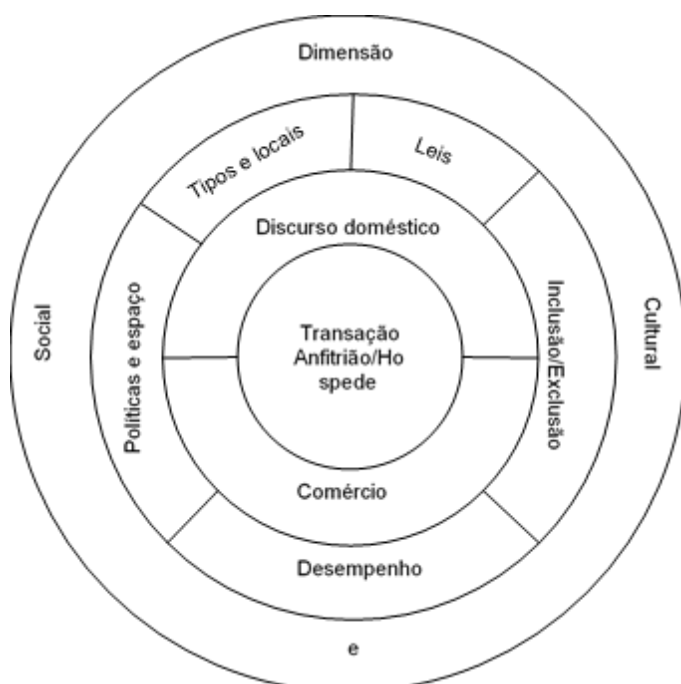


Figura 2 – Lente Conceitual de Hospitalidade
Fonte: Lashley Lynch e Morrison (2007, p. 175)

No centro da “lente” apresentada na figura 2 está a transação “anfitrião-hóspede” que repercute em diferentes direções e podem ser ajustadas a propósitos diversificados de análise. As lentes conceituais da hospitalidade aproximam o discurso doméstico do comercial, abrangendo questões relacionadas a inclusão/exclusão, às leis, ao desempenho, às políticas do espaço, aos tipos e locais e são influenciadas pelas dimensões social e cultural. O quadro 1 apresenta a interpretação dos temas dominantes.

Temas	Proposta de análise
Discurso doméstico	Reflete as raízes domésticas da hospitalidade na sua mais genuína prática, linguagem e papéis definidos na transação anfitrião/hóspede. Envolve as leis que incluem práticas aceitáveis de comportamento e excluem os costumes nocivos, embutidas nos hábitos peculiares e na diversidade cultural de cada localidade.
Dimensão comércio	A transação anfitrião/hóspede está relacionada ao domínio econômico e à dimensão social. Isto porque a hospitalidade é exercida por novos agentes, ou seja, o anfitrião é todo aquele que tenha relação direta com a transação comercial.
Inclusão/exclusão	A hospitalidade é simbolizada metaforicamente, partindo do acolhimento receptivo do hóspede, acatando os princípios de inclusão e equivalência entre grupos, reafirmando os socialmente semelhantes e excluindo os socialmente "indesejados".
Leis	Estão implícitas na relação humana e apresentam obrigações definidas social e culturalmente. Em se tratando de hospitalidade, elas estabelecem padrões, princípios, normas e regras associadas à transação entre anfitrião/hóspede, definindo os deveres de ambos relativos a comportamentos aceitáveis e inaceitáveis.
Desempenho	Refere-se à atuação na transação anfitrião/hóspede. Marcada por um período temporário, com um <i>script</i> direcionado pelas “leis”, em um palco que é intencionalmente preparado para transmitir simbolismo e significado, gera questionamento quanto à autenticidade,
Política do espaço	Faz alusão ao conceito de fronteiras e significados de um ambiente social. A natureza espacial e cultural aborda questões de inclusão e exclusão e definem o nível de intimidade ou distanciamento na transação anfitrião/hóspede.
Tipos e locais	Remetem às múltiplas manifestações de padrões e locais em que a hospitalidade é experimentada, incluindo a transação anfitrião/hóspede, a partir de diversas dimensões sociais e culturais e "leis locais" prevaletentes.
Dimensões sociais e culturais	A transação hóspede/anfitrião é construída em um universo moral comum temporário, que envolve o processo de produção, consumo e comunicação previamente definido pelas relações sociais e culturais.

Quadro 1 – Interpretação dos temas dominantes das lentes conceituais de hospitalidade
Fonte: Adaptado de Lashley, Lynch e Morrison (2007, p. 174-175)

Analisando cada uma das dimensões apresentadas nas lentes conceituais de hospitalidade é perceptível o encontro entre anfitrião e hóspede em seus três domínios: privado ou doméstico, social ou cultural e comercial, reforçando a administração da experiência de hospitalidade, demonstrado no Diagrama de Venn (LASHLEY, 2004, p. 6).

A perspectiva de encontro proposto por Lashley (2000) e Lashley, Lynch e Morrison (2007), também é ressaltada por Moretti (2015) quando afirma que estes três domínios se influenciam mutuamente. Para o autor:

O domínio comercial, [...], representa a hospitalidade aplicada aos negócios [...] Interligados a ele estão os outros dois domínios, formando uma tríplice intersecção que expressa a influência que recebe da tradição cultural e privada, ou seja de valores, significados e dimensões emocionais (MORETTI, 2015, p. 6).

As reflexões e propostas de análise de hospitalidade apresentadas por Brotherton e Wood (2004), Lashley, Lynch e Morrison (2007), Camargo (2015) e Moretti (2015) reportam ao estudo da hospitalidade realizado por Telfer (2004), a partir das características de hospitalidade dos indivíduos.

1.3 *Hospitableness*

A expressão *hospitableness* adotada por Telfer (2004), identifica a preocupação com o outro como uma das características específicas de hospitalidade, classificando aos que apresentam esta característica como pessoas hospitaleiras.

A autora entende que a hospitalidade é mais do que alimentar e abrigar. Para ser um bom anfitrião, Telfer (2004) leva em consideração as habilidades e o empenho do anfitrião, que pode ser um bom hospedeiro sem necessariamente ser uma pessoa hospitaleira.

O anfitrião hospedeiro apresenta habilidade para fazer o hóspede feliz, procura conhecer o que o agrada e torna esta aspiração possível. O anfitrião hospitaleiro é movido por um motivo distinto e pela frequência do comportamento hospitaleiro (TELFER, 2004).

A autora trata da hospitalidade privada, mas propõe um novo olhar para a hospitalidade no ambiente comercial voltado para os hospedeiros deste ambiente e para as virtudes de hospitalidade neles existentes. Estas virtudes são denominadas de *hospitableness* (TELFER, 2004).

É importante destacar que a expressão hospedeiro é utilizada por Telfer, como uma outra denominação de tratamento ao anfitrião e, esta forma portanto, será utilizada nesta pesquisa, apenas quando os conceitos forem relacionados à contribuição da autora.

A hospitalidade como virtude moral se assemelha à caridade, priorizando beneficiar os outros e não a si mesmo. Esta afirmação foi inspirada em três aspectos das virtudes morais identificados pela autora: (1) o ser humano precisa possuir estas virtudes para o seu próprio bem e dos seus semelhantes; (2) elas não são qualidades do intelecto, das circunstâncias ou do físico, mas sim da vontade; e, (3) são correções de algumas tendências humanas relacionadas ao excesso ou à deficiência de motivação (TELFER, 2004).

Para Lashley (2015), a hospitalidade é oferecida de acordo com a expectativa de quem a oferece, sendo assim, poderá ser pela contrapartida do ganho pessoal ou pelo prazer de dar prazer a outras pessoas e, neste caso, trata-se de indivíduos genuinamente hospitaleiros e motivados a oferecer hospitalidade altruísta.

A figura 3 apresenta a reflexão sugerida por Lashley (2015) a respeito das perspectivas de oferta de hospitalidade.

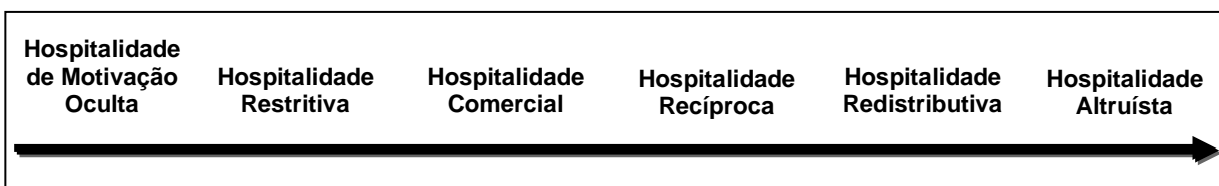


Figura 3 – Um *continuum* de hospitalidade
Fonte: Adaptado de Lashley (2015, p. 83)

A hospitalidade altruísta refletida por Telfer (2004) esclarece que a pessoa que sente prazer em acolher demonstra a disposição de ser genuinamente hospitaleira. No quadro 2 serão apresentadas as características de hospitabilidade destas pessoas.

O termo hospitabilidade foi empregado por Camargo (2006, p. 16) para a compreensão da expressão *hospitableness*, que se refere à condição de hospitalidade. O autor destaca a distinção entre hospitalidade e hospitabilidade, que está na qualidade de gostar de receber e na qualidade de saber receber, respectivamente.

Nesta pesquisa, as duas expressões serão utilizadas de forma intercambiável,

respeitando a maneira como é tratada pelos autores no referencial teórico.

Características das pessoas genuinamente hospitaleiras	
1	O interesse, a compaixão ou o desejo de agradar aos outros, que brota da amizade em geral e da benevolência ou da afeição por determinadas pessoas em particular.
2	O desejo de suprir as necessidades dos outros.
3	O desejo de receber amigos ou de ajudar os que estão em dificuldade.
4	O desejo de ter companhia ou de fazer amigos.
5	O desejo de receber por prazer, que pode ser entendido como o desejo de entreter os outros, como um passatempo.
6	Anfitrião fornece presentes e dá boas vindas ao hóspede ao proporcionar os melhores presentes.
7	Anfitrião expressa compaixão pelas necessidades de outros.

Quadro 2 – Qualidades da Hospitalidade

Fonte: Adaptado de Lashey (2015, p. 85)

As características apresentadas no quadro 2 estão presentes também na proposta apresentada por Moretti (2015) sobre os níveis macro e micro da estrutura empresarial, mais especificamente, no nível micro.

O nível macro, de acordo com Moretti (2015), é o disseminador das diretrizes, normas e valores que direcionam a empresa e a cultura da hospitalidade. O nível micro é orientado pela abordagem de Telfer (2004), a *hospitableness*, como referência às qualidades-chave do anfitrião. O quadro 3 apresenta os elementos que compõem os dois níveis.

A partir destes dois elementos, cultura de hospitalidade e hospitabilidade, Moretti (2015) propõe uma análise dos níveis macro e micro do processo de experiência e relacionamento em hospitalidade.

Cultura de hospitalidade	Hospitabilidade
O estrangeiro é tratado como hóspede e potencial “amigo”.	O desejo de agradar aos outros.
Hóspede incluído no contexto social sem limites.	Amabilidade geral e benevolência.
Aceitação dos hóspedes como indivíduos valorizados independente de suas características.	Afeição por pessoas; zelo pelos outros e compaixão.
Sem evidência de hostilidade aos hóspedes.	O desejo de atender a necessidade do outro.
Hóspede protegido, proporcionando um ambiente seguro.	Um desejo de entreter.
Anfitrião fornece presentes e dá boas-vindas ao hóspede ao proporcionar os melhores presentes.	Uma necessidade de ajudar pessoas com problemas.
Anfitrião expressa compaixão pelas necessidades de outros.	Um desejo de ter companhia ou de fazer amigos.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Um desejo pelo prazer de entreter.

Quadro 3 – Elementos da Cultura de Hospitalidade e Hospitabilidade

Fonte: Moretti (2015, p. 9)

Esta proposta de análise nos níveis macro e micro da organização elaborada por Moretti (2015) vai ao encontro da ideia de King (1995), que percebe a orientação das atividades pelo nível mais elevado, considerando valores de respeito e amizade, entre outros, como fundamentais para inspirar o comportamento esperado no microambiente.

1.4 A Cultura da Hospitalidade

Para Dawson, Abbot e Shoemaker (2011), é por meio da cultura organizacional que a empresa transmite aos seus funcionários as diretrizes para obter sucesso na organização. Estas diretrizes estão relacionadas a um sistema de valores que justificam o direcionamento de comportamentos dos membros, adequados tanto às tarefas quanto às funções do sistema.

A cultura de hospitalidade está diretamente relacionada com a cultura organizacional. O ponto de partida para a compreensão dos conceitos de cultura de hospitalidade e de cultura organizacional é o entendimento do que vem a ser cultura, que

possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem (HALL, 1978, p. 80).

A definição da cultura é apresentada por Pires e Macêdo (2006, p. 84) como “[...] um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”, envolvendo sentimentos, pensamentos e formas de agir, relativamente formalizados, compartilhados e transmitidos pelos membros de um grupo.

O conceito apresentado por Pires e Macêdo (2006) remete à reflexão de Fleury e Fischer (1989) sobre a cultura. Para esses últimos autores, ela tanto pode representar “[...] um elemento de comunicação e consenso [...]”, como pode “[...] ocultar e instrumentalizar as relações de dominação [...]”.

Estas questões, certamente serão refletidas na cultura organizacional, que de acordo com Schein (1984),

[...] é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

A cultura organizacional é composta por elementos que traduzem a forma como os membros da organização esperam que os seus funcionários se comprometam com a empresa. Estes elementos estão representados nos valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e, processo de comunicação (FREITAS, 1991).

O quadro 4 define cada um dos elementos da cultura organizacional.

Elementos	Significados
Valores	Definem o que é importante para a empresa atingir o sucesso.
Crenças e pressupostos	Surgem a partir de resoluções de sucesso diante de questões-problema, tornando-se modelo para outras que surgirem, de forma inconsciente e inquestionável.
Ritos, rituais e cerimônias	São observados por meio das atividades planejadas nos processos de admissão, integração, promoção e demissão.
Histórias e mitos	Ambos descrevem a história da empresa, a sua origem e estrutura de valores, estabelecendo empatia com os seus colaboradores.
Tabus	Determinam aquilo que não é permitido na empresa orientando para o comportamento esperado.
Heróis	Representados por personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, sejam estes heróis natos como Henry Ford ² ou criados.
Normas	São as regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.
Processo de comunicação	Inclui uma rede de relações e papéis informais e desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Quadro 4 – Os elementos da cultura organizacional e os seus significados

Fonte: Adaptado de FREITAS (1991, p. 75)

A partir dos elementos apresentados por Freitas (1991) é possível entender como acontece a formação de uma cultura organizacional. Este entendimento é reforçado quando fica perceptível que é por meio da estrutura organizacional (regras, políticas, objetivos, missões, entre outros) que “as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham”(MORGAN, 1996, p. 36).

² O autor refere-se à Henry Ford como um herói nato, em função do Fordismo, método que inovou a produção industrial no início do século XX, apresentando um modelo de produção em massa que, ainda hoje, é bastante utilizado.

Ainda de acordo com Morgan (1996), é o espaço cultural e social em que a organização está inserida que determina como ela será administrada, destacando também a importância das pessoas para atingir os objetivos traçados.

A cultura da hospitalidade possui característica específica e é mais frequentemente associada às organizações que oferecem hospedagem, acomodação e alimentação às pessoas que estão longe de casa, contudo, a hospitalidade vai além da oferta de produtos tangíveis. Ela também é percebida por meio da prestação dos serviços relacionados ao produto oferecido (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011).

A relação entre os funcionários e os clientes envolvidos na oferta de serviços corrobora para uma experiência satisfatória do cliente. Neste contexto, Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) compreendem que para uma organização de hospitalidade a atração e retenção de trabalhadores com características excepcionais de atendimento ao cliente passam a ter alta prioridade.

Os conceitos apresentados por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) remetem a uma congruência entre valores individuais e os valores da organização e, à necessidade de ajuste dos atributos individuais e organizacionais, que acontecem por meio da disseminação da cultura organizacional. Diante das contribuições compartilhadas, percebe-se que existe um propósito na existência de uma cultura organizacional para integrar as pessoas à empresa. A existência de hospitalidade está implícita nesta cultura e será também percebida pelos funcionários.

Estudar e compreender as características de diferentes gerações, que são o foco desta pesquisa, de acordo com Nascimento et al (2016), permite aos gestores conduzir a equipe a partir das especificidades apresentadas, reunindo elementos distintos que, disseminados, passam a compor a cultura organizacional.

Na sequência, busca-se conhecer as características das gerações no intuito de identificar competências que possam integrar a capacidade de hospitalidade das organizações como recurso de vantagem competitiva.

1.5 As gerações

O conceito de “geração” está relacionado ao período de tempo vivido por grupos específicos. Para Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), estes grupos estão presentes no contexto familiar, escolar, social e profissional e, para Lancaster e Stillman (2011), cada grupo geracional tem a sua própria percepção de carreira profissional.

Para dar prosseguimento aos conceitos que permitirão ampliar o conhecimento sobre as gerações, é relevante apresentar um breve histórico de estimativas para esclarecer a importância deste tema.

O envelhecimento da população foi previsto globalmente há algumas décadas, apontando para um aumento na ordem de 15 vezes da população idosa no Brasil no período de 1950 a 2025, enquanto o todo da população não ultrapassará um crescimento de cinco vezes neste mesmo período.

Este aumento da população idosa nos países menos desenvolvidos, observado por Kalache, Veras e Ramos (1987), acontece desde as primeiras décadas do século XX, quando houve um alto número de nascimentos e, concomitantemente, um decréscimo progressivo nas taxas de mortalidade

Ainda de acordo com estes mesmos autores, nas décadas seguintes, o declínio nas taxas de natalidade e o decréscimo de mortalidade em diversos países será mantido, dando continuidade à redução na proporção de jovens e ao aumento na proporção de idosos, podendo ser comprovado a cada nova pesquisa de desenvolvimento populacional.

No Brasil, Quishida e Casado (2009) relatam um aumento na expectativa de vida correspondente a 9,1 anos entre 1980 e 2004, tomando como base dados estatísticos do IBGE de 2006. Para as autoras, este fato mantém as pessoas por mais tempo no mercado de trabalho, levando-as a vivenciarem mais etapas de transições de carreira e, conseqüentemente, as transformações, desafios e oportunidades decorrentes destas transições.

Em matéria publicada na Revista Exame, Vital (2013) fala sobre o envelhecimento da população como uma janela de oportunidades que tem data para fechar. Trata-se do período em que o país estará com dois terços da população

entre 15 e 64 anos, faixa etária considerada mais produtiva do ponto de vista econômico.

A faixa etária citada anteriormente continuará crescendo até 2022, representando 71% da população em idade ativa, ou seja, 147 milhões de pessoas produtivas, superando os 130 milhões do período da publicação da Revista. Fato que Ronaldo Lee afirma em entrevista ao jornalista Vital ser “[...] uma chance única na história de qualquer país”. A chance a qual Lee (diretor do Departamento de Demografia e Economia da Universidade de Berkeley) se refere foi batizada de “bônus demográfico” (VITAL, 2013, p. 36).

A matéria aponta para as novas perspectivas de negócios em diferentes segmentos, o que exigirá capacidade de inovação, criatividade e decisões rápidas para imprimir mudanças significativas. As oportunidades serão um desafio para as diferentes gerações que se encontram no ambiente organizacional e que acompanharão as tendências globais para gerar valor às empresas e para mantê-las competitivas no mercado (VITAL, 2013).

Observando o cenário apresentado em dois momentos distintos, 1987 e 2010, percebe-se que as diferentes gerações já estão atuando no mesmo ambiente organizacional e é natural que haja “[...] diferenças e paridades entre tais gerações como: visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos e valores, entre outros” (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p. 580).

Ainda de acordo com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), é fundamental compreender o conjunto de crenças e valores que envolvem as gerações e, conseqüentemente, os paradigmas que influenciam as relações no ambiente de trabalho.

A partir das contribuições de Vital (2013) e Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), justifica-se o interesse para a realização desta pesquisa: entender o quanto a hospitalidade está presente no ambiente organizacional e o quanto a combinação de diferentes culturas pode contribuir nas estratégias de desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Dando continuidade ao entendimento do termo geração, o quadro 5 apresenta conceitos de dois diferentes autores.

Autores	Conceitos
Jeffries e Hunte (2004)	O conceito de geração é representado por um grupo de pessoas nascidas em um determinado período de tempo que podem compartilhar experiências comuns no contexto histórico e social, e estão predispostos a um modo comum de pensamento, comportamento e experiências.
Howe e Strauss (2000)	Uma geração pode ser definida como uma parcela da sociedade nascida em um período mais ou menos próximo, que passaram juntas da juventude para a idade adulta e possuem características (persona) em comum. O comprimento de uma geração não precisa ser sempre o mesmo, podendo ser um pouco maior ou menor dependendo de seu amadurecimento e do contexto histórico.

Quadro 5 – Definição conceitual de geração

Fonte: Adaptado de Paiva e Ferraz (2013, p. 4)

Partindo dos conceitos descritos no quadro 5, entende-se que o contexto histórico das gerações influencia diretamente na forma de pensar e agir de cada grupo etário. Cada geração tende a apresentar características específicas a partir de valores, crenças e normas distintas, forjadas no domínio doméstico e social, impactando diretamente no domínio comercial, assim como proposto por Lashley (2000) no encontro de hospitalidade.

Espera-se, neste conjunto específico que molda o comportamento dos grupos, identificar as características de hospitalidade das gerações, que propiciem encontros significativos de hospitalidade no ambiente organizacional e impulsionem novas possibilidades de competitividade para a empresa.

1.5.1 Identificação das gerações

De acordo com Fiorelli (2003), todo indivíduo carrega a sua bagagem psicológica para dentro da empresa, formada pelos conhecimentos adquiridos, características, experiências anteriores, valores e crenças, portanto, os indivíduos podem ter uma influência significativa no ambiente organizacional.

É relevante destacar que existem divergências entre os autores em relação ao período de nascimento de cada geração que serão percebidas em suas diferentes contribuições. O quadro 6 apresenta as características das gerações que são foco deste estudo sob a ótica de Veloso, Dutra e Nakata (2016).

Período de nascimento	Gerações	Características
Até 1964	<i>Baby bommers</i>	Motivadas, otimistas, <i>workaholics</i> , valorizam <i>statusstatus</i> , a ascensão profissional e a lealdade.
Entre 1965 e 1977	X	Postura cética, defensores de um ambiente informal de trabalho, tanto quanto uma hierarquia menos rigorosa, persistentes no desenvolvimento de novas habilidades.
1978 em diante	Y	Individualistas, defendem suas opiniões, priorizam a vida pessoal. Primeira geração dos nativos digitais.

Quadro 6 – Características das gerações

Fonte: Adaptado de Veloso, Dutra e Nakata (2016, p.92)

Wada e Carneiro (2010) apresentam as gerações utilizando algumas personalidades como exemplo, dentre elas: Ayrton Senna da Silva, Bill Gates e Luiz Inácio Lula da Silva, representando a geração ***baby boomers***; Ronaldinho Gaúcho, Gisele Bündchen e Leonardo de Caprio, representando a geração **X** e, Daniel Radcliffe (Harry Potter), Britney Spears e Beyoncé Knowles, representando a geração **Y**. No quadro 7 as autoras descrevem as características das gerações em uma única palavra.

