

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**  
**GILBERTO DE ARAUJO GUIMARÃES**

**HOSPITALIDADE: AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS E  
MOTIVAÇÕES QUE DETERMINAM A CAPACIDADE DE SER  
HOSPITALEIRO.**

São Paulo  
2019

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**  
**GILBERTO DE ARAUJO GUIMARÃES**

**HOSPITALIDADE: AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS E  
MOTIVAÇÕES QUE DETERMINAM A CAPACIDADE DE SER  
HOSPITALEIRO.**

Tese apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Hospitalidade, na área de concentração em Hospitalidade na linha de pesquisa dimensões e contextos da hospitalidade, do curso Doutorado em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Octávio de Lima CAMARGO.

Aprovado em: 15 / 04 / 2019

---

Prof. Dr. Luiz Octávio de Lima CAMARGO /Universidade Anhembi Morumbi

---

Profª. Dra. Senia R. BASTOS /Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Cláudio José STEFANINI /Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Fernando C. de ALMEIDA/ FEA/USP - Universidade de São Paulo

---

Profª. Dra. Adriana Backx NORONHA Viana/ FEA/USP - Universidade de São Paulo

São Paulo  
2019

TESE

HOSPITALIDADE: AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS E MOTIVAÇÕES  
QUE DETERMINAM A CAPACIDADE DE SER HOSPITALEIRO

*HOSPITABLENESS: EVALUATION OF CHARACTERISTICS AND MOTIVATIONS  
THAT DETERMINE THE CAPACITY TO BE HOSPITABLE*

Me. Gilberto de A. GUIMARÃES

Doutorando em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi.  
<http://lattes.cnpq.br/4300529881127811>. [gilberto@gg-guimaraes.com.br](mailto:gilberto@gg-guimaraes.com.br)

Orientador:

Prof. Dr. Luiz Octávio de Lima CAMARGO

Livre Docente. Titular do programa de pós-graduação da Universidade Anhembi  
Morumbi. Universidade Anhembi Morumbi. <http://lattes.cnpq.br/0258622788919319>.  
[octacam@uol.com.br](mailto:octacam@uol.com.br)

À minha esposa Laura ... Você é minha base e meu destino.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Doutor Luiz Octávio de Lima CAMARGO, pelo apoio, sugestões, compreensão e paciência durante o desenvolvimento do trabalho. Sua cultura, preparo e entusiasmo despertaram em mim um grande interesse em saber mais, estudar mais e a continuar pelo universo da pesquisa acadêmica.

À Professora Doutora Senia R. BASTOS pelas discussões e orientações. Sou extremamente grato pelos momentos de interação e inspiração.

À Professora Doutora Elizabeth Kyoko WADA, que me incentivou e apoiou nas decisões e escolhas.

As empresas e instituições de ensino que me abriram suas portas e permitiram que seus profissionais e alunos participassem das pesquisas.

A todos os profissionais que dedicaram seu tempo respondendo aos questionários para esta pesquisa.

À Doutora Leila RAMEH pelo apoio na construção da análise dos dados estatísticos.

Aos professores e funcionários do departamento de pós-graduação em Hospitalidade que me apoiaram e ajudaram muito neste percurso.

Aos amigos e colegas que me incentivaram e estiveram presentes nesta jornada.

Agradecimento especial à minha esposa pelo incentivo, apoio e confiança.