Gerações	Período de nascimento	Características
<i>Baby boomers</i>	Entre 1946-1964	Cívica
X	Entre 1965-1981	Adaptação
Y	Entre 1982-2000	Idealista

Quadro 7 – Características das gerações segundo Wada e Carneiro

Fonte: Adaptado de Wada e Carneiro (2010, p. 5)

Para uma compreensão mais aprofundada das características apresentadas por Wada e Carneiro (2010), no quadro 7, é pertinente refletir sobre os valores que envolvem essas características.

A característica cívica, segundo Rattner (2003), inclui pessoas que são movidas por uma consciência cívica e crescente sobre valores e problemas éticos, contribuindo para o desenvolvimento de valores humanos, por meio da discussão e do debate capazes de promover integração em diferentes setores e despertar criatividade latentes para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Diante das contribuições do autor, percebe-se um grupo de pessoas com senso crítico bem desenvolvido.

A característica de adaptação, de acordo com Quishida e Casado (2009), refere-se a pessoas que viveram eventos de mudança relacionados a si mesmas ou

ao mundo que induz a uma mudança de comportamento e relacionamentos. As autoras exemplificam a primeira transição que seria da escola para o trabalho. Trata-se das transições de carreira na meia-idade.

As autoras Quishida e Casado (2009) esclarecem que na meia-idade, após o indivíduo atender as suas expectativas de pertencimento à sociedade (constituir família, ter uma profissão e ser participante na comunidade), ele passa a focar na autorrealização e na plenitude. Sendo assim, a transição de carreira neste momento da vida, aflora como oportunidade de revisão de valores individuais na dimensão trabalho e impulsiona para a construção de um novo autoconceito profissional.

Ainda de acordo com Quishida e Casado (2009), a adaptação passa por fases que variam da falta de energia à reestabilização e, é nesta última etapa que o indivíduo se mostra disposto e otimista em relação a futuro, podendo ser o momento ideal para se superar e vencer os novos desafios da carreira.

A característica idealista, segundo Wada e Carneiro (2010), é comum em pessoas empreendedoras, pois são otimistas em relação ao mundo em que vivem e apesar de apresentarem o desejo de aproveitar a vida, também são defensores de um mundo sustentável, focam em objetivos de curto prazo, são tolerantes e flexíveis a outras opções de vida e crenças. Diante destes atributos, novas possibilidades para um melhor aproveitamento dos recursos humanos da organização, podem gerar perspectivas positivas para o desenvolvimento organizacional.

Observando as contribuições de Quishida e Casado (2009) e Wada e Carneiro (2010), confirma-se a diferença anteriormente apontada, relacionada ao período de nascimento de cada geração, mas também se percebe uma relação entre as características apresentadas.

Novas gerações em breve estarão economicamente ativas na sociedade, dentre elas, a geração Z, formada pelos nascidos entre 2001 e 2010, que recebe este nome pela facilidade em utilizar múltiplos recursos tecnológicos ainda na infância, como: controle remoto da televisão, *mouse* do computador, telefone celular (VEEN; WRAKING, 2009).

A partir desta geração percebe-se que o tempo estimado entre elas diminui consideravelmente. Os autores Indalécio e Ribeiro (2017) afirmam que a geração Y foi dominada pela tecnologia e a geração Z, pela velocidade da tecnologia, o que torna os indivíduos que as compõem, extremamente impacientes e imediatistas.

Ainda sob a ótica de Indalécio e Ribeiro (2017), as principais características percebidas nos integrantes da geração Z, além das citadas anteriormente são: muita atitude e pouco conteúdo; apreciam bajulação, são ousados e não têm discernimento, são destemidos e têm necessidade de autoafirmação; são inovadores e criativos.

Esta breve descrição da geração Z fica apenas como um registro, chamando a atenção para os futuros profissionais que passarão a compor o cenário de negócios e interagir com as demais gerações. O foco desta pesquisa são as gerações *Baby Boomer*, X e Y. A decisão por não incluir a geração Z, deve-se ao período de nascimento adotado para este estudo e às normas que regem a legislação trabalhista:

CAPÍTULO IV DA PROTEÇÃO DO TRABALHO DO MENOR SEÇÃO I

Disposições Gerais

Art. 402 - Considera-se menor para os efeitos desta Consolidação o trabalhador de quatorze até dezoito anos (Alterado pela Lei nº 10.097, de 19-12-00, DOU 20-12-00)

Parágrafo único - O trabalho do menor reger-se-á pelas disposições do presente Capítulo, exceto no serviço em oficinas em que trabalhem exclusivamente pessoas da família do menor e esteja este sob a direção do pai, mãe ou tutor, observado, entretanto, o disposto nos arts. 404, 405 e na Seção II (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28-02-67, DOU 28-02-67)

Art. 403 - É proibido qualquer trabalho a menores de dezesseis anos de idade, salvo na condição de aprendiz, a partir dos quatorze anos (Alterado pela Lei nº 10.097, de 19-12-00, DOU 20-12-00)

Parágrafo único - O trabalho do menor não poderá ser realizado em locais prejudiciais à sua formação, ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social e em horários e locais que não permitam a freqüência à escola (Alterado pela Lei nº 10.097, de 19-12-00, DOU 20-12-00) (CLT DINÂMICA - CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. CAPÍTULO IV - SEÇÃO I).

A geração Z está na faixa dos dezoito/dezenove anos e, por encontrar-se apenas no início da sua trajetória profissional, ainda não oferece as experiências necessárias para compor a amostra pesquisada, detalhada no capítulo de Metodologia.

1.5.2 Geração *Baby boomers*

A expressão *baby boomers* (1946-1964) surge após a Segunda Guerra Mundial, em função do súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como *baby boom*, podendo ser entendido como uma explosão de bebês. Esta geração também foi marcada, além da II Grande Guerra, pelo movimento *hippie*, pelos Beatles, pela ditadura militar e pelo surgimento da televisão, apresentando uma forte influência sobre a economia (MALAFAIA, 2011).

O período de cada geração considerados por Malafaia corresponde a: *baby boomers* (1946-1964); geração X (1965-1979) e geração Y (1982-2002). O quadro 8 apresentar a percepção de três diferentes autores sobre as características desta geração.

Robbins (2005)	Kuntz (2009)	Filho (2010)
Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira	Fidelidade à organização, valorização da carreira e do <i>status</i> , ascensão profissional, crescimento profissional.	<i>Workaholics</i> , valorizam títulos, <i>status</i> e crescimento profissional.

Quadro 8 – Características da geração *baby boomers* selecionadas por Malafaia

Fonte: Adaptado com base em Malafaia (2011, p. 4)

O quadro 8 reflete uma homogeneidade nas características desta geração. Para McCrinde (2003), os *baby boomers* apresentam valores muito sólidos, tanto quanto é forte a sua ética no trabalho e o seu respeito à autoridade; são leais e comprometidos; financeiramente são conservadores e fazem planos de longo prazo e valorizam a gratificação. O autor tem como base os seguintes períodos para cada geração: *baby boomers* (1946-1964); geração X (1965-1981) e geração Y (1982-2000).

Os *baby boomers* (até 1964) se mostram conservadores apesar de terem sido jovens rebeldes, mas o fato é que eles foram educados e direcionados para as carreiras que ofereciam facilidades na busca de posições no universo empresarial (COMAZZETTO et al., 2016).

Esta geração foi dividida em duas subcategorias por Robbins (2002): existencialistas e pragmáticos. Os primeiros referem-se aos nascidos entre 1945-1955, priorizam a qualidade de vida e valorizam a liberdade e a igualdade. Os

segundos, nascidos entre 1955-1965, têm como foco a sua carreira e valorizam, como já confirmado por outros autores aqui referenciados, a realização e o reconhecimento social (SANTOS, 2011).

Os autores Paiva e Ferraz (2013a) apontam para a valorização dada por esta geração a alcançarem postos de hierarquia no trabalho, mesmo que demore; o importante é que este ideal seja concretizado. O quadro 9 reforça a sua percepção sob a ótica de outros autores.

Howe e Strauss (2000)	Lancaster e Stillman (2002)	Jeffries e Hunte (2004)
Narcisismo; dominação cultural; julgamento.	Politicamente correto; colocar sua marca no que faz; <i>status</i> .	Foco no desenvolvimento pessoal e <i>status</i> ; prosperidade.

Quadro 9 – Características da geração *baby boomers* selecionadas por Paiva e Ferraz
Fonte: Adaptado de Paiva e Ferraz (2013, p. 4)

Com base na percepção dos autores sobre esta geração, é possível observar que os seus representantes foram educados para conquistar posições e serem bem-sucedidos. Isto resultou em seguir a carreira não por realização pessoal e, sim, por *status*. O dom natural ou talento, provavelmente ficou reprimido, contudo, não interferiu no comprometimento profissional.

1.5.3 Geração X

A geração X (1965 a 1977) é marcada por um momento de mudanças nos papéis dos integrantes da família, no qual as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, se sentindo culpadas por não estarem mais presentes em seu lar, educando os filhos. As mudanças no trabalho também foram determinantes, pois a estabilidade deu lugar à empregabilidade, impulsionando as pessoas a buscar o desenvolvimento de novas habilidades (COMAZZETTO et al., 2016).

Estas mudanças ocorrem em função do contexto econômico e político pelo qual passa o país: a luta dos jovens para a redemocratização do país (Diretas Já), vivenciando a queda de uma ditadura militar que durou 20 anos e, entre outros, a conquista do direito de voto. Diante de tantos desafios surge a AIDS, que levou a

repensar a liberdade sexual. E nesse momento, com maior abrangência das mulheres no mercado de trabalho e o surgimento da pílula anticoncepcional, tem início a diminuição da taxa de natalidade, que hoje se reflete na preocupação com a população em idade produtiva (SANTOS, 2011).

No quadro 10 é possível observar que entre as características da geração X está a busca de significado longe do trabalho, pois seu foco está no equilíbrio entre a profissão e a sua vida, contudo, os representantes dessa geração mantêm-se receptivos ao aprendizado e desejam crescer para serem capazes de superar problemas quando estes surgirem (PAIVA; FERRAZ, 2013).

Howe e Strauss (2000)	Lancaster e Stillman (2002)	Jeffries e Hunte (2004)
Impaciência; falta de ambição.	Falta de ambição; céticos com as organizações; equilíbrio entre vida e trabalho.	Rejeição às normas; falta de ambição.

Quadro 10 – Características da geração X sob três óticas distintas
Fonte: Adaptado de Paiva e Ferraz (2013, p. 4)

Observando o quadro 10, identifica-se também uma homogeneidade na percepção destes três autores quanto à “falta de ambição”. É importante esta reflexão para esclarecer a que se refere esta ausência de ambição, que segundo os autores, pode estar relacionada à descrença em relação às organizações, ao rompimento com a estabilidade, que foi um dos fatos marcantes deste período.

A percepção de Malafaia (2011, p. 5) sobre a geração X é a de que ela apresenta um perfil de profissional que “não está disposto a se sacrificar por seus empregadores” e aponta como principais valores: estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, valorização da família e dos relacionamentos. Assim como Paiva e Ferraz (2013), a autora reconhece a busca pelo equilíbrio entre a profissão e vida pessoal. São pessoas que gostam de informalidade na relação de trabalho e, apesar de perceberem a importância do dinheiro como indicador de qualidade de vida, não sacrificam os seus momentos para o lazer em troca de promoções e aumentos de salário.

Analisando os estudos sobre a geração X, é perceptível que vivenciaram grandes desafios e rupturas significativas, dentre elas, serem filhos de pais separados em função da entrega em tempo integral dos pais ao trabalho, sobrepondo-se à família (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). É possível arriscar que

estes acontecimentos foram os grandes influenciadores da busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

1.5.4 Geração Y

A geração Y (de 1978 em diante) chegou na mesma época das evoluções tecnológicas e da globalização, eventos que tiveram uma influência direta no comportamento dos seus representantes, nos ideais e características em geral. (COMAZZETTO et al., 2016)

Historicamente, estes são os jovens que participaram da luta para o *impeachment* do presidente Fernando Collor, no ano de 1992. Período marcado também pela criação do Plano Real, pelo então Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, que eliminou a inflação e possibilitou a retomada da estabilidade econômica, garantindo sua eleição como presidente por dois mandatos consecutivos. Época também marcada pela vitória do primeiro presidente representante da classe proletária, Luiz Inácio Lula da Silva por dois mandatos (SANTOS, 2011).

Ainda de acordo com Santos (2011) esta geração também é fruto de um alto número de divórcio, pois muitos pais pertencem à geração *baby boomers* que percebendo as mudanças no trabalho, buscaram preparar os filhos para a competitividade.

Malafaia (2011) sugere que a ausência dos pais *workaholics* era compensada com a obtenção de tudo que queriam. A autora aponta como valores dominantes da geração Y, a autoconfiança, independência pessoal, trabalho em equipe, sucesso financeiro, além da lealdade a si próprios e aos relacionamentos, lealdade que é questionada por não se prenderem a uma empresa por tempo prolongado.

A relação desta geração com o trabalho é significativa quando conseguem fazer a diferença, quando encontram um ambiente em que se sentem valorizados e desafiados com projetos importantes e, por fim, quando são reconhecidos como indivíduos (PAIVA; FERRAZ, 2013). O quadro 11, aponta as diferentes percepções desta geração a partir de três diferentes autores.

Howe e Strauss (2000)	Lancaster e Stillman (2002)	Jeffries e Hunte (2004)
Superproteção; confiança; trabalho em equipe; foco em resultado; respeitam regras.	Sucesso financeiro e profissional; trabalho em equipe; buscam oportunidades.	Sucesso financeiro; trabalho em equipe; respeitam regras; desenvolvimento de carreira.

Quadro 11 – Características da geração Y sob três óticas distintas

Fonte: Adaptado de Paiva e Ferraz (2013, p. 4)

No quadro 11 são identificadas características novas e desafiantes para as empresas. As habilidades com a tecnologia colocam os seus representantes como um talento a ser atraído e mantido e, para tanto, é necessário descobrir o que os motiva (COMAZZETTO et al., 2016)

Os desafios estão relacionados desde o modo de se vestir à maneira como se relacionam com as gerações mais velhas. A partir de Wada e Carneiro (2010) é possível atribuir a falta de tato por eles apresentada a uma questão, já citada anteriormente, que é a privação da presença dos pais e, conseqüentemente, de habilidades sociais e psicológicas, que, entre outras coisas, dificultam a aceitação de críticas.

O quadro 12 apresenta os períodos de nascimento considerados pelos autores que embasaram este tema e, em destaque, aqueles que apresentam os períodos adotados para esta pesquisa.

Autores/Ano de publicação	Período de nascimento das gerações		
	<i>Baby boomers</i>	X	Y
McCrindle (2003)	1946 a 1964	1965 a 1981	1982 a 2000
Wada e Carneiro (2010)	1946 a 1964	1965 a 1981	1982 a 2000
Malafaia (2011)	1946 a 1964	1965 a 1979	1982 a 2002
Paiva e Ferraz (2013)	1943 a 1960	1961 a 1981	1982 a 2002
Comazzetto et al. (2016)	Até 1964	1965 a 1977	1978 em diante
Veloso, Dutra e Nakata (2016)	Até 1964	1965 a 1977	1978 em diante

Quadro 12 – Período de nascimento das gerações

Fonte: Elaboração própria com base na fundamentação teórica

Percebe-se que existe consistência entre estes autores quanto ao período de nascimento das gerações, sendo McCrindle (2003) e Wada e Carneiro (2010), em destaque, os escolhidos para definir o período das gerações desta pesquisa: *baby boomers* (1946-1964); geração X (1965-1981) e geração Y (1982-2000).

Como visto neste capítulo, todas as gerações têm características específicas que, quanto mais conhecidas pela empresa, mais poderão ser trabalhadas e aproveitadas como recursos de vantagem competitiva.

2 COMPETITIVIDADE

A competitividade é definida por Albuquerque (1992) como a capacidade que a empresa possui para a formulação e implementação de estratégias concorrenciais que permitam a obtenção e a manutenção da posição sustentável no mercado por um longo prazo.

Porter (2009, p. 3), declara que as organizações em todas as esferas devem competir para gerar valor e define valor como “a capacidade de atender ou de superar as necessidades dos clientes, de maneira eficiente”. Roman et al. (2012, p. 31) consideram a competitividade como “fator decisivo para a sobrevivência das organizações”.

Para Roman et al. (2012), compreender os fatores de competitividade é essencial para adequação do desenvolvimento de produtos e processos e para o melhor aproveitamento de práticas voltadas à excelência em custos, qualidade e prazo assim como atender as necessidades dos consumidores em relação ao produto oferecido.

O entendimento de Roman et al. (2012) sobre os fatores de competitividade reportam a Slack (1997) ao definir a confiabilidade, o custo, a flexibilidade, a qualidade e a velocidade, como os cinco fatores que contribuem para a organização alcançar elevados níveis de posicionamento no mercado.

2.1 O cenário da competitividade

Quando se reflete sobre competitividade é essencial lembrar que ela não está restrita aos concorrentes diretos. De acordo com Porter (2009, p. 3), “a competição pelo lucro vai além dos concorrentes tradicionais que atuam no mesmo setor”. Ele apresenta as cinco forças competitivas que permitem a análise da concorrência que incluem: os concorrentes tradicionais (rivalidade entre os atuais concorrentes); os clientes e os fornecedores (em função do poder de negociação); os entrantes potenciais (novos concorrentes); e, os produtos ou serviços substitutos (ameaça

potencial). Estas forças serão mais ou menos impactantes, dependendo do setor de atuação (PORTER, 2009, p. 3).

Para identificá-las, a análise setorial contribuirá de forma significativa para compreender a perspectiva temporal; os parâmetros da competição e as razões básicas da lucratividade; a intensidade das forças competitivas e o quanto causará impacto sobre os resultados. Enfim, é preciso entender quais são as forças que restringem ou sustentam a lucratividade e se possíveis mudanças irão repercutir nas demais forças.

O próximo passo é analisar a estratégia adequada para lidar com estas forças e criar uma vantagem competitiva que não seja estática, utilizando instrumentos que não apresentam a mesma eficácia de outros tempos, portanto, novos tempos exigem novas ferramentas, novas práticas e novas estratégias.

Segundo Porter (2009, p. 37), “eficácia operacional não é estratégia”. Para o autor, ferramentas e técnicas gerenciais, como *benchmarking*, parceria, terceirização, entre outras, muitas vezes alcançaram melhorias operacionais drásticas, contudo, foram motivo de frustração para muitas empresas, pelo fato destas melhorias não apresentarem rentabilidade sustentada.

A eficácia operacional e a estratégia são essenciais para um desempenho superior, contudo elas atuam de formas muito diferentes. O desempenho superior só é possível se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Para tanto, terá que possibilitar “maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos” (PORTER, 2009, p. 38).

Todas as atividades necessárias para a criação, passando pela “produção, venda e entrega do produto”, até visitas a “clientes, montagem de produtos acabados e treinamento de funcionários”, são responsáveis por estabelecer as diferenças no custo ou no preço entre as empresas (PORTER, 2009, p. 38).

A eficácia operacional refere-se a desempenhar as atividades melhor do que os concorrentes, ou seja, além da eficiência na execução das tarefas outros aspectos também integram esta eficácia, dentre eles, a melhor utilização dos insumos, seja reduzindo defeitos ou desenvolvendo melhores produtos de maneira mais rápida. A estratégia, por sua vez, busca “desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” (PORTER, 2009, p. 39).

Analisando as teorias de Porter (2009) encontra-se em Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) uma definição para estratégia que vem ao encontro das contribuições deste autor: “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Deste modo, é possível entender a afirmação de Porter (2009) sobre a eficácia operacional não se tratar de estratégia. A eficácia operacional está relacionada aos recursos tangíveis e intangíveis existentes no ambiente interno, enquanto a estratégia está voltada à forma como estes recursos serão empregados para fazer frente às forças competitivas do mercado.

Diante dos conceitos que fundamentam este capítulo, a competitividade reporta-se a recursos, competências e capacidades e, por esta razão, utilizar-se da Visão Baseada em Recursos será essencial para o aprofundamento deste estudo.

2.2 Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos - VBR “é uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos a partir de seu sentido estratégico, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis” (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008, p. 9).

O estudo sobre a VBR, de acordo com Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011, p. 176), aponta a autora Penrose (1959) como referência da teoria baseada em recursos, afirmando que a forma como os recursos são utilizados é o que define a individualidade das empresas. A partir da contribuição de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) instituiu o termo Visão Baseada em Recursos.

O enfoque desta teoria é maior em relação aos aspectos intrínsecos da empresa, apresentando possibilidades de reflexão para a criação de estratégias. Contudo, não se trata de uma ferramenta de formação de estratégias, mas de um processo, que segundo Tiergarten e Alves (2008) está embasado no conceito de competências organizacionais e *capacidades*.

A VBR, de acordo com Helfat e Peteraf (2003), reflete sobre a diversidade competitiva entre as empresas de um mesmo segmento, tomando como base os

recursos disponíveis em cada uma delas, ou seja, os concorrentes próximos diferem em seus recursos e capacidades de forma marcante e durável, sendo estas diferenças as que influenciarão nas vantagens e desvantagens do produto final.

Na compreensão de Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 49), a VBR é um conjunto de recursos que as empresas possuem e os utilizam produtivamente, no intuito de constituir riquezas. O quadro 13 ilustra este entendimento de uma forma mais abrangente a partir das categorias de recursos organizacionais adotados pelos autores.

Categoria de recursos	Descrição
Tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, empregados.
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente tácito cujos possuidores muitas vezes não sabem que têm.
Procedimentos e sistemas	Conjunto de documentos tangíveis: sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
Valores e cultura	Recurso intangível desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Incluem memória de incidentes críticos, valores e crenças.
<i>Networks</i> (redes de relacionamento)	Grupos de interesse dentro da empresa, <i>networks</i> de pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação.
Importante para a mudança	Reconhecer quando recursos valiosos se tornam ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Quadro 13 – Categoria de recursos organizacionais

Fonte: Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 49)

O conjunto de recursos apresentados no quadro 13, só se traduz em desempenho se forem mobilizados, coordenados e entregues satisfatoriamente. Esta mobilização e coordenação é denominada por Fernandes, Fleury e Mills (2006) de competência organizacional.

Em um dos conceitos apresentados por Munck e Galleli (2015), a competência organizacional está relacionada ao aprendizado da organização, na forma como coordena suas habilidades produtivas e como integra as suas tecnologias, incluindo também a organização e o comprometimento com o trabalho, o envolvimento dos empregados, a comunicação e a entrega de valor aos consumidores e demais *stakeholders*.

O conceito de competência organizacional apresentado por Munck e Galleli (2015) reforça a abordagem de Paiva (1999) sobre a VBR, quando aponta os recursos internos da empresa, especialmente, os recursos intangíveis com base na gestão do conhecimento, como diferenciação de desempenho entre as organizações.

A continuação do estudo sobre a VBR abrange, portanto, os elementos que constam na sua estrutura conceitual: recursos, competências e capacidades.

2.2.1 Recursos

Para Wernerfelt (1984, p. 172) “recurso pode ser entendido como qualquer coisa que possa ser considerada como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa”. De acordo com o autor, divide-se em duas categorias: tangíveis e intangíveis. Alguns exemplos citados pelo autor, envolvem conhecimento interno da tecnologia, emprego de pessoal qualificado, maquinário, capital e procedimentos eficientes.

Os conceitos apresentados por Galbreath e Galvin (2004), descrevem como recursos tangíveis aqueles que possuem valores e que podem ser contabilizados ou registrados em balanços empresariais; e, como recursos intangíveis, os que não são físicos, nem financeiros em sua essência. O quadro 14 apresenta a categorização dos recursos tangíveis e intangíveis.

Recursos intangíveis			Recursos tangíveis	
Humano	Organizacional	Relacional	Físico	Monetário
Recursos que são intrínsecos às pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades.	Recursos desenvolvidos pela empresa como: marca, imagem, <i>know-how</i> , cultura, sistemas e estratégias.	Recursos externos que a empresa necessita ou que afetam a empresa como: fornecedores, clientes, reguladores e parceiros.	Propriedades da empresa, prédios, equipamentos, materiais e produtos.	Dinheiro da empresa ou outro bem financeiro equivalente que possa ser convertido em dinheiro pela empresa.

Quadro 14 – Categorização dos recursos tangíveis e intangíveis
Fonte: Adaptado de Pike, Roos e Marr (2005, p. 113)

Com base na reflexão de Kretzer e Menezes (2009) é possível associar o conhecimento e as experiências aos recursos e capacidades da empresa (ativos tangíveis e intangíveis). Paiva, Fensterseifer e Roth (2000), destacam o conhecimento organizacional como um dos recursos estratégicos mais significativos.

De acordo com Barney (1991), para que um recurso seja considerado estrategicamente relevante deve apresentar quatro critérios que o evidenciem como fonte de vantagem competitiva: ser valioso, raro, difícil de imitar e ser imperfeitamente substituível.

Para Tiergarten e Alves (2008, p. 64), os recursos tornam-se valiosos quando são capazes de explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo permitindo a redução de custo ou o incremento de receita para a empresa. São raros quando diferenciados e escassos competitivamente. São difíceis de imitar quando encontra dificuldade para localizar elementos específicos de produção ou por não saber manusear o recurso utilizado. Os recursos são imperfeitamente substituíveis quando não são capazes de adotar as mesmas estratégias que garantam valor.

2.2.2 Competências

O conceito de competência descreve

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Para King, Fowler e Zeithaml (2002), as competências estão relacionadas à soma dos conhecimentos encontrados nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais gerando a vantagem competitiva que diferencia a empresa das suas concorrentes. Ainda de acordo com os autores, o conhecimento se divide em tácito e explícito e a diferença básica entre os dois é que o conhecimento explícito está diretamente relacionado àquilo que se conhece, enquanto o tácito está associado às habilidades para a aplicação destes conhecimentos.

No quadro 15, são apresentados quatro aspectos que auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Aspectos	Avaliação
Caráter tácito	O caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. As competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados verbalmente ou na forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos.
Robustez	Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas; apresentam, portanto, mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. A avaliação desse aspecto segue um <i>continuum</i> que vai de robusto a vulnerável. Competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas. A robustez aumenta o valor das competências, conferindo-lhes maior durabilidade. Dessa forma, as competências robustas contribuem para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa.
Fixação	A fixação de uma competência compreende a possibilidade de ela ser transferida para outra empresa. A mobilidade de uma competência pode ser medida em um <i>continuum</i> que vai de fixo a móvel. As competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários-chave, aos sistemas físicos (bancos de dados, equipamentos etc.); aos sistemas gerenciais (programas de incentivo e estruturas de premiação); à missão, à cultura ou aos valores que promovem e incentivam certos tipos de conhecimento.
Consenso	O consenso reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. O consenso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a vantagem competitiva de sua empresa no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes. O consenso quanto às competências também pode ser medido ao longo de um <i>continuum</i> , estando a unanimidade total em um extremo e o desentendimento completo no outro.

Quadro 15 – Aspectos determinantes de valor de competências como fonte de vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 38-39)

Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), quando um gerente observa os quatro aspectos de valor das competências, ele é capaz de identificar tanto a força das competências existentes quanto os pontos de vulnerabilidade dessas competências.

O quadro 16 apresenta a interpretação de Fleury e Fleury (2004) sobre a sistematização das competências relacionadas às empresas.

Conceito	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que originam vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócio	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa em adaptar suas competências ao longo do tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Quadro 16 – Categorização das competências
 Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 47)

Balestro et al. (2004) esclarecem que as competências essenciais reúnem o aprendizado coletivo na organização enfatizando a coordenação da diversidade de habilidades produtivas e integração tecnológica. Trata-se da capacidade de gerenciamento superior para mobilizar, harmonizar e desenvolver recursos e capacidades geradoras de valor e vantagem competitiva.

Para Dutra (2013), quando as pessoas colocam em prática as competências essenciais (os conhecimentos da empresa), não só validam, como também promovem as adequações necessárias desse conhecimento, contribuindo efetivamente com o patrimônio de conhecimentos da organização e assegurando longevidade a suas vantagens competitivas.

Ainda de acordo com o autor, houve mudanças significativas sobre a forma como as pessoas são vistas no ambiente organizacional quando elas deixam de ser consideradas apenas um recurso estático e passam a ser inseridas em todos os recursos da empresa gerando e sustentando as competências organizacionais. Esta afirmação é percebida de forma implícita na categorização das competências.

As pessoas estão presentes, segundo Mills et al. (2002), nos recursos tangíveis (sistemas e procedimentos) e nos recursos intangíveis da empresa (conhecimento, experiência, habilidades, valores, cultura, rede de relacionamentos, entre outros), tornando-se fundamentais para a promoção de mudanças contínuas.

Para Tiergarten e Alves (2008), as competências distintivas influenciam diretamente na expansão da empresa e no diferencial estratégico competitivo das organizações.

O quadro 17 apresenta a forma como essas competências podem ser percebidas.

Competências distintas	Recursos pré-existent
Ativos tangíveis	Sistemas de distribuição Invenções patenteadas Economias de escala
Ativos intangíveis	Reputação Imagem de marca Potencial dos recursos humanos

Quadro 17 – Competências distintas

Fonte: Adaptado de Tiergarten e Alves (2008, p. 62)

As competências distintas, segundo Fleury e Fleury (2004), são aquelas percebidas pelos clientes. Para os autores,

[...] as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 49).

A partir desta contribuição, Fleury e Fleury (2004) destacam a característica de interrelação existente entre os diferentes níveis de competência como uma relação de mão dupla.

O próximo passo para complementar o aprendizado sobre a VBR é compreender a relação das capacidades organizacionais.

2.2.3 Capacidades

O conceito de capacidade refletido por Teece, Pisano e Shuen (1997) remete à forma como a empresa enfrenta as mudanças e aproveita as oportunidades, envolvendo, portanto, a capacidade de encontrar ou mesmo criar uma competência verdadeiramente diferente.

Para tanto, a VBR aponta a necessidade de estratégias gerenciais para desenvolver novas capacidades, o que leva à teoria das capacidades dinâmicas, consideradas pelos autores como ativos-chave da empresa.

Sobre o conceito de capacidades dinâmicas, Tiergarten e Alves (2008) afirmam que está relacionado à habilidade e à capacidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas para enfrentar os momentos de turbulência.

Assim como as competências essenciais, as capacidades dinâmicas têm como propósito obter vantagem competitiva sustentada. O quadro 18 descreve os fatores determinantes das capacidades dinâmicas.

Categorias	Descrição
Processos Organizacionais	Os processos organizacionais estão relacionados com integração/coordenação, aprendizagem e reconfiguração. A integração/coordenação se refere à eficiência e à eficácia na coordenação de recursos internos e externos da empresa. A aprendizagem permite que tarefas sejam mais bem executadas e de forma mais rápida. Os processos de aprendizagem são sociais e coletivos; portanto, também ocorrem em função de contribuições conjuntas para a resolução de problemas. A reconfiguração diz respeito à necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da empresa por meio de transformações internas e externas. A capacidade de se reconfigurar e transformar a si mesma é uma habilidade organizacional aprendida. Quanto mais frequentemente executada, mais facilmente realizada. Para a reconfiguração é importante a habilidade de examinar o ambiente rapidamente.
Posições	A postura estratégica de uma empresa é determinada não apenas pelos seus processos de aprendizagem, mas também pelos ativos específicos. Tais ativos determinam sua vantagem competitiva em determinado momento. Os tipos de ativos podem ser tecnológicos; complementares (capacidade de comercialização); financeiros (posição de caixa e grau de alavancagem); reputacionais (imagem da empresa e da marca); estruturais (a estrutura formal e informal das organizações e seus vínculos externos possuem implicação importante para a taxa e direção da inovação, bem como as competências e capacidades co-evoluem); ativos institucionais (legislação, políticas públicas etc.) e fronteiras organizacionais (grau de integração vertical lateral ou horizontal).
Trajatórias	A noção de dependência de trajetória indica que a história interessa. Os investimentos prévios de uma firma e o seu repertório de rotinas restringem o seu comportamento futuro. Se muitos aspectos do ambiente de aprendizagem de uma empresa se modificam simultaneamente, a habilidade de definir relações de causa e efeito é confundida, porque as estruturas cognitivas não serão formadas e as taxas de aprendizagem vão diminuir, como resultado disso. A experiência passada de uma empresa condiciona as alternativas que a gerência pode perceber.

Quadro 18 – Fatores determinantes das capacidades dinâmicas

Fonte: Adaptado de Balestro et al. (2004, p. 184-185)

No quadro 18, Balestro et al. (2004), propõem uma análise sobre as capacidades dinâmicas relevantes para um modelo interorganizacional, ou seja, um modelo em que a capacidade de coordenar interna e externamente os recursos

organizacionais está integrada ao desenvolvimento da cooperação entre os agentes externos.

2.3 Vantagem competitiva

Vantagem competitiva é a percepção proativa das tendências de mercado à frente dos concorrentes e do ajuste da oferta com base nessa antecipação (ANSOFF, 1965). Na literatura de estratégia, esta é umas primeiras citações sobre vantagem competitiva.

Para Peteraf e Barney (2003), a vantagem competitiva é a capacidade existente na organização para criar valor acima da média de seus concorrentes, garantindo desta forma, um desempenho superior.

A vantagem competitiva deve atentar-se às inúmeras atividades distintas da empresa, para o que Porter (1989, p. 31) sugere uma forma sistemática para examinar com abrangência as atividades executadas, pois a interação entre elas é que permitirá a análise das fontes desta vantagem.

Porter (1989, p. 31) contribui com o entendimento do tema referindo-se a uma cadeia de valores como um “instrumento básico de qualidade para tal análise, pois esta cadeia desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica [...]”. Compreender a importância de cada atividade de maneira estratégica leva a empresa a obter uma vantagem competitiva sobre estas atividades, seja pela redução de custos ou pela possibilidade de fazer melhor do que a sua concorrência.

Apesar da teoria de Porter sobre cadeia de valores aplicar-se a uma concorrente maior de atividades, é possível associá-la à proposta desta pesquisa já que está sendo explorado um pequeno aspecto do universo empresarial, mesmo quando este se refere às empresas de portes menores. Esta percepção é reforçada, levando-se em conta a afirmação de Porter (1989, p. 34): “cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função”.

As atividades de valor estão divididas em primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços) e atividade de apoio, (recursos humanos, mais especificamente, a gerência de recursos humanos)

(PORTER, 1989). Outras atividades de apoio referem-se à aquisição, desenvolvimento de tecnologia e infraestrutura da empresa.

Ainda de acordo com Porter (1989, p. 39), “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa”. O autor alega que esta atividade exerce um papel relevante na definição das qualificações e da motivação dos empregados, assim como do custo da contratação e do treinamento.

Drucker (1999) reforça os conceitos apresentados por Porter (1989) quanto às atividades de apoio relacionadas aos recursos humanos, afirmando que os “superiores” dependem de seus “subordinados”, tanto quanto estes dependem de seus “superiores”, porque cada um tem conhecimentos e experiências que se completam.

O autor compara esta relação com o maestro de uma orquestra e os instrumentistas. O desempenho será eficaz se houver o reconhecimento mútuo dos seus valores, caso contrário, poderá acontecer o que sugere Drucker (1999, p. 27), “sabotagem” do “subordinado” na relação com o seu “superior”, impactando diretamente no resultado esperado.

Diante das contribuições de Porter (1989) e Drucker (1999) que convergem para as relações das pessoas no ambiente de trabalho, percebe-se a importância de oferecer recursos que contribuam para o melhor aproveitamento dos profissionais na formação de uma vantagem competitiva.

Uma abordagem comparativa realizada por Teece, Pisano e Shuen (1997) entre recursos e forças competitivas demonstra o quanto suas implicações são reveladoras no processo estratégico, conforme apresentado no quadro 19.

Forças Competitivas	Capacidades dinâmicas
(1) escolher uma indústria (com base em sua "atividade estrutural")	(1) identificar os recursos exclusivos de sua empresa
(2) escolher uma estratégia de entrada baseada em conjecturas sobre as estratégias racionais dos concorrentes	(2) decidir em quais mercados esses recursos podem obter as rendas mais altas
(3) se não possuírem, adquirir ou obter os ativos necessários para competir no mercado	(3) decidir se os aluguéis desses ativos são mais efetivamente utilizados: (a) integrando-se ao (s) mercado (s) relacionado (s) (b) vendendo a produção intermediária relevante a empresas relacionadas (c) vendendo os próprios ativos a uma empresa em negócios relacionados

Quadro 19 - Abordagem estratégica das forças competitivas x capacidades dinâmicas
Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 514)

Com base nas duas abordagens do quadro 19, os seus autores esclarecem que nas estratégias voltadas para as forças competitivas escolhe-se, de forma racional, um conjunto bem definido de investimentos alternativos, que podem ser comprados, caso ainda não sejam de propriedade da empresa. Essa opção está fortemente em desacordo com a VBR, que se concentra em estratégias que possam explorar ativos específicos já existentes na empresa.

A perspectiva baseada em recursos também estimula, segundo Wernerfelt (1984) a consideração de estratégias gerenciais para o desenvolvimento de novas capacidades. Esta perspectiva é confirmada por Teece, Pisano e Shuen (1997) ao refletir sobre o quanto a fonte dos lucros econômicos está condicionada ao controle sobre os recursos escassos, reconhece nas questões relacionadas à aquisição de habilidades, à gestão do conhecimento, ao *know-how* e à aprendizagem, questões estratégicas fundamentais.

Vasconcelos e Cyrino (2000), também adotaram a abordagem das teorias de Estratégia Empresarial voltadas para a vantagem competitiva, dividindo-as em dois eixos principais: o primeiro eixo considera a vantagem competitiva a partir do seu posicionamento, olhando a empresa de fora para dentro, proveniente da estrutura da indústria e do movimento da concorrência e do mercado; e acredita que o desempenho superior é consequência das características internas da empresa, ou seja, o olhar é de dentro para fora da organização.

O segundo eixo considera uma visão estrutural e estática da concorrência, fundada na noção do equilíbrio econômico; e os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, evidenciando fenômenos de inovação, descontinuidade e desequilíbrio. A figura 4 representa as teorias da estratégia empresarial.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).	1 – Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter).
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos	2 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processo de mercado (<i>Market process</i>). Dinâmica: mudança e incerteza

Figura 4 – As correntes explicativas da vantagem competitiva sob a ótica das teorias da Estratégia Empresarial

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23)

O autor explica que o modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*) ou Estrutura-Comportamento-Desempenho,

[...] supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23)

A VBR contribui com esta teoria, agrupando em duas dimensões, as condições de geração de vantagem competitiva por meio dos recursos: a primeira denominada de vantagem competitiva posicional, refere-se ao tipo, magnitude ou natureza do conjunto de recursos conquistados pela empresa, focando em fatores que dificultem ou limitem a sua livre expansão ou imitação; e, a segunda, denominada de vantagem competitiva sustentável, tem como foco a garantia da retenção dos seus recursos específicos ou que não são transferidos com facilidade (KRETZER; MENEZES, 2009).

2.4 Contribuição dos Capítulos

Os autores-chave para a compreensão da hospitalidade no ambiente organizacional foram: Telfer (2004) que tratou das características hospitaleiras das pessoas; Lashley, Lynch e Morrison (2007), que ofereceram uma análise mais detalhada da troca humana por meio das lentes conceituais de hospitalidade; Dawson, Abbot e Shoemaker (2011) que corroboraram com a compreensão da cultura organizacional; Camargo (2015), que propôs novos encontros hospitaleiros; e Moretti (2015), que destacou a tríplice intersecção entre os domínios privado, social e comercial.

A revisão da literatura sobre as Gerações encontrou em diferentes autores, o conjunto de informações que permitiram conhecer as características das gerações foco deste estudo, destacando Wada e Carneiro (2010) e McCrindle (2003) como referência dos períodos de nascimento das gerações estudadas.

No capítulo de Competitividade, diversos autores contribuíram para a construção dos conceitos que guiaram à compreensão dos fatores de competitividade, ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e à criação da vantagem competitiva. Dentre eles: Penrose (1959); Teece, Pisano e Shuen (1997); Helfat e Peteraf (2003); Tiergarten e Alves (2008), que têm como ênfase a VBR.

Esse construto foi expressivo para a elaboração de um modelo integrado (figura 5), que permita uma análise dos fatores de competitividade da organização. A contribuição de Moretti (2015) foi fundamental para a estrutura deste modelo.

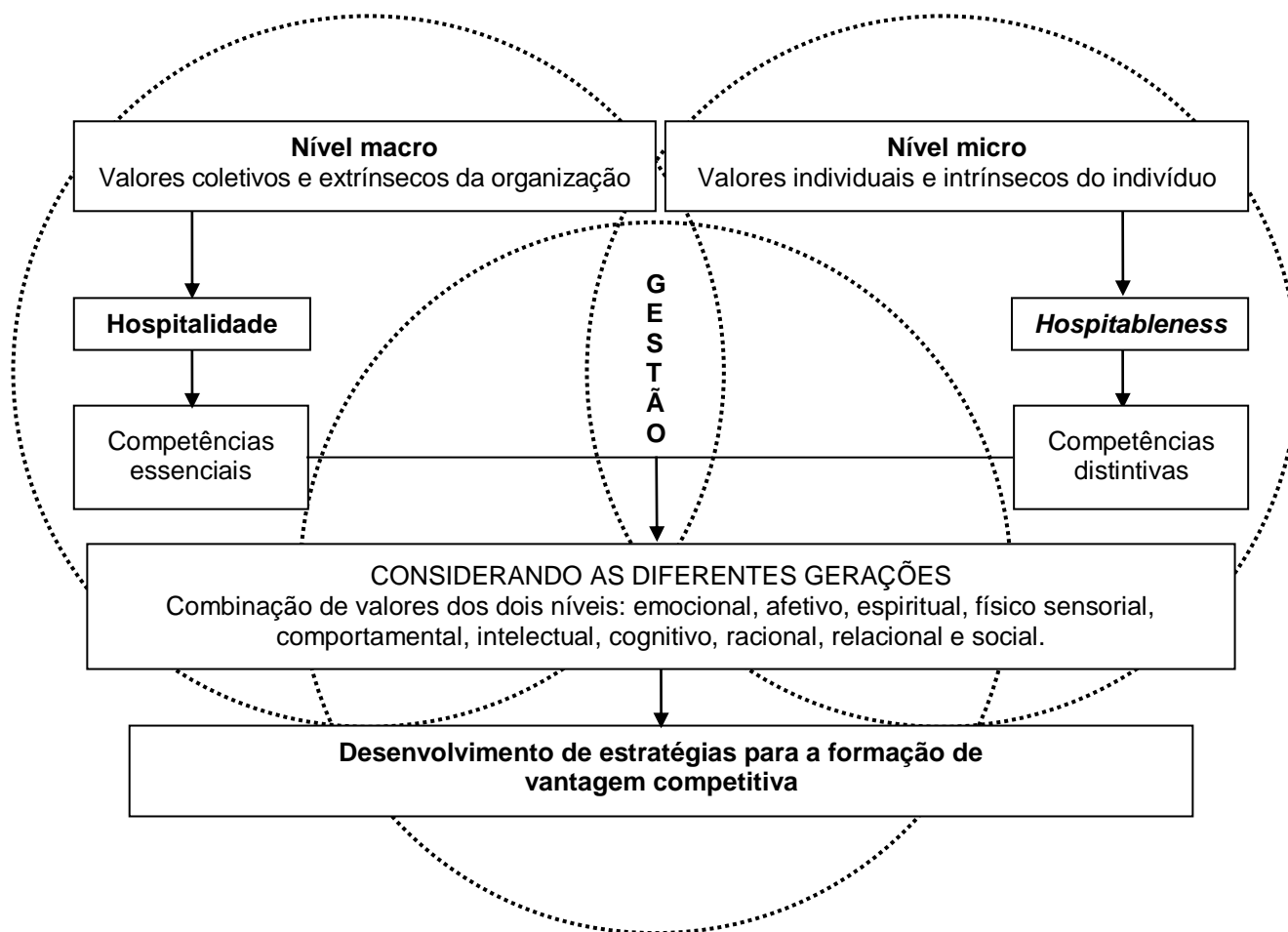


Figura 5 – Modelo integrado de análise de hospitalidade para a formação de vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 5 representa a organização e envolve os fatores que movem a empresa e que oferecem possibilidades de colocá-las em destaque no cenário competitivo. O foco deste modelo são as competências de hospitalidade nos dois níveis organizacionais; o macroambiente e o microambiente.

A existência da hospitalidade está relacionada ao nível macro da organização compartilhada entre os membros da organização, por meio da cultura organizacional Dawson, Abbot e Shoemaker (2011), estabelecendo as diretrizes de comportamentos adequados às tarefas a serem executadas. Neste caso, estarão presentes os elementos da cultura de hospitalidade apresentados por Moretti (2015), no Quadro 3, e as competências essenciais, que segundo Dutra (2013), corresponde aos conhecimentos da empresa.

A *Hospitalableness* descrita por Telfer (2004), como as características hospitaleiras das pessoas, está relacionada ao nível micro da organização e é percebida pelos membros internos e externos da empresa, por meio das

competências distintivas, presentes nos ativos tangíveis e intangíveis da organização e formada, segundo Fleury e Fleury (2004), pela combinação dos recursos da organização e das competências individuais.

O Diagrama de Veen, apresentado por Lashley (2004, p. 6), está presente neste modelo. Cada círculo pontilhado está relacionado a uma das dimensões deste diagrama. O macro ambiente representa a dimensão comercial; o micro ambiente, a dimensão privada; e, a criação de uma vantagem competitiva, diz respeito à dimensão social. O encontro destas três dimensões no ambiente organizacional, demonstra a importância da gestão para a obtenção dos resultados.

Espera-se, portanto, com este modelo integrado, demonstrar o encontro entre os temas Hospitalidade-Gerações-Competitividade, para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a formação da vantagem competitiva organizacional.

2.5 Modelo teórico das hipóteses

As hipóteses propostas neste estudo estão embasadas na revisão da literatura, que contribuiu para entender que a Hospitalidade é um atributo natural que acontece por meio das relações humanas e que está presente em variados domínios e dimensões, com características específicas para cada contexto.