## RESUMO

A hospitalidade está presente nas mais diversas instâncias do cotidiano, inclusive na área da gestão. Na economia da experiência, a hospitalidade passou a ser considerada um fator diferenciador: empresas mais hospitaleiras apresentam uma vantagem competitiva. Por conta dessa importância e participação crescentes, passa a ser importante compreender e avaliar as características e as motivações que fazem com que algumas pessoas sejam mais hospitaleiras que outras. Em particular o estudo se concentra no encontro hospitaleiro que ocorre na prestação de serviços em ambiente comercial. Neste meio, a hospitalidade está associada à execução de serviços que requerem relacionamento entre os participantes. Esta tese, e a pesquisa que a embasa, insere-se dentro do contexto do novo campo de pesquisas que se abriu com o estudo da hospitalidade. O que é ser hospitaleiro? Pesquisadores britânicos recentemente cunharam o termo *hospitableness* para definir o que é ter a qualidade da hospitalidade ou de ser hospitaleiro. Elaboraram protocolos de pesquisa em busca da mensuração desta característica considerando, sobretudo, as injunções e os valores sociais estimuladores do agir hospitaleiro, ou seja, as motivações extrínsecas. Esta pesquisa inova ao considerar também as motivações intrínsecas. O objetivo desta tese é, pois, mostrar que não apenas as motivações extrínsecas, mas também as motivações intrínsecas - a empatia e as preferências comportamentais associadas - influenciam o anfitrião e o hóspede no rito e no processo do encontro hospitaleiro e, a partir disso, propor um processo para avaliar a capacidade de ser hospitaleiro. Para demonstrar esta tese foi utilizado um método quantitativo, com duas diferentes coletas. Uma, com 844 participantes que responderam ao questionário de Blain e Lashley (2014) para avaliação da Hospitabilidade, como motivação extrínseca. A outra, para avaliação das motivações intrínsecas, da empatia e dos estilos comportamentais, resultante de pesquisa quantitativa com os mesmos 844 participantes, que responderam ao questionário de avaliação comportamental, com o modelo de Herrmann (1991), por meio do questionário mapapreferências. Em conclusão a pesquisa mostrou que existe relação entre as características comportamentais e a empatia com a capacidade de alguém ser hospitaleiro. Pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal predominantemente relacional, sensível e comunicativo, são naturalmente mais hospitaleiras e são mais adaptadas para o relacionamento e atendimento de um cliente, hóspede, ou convidado. Mostrou também que essa capacidade é resultante de duas “forças motivacionais” distintas, extrínsecas e intrínsecas, que podem ser avaliadas. Alguns outros fatos interessantes apareceram na pesquisa e mereceriam um novo estudo mais aprofundado. Por exemplo, a análise mostrou que as mulheres apresentam uma maior capacidade de serem hospitaleiras. Outro ponto é o fato de que pessoas mais lógicas e racionais ou mais organizadas e detalhistas tem menos tendência a serem hospitaleiras. Finalmente também se pôde inferir que a idade não influencia a capacidade de ser hospitaleiro o que reduz a importância da experiência como critério de avaliação para hospitalidade.

Palavras chave: Hospitalidade. Hospitabilidade. Competitividade. Empatia. Motivações.

## ABSTRACT

Hospitality is present in the most diverse instances of everyday life, including in the area of management. In the economy of experience, hospitality has come to be considered a differentiating factor: more hospitable companies have a competitive advantage. Because of this growing importance and participation, it becomes important to understand and evaluate the characteristics and motivations that make some people more hospitable than others. In particular the study focuses on the hospitable encounter that occurs in the provision of services in a commercial environment. In this environment, hospitality is associated with the execution of services that require relationships between participants. This thesis, and the research that underlies it, falls within the context of the new field of research that opened with the study of hospitality. What is it to be hospitable? British researchers recently coined the term hospitableness to define what it is to have the quality of hospitality or to be hospitable. They developed research protocols in search of the measurement of this characteristic considering, above all, the injunctions and social values that stimulate hospitable action, that is, the extrinsic motivations. This research innovates by also considering the intrinsic motivations. The purpose of this thesis is therefore to show that not only the extrinsic motivations but also the intrinsic motivations - empathy and associated behavioral preferences - influence the host and the guest in the rite and process of the hospitable encounter and, propose a process to evaluate the ability to be hospitable. To demonstrate this thesis was used a quantitative method, with two different collections. One, with 844 participants who answered the Blain and Lashley questionnaire (2014) to evaluate hospitalization as an extrinsic motivation. The other, for the evaluation of the intrinsic motivations, empathy and behavioral styles, resulting from a quantitative research with the same 844 participants, who responded to the behavioral evaluation questionnaire using the Herrmann model (1991), using the mapapreferencias questionnaire. In conclusion the research showed that there is a relationship between the behavioral characteristics and the empathy with the capacity of somebody to be hospitable. More empathic people, with predominantly relational, sensitive and communicative interpersonal behavior, are naturally more hospitable and are better suited to the relationship and care of a client, guest, or guest. It has also shown that this capacity is the result of two distinct, extrinsic and intrinsic "motivational forces" that can be evaluated. Some other interesting facts appeared in the survey and merited further study. For example, the analysis showed that women have a greater ability to be hospitable. Another point is that more logical, rational, or more organized and meticulous people are less likely to be hospitable. Finally, it was also possible to infer that age does not influence the capacity to be hospitable, which reduces the importance of experience as an evaluation criterion for hospitality.