As pesquisas sobre as Gerações remetem à reflexão sobre o comportamento e as características diferenciadas de cada geração. Diferentes, porém não abrangentes, pois a individualidade humana é um princípio em si mesmo. Contudo, é possível perceber padrões comportamentais comuns, em cada grupo.

Em relação à Competitividade, as contribuições nesta área proporcionam uma profunda análise sobre os fatores que a envolvem, que vão desde o reconhecimento das forças competitivas e as posições defensivas capazes de neutralizar as ameaças de cada segmento de negócios; até a possibilidade de adoção de novas estratégias voltadas aos recursos tangíveis e intangíveis da empresa.

A partir deste construto, os caminhos para responder ao problema de pesquisa, serão guiados por meio de três hipóteses:

H1 - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitalidade e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações.

H2 - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Hospitalidade e estas serão diferentes entre as gerações.

H3 - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações.

As hipóteses apresentadas anteriormente ainda podem ser mais explicitadas se colocarmos da seguinte forma, considerando cada uma das gerações que são objetos desta pesquisa:

H1a - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitalidade e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações X e Y.

H2a - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Hospitalidade e estas serão diferentes entre as gerações X e Y.

H3a - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações X e Y.

H1b - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitalidade e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações X e Baby boomer.

H2b - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Hospitalidade e estas serão diferentes entre as gerações X e Baby boomer.

H3b - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações X e Baby boomer.

H1c - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitalidade e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações Y e Baby boomer.

H2c - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Hospitalidade e estas serão diferentes entre as gerações Y e Baby boomer.

H3c - Existe uma relação positiva e significativa entre Hospitableness e Vantagem Competitiva e estas serão diferentes entre as gerações Y e Baby boomer.

A partir das hipóteses apresentadas, a Figura 6 propõe o modelo conceitual desta pesquisa.

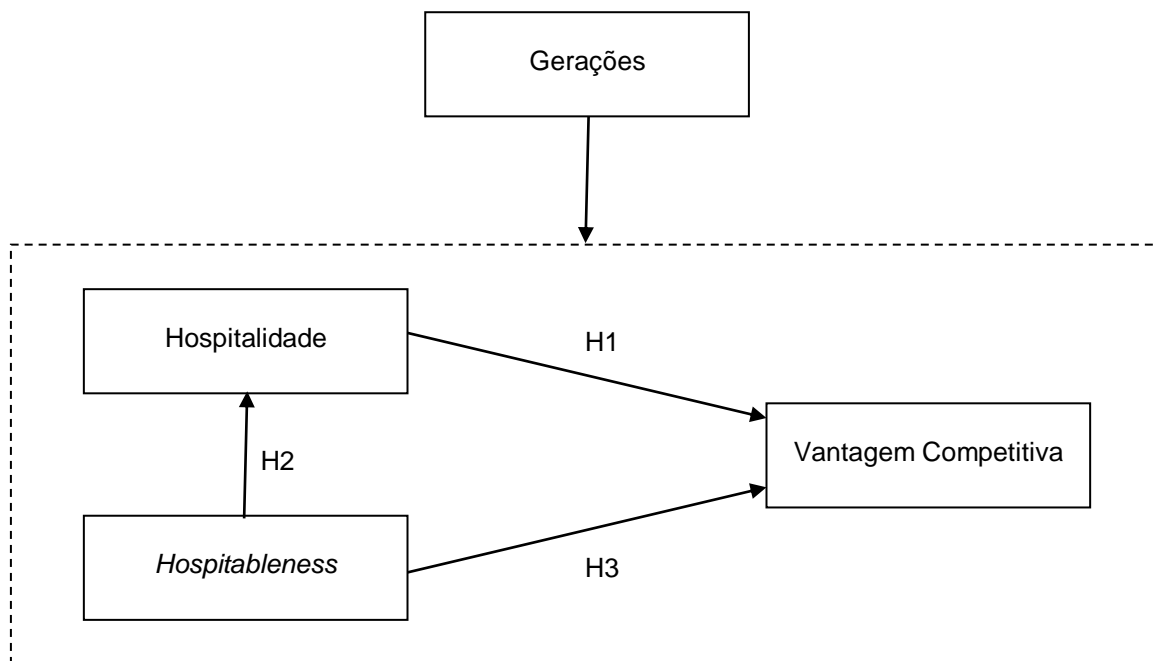


Figura 6 – Modelo conceitual
Fonte: Elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos empregados na execução desse estudo. Primeiro será apresentado o método, depois o universo da pesquisa, definição da amostra, estratégia de coleta de dados, com a validação de face e o pré-teste, definição das escalas, operacionalização das variáveis, tratamento estatístico dos dados, com a limpeza do banco de dados e o plano de análise dos dados.

3.1 Método da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi adotada como metodologia a pesquisa do tipo descritiva e quantitativa.

As características da pesquisa quantitativa, segundo Dalfovo, Lana e Silveira (2008) estão relacionadas à utilização da quantificação, seja na coleta de informações ou no tratamento estatístico desta. O principal diferencial deste método é a sua precisão, reduzindo as chances de distorções.

Os estudos de campo quantitativos acontecem por meio de um modelo de pesquisa em que o pesquisador se utiliza de quadros conceituais de referência bem estruturados, a partir dos quais são formuladas as hipóteses que se deseja estudar (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

A coleta de dados enfatiza números ou informações que se convertam em números e que permitam averiguar a ocorrência ou não das consequências e a aceitação ou não das hipóteses. Estes dados são analisados por meio de técnicas matemáticas, dentre elas, a estatística (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

Para Serapioni (2000), em termos de validade interna, o método quantitativo é frágil, mas é forte quando se trata de validade externa. No primeiro caso, o autor alega que não raramente o que se pretende medir nem sempre é conhecido; e, no segundo caso, os resultados obtidos são disseminados para o conjunto da comunidade.

A utilização da análise quantitativa é recomendável quando o objeto de estudo está bem definido e existem outras pesquisas com uma ampla bagagem sobre o tema pesquisado, permitindo entender se este conhecimento vale em outras situações ainda não exploradas (SERAPIONI, 2000). Neste caso, é possível aplicar um questionário estruturado ou uma sondagem.

As características relacionadas ao método quantitativo serão apresentadas com detalhes no quadro 20.

Características	Abordagem do método
Inferência	Dedutivo
Objetivo	Comprovação
Finalidade	Teste de teorias, predição, estabelecimento de fatos e teste de hipóteses
Realidade investigada	Objetiva
Foco	Quantidade
Amostra	Determinada por critérios estatístico
Característica da amostra	Grande
Característica do instrumento de coleta de dados	Questões objetivas, aplicações em curto espaço de tempo. Evita-se a interação entrevistador-entrevistado
Procedimentos	Isolamento de variáveis. Anônima aos participantes
Análise dos dados	Estatística e numérica
Plano de pesquisa	Desenvolvido antes de o estudo ser iniciado, Proposta estruturada e formal
Resultados	Comprovação de hipóteses. A base para generalização dos resultados é universal e independente do contexto
Confiabilidade e validade	Pode ser determinado, dependendo do tempo e recurso

Quadro 20 – Características da abordagem quantitativa
 Fonte: Adaptado de Terence e Escrivão Filho (2006, p. 4)

Quanto ao tipo de pesquisa, a descritiva apresenta como principal característica, “descrever, analisar ou verificar a relação entre fatos e fenômenos (variáveis)” (FERNANDES; GOMES, 2003, p. 8). Estes objetivos vêm ao encontro do objeto dessa pesquisa, que é analisar as características de hospitalidade das gerações e verificar a sua relação como recurso de vantagem competitiva.

Neste estudo será utilizado um modelo teórico para definir os caminhos e correlações propostas no estudo. O modelo teórico enseja na relação de causa e efeito de tal forma que sejam testados, ao mesmo tempo, como um conjunto de variáveis que interfere em outro (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014)

3.2 Definição das Escalas

A utilização de escalas é comum na literatura científica por estabelecer e mensurar construtos empíricos de forma mais tangível, possibilitando analisar e correlacionar construtos e estudos para o desenvolvimento da ciência (KERLINGER, 1980).

Para o presente estudo serão utilizadas três escalas para abranger os itens de análise propostos. Cada uma das escalas terá mensuração específica, sendo a primeira relacionada à cultura de hospitalidade da organização, a segunda, com as características de hospitalidade dos colaboradores da organização e a terceira, com a competitividade da organização.

As questões de cultura da hospitalidade foram desenvolvidas a partir de duas fontes distintas, Lashley (2008) e Dawson, Abbot e Shoemaker (2011), resultando em 7 questões que permitem averiguar a percepção de hospitalidade na organização.

Escala de Hospitalidade	
HOS1	Minha organização é uma casa longe de casa para seus funcionários.
HOS2	Minha organização desenvolve um ótimo relacionamento com seus funcionários.
HOS3	Minha organização acredita que “trabalhar com serviços é a profissão mais nobre”.
HOS4	Minha organização considera a segurança e o bem-estar do funcionário como prioridade.
HOS5	Minha organização trata o funcionário como um convidado e um possível “amigo”.
HOS6	Minha organização aceita todos os funcionários como indivíduos igualmente valorizados, independentemente de suas características.
HOS7	Minha organização fornece um ambiente seguro e protegido aos seus funcionários

Quadro 21 – Escala de hospitalidade

Fonte: Lashley (2008); Dawson, Abbot e Shoemaker (2011)

A segunda escala reporta-se à *Hospitableness*, com base em Blain e Lashley (2014), composta por três dimensões. A primeira dimensão refere-se ao desejo de colocar os convidados antes de você e consiste em quatro itens; a segunda dimensão refere-se ao desejo de fazer os convidados felizes e contém cinco itens; e, a última dimensão, refere-se ao desejo de fazer os convidados se sentirem especiais

e apresenta quatro itens, totalizando 12 questões que permitem identificar características individuais de hospitalidade nas gerações.

Escala de <i>Hospitableness</i>	
Desejo de colocar os convidados antes de você	
HOSP1	Para mim é importante colocar o bem-estar dos meus colegas de trabalho em primeiro lugar.
HOSP2	Para mim é importante fazer o que for necessário para garantir que meus colegas de trabalho se sintam bem.
HOSP3	Para mim é importante recepcionar os colegas de trabalho com cordialidade.
HOSP4	Para mim o conforto dos meus colegas de trabalho é o mais importante.
Desejo de fazer os convidados felizes	
HOSP5	Eu me sinto extremamente satisfeito quando faço com que os meus colegas de trabalho se sintam especiais.
HOSP6	Eu gosto de assumir responsabilidade pelo bem-estar dos meus colegas de trabalho.
HOSP7	Significa muito para mim quando os meus colegas de trabalho demonstram sua satisfação com o meu acolhimento.
HOSP8	Para mim é essencial responder de forma receptiva às solicitações dos meus colegas de trabalho.
HOSP9	Eu me esforço para ajudar os meus colegas de trabalho sempre que as oportunidades surgem.
Desejo de fazer os convidados se sentirem especiais	
HOSP10	Ao receber os novos colegas de trabalho, eu busco a sintonia com eles.
HOSP11	Eu procuro me manter em sintonia com os meus colegas de trabalho.
HOSP12	Eu considero motivador, assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos meus colegas de trabalho.

Quadro 22 – Escala de *Hospitableness* e suas três dimensões
Fonte: Blain e Lashley (2014)

A terceira escala refere-se à vantagem competitiva da empresa e permite averiguar a percepção de competitividade na organização.

Escala de Competitividade	
HC1	Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização é mais bem-sucedida.
HC2	Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização tem uma maior participação de mercado.
HC3	Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização está crescendo mais rápido.
HC4	Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização é mais lucrativa.
HC5	Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização é mais inovadora.

Quadro 23 – Escala de Competitividade
Fonte: Andreeva e Kianto (2012, p. 19)

A parte final do questionário refere-se a informações sócio demográficas dos respondentes, englobando gênero, ano de nascimento/idade, estado civil, ocupação.

3.3 Definição do Universo da Pesquisa

O universo de pesquisa será composto por pessoas que trabalham, em diversas posições hierárquicas em organizações de serviços localizadas na região de São Paulo.

3.4 Definição da Amostra da Pesquisa

A amostra será caracterizada por pessoas que trabalham em empresas de médio porte na cidade de São Paulo, em diferentes segmentos de negócios, independentemente do nível hierárquico do cargo ocupado.

Sendo assim, a amostra utilizada é identificada como não probabilística, uma vez que os elementos não possuem a mesma chance de serem escolhidos (MALHOTRA, 2012), pois a coleta será realizada principalmente com profissionais, indicações e pessoas com os quais o autor possui alguma relação de contato.

Dessa forma, serão desenvolvidos pré-testes a fim de diminuir ao máximo alguns vieses de comunicação e compreensão das questões dos questionários e, com isso, melhorar os resultados extraídos no estudo.

Segundo Kock e Hadaya (2018), a estimativa do tamanho mínimo da amostra deve ser feita a partir da coleta de dados. Portanto, para resolver o problema de tamanho mínimo da amostra, adotamos a técnica de raiz quadrada inversa proposta por Kock e Hadaya (2018) e, segundo os autores, os cálculos empregados por essa técnica são diretos e, no entanto, muito precisos em sua análise e resultados.

Para o uso da técnica de raiz quadrada inversa, foram utilizados os seguintes critérios: coeficiente de caminho ($\beta = 0,300$), poder estatístico ($W = 0,8$) e nível de significância ($p < 0,5$). Usando as recomendações de Kock e Hadaya (2018) e aplicando a fórmula, que foram discutidas em seu trabalho, encontra-se um mínimo de 69 amostras para alcançar os critérios impostos pela técnica de raiz quadrada inversa. No entanto, como os autores colocam, se não temos *a priori* o valor do coeficiente de caminho, utilizar na fórmula os valores limites menores para os

coeficientes. Assim, usamos o valor mínimo padrão da amostra de 160 elementos, com base no método da raiz quadrada inversa.

3.5 Estratégia de Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados, será empregada uma coleta somente por meios eletrônicos, com a utilização de uma ferramenta de pesquisa da internet, o site *Google Forms*, que organiza as questões e gera um banco de dados para posterior análise. Em acordo com Malhotra (2012), a utilização de ferramentas eletrônicas de coleta de dados colabora muito para a redução de possíveis erros, diminuindo a interação humana na manipulação dos dados

Assim, as informações serão obtidas a partir da aplicação de um questionário estruturado denominado *Survey* com três escalas randomizadas de forma que os construtos fiquem misturados

3.6 Validação de Face

A validação de face, também chamada de validade de conteúdo, tem como objetivo chegar a uma escala que consiga medir exatamente o que é pretendido pelo estudo e deve ser considerada como finalizada quando os itens da escala conseguem explicar o construto (KERLINGER, 1980; MALHOTRA, 2012).

Portanto, será realizada uma validação de face para a confirmação de questões criadas ao longo da pesquisa. A etapa de validação foi realizada com uma amostra (n=6), de especialistas doutores na área de hospitalidade, bastante ambientados com os conceitos e métodos utilizados neste estudo.

3.7 Pré-Teste

Foi realizado um pré-teste do questionário, a fim de descobrir problemas semânticos, dúvidas estruturais e sugestões de melhoria para o desenvolvimento do questionário final.

Para o pré-teste, foi utilizada uma amostra (n=47) de pessoas com o mesmo perfil dos respondentes que serão utilizados para o questionário final.

O teste de Levene indicou ausência de heterocedasticidade, apresentando indicadores não significativos, ao mesmo tempo em que os VIFs indicaram a ausência da multicolinearidade. Do mesmo modo, o teste Z de Kolmogorov Smirnov apresentou indicadores significativos, com o que se conclui que a amostra não é aderente a uma distribuição normal. Este fato corrobora a decisão de utilização do método de mínimos quadrados parciais, pois modelos baseados na matriz de covariância, por caracterizarem-se como testes paramétricos, exigem que a distribuição seja normal.

3.7.1 Análise do modelo de mensuração

De acordo com vários pesquisadores, diversos índices estão disponíveis para avaliar o ajustamento do modelo (BENTLER, 1990; BENTLER; BONETT, 1980; FORNELL; LARCKER, 1981; JORESKOG; SÖRBOM, 1996), porém não existe consenso sobre um único índice ou padrão. Portanto, múltiplos critérios devem ser empregados para avaliar, de modo geral, o ajustamento do modelo teórico (BAGOZZI; YOUJAE, 1988; HAIR et al., 2009).

A validade convergente foi observada pelas cargas apresentadas nos modelos PLS. Como ainda a pesquisa se encontra em um processo de pré-teste, os ajustes referem-se apenas a este momento. Neste modelo, as cargas λ variaram de 0,384 (λ_{HC_6}) até 0,919 (λ_{HC_1}). Foram retiradas do modelo as variáveis com cargas mais baixas para melhorar os indicadores de ajuste do mesmo, assim as variáveis: HC_6, DGPY_2 e HOS_7 não foram incluídas no modelo final (ver Tabela 1).

Os indicadores de ajuste dos modelos foram satisfatórios. Todas as AVEs foram superiores à 0,50, a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes foi superior a 0,7 e os coeficientes Alpha de Cronbach foram superiores ao limite mínimo. A Tabela 1, apresenta os indicadores identificados.

Tabela 1 – Validade convergente

Construtos	α	CC	AVE
<i>Hospitableness</i>	0,892	0,912	0,473
Hospitalidade	0,880	0,908	0,622
Vantagem Competitiva	0,890	0,921	0,703
Valores ótimos	> 0,7	> 0,7	> 0,5

Nota: α = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; AVE = Variância Média Extraída

Fonte: dados da pesquisa

Do mesmo modo, pelo critério de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante das variáveis latentes foi comprovada, quando se verificou que as raízes quadradas de cada variável eram superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos, como demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Validade discriminante

	<i>Hospitableness</i>	Hospitalidade	Vantagem Competitiva
<i>Hospitableness</i>	0,688		
Hospitalidade	0,768	0,789	
Vantagem Competitiva	-0,102	0,136	0,838

Fonte: dados da pesquisa

De modo geral, o ajustamento do modelo está razoável e pode ser aceito.

3.7.2 Análise do modelo estrutural e teste das hipóteses

Os coeficientes de regressão padronizados indicam quanto cada construto afeta as variáveis latentes, quando estas aumentam de uma unidade. Na Figura 7, podem ser localizados os coeficientes de regressão associados a cada uma das variáveis observadas (*Hospitalidade* e *Hospitableness*) e o quanto elas impactam na variável latente *Vantagem Competitiva*.

A Hospitalidade possui o maior coeficiente de regressão (0,523) com a variável Vantagem Competitiva, ou seja, quando esta aumenta de uma unidade, a maior contribuição para esta vem da Hospitalidade. Por sua vez, a variável *Hospitableness* apresenta um coeficiente de regressão igual a 0,768, com relação à variável Hospitalidade e apresenta um coeficiente de regressão igual a -0,504 com a variável Vantagem Competitiva.

Na figura 7, também podem ser observados os valores dos coeficientes de determinação da variância (R^2) das variáveis dependentes Hospitalidade e Vantagem Competitiva. Esses coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes. Os valores de R^2 obtidos estão no interior dos círculos que representam essas variáveis. No caso da variável Hospitalidade, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 59%. No caso da variável Vantagem Competitiva, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 12,3%.

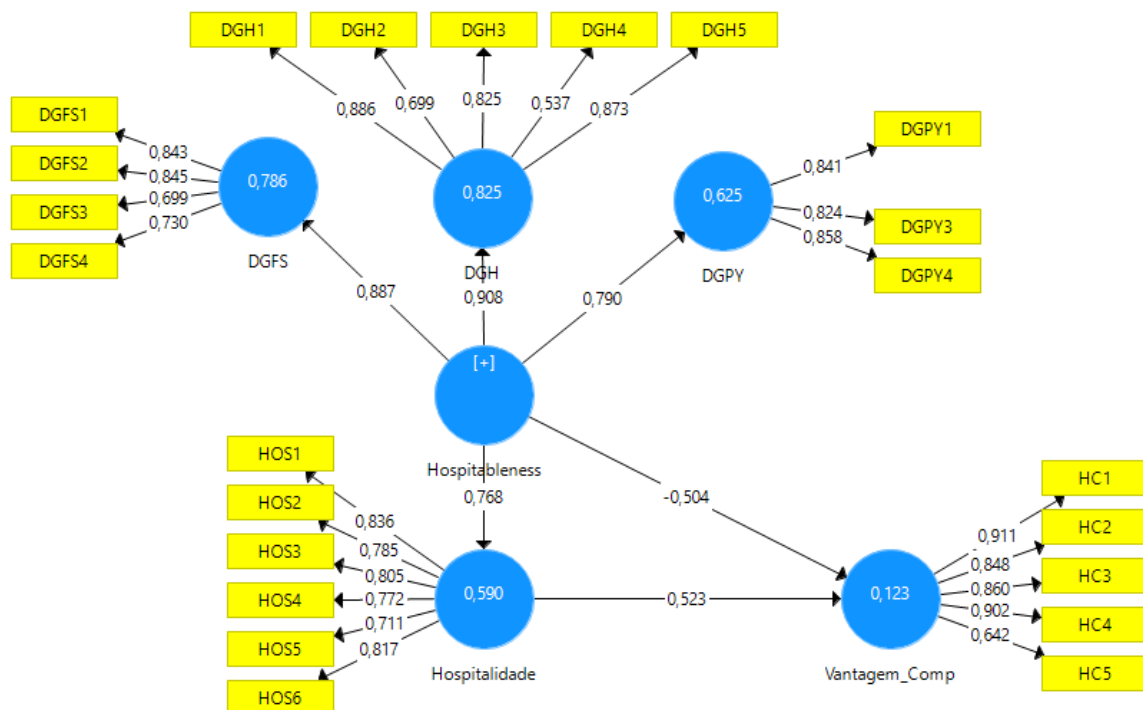


Figura 7 - Modelo de mensuração e estrutural
Fonte: Dados da pesquisa

Para a validação do modelo estrutural, foi utilizado o algoritmo de *bootstrapping* (amostragem aleatória) do software SmartPLS 2.0M3 (Ringle et al., 2005), com o parâmetro 5000 para o número de casos e amostras. Esse procedimento teve como objetivo realizar 5000 simulações com o conjunto de dados,

para a obtenção dos resultados do teste da distribuição t de Student e dos erros padrão (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Os resultados do teste t dependem do número de questionários respondidos. Para uma amostra de 47 respondentes (graus de liberdade), o valor da distribuição t de Student é 2,01, para um intervalo de confiança de 95% e significância de 0,05. O teste t de Student serve para testar a hipótese de que os coeficientes de correlação/regressão possam ser iguais a zero. Caso o resultado do teste t de Student seja igual ou superior a 2,01, a hipótese nula é rejeitada, ou seja, a correlação é significativa.

Tabela 3 – Valores para o teste de hipóteses

Situação	Relação	β	t	Sig.
Aceita	H ₁ :Hospitalidade → Vantagem Competitiva	0,523	2,259	0,024*
Aceita	H ₂ : <i>Hospitableness</i> → Hospitalidade	0,768	11,026	0,000***
Aceita	H ₃ : <i>Hospitableness</i> →Vantagem Competitiva	-0,504	2,304	0,021*

Nota: * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001; n.s.= não significante; (two-tailed test).

Fonte: dados da pesquisa

A variável “Hospitalidade” possui uma relação positiva e significativa com a “Vantagem competitiva” ($\beta=0,523$, $p<0,024$), validando assim H₁. Da mesma forma identificou-se que “*Hospitableness*” possui uma relação positiva e significativa com a “Hospitalidade” ($\beta=0,768$, $p<0,001$), validando assim H₂.

O coeficiente de caminho do modelo estrutural indicou que os “*Hospitableness*” possuem uma relação negativa e significativa com a “Vantagem competitiva” ($\beta=-0,504$, $p>0,021$), fazendo com que se rejeite a hipótese H₃.

3.7.3 Análise de força

O teste de análise de força do modelo ($1-\beta$) é empregado para verificar a estabilidade dos parâmetros com o tamanho da amostra utilizado para as análises (CHIN, 1998). Uma convenção geral para um modelo aceitável é utilizar como parâmetro o valor de $(1 - \beta) = 0,80$ (COHEN, 1988). Outros parâmetros necessários para calcular a força do modelo são: nível de significância (α) do teste, tamanho da amostra (N), do estudo e tamanho do efeito (ES) da população.

Para este estudo, a força do modelo foi calculada com o programa G*Power 3.1.9 (FAUL et al., 2007), sendo que os parâmetros de entrada usados foram: nível de significância ($\alpha = 1$), tamanho da amostra ($N = 333$) e tamanho de efeito ($ES=0,88$). A Figura 8, indica que a força do modelo aumenta conforme o tamanho da amostra. O máximo é atingido com um tamanho de amostra de 150 casos. No entanto, este estudo foi empregado com uma amostra de 47 casos, obtendo o valor de $(1-\beta)=0,6$, sendo este ainda insuficiente para atingir a força do modelo.

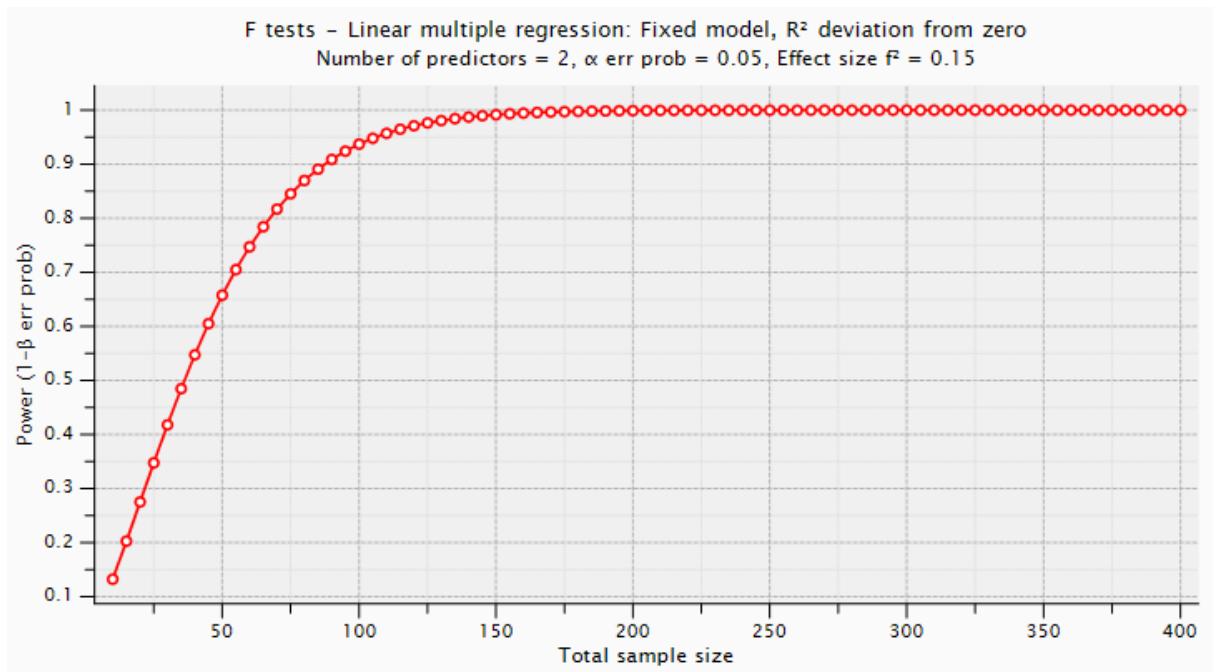


Figura 8 - Teste para avaliação da força do modelo estrutural
Fonte: Dados da pesquisa

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Serão apresentados neste capítulo os principais resultados da pesquisa implementada, conforme os parâmetros pré-definidos no Capítulo 3. Em primeiro lugar será apresentada a caracterização da amostra. Na sequência uma análise descritiva dos resultados levantados. Depois a análise do modelo de mensuração bem como do modelo estrutural. Finalizando com a análise Multigrupo para as gerações X e Y. Desta forma serão demonstrados os construtos e a análise do modelo testado.

4.1 Caracterização da amostra

Estudos de vários grupos exigem que suas subamostras tenham tamanhos relativamente semelhantes. Como o moderador escolhido para este trabalho foi a geração dos respondentes, dois grupos foram obtidos, o primeiro foi Geração X com $n = 49$ amostras e o segundo foi a Geração Y com $n = 52$ amostras. A Geração *Baby Boomer* ($n=9$) foi descartada para análise pois não haviam elementos suficientes para formar um grupo.

As informações descritivas da amostra do estudo e das respectivas subamostras são apresentadas na tabela 4, e dentre os dados levantados, é interessante destacar que 59,1% dos respondentes possuem curso superior (graduação ou tecnológico), dentre eles, a geração Y tem a maior representatividade com 75% do total da sua amostra, seguido da geração X com 44,9% e da geração *baby boomers* com 44,4%, do total das suas amostras. É oportuno destacar que apenas 17,3% das gerações têm pós-graduação, sendo novamente a maior representatividade, a geração Y (25%) e, neste caso, seguida da geração *baby boomers* (11,1%) e da geração X (10,2%), tomando como base novamente o total das suas amostras.

Tabela 4. Informações descritivas da amostra

Variáveis	Amostra total (n=110)		Ger_X (n=49)		Ger_Y (n=52)		Baby Bomer (n=9)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Idade								
Geração Y	52	47,3						
Geração X	49	44,5						
Baby Bomer	9	8,2						
Gênero								
Masculino	59	53,6	34	69,4	24	46,2	1	11,1
Feminino	50	45,5	14	28,6	28	53,8	8	88,9
Prefiro não declarar	1	,9	1	2,0				
Escolaridade								
Ensino fundamental ou médio	26	23,6	22	44,9			4	44,4
Ensino superior (Graduação ou Tecnológico)	65	59,1	22	44,9	39	75,0	4	44,4
Pós-graduação	19	17,3	5	10,2	13	25,0	1	11,1
Renda								
De R\$ 998,00 até R\$ 4.990,00	79	71,8	31	63,3	41	78,8	7	77,8
De R\$ 4.991,00 até R\$ 9.980,00	24	21,8	12	24,5	11	21,2	1	11,1
De R\$ 9.981,00 até R\$ 14.970,00	3	2,7	3	6,1				
Acima de R\$ 14.970,00	4	3,6	3	6,1			1	11,1
Tamanho da empresa								
Até 5 funcionários	8	7,3	3	6,1	2	3,8	3	33,3
De 6 a 30 funcionários	12	10,9	6	12,2	6	11,5		
De 31 a 80 funcionários	10	9,1	6	12,2	4	7,7		
De 80 a 200 funcionários	4	3,6	4	8,2				
Acima de 200 funcionários	76	69,1	30	61,2	40	76,9	6	66,7
Total	110	100,0	49	100,0	52	100,0	9	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4.2 Análise Descritiva dos Resultados da Pesquisa

Os resultados apresentados nesta pesquisa estão vinculados à análise dos dados coletados, com base nas hipóteses que se referem à relação positiva e significativa entre os temas centrais deste estudo (hospitalidade, *hospitableness* e vantagem competitiva), sendo estas relações diferenciadas em cada geração.

O referencial bibliográfico trouxe o suporte adequado para respaldar as hipóteses levantadas neste estudo, encontrando nos principais autores da Hospitalidade e da Competitividade, as escalas que propiciaram a resposta ao problema de pesquisa e à sustentação do objetivo traçado.

Na coleta de dados foram apurados os resultados indicados na Tabela 5, apresentando os valores descritivos das variáveis, relacionados às escalas dos construtos que norteiam esta pesquisa.

Tabela 5 Média, DP, Kurtosi e Skewness das variáveis

Construto	Variável	Valor Médio	Desvio Padrão	Kurtosis	Skewness
Hospitalidade	HOS1	5,155	1,428	-0,145	-0,542
	HOS2	5,427	1,398	0,139	-0,76
	HOS3	5,509	1,34	-0,02	-0,629
	HOS4	5,691	1,353	1,374	-1,227
	HOS5	5,255	1,563	0,419	-0,91
	HOS6	5,627	1,451	0,739	-1,062
	HOS7	5,782	1,303	0,901	-1,086
Vantagem competitiva	HC1	5,445	1,418	-0,015	-0,712
	HC2	5,309	1,469	-0,765	-0,463
	HC3	5,109	1,51	0,191	-0,622
	HC4	5,291	1,377	-0,088	-0,624
	HC5	5,255	1,563	-0,108	-0,779
Hospitalableness	HOSP1	5,818	1,237	0,746	-0,961
	HOSP2	5,936	1,201	0,322	-0,994
	HOSP3	6,4	0,984	2,834	-1,809
	HOSP4	5,345	1,404	0,974	-0,897
	HOSP5	6,236	1,026	0,932	-1,31
	HOSP6	5,573	1,275	1,543	-0,991
	HOSP7	6,136	1,099	1,066	-1,232
	HOSP8	6,1	1	-0,494	-0,813
	HOSP9	6,282	0,945	-0,075	-1,054
	HOSP10	6,182	1,055	4,566	-1,739
	HOSP11	6,173	0,952	0,593	-0,996
	HOSP12	5,755	1,192	0,79	-0,817

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.2.1 Discussão dos resultados para o construto Hospitalidade

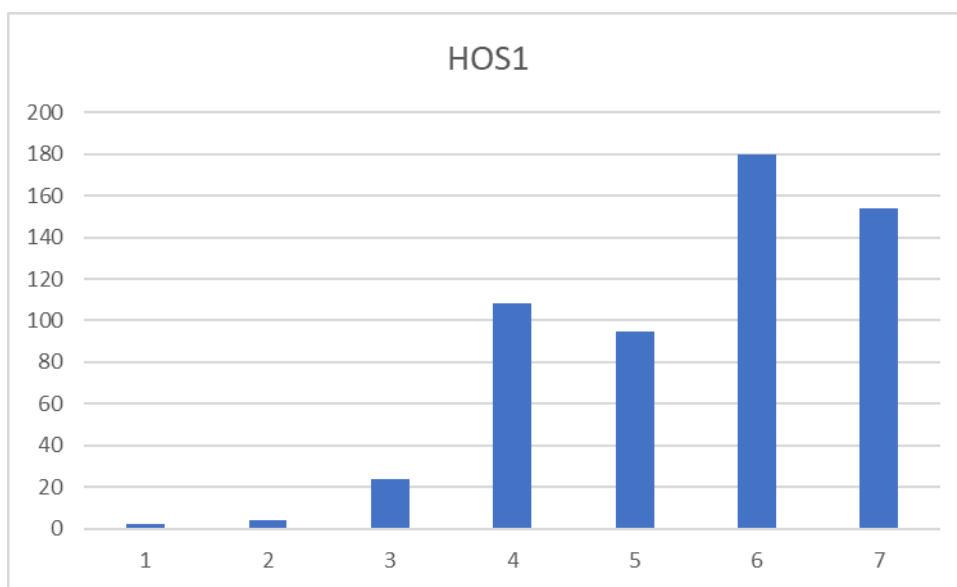
Logo a princípio é importante lembrar que a coleta de dados foi realizada em diferentes empresas e o tratamento dos dados foi realizado de forma agregada, logo, o que está sendo avaliado é a percepção de hospitalidade nas organizações, pelo olhar das pessoas que nelas trabalham.

O Gráfico 1 evidencia a percepção de acolhimento entre a maioria dos respondentes e corrobora com a ótica de Lugosi (2008) sobre a hospitalidade não estar limitada apenas ao serviço oferecido, mas também à criação do espaço e às atitudes hospitaleiras do anfitrião comercial.

Para Camargo (2015), quando é projetado um ambiente de compromisso do frequentador com o espaço, o frequentador é conquistado e ele passa a se sentir parceiro do negócio, a ponto de defender e preservar este ambiente, passando a gerar valor ao produto ou ao serviço prestado.

Neste estudo, a expressão anfitrião refere-se ao contratante e, cliente, ao contratado. De acordo com Camargo (2015), este tratamento foi adotado para as relações que envolvem as trocas mercantis, após a Revolução Industrial.

Gráfico 1 - Minha organização é uma casa longe de casa para seus funcionários

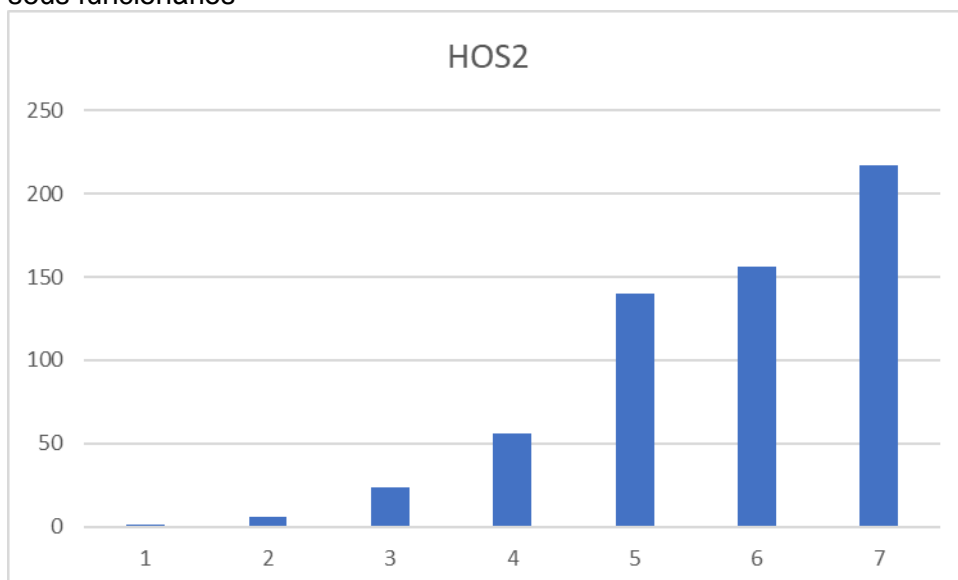


Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O Gráfico 2 apresenta um resultado muito positivo para a importância das relações humanas, reportando ao conceito de Brotherton e Wood (2004), que percebe a hospitalidade como uma troca humana, caracterizada por ser contemporânea, voluntária e mutuamente benéfica, podendo ainda, ser baseada em produtos e serviços diversos.

Da mesma forma, Camargo (2015), destaca a relação interpessoal, enfatizando a existência do vínculo social como um dos princípios da hospitalidade, e reflete sobre as leis escritas e não-escritas que regem o relacionamento humano dentro ou fora de casa, respeitando a cultura local e a sua maneira de exercer as leis de hospitalidade.

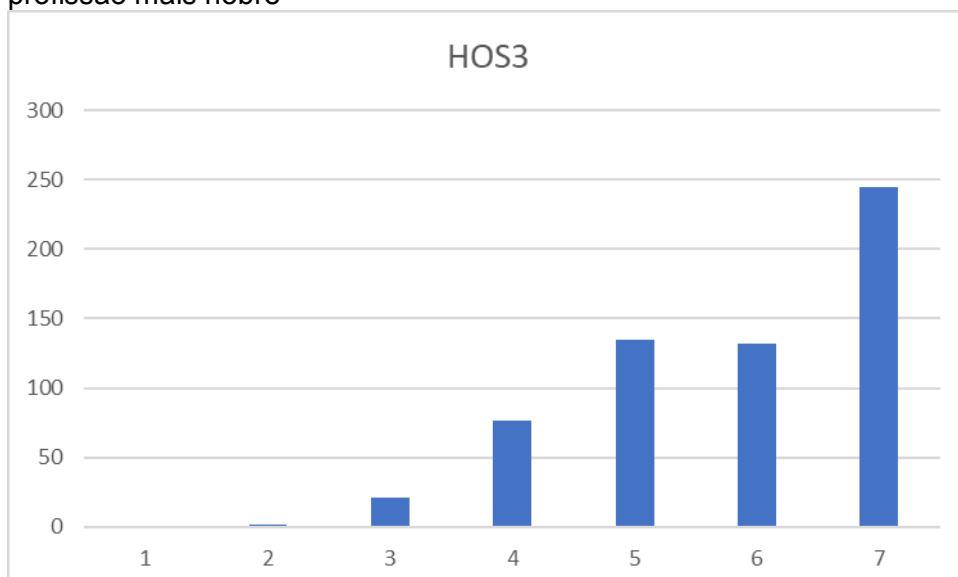
Gráfico 2 - Minha organização desenvolve um ótimo relacionamento com seus funcionários



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O Gráfico 3, assim como os demais, também apresenta um resultado que direciona a uma resposta positiva quanto à oferta de serviços, ratificando o conceito de Dawson, Abbott e Shoemaker (2010), que percebem um componente diferenciado de hospitalidade na oferta de serviços, relacionado à maneira como este serviço é entregue e à experiência proporcionada por meio do gesto hospitaleiro.

Gráfico 3 - Minha organização acredita que “trabalhar com serviços é a profissão mais nobre”

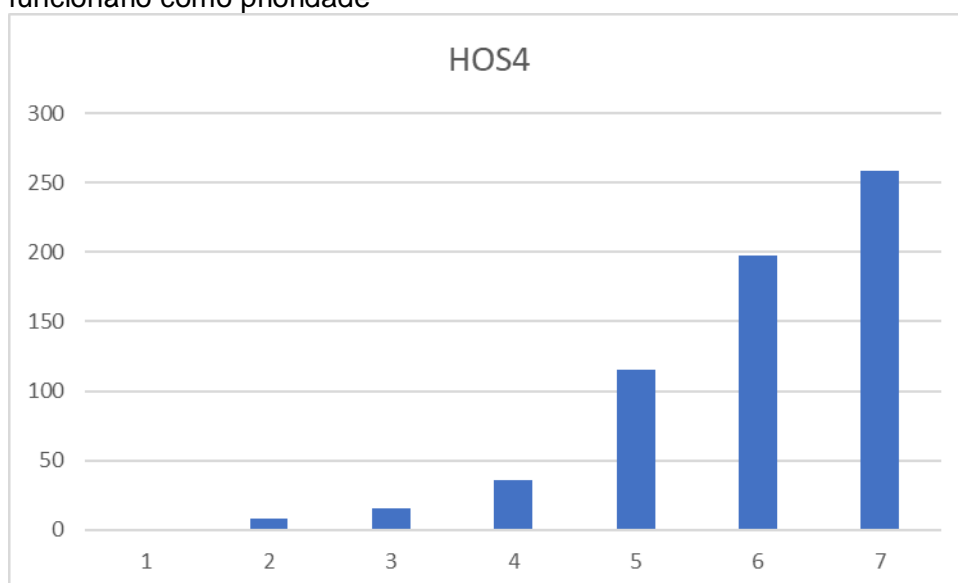


Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O Gráfico 4, aponta para uma resposta positiva em relação à segurança e ao bem-estar do funcionário e remete à visão de King (1995) que percebe a hospitalidade em duas perspectivas: fisiológica e psicológica. A primeira relacionada ao abrigo e à alimentação e, a segunda, à segurança. Para o autor, a proteção é a garantia de que o anfitrião (contratante) segue um código de hospitalidade, que resulta em reciprocidade.

A teoria de King (1995) é reforçada duas décadas depois por Camargo (2015), já citado nesta análise de resultados, ao afirmar que conquistando o contratado (funcionário), este, passa a se sentir parceiro do negócio, resultando na referência de King (1995) sobre reciprocidade.

Gráfico 4 - Minha organização considera a segurança e o bem-estar do funcionário como prioridade



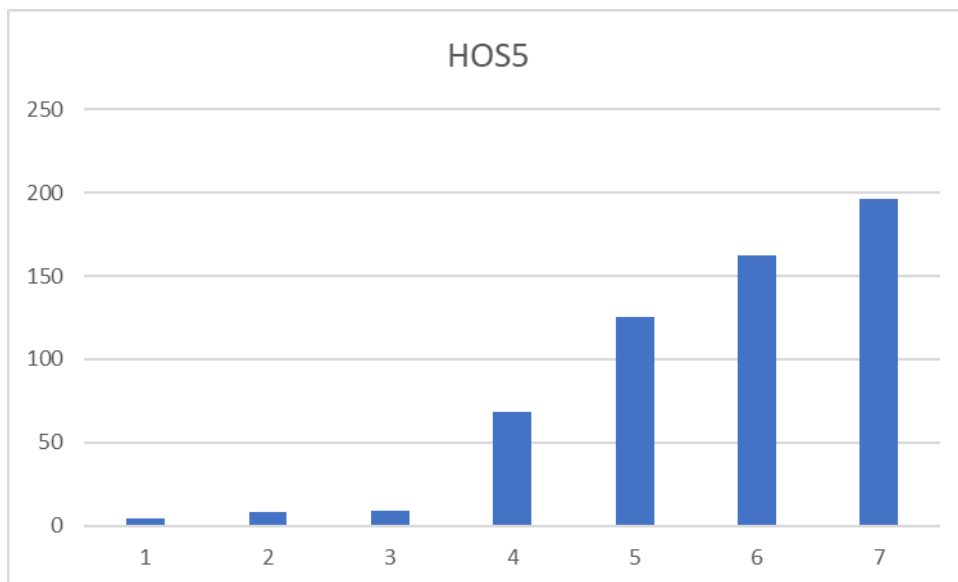
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O gráfico 5 também aponta para uma resposta positiva no que diz respeito ao tratamento recebido na organização. Lashley (2004) apresenta uma preocupação em relação à reciprocidade entre anfitrião e contratado, por acreditar que a troca monetária influencia a conduta hospitaleira; contudo, também entende que as organizações que compreenderem a hospitalidade a partir dos domínios social e privado, serão capazes de estabelecer maior lealdade entre os seus contratados.

Para Moretti (2015, p. 9), nas relações comerciais a hospitalidade está presente na cultura de hospitalidade das organizações, sendo um dos seus

princípios, o tratamento do estrangeiro (neste estudo também considerado contratado) “[...] como hóspede e potencial “amigo”.

Gráfico 5 - Minha organização trata o funcionário como um convidado e um possível “amigo”

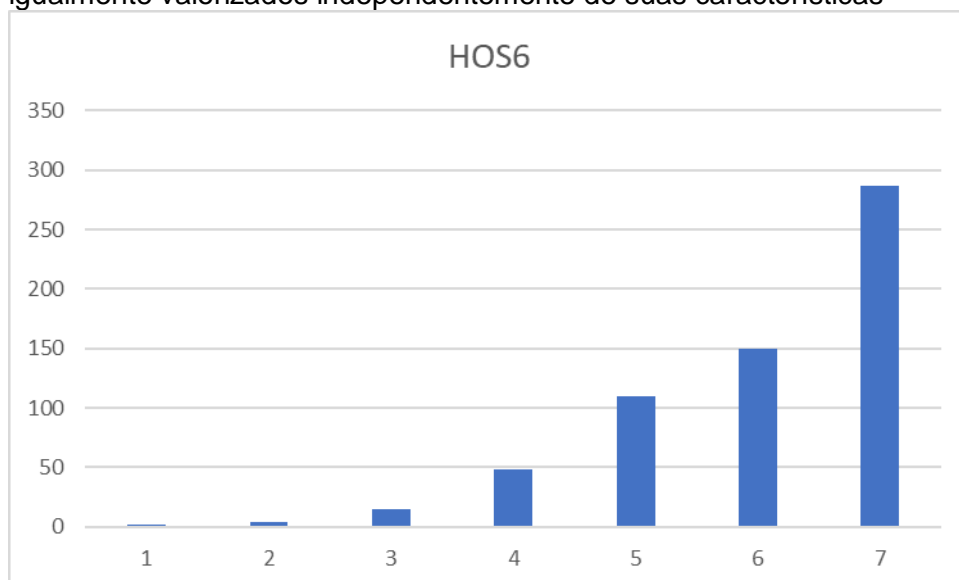


Fonte: Dados de pesquisa (2019)

No gráfico 6, a valorização dos funcionários é claramente percebida e reafirma a percepção de Moretti (2015), em relação à cultura de hospitalidade e aos valores pertencentes a esta cultura, conforme pode ser conferido no Quadro 3 desta pesquisa.

Para Lashley (2004), esta questão está relacionada ao ambiente social, que atende aos padrões culturais de cada localidade e, ao ambiente privado, que reflete o início da interrelação entre espaços privados e sociais, remetendo anfitrião e hóspede ao contexto da civilidade.

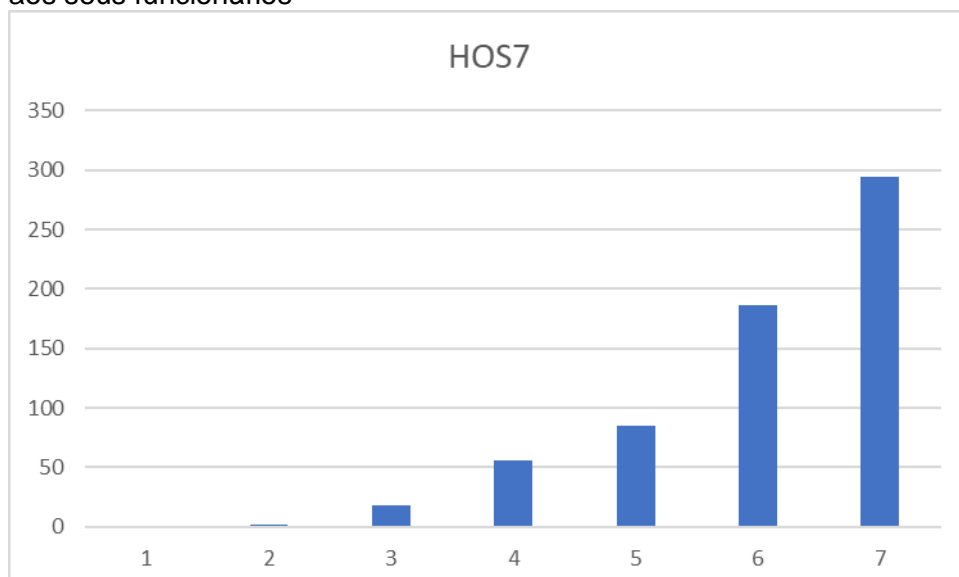
Gráfico 6 - Minha organização aceita todos os funcionários como indivíduos igualmente valorizados independentemente de suas características



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O gráfico 7, apresenta uma resposta positiva para a percepção de segurança dos contratados e, assim como os gráficos 5 e 6, reporta à reflexão de Moretti (2015), sobre a cultura da hospitalidade apresentada no quadro 3 desta pesquisa. Esta proposta de análise de Moretti, vai ao encontro da ideia de King (1995), que considera, entre outros valores, os de respeito e amizade, fundamentais para motivar o comportamento esperado.

Gráfico 7 - Minha organização fornece um ambiente seguro e protegido aos seus funcionários



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

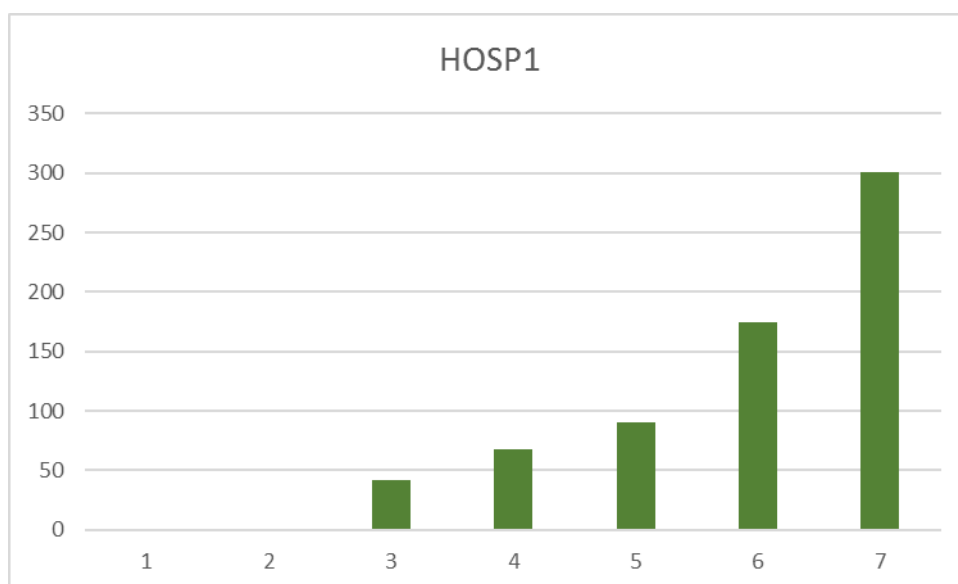
4.2.2 Discussão dos resultados para o construto *Hospitableness*

Os itens da escala de *Hospitableness*, com base em Blain e Lashley (2014), foi analisada em suas três dimensões e, em todas elas houve um número representativo de pessoas que se preocupam com o outro. Estas respostas remetem à teoria de Telfer (2004) que entende a *Hospitableness* como uma das características específicas de hospitalidade e classificando a quem possui estes traços, como pessoas hospitaleiras.

1ª Dimensão - Desejo de colocar os convidados antes de você

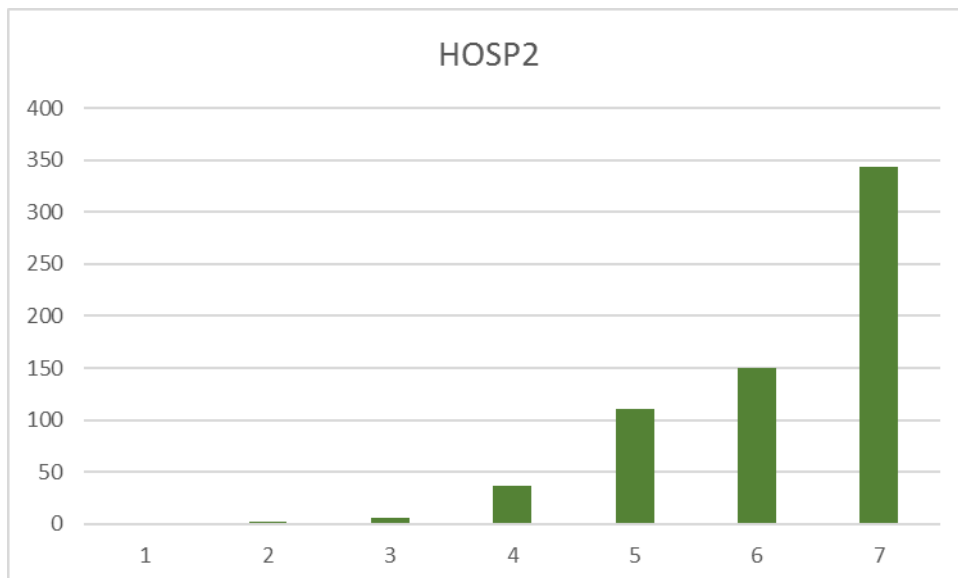
Os gráficos de 1 a 4, apesar de demonstrar uma percepção mais heterogênea, ainda assim apresentam resultados significativos em relação a acolhimento, proteção, suprir necessidades e amenizar dificuldades e, também ao prazer de receber e fazer novos amigos. Estas características foram apontadas por Telfer (2004) como sendo de pessoas genuinamente hospitaleiras, assim como Lashey (2015), que entende a oferta de hospitalidade a partir de duas expectativas, sendo uma delas, o prazer de dar prazer a outras pessoas.

Gráfico 1 – Para mim é importante colocar o bem-estar dos meus colegas de trabalho em primeiro lugar



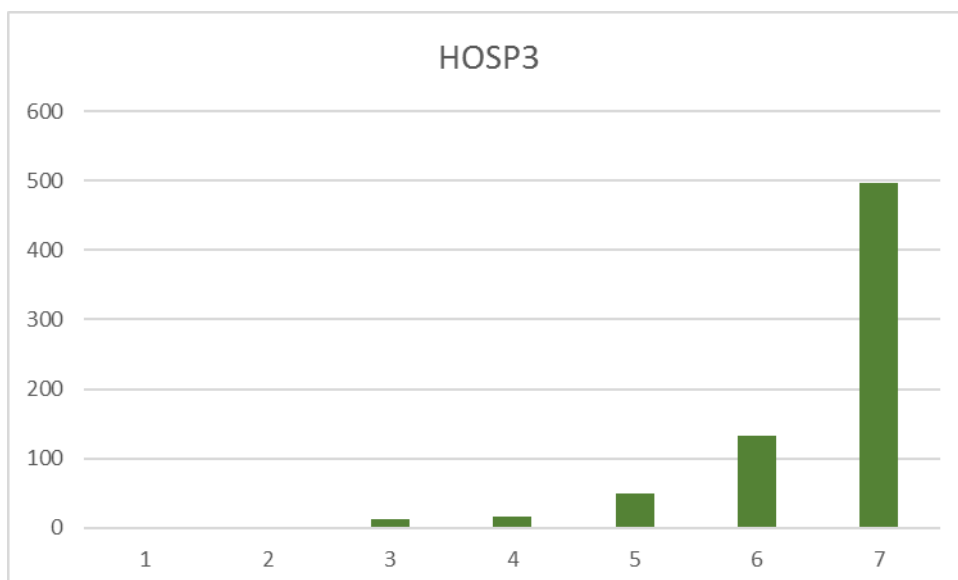
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 2 –Para mim é importante fazer o que for necessário para garantir que meus colegas de trabalho se sintam bem



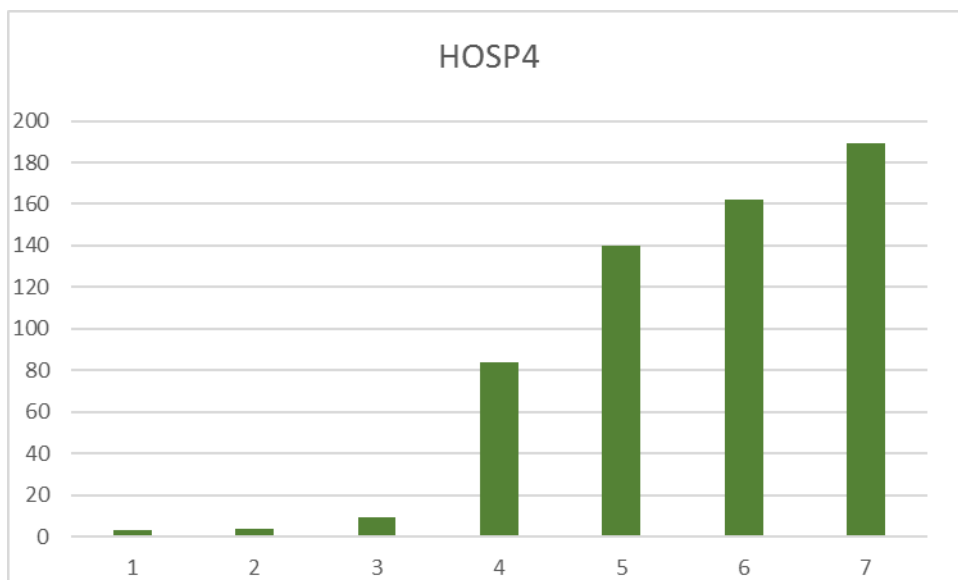
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 3 –Para mim é importante recepcionar os colegas de trabalho com cordialidade



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 4 –Para mim o conforto dos meus colegas de trabalho é o mais importante



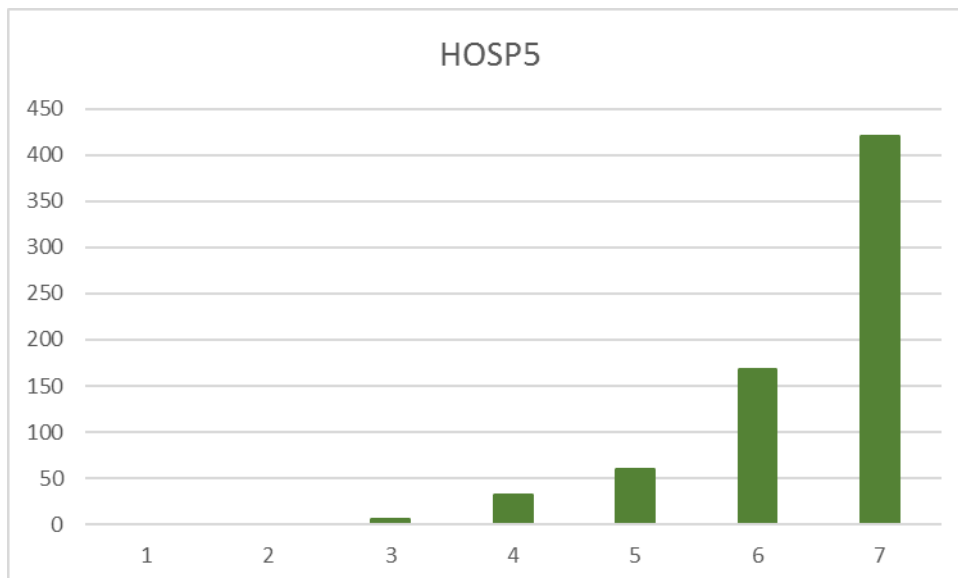
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

2ª Dimensão - Desejo de fazer os convidados felizes

Os gráficos de 5 a 9 representam a 2ª dimensão e mostram características de hospitalidade além da primeira impressão, pois as afirmações sugerem atitudes ao longo de um processo de interação social, no contexto do ambiente organizacional. Estas características vão ao encontro da teoria de Telfer (2004), que considera a frequência de comportamento hospitaleiro para considerar de fato se uma pessoa é hospitaleira.

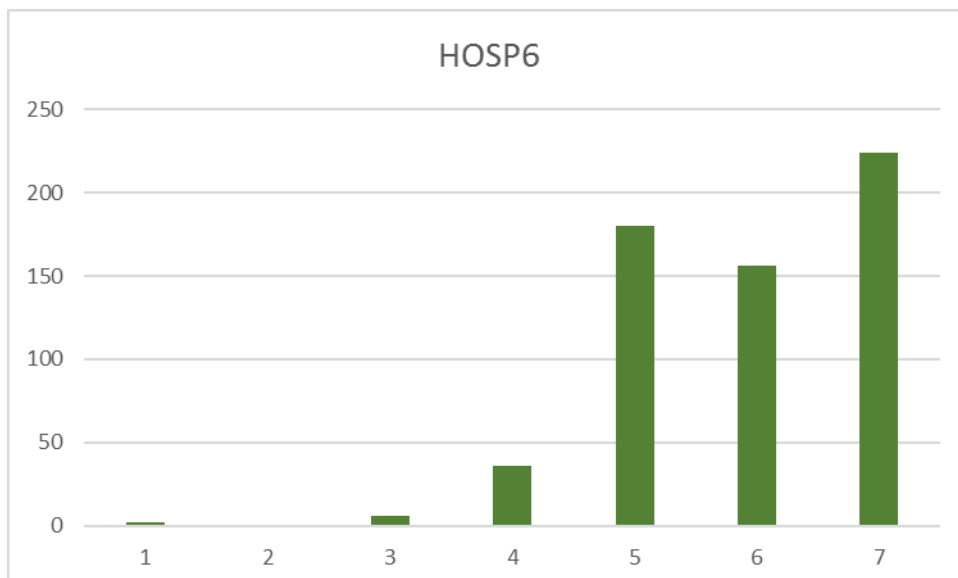
É importante observar que as questões que envolvem a segunda dimensão da escala de *hospitableness*, obtiveram um número expressivo de respostas positivas, que aponta para uma preocupação com a manutenção do bem-estar das pessoas da organização.

Gráfico 5 – Eu me sinto extremamente satisfeito quando faço com que os meus colegas de trabalho se sintam especiais



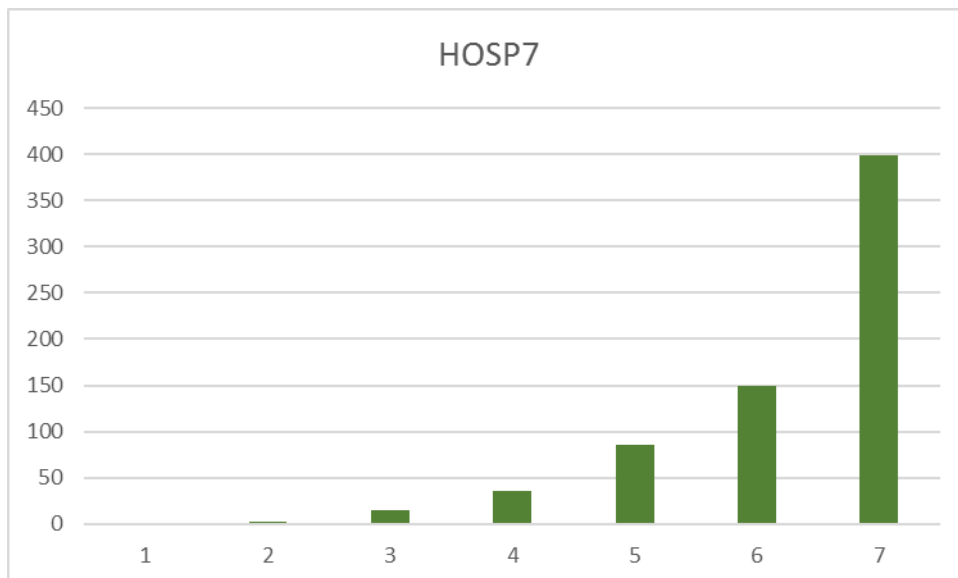
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 6 - Eu gosto de assumir responsabilidade pelo bem-estar dos meus colegas de trabalho



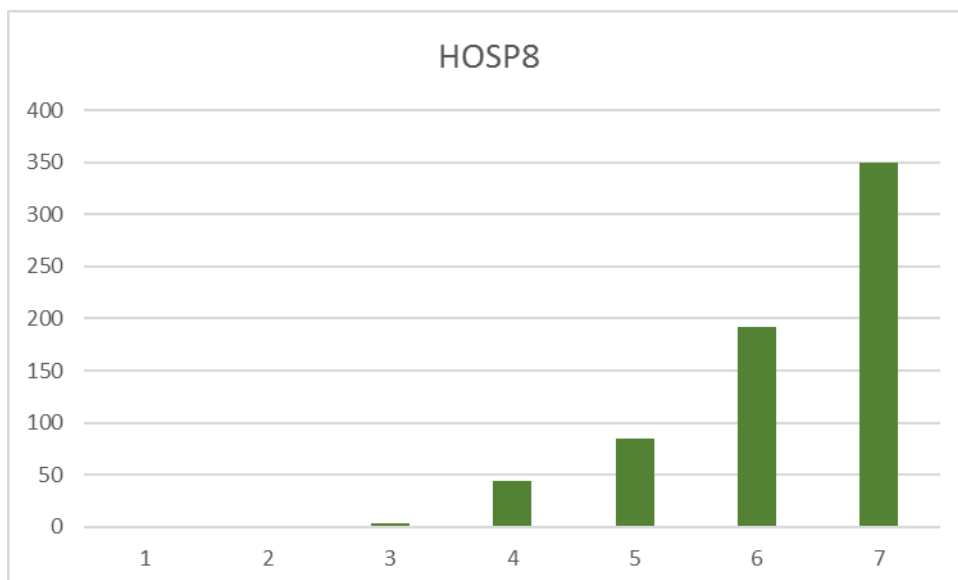
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 7 - Significa muito para mim quando os meus colegas de trabalho demonstrem sua satisfação com o meu acolhimento



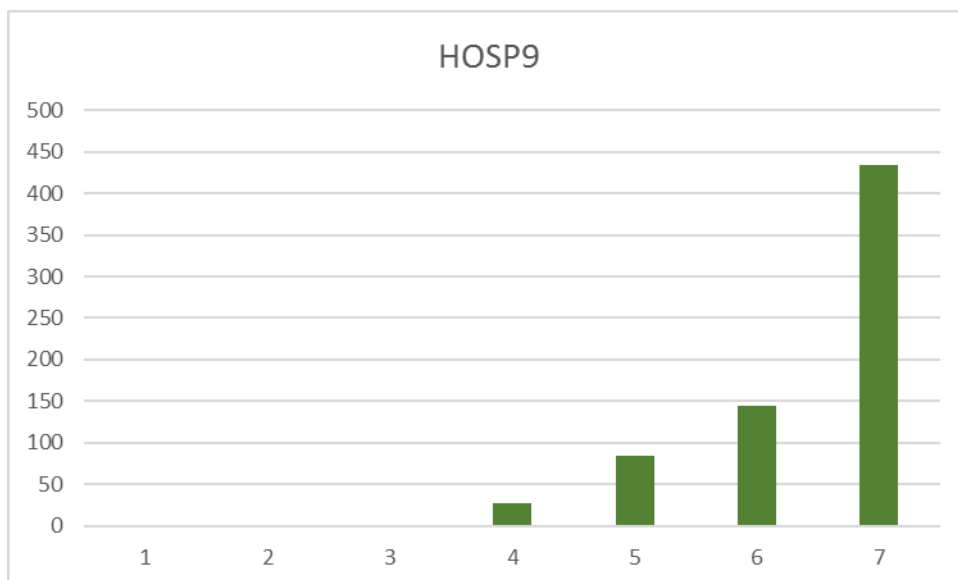
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 8 - Para mim é essencial responder de forma receptiva às solicitações dos meus colegas de trabalho



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 9 - Eu me esforço para ajudar os meus colegas de trabalho sempre que as oportunidades surgem

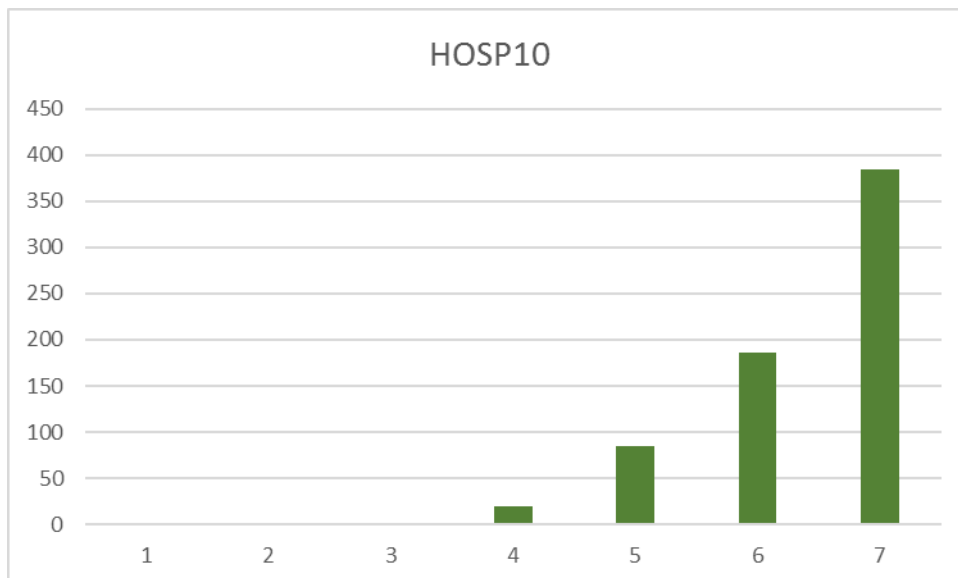


Fonte: Dados de pesquisa (2019)

3ª Dimensão - Desejo de fazer os convidados se sentirem especiais

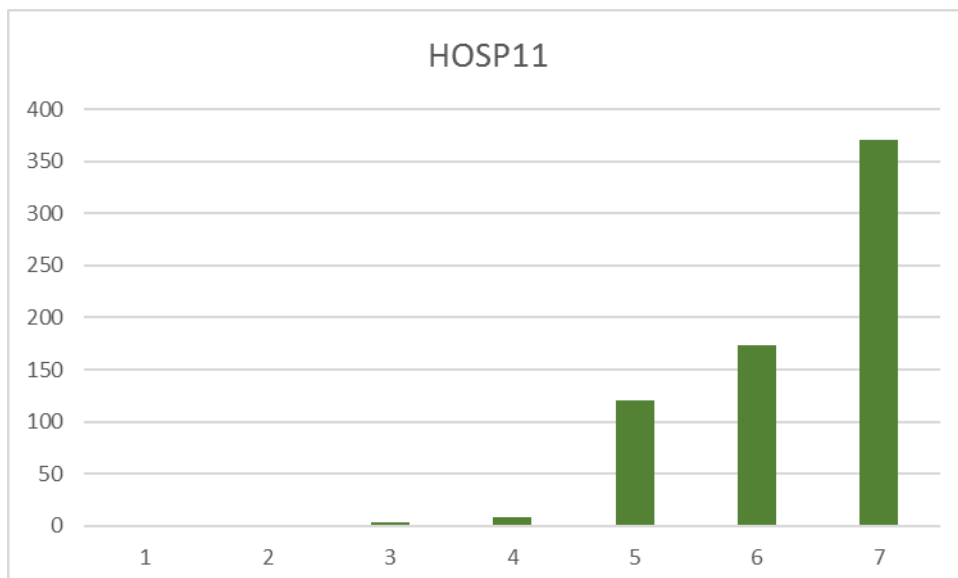
Os gráficos de 10 a 12 que representam a 3ª dimensão, também apresentam resultados significativos para uma característica de empatia, que move as pessoas a agirem com o outro da mesma forma como gostariam de ser tratadas. Camargo (2015), faz uma distinção entre hospitalidade e hospitabilidade. A primeira está relacionada à qualidade de gostar de receber, enquanto a segunda, à qualidade de saber receber. Sendo assim, é possível afirmar que os respondentes apresentam as características de hospitabilidade citadas pelo autor, ratificando novamente as teorias de Telfer (2004), ou seja, nesse construto todos os autores reforçam a teoria da *Hospitableness*.

Gráfico 10 - Ao receber os novos colegas de trabalho, eu busco a sintonia com eles



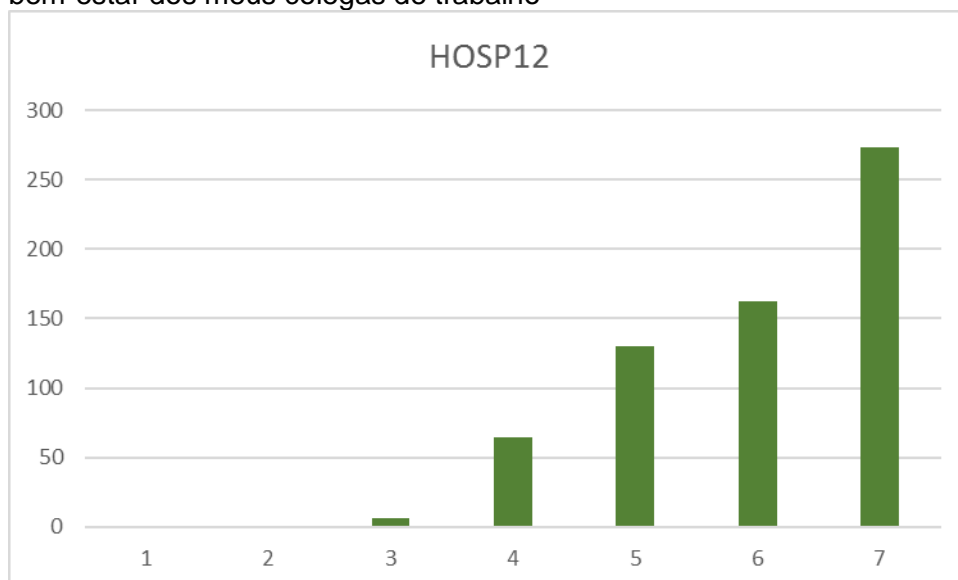
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 11 - Eu procuro me manter em sintonia com os meus colegas de trabalho



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 12 - Eu considero motivador, assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos meus colegas de trabalho



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

4.2.3 Discussão dos resultados para o construto Vantagem Competitiva

A análise deste construto demonstra a percepção dos funcionários quanto ao posicionamento da empresa em que trabalham, em termos de vantagem competitiva, comparando-as aos concorrentes do mesmo segmento. A preocupação com a vantagem competitiva não é uma questão atual. Para Ansoff (1965), é a capacidade da empresa responder positivamente às tendências de mercado à frente dos seus concorrentes e ajustar a sua oferta baseada nesta antecipação.

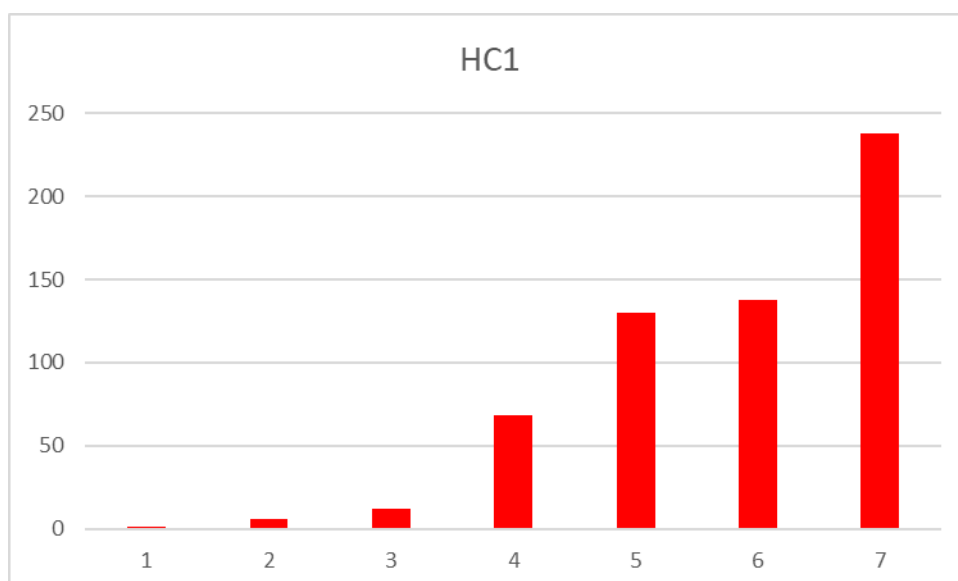
Para Peteraf e Barney (2003) trata-se da capacidade existente na organização para a criação de valores acima da média de seus concorrentes, de forma que garanta um desempenho superior. Kretzer e Menezes (2009) tratam desta questão, por meio da VBR, esclarecendo que a contribuição desta teoria está agrupada em duas dimensões: a primeira, focando em fatores que dificultem ou limitem a livre expansão dos seus recursos; e, a segunda, focando na garantia da retenção dos seus recursos específicos ou que não sejam transferidos com facilidade.

Sendo esta pesquisa focada no ambiente interno da organização, nas características de hospitalidade da empresa e nas competências de hospitalidade

das gerações que compõem este ambiente, a segunda dimensão da teoria da VBR sobre vantagem competitiva, está mais adequada ao seu propósito.

No Gráfico 1, observa-se uma percepção positiva dos respondentes sobre as suas organizações, que segundo Mills et al. (2002), que também aborda este tema pela ótica da VBR, remete à presença das pessoas na organização, presentes na performance dos sistemas, nos procedimentos e no conjunto de conhecimentos, valores e cultura que envolvem a empresa, propiciando a troca de experiências e evidenciando o encontro dos domínios citados por Lashley (2004), a partir do diagrama de Veen.

Gráfico 1 - Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização é mais bem-sucedida

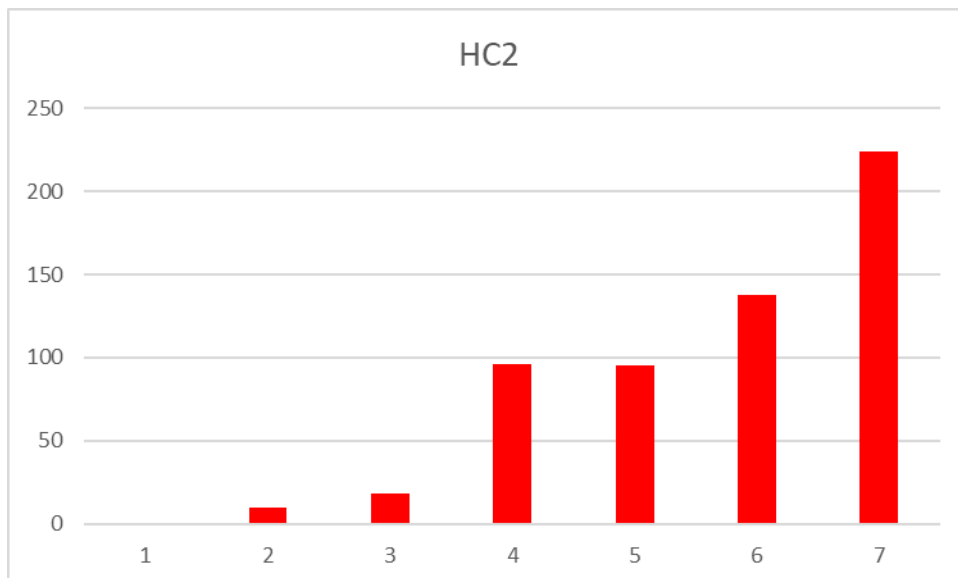


Fonte: Dados de pesquisa (2019)

No gráfico 2 uma parcela significativa dos respondentes apresentaram uma percepção favorável em relação ao lugar em que as suas organizações se encontram no posicionamento de mercado, que de acordo com Slack (1997), é um posicionamento alcançado a partir de cinco fatores: a confiabilidade, o custo, a flexibilidade, a qualidade e a velocidade.

Sendo assim, estes fatores podem ser alcançados, levando em consideração a teoria de Porter (1989), que sugere um exame abrangente das atividades executadas na organização, em função da interação que estas atividades distintas proporcionam, permitindo a análise das fontes de vantagem competitiva.

Gráfico 2 - Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização tem uma maior participação de mercado



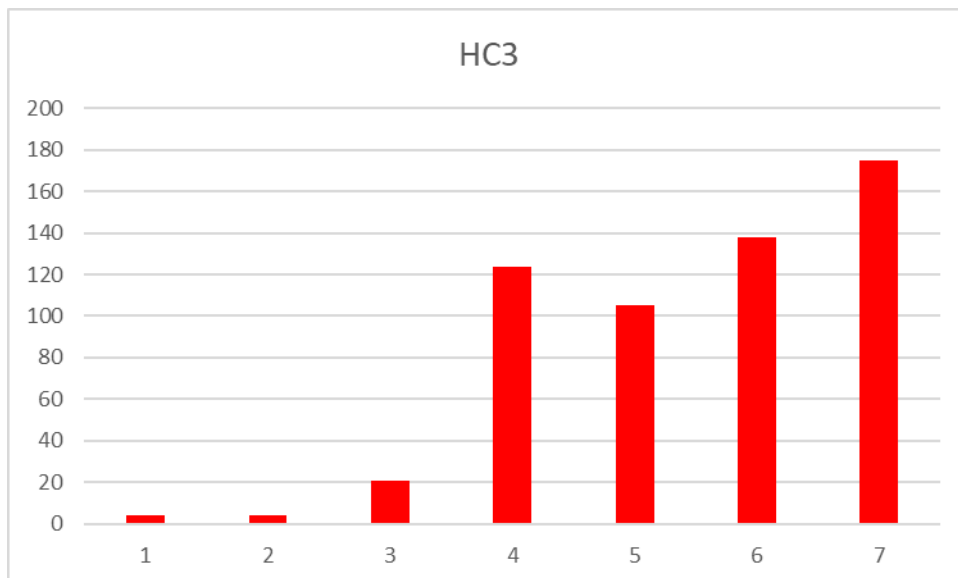
Fonte: Dados de pesquisa (2019)

No gráfico 3 observa-se diferenças de percepção dos respondentes em relação ao crescimento das suas empresas contratantes. Para refletir sobre esta questão, encontram-se contribuições significativas entre os autores que fundamentam esta pesquisa sobre competitividade.

Para tanto, a teoria de Munck e Galleli (2015) destaca a linha de pesquisa da VBR que considera a gestão do conhecimento como diferenciação de desempenho. Para o autor, a competência organizacional está relacionada ao aprendizado da empresa, envolvendo habilidades produtivas, tecnológicas, dentre outros aspectos processuais que entregam valor aos consumidores e demais *stakeholders*.

Sendo assim, a entrega de valor, percebida e aprovada pelo público de interesse da empresa, tende a tornar o desempenho desta organização, superior aos dos seus concorrentes, melhorando a sua performance em todas as suas perspectivas, inclusive de crescimento.

Gráfico 3 - Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização está crescendo mais rápido

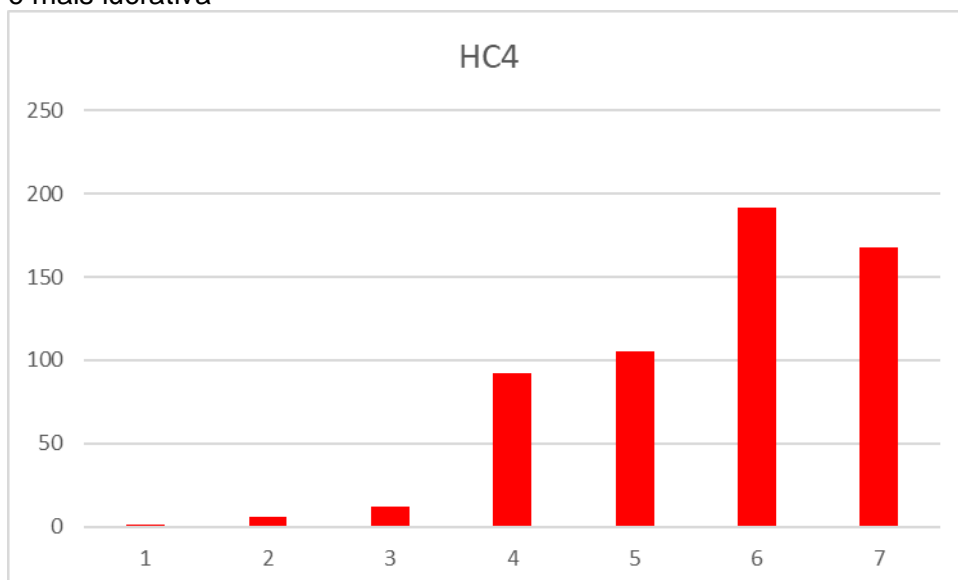


Fonte: Dados de pesquisa (2019)

No gráfico 4 observa-se que houve uma divisão na percepção dos respondentes, em relação ao crescimento das empresas contratantes, o que remete ao cenário da competitividade sob a ótica das teorias de Porter (2009, p. 3), dentre elas as cinco forças competitivas, pois de acordo com o autor, “[...] a competição pelo lucro vai além dos concorrentes tradicionais que atuam no mesmo setor”. Incluindo, portanto, nestas forças: os clientes; os fornecedores; os novos concorrentes e os produtos ou serviços substitutos, além dos concorrentes tradicionais.

Diante destas ameaças, é importante entender quais as forças que restringem ou sustentam a lucratividade e, em seguida, encontrar as estratégias adequadas para lidar com estas forças e criar uma vantagem competitiva que lhes faça frente. As ferramentas devem acompanhar a evolução dos tempos que exige novas estratégias e práticas, dentre elas, as técnicas gerenciais.

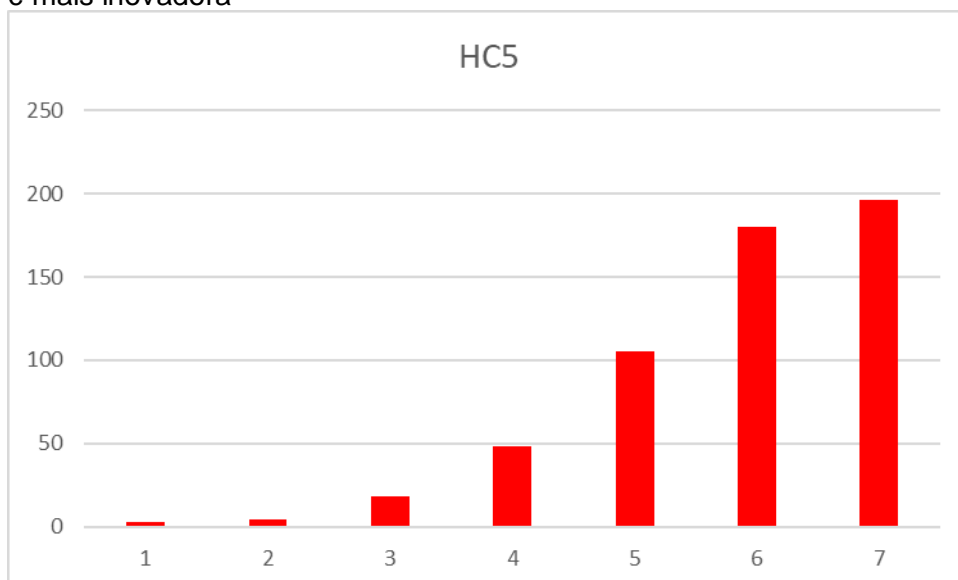
Gráfico 4 - Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização é mais lucrativa



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O gráfico 5 demonstra uma percepção positiva dos respondentes em relação à capacidade inovadora das suas empresas contratantes. A questão da inovação está relacionada, entre outros fatores, aos aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, sendo estes aspectos uma das divisões do segundo eixo identificado por Vasconcelos e Cyrino (2000), na abordagem das teorias de estratégia empresarial voltadas para a vantagem competitiva.

Gráfico 5 - Comparado com nossos principais concorrentes, nossa organização é mais inovadora



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

A análise dos construtos Hospitalidade, *Hospitableness* e Vantagem Competitiva, apresentaram resultados consistentes com a relação existente entre eles, a partir da percepção de pessoas de diferentes gerações.

Como características de Hospitalidade reconhecidas pelos respondentes, destaca-se o acolhimento, princípio essencial de hospitalidade, que reportou às teorias de Lugosi (2008) e Camargo (2015), considerando diferentes fatores que influenciam este sentimento e conquistam parceiros de negócios.

Brotherton e Wood (2004) aparece nesta análise, quando fica explícita a presença da hospitalidade como uma troca humana, também destacada por Camargo (2015) que enfatiza a existência do vínculo social como um dos princípios de hospitalidade. Dawson, Abbott e Shoemaker (2010), têm suas teorias confirmadas quando a hospitalidade é refletida por meio da oferta de serviços.

Em relação ao bem estar e à segurança do contratado, King (1995) ilustra esta questão com a sua dupla percepção de hospitalidade, fisiológica e psicológica, e Lashley (2004), quando o resultado aponta para a reciprocidade entre contratante e contratado, assim como Moretti (2015), percebe nas relações sociais no ambiente organizacional, potenciais amigos, relacionando também a valorização dos funcionários à cultura de hospitalidade e aos valores pertencentes a ela.

O construto *Hospitableness* apresentou nas três dimensões, características de hospitalidade que apontam para as teorias de Telfer (2004) sobre as pessoas genuinamente hospitaleiras e a continuidade de comportamentos hospitaleiros que as definem como tal. A teoria de Lashley (2015) sobre a oferta de hospitalidade voltada ao prazer de dar prazer a outras pessoas também apontam para atitudes contínuas de hospitalidade no ambiente organizacional.

As teorias de Camargo (2015) sobre a qualidade de receber e saber receber também são ratificadas neste estudo, quando os respondentes apresentam uma característica de empatia que reportam a outra teoria, a meta-hospitalidade, que de acordo com Lugosi (2008) é emocional em sua essência e podem ser construídas ou experienciadas nas transações comerciais.

É possível perceber nas análises de hospitalidade e hospitabilidade que estas duas teorias se complementam, pois nem sempre a pessoa que gosta de receber sabe como fazê-lo, elas podem preparar o ambiente de forma acolhedora, providenciar os provimentos necessários para recepcionar as pessoas, dentre outras atividades práticas, mas não conseguem recepcionar. Por esta razão, o saber

receber remete à meta-hospitalidade, porque envolve empatia, a identificação com o outro, minimizando a insegurança de um primeiro contato.

O construto Vantagem Competitiva apontou para uma percepção significativa dos respondentes com as suas empresas contratantes, confirmando teorias que fazem alusão à presença das pessoas no conjunto de conhecimentos, valores e cultura que envolvem a empresa, conforme citado por Mills et al. (2002) e por Munck e Galleli (2015), que relacionam a competência organizacional ao aprendizado da empresa. As duas percepções estão em consonância com a teoria da VBR, que considera a gestão do conhecimento como diferenciação de desempenho.

4.3 Análise do modelo de mensuração

De acordo com vários pesquisadores, diversos índices estão disponíveis para avaliar o ajustamento do modelo (BENTLER; BONETT, 1980; FORNELL; LARCKER, 1981; BENTLER, 1990; JORESKOG; SORBOM, 1996), porém não existe consenso sobre um único índice ou padrão. Portanto, múltiplos critérios devem ser empregados para avaliar, de modo geral, o ajustamento do modelo teórico (BAGOZZI; YI, 1988; HAIR *et al.*, 2009).

A validade convergente foi observada pelas cargas apresentadas nos modelos PLS. Como ainda a pesquisa se encontra em um processo de pré-teste, os ajustes referem-se apenas a este momento. Neste modelo, as cargas λ variaram de 0,359 (λ_{HOS1}) até 0,881 (λ_{HC_1}). Foram retiradas do modelo as variáveis com cargas mais baixas para melhorar os indicadores de ajuste do mesmo, assim as variáveis: HOS6, HOSP3, HOSP7, HOSP10 E HOSP11 não foram incluídas no modelo final.

Os indicadores de ajuste dos modelos foram satisfatórios. Todas as AVEs foram superiores à 0,50, a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes foi superior a 0,7 e os coeficientes Alpha de Cronbach foram superiores ao limite mínimo. A Tabela 1, apresenta os indicadores identificados.

Tabela 6 – Validade convergente

Construtos	α	CC	AVE
Hospitableness	0,896	0,917	0,580
Hospitalidade	0,881	0,913	0,678
Vantagem Competitiva	0,891	0,920	0,696
Valores ótimos	> 0,7	> 0,7	> 0,5

Nota: α = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; AVE = Variância Média Extraída

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Do mesmo modo, pelo critério de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante das variáveis latentes foi comprovada, quando se verificou que as raízes quadradas de cada variável eram superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos, como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 7 – Validade discriminante

	Hospitableness	Hospitalidade	Vantagem Competitiva
Hospitableness	0,761		
Hospitalidade	0,691	0,823	
Vantagem Competitiva	0,625	0,710	0,834

Fonte: dados da pesquisa (2019).

De modo geral, o ajustamento do modelo está razoável e pode ser aceito.

4.4 Análise do modelo estrutural e teste das hipóteses

Os coeficientes de regressão padronizados indicam quanto cada construto afeta as variáveis latentes, quando estas aumentam de uma unidade. Na figura 7, podem ser localizados os coeficientes de regressão associados a cada uma das variáveis observadas (*Hospitalidade* e *Hospitableness*) e o quanto elas impactam na variável latente *Vantagem Competitiva*.

A *Hospitalidade* possui o maior coeficiente de regressão (0,523) com a variável *Vantagem Competitiva*, ou seja, quando esta aumenta de uma unidade, a maior contribuição para esta vem da *Hospitalidade*. Por sua vez, a variável *Hospitableness* apresenta um coeficiente de regressão igual a 0,768, com relação à variável *Hospitalidade* e apresenta um coeficiente de regressão igual a -0,504 com a variável *Vantagem Competitiva*.

Na figura 9, também podem ser observados os valores dos coeficientes de determinação da variância (R^2) das variáveis dependentes Hospitalidade e Vantagem Competitiva. Esses coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes. Os valores de R^2 obtidos estão no interior dos círculos que representam essas variáveis. No caso da variável Hospitalidade, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 59%. No caso da variável Vantagem Competitiva, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 12,3%.

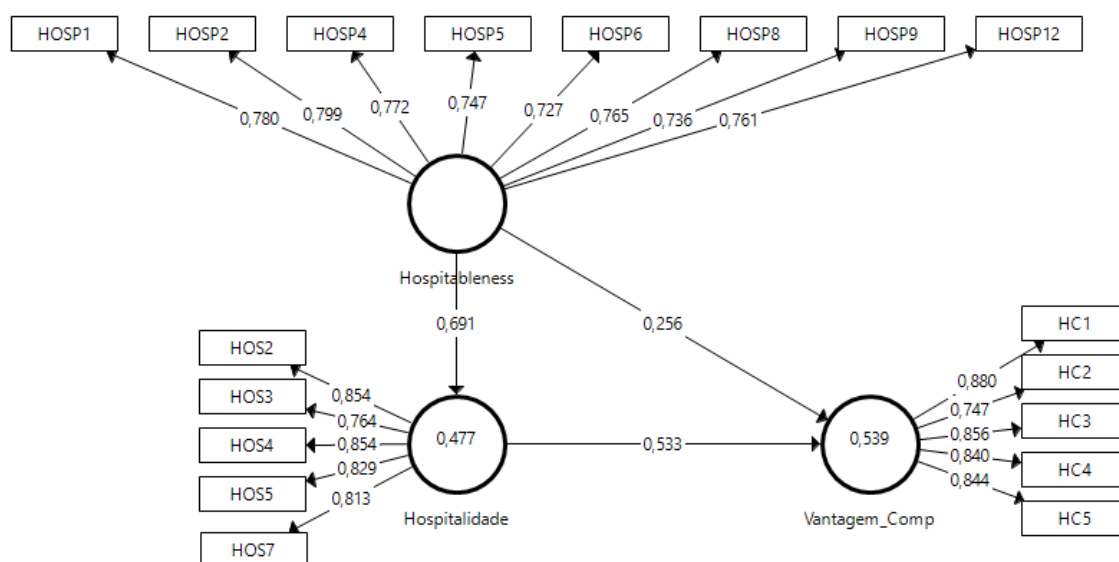


Figura 9 - Modelo de mensuração

Fonte: dados da pesquisa

Para a validação do modelo estrutural, foi utilizado o algoritmo de *bootstrapping* (amostragem aleatória) do software SmartPLS 3 (Ringle et al., 2005), com o parâmetro 5000 para o número de casos e amostras. Esse procedimento teve como objetivo realizar 5000 simulações com o conjunto de dados, para a obtenção dos resultados do teste da distribuição t de Student e dos erros padrão (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Os resultados do teste t dependem do número de questionários respondidos. Para uma amostra de 110 respondentes (graus de liberdade), o valor da distribuição t de Student é 1,98, para um intervalo de confiança de 95% e significância de 0,05. O teste t de Student serve para testar a hipótese de que os coeficientes de correlação/regressão possam ser iguais a zero. Caso o resultado do teste t de Student seja igual ou superior a 1,98, a hipótese nula é rejeitada, ou seja, a correlação é significativa.

Os resultados da análise podem ser verificados tanto na Figura x, quanto na Tabela Y.

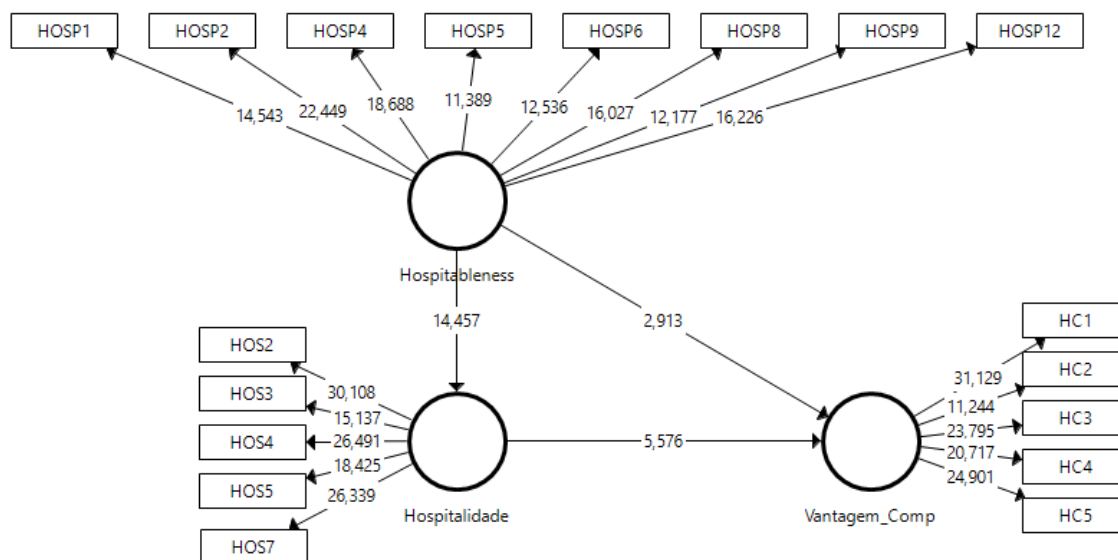


Figura 10 Modelo estrutural
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Tabela 8 – Valores para o teste de hipóteses

Situação	Relação	Todos (n=110)			Geração X (n=49)			Geração Y (n=52)		
		β	R ²	t	β	R ²	t	β	R ²	t
Aceita	H ₁ : Hospitalidade → Vantagem Competitiva	0,533	0,539	5,637***	0,389	0,470	2,367*	0,577	0,582	4,636***
Aceita	H ₂ : Hospitableness → Hospitalidade	0,691	0,477	14,830***	0,745	0,555	15,248***	0,644	0,415	8,845***
Aceita	H ₃ : Hospitableness → Vantagem Competitiva	0,256		2,959**	0,345		2,275*	0,250		2,225*

Nota: * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001; n.s.= não significante; (two-tailed test).

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A variável “Hospitalidade” possui uma relação positiva e significativa com a “Vantagem competitiva” ($\beta=0,533$, $p<0,001$), validando assim H1. Da mesma forma identificou-se que “Hospitalableness” possui uma relação positiva e significativa com a “Hospitalidade” ($\beta=0,691$, $p<0,001$), validando assim H2.

O coeficiente de caminho do modelo estrutural indicou que os “Hospitalableness” possuem uma relação positiva e significativa com a “Vantagem competitiva” ($\beta=-0,256$, $p>0,01$), fazendo com que se a hipótese H3 também fosse aceita.

4.5 Análise Multigrupo

Para verificar se as percepções do entrevistado de práticas, imagem, apego e lealdade do consumidor são diferentes com base em sua consciência ambiental, uma análise multigrupo foi realizada, o que pode revelar diferenças significativas entre grupos específicos de relacionamentos dentro do modelo estrutural. De acordo com Henseler, Ringle e Sarstedt (2009), a medição da invariância de modelos compostos (MICOM) é um passo necessário antes da análise de vários grupos.

Para a avaliação da invariância do modelo composto, foram utilizados os três passos recomendados nos procedimentos do MICOM. Na primeira etapa, para estabelecer uma invariância de configuração, é assegurado que os seguintes aspectos são os mesmos para os grupos: configuração dos modelos de medição e do modelo estrutural; tratamento de dados para a estimação do modelo usando o conjunto completo de dados e cada grupo de dados; e configurações de algoritmo para todas as estimativas de modelo. Na segunda etapa, avaliamos a invariância composicional, em princípio para a invariância composicional é necessário que a correlação c seja igual a um. O resultado do teste com 5000 permutações mostra que a correlação c é igual a 1 ou é significativamente próxima a 1. Assim, concluímos que a invariância foi estabelecida para todos os compósitos do modelo. Na etapa 3, os valores médios e a variância entre os grupos são avaliados. O teste de permutação mostra que os valores médios e a variância do Grupo Geração X não diferem significativamente dos valores do Grupo Geração Y, de modo que a

mensuração de invariância parcial é estabelecida. Os valores dos resultados do MICOM estão na Tabela 7.

Tabela 9 Resultado MICOM para o modelo analisado.

Passo 2	c	5.0%	Variância composta
Hospitableness	0,996	0,992	Sim
Hospitalidade	0,998	0,995	Sim
Vantagem Competitiva	0,998	0,995	Sim
Passo 3a	Diferença da média do composto	Intervalo de 95%	Valores iguais
Hospitableness	0,497	[-0,382:0,379]	Não
Hospitalidade	0,505	[-0,388:0,386]	Não
Vantagem Competitiva	0,258	[-0,390:0,389]	Sim
Passo 3b	Diferença da variância do composto	Intervalo de 95%	Valores iguais
Hospitableness	-0,298	[-0,594:0,604]	Sim
Hospitalidade	-0,646	[-0,581:0,589]	Não
Vantagem Competitiva	-0,458	[-0,567:0,561]	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Uma vez que a invariância do modelo foi analisada, a MGA (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) é realizada para testar o papel moderador das gerações, considerando os grupos com Geração X e Geração Y. A Tabela 9, mostra o resultado gerado.

Tabela 10 Resultado do teste de comparação multigrupo

Relações	β Ger_X	β Ger_y	Diferença β (Ger_X – Ger_Y)	p-value da permutação	Sig
Hospitableness → Hospitalidade	0,745	0,644	0,101	0,121	Não
Hospitableness → Vantagem Competitiva	0,345	0,250	0,095	0,307	Não
Hospitalidade → Vantagem Competitiva	0,389	0,577	0,189	0,828	Não

Nota: *significant at 0.05 (two-tail t distribution); **significant at 0.01 (two-tail t distribution).

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O resultado apresentado pela análise MGA, mostra que os dois grupos geracionais não percebem diferenças significativas entre as relações propostas, não validando a hipótese central de que há diferenças de percepção sobre a hospitalidade entre as gerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reunir três temas tão diferentes em um mesmo estudo, é colocar-se diante de um grande desafio, identificar o ponto exato em que eles se encontram e propiciam novos conhecimentos. A hospitalidade é um atributo natural que se observa nas relações humanas e estabelece um código de conduta que norteia o comportamento humano em diferentes domínios e dimensões.

As gerações reúnem experiências de épocas variadas e propiciam oportunidades excepcionais de compartilhamento de conhecimentos em qualquer ambiente que haja esse encontro. A competitividade é o tema que mais causa estranheza, mas isso muda quando pensamos que a vantagem competitiva é gerada a partir de um conjunto de conhecimentos produzidos por pessoas e que ele se propaga além dos muros de uma organização.

Quando estes conhecimentos reunidos se transformam em produtos ou serviços, eles carregam, de forma figurada, um DNA, que poderá ser identificado por meio da qualidade, utilidade, durabilidade, segurança, satisfação, enfim, por todos os cuidados que garantam ao público a que se destina, os benefícios prometidos e, se possível, com algo a mais que o surpreenda. Estes valores poderão ser o fator de vantagem competitiva para a empresa, que sem perceber, tem a assinatura da hospitalidade no seu produto.

A proposta inicial de integrar três conhecimentos foi se tornando viável a cada revisão da literatura para a construção do referencial teórico, até a fase tão esperada da coleta de dados e aferição dos resultados.

As hipóteses investigadas nesta pesquisa se confirmaram, mostraram que existe uma relação positiva e significativa entre hospitalidade e vantagem competitiva; *hospitableness* e hospitalidade e *hospitableness* e vantagem competitiva, contudo, a percepção desta relação não é diferente entre as gerações, mas é surpreendente porque sugere uma familiaridade com a organização e harmonia na convivência entre os diferentes grupos geracionais.

A análise foi realizada refletindo sobre os itens de cada escala pesquisada, permitindo uma discussão mais consistente, com embasamento nos autores que fundamentaram este estudo em suas respectivas áreas de conhecimento. A cada análise uma grata surpresa.

É possível perceber que existe uma vasta área a ser explorada no campo da Hospitalidade na Competitividade em Serviços e, por esta razão, segue algumas reflexões com o desejo sincero que sejam producentes para a área acadêmica e para o ambiente de negócios.

5.1 Contribuições teóricas

Com esta pesquisa, quero contribuir teoricamente para ampliar o campo de estudo da Hospitalidade na Competitividade em Serviços. Como pesquisadora iniciante quero ver este trabalho influenciando positivamente nesta discussão sobre a hospitalidade no domínio comercial. Como aprendiz quero receber as críticas que possam contribuir no preenchimento de lacunas e no realinhamento de ideias, porque aprendi com a construção deste conhecimento que toda produção é uma obra inacabada.

5.2 Contribuições gerenciais

A contribuição gerencial que esta pesquisa pode deixar está relacionada à criação de estratégias para o melhor aproveitamento dos recursos internos da organização. A hospitalidade realmente não é uma ferramenta de vantagem competitiva, assim como as pessoas da organização. Não as vejo como recursos, mas como as responsáveis por movimentar, combinar, incrementar, inovar e saber aproveitá-los com eficiência para alcançar o resultado esperado.

As características de hospitalidade dessas pessoas são relevantes, porque de acordo com o referencial teórico, quando o indivíduo é genuinamente hospitaleiro, ele se preocupa com o outro, logo se preocupa também com a organização, ele é feliz na realização de suas funções para a produção de um bem maior.

E, reunindo a percepção de Barney (1991), o engajamento de alguém com esta característica, se pensado estrategicamente, poderá transformar um recurso

comum, em algo, valioso, raro, difícil de imitar e imperfeitamente substituível, sendo estes os critérios que evidenciam a fonte da vantagem competitiva.

5.3 Limitações e direções para novas pesquisas

Dentre os fatores limitantes estão a reduzida participação da geração *baby boomer* na coleta de dados, o número de respondentes inferior ao esperado e a impossibilidade de realizar uma pesquisa qualitativa.

Estas perguntas já apontam para caminhos interessantes de pesquisa, começando por entender aonde estão os *baby boomers*; ampliar a coleta de dados além do estado de São Paulo e realizar uma pesquisa no ambiente corporativo por meio de entrevistas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade em recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 16–29, 1992.
- ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 617–636, 2012.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BAGOZZI, R. P.; YOUJAE, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74–94, 1988.
- BALESTRO, M. V. et al. A Experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. n. Especial, 2004.
- BAPTISTA, I. Hospitalidade e Eleição Intersubjectiva: Sobre o Espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, v. 2, p. 5–14, 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological bulletin**, v. 107, n. 2, p. 238–246, 1990.
- BENTLER, P. M.; BONETT, D. G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological bulletin**, v. 88, n. 3, p. 588–606, 1980.
- BENVENISTE, É. O vocabulário das instituições indo-europeias. In: 2v. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1995.
- BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, v. 4, n. 1–2, p. 1–8, 2014.
- BOTHERTON, B.; WOOD, R. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: **Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 191–222.
- CAMARGO, L. O. DE L. Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico. **Revista Hospitalidade**, v. 3, n. 2, p. 11–28, 2006.
- CAMARGO, L. O. DE L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. especial, p. 42–69, 2015.
- CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, 2011.

CLT DINÂMICA - Consolidação das Leis do Trabalho. **Capítulo IV - Da proteção do trabalho do menor - SEÇÃO I - Disposições Gerais.** Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/TITULOIII.html>. Acesso: 20.03.2019.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145–157, 2016.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8–19, 2008.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1–13, 2008.

DAWSON, M.; ABBOTT, J.; SHOEMAKER, S. The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. . **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 290–300, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FAUL, F. et al. G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, p. 175–191, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1–18, 2006.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, v. 3, n. 4, 2003.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores - Intergrando Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382–388, 1981.

FREITAS, M. E. DE. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73–82, 1991.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. **Which Resources Matter? A Fine-grained Test of the Resource Based View of the Firm**. Academy of Management Annual Meeting. **Anais...Ada: Best Conference Paper**, 2004

GODBOUT, J. T.; CAILLÉ, A. **O Espírito do Dádiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HELPHAT, CONSTANCE, P. M. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHOURI, P. N. (Eds.). **Advances in international marketing**. v. 20 ed. London: Emerald Group Publishing Limited, 2009. p. 277–319.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos**. 7a. ed. México: Thomson, 2008.

INDALÉCIO, A. B.; RIBEIRO, M. DA G. M. Gerações Z e Alfa: os novos desafios para a educação contemporânea. **Revista Unifev: Ciência & Tecnologia**, v. 2, p. 137–148, 2017.

JORESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **Lisrel 8: User's Reference Guide**. [s.l.] Scientific Software International, 1996.

KALACHE, A.; VERAS, R. P.; RAMOS, L. R. O envelhecimento da população mundial: um desafio novo. **Revista de Saúde Pública**, v. 21, p. 200–210, 1987.

KERLINGER, F. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1–14, 2002.

KING, C. What is hospitality? **International Journal of Hospitality Management**, v. 14, n. 3/4, p. 219–234, 1995.

KOCK, N.; HADAYA, P. Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 1, p. 227–261, 2018.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, 2009.

LANCASTER, L. C.; STILMAN, D. **O Y da Questão: Como a Geração Y está transformando o Mercado de Trabalho**. 1a. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LASHLEY, C. Towards a theoretical. **In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates**, p. 1, 2000.

LASHLEY, C. Para um Entendimento Teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds.). **Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 3–24.

LASHLEY, C. Studying hospitality: insight from social science. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69–84, 2008.

LASHLEY, C. Hospitalidade e Hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, v. XII, n. especial, p. 70–92, 2015.

LASHLEY, C.; MORRISON, A.; LYNCH, P. (EDS.). **Hospitality: A Social Lens**. Amsterdam: Elsevier, 2007.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139–149, 19 mar. 2008.

MALAFAIA, G. S. DE. **No Title**. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. **Anais...VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6a. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MCCRINDLE, M. Understanding generation Y. **Principal Matters**, n. 55, p. 28, 2003.

MILLS, J. et al. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTANDON, A. Espelhos da Hospitalidade. In: **O Livro da Hospitalidade - Acolhida do Estrangeiro na História e nas Culturas**. São Paulo: Editora Senac, 2011. p. 21–37.

MORETTI, S. L. DO A. **Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração**. Seminário Anual da Anptur. **Anais...Natal - RN: Anais Educ**, 2015

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE - Revistão de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 525–544, 2015.

NASCIMENTO, N. M. DO et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 16–28, 2016.

PAIVA, E. L. **Conhecimento organizacional e o Processo de formulação de estratégias de produção**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

PAIVA, E. L.; FENSTERSEIFER, J. E.; ROTH, A. V. **A relação entre competitividade e o processo estratégico na área de produção: uma análise baseada no conhecimento organizacional**. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...2000**

PAIVA, M. B. M.; FERRAZ, S. F. D. E. S. **Hierarquia de Valores entre Grupos Geracionais em uma Pró-Reitoria de Instituição Federal de Ensino Superior: uma Análise através da Escala EVT.**, 2013a.

PAIVA, M. B. M.; FERRAZ, S. F. D. S. **Hierarquia de Valores entre Grupos Geracionais em uma Pró-Reitoria de Instituição Federal de Ensino Superior: uma Análise através da Escala EVT**. XVI SEMEAD – Seminários de Administração. **Anais...São Paulo: 2013b**

PENROSE, E. G. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309–323, 2003.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers. **R&D Management**, v. 35, n. 2, p. 111–124, 2005.

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–106, 2006.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUISHIDA, A.; CASADO, T. Adaptação à transição de carreira na meia-idade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 2, p. 81–92, 2009.

RATTNER, H. Prioridade: construir o capital social. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 2, n. 21, p. 1–8, 2003.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175–192, 2011.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMAN, D. J. et al. Fatores de competitividade organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27–46, 2012.

SANTOS, A. L. DOS. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas** Universidade de São Paulo, , 2011.

SARMENTO, M. J. Gerações e alteridade: interrogações a partir da sociologia da infância. **Educação & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 361–378, 2005.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, p. 187–192, 2000.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. Sao Paulo: Editora Atlas, 1997.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TELFER, E. A filosofia da “hospitalidade”. In: LASHLEY, C.; MORRISSON, A. (Eds.). . **Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 53–78.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**Rio de Janeiro: 2006

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: Um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. **Revista Universo Administração**, v. 2, n. 2, p. 61–74, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.

VEEN, W.; WRACKING, B. **Homo Zappiens: Educando na Era Digital**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88–98, 2016.

VITAL, N. 20 anos para o Brasil ficar rico. **Revista Exame**, 2013.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais. **Contribuciones a la Economía**, 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.