Keywords: Hospitality. Hospitableness. Competitiveness. Empathy. Motivations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo esquemático da pesquisa.....	25
Figura 2: Os domínios da hospitalidade .....	77
Figura 3: Lentes conceituais da hospitalidade .....	79
Figura 4: a progressão do valor na economia da experiência;.....	83
Figura 5: Efeitos de uma Orientação para Serviços.....	87
Figura 6: Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços – 1990. ....	89
Figura 7: Determinantes da qualidade dos serviços – 1990. ....	90
Figura 8: Estilos Comportamentais .....	133
Figura 9: Diferentes camadas de hospitalidade. – .....	144
Figura 10: Um continuum de hospitalidade.....	144
Figura 11: Representação dos domínios das duas modalidades de pesquisa....	151
Figura 12: Mapa Preferências .....	158
Figura 13: Preferências comportamentais e empatia .....	159
Figura 14: Hospitabilidade - Blain e Lashley .....	161
Figura 15: Teste de hipóteses estatísticas .....	165
Figura 16: Dimensionamento da amostra .....	167
Figura 17: Poder estatístico da amostra .....	168
Figura 18: dispersão entre total hospitalidade e estilo A - analítico.....	182
Figura 19: dispersão entre tema 1 e estilo A - analítico .....	183
Figura 20: dispersão entre tema 2 e estilo A – analítico.....	183
Figura 21: dispersão entre tema 3 e estilo A – analítico.....	184
Figura 22: dispersão entre total hospitalidade e estilo B - organizado .....	184
Figura 23: dispersão entre tema 1 e estilo B – organizado .....	185
Figura 24: dispersão entre tema 2 e estilo B – organizado .....	185
Figura 25: dispersão entre tema 3 e estilo B - organizado.....	186
Figura 26: dispersão entre total hospitalidade e estilo C - interpessoal.....	186
Figura 27: : dispersão entre tema 1 e estilo C- interpessoal .....	187
Figura 28: dispersão entre tema 2 e estilo C- interpessoal .....	187
Figura 29: dispersão entre tema 3 e estilo C- interpessoal .....	188
Figura 30: dispersão entre total hospitalidade e estilo D - experimental.....	189
Figura 31: dispersão entre tema 1 e estilo D - experimental .....	189



Figura 32: dispersão entre tema 2 e estilo D – experimental.....	190
Figura 33: dispersão entre tema 3 e estilo D - experimental .....	190
Figura 34: Hemisférios .....	240

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Adjetivos mais frequentes referenciados nos artigos pesquisados – Scopus.....	149
Tabela 2: Distribuição por faixa etária .....	169
Tabela 3: Distribuição por sexo .....	169
Tabela 4: Distribuição por função .....	170
Tabela 5: Distribuição dos estilos comportamentais por quantidade .....	171
Tabela 6: Distribuição dos estilos comportamentais por escores/valores.....	171
Tabela 7: Distribuição dos resultados da Hospitabilidade por temas e total ....	172
Tabela 8: Teste de normalidade .....	173
Tabela 9: Teste de normalidade por grupo .....	174
Tabela 10: Teste de normalidade para os hemisférios.....	174
Tabela 11: Teste Kruskal-Wallis - hospitabilidade e estilos comportamentais	175
Tabela 12: Teste de Bonferroni - hospitabilidade e estilos comportamentais ..	176
Tabela 13: Coeficiente de Correlação entre Total de Hospitabilidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Estilos A, B, C, D. ....	179
Tabela 14: Coeficiente de Correlação entre Hemisférios e Hospitabilidade ....	179
Tabela 15: Coeficientes de inclinação e Coeficientes de determinação entre Total de Hospitabilidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Estilos A, B, C, D.....	181
Tabela 16: Cruzamentos entre Sexo e Hospitabilidade .....	192
Tabela 17: Cruzamentos entre Sexo e Estilo Comportamental .....	193
Tabela 18: Cruzamentos entre Faixa Etária e Hospitabilidade.....	194
Tabela 19: Cruzamentos entre faixa Etária e Estilo Comportamental.....	195
Tabela 20: Cruzamentos entre faixa Etária e Estilos A e B.....	195
Tabela 21: Cruzamentos entre Função e Hospitalidade .....	197
Tabela 22: Cruzamentos entre grupo de Funções e Hospitabilidade.....	197
Tabela 23: Cruzamentos entre Função e Estilo Comportamental .....	199
Tabela 24: Cruzamentos entre grupo de Funções e Estilo B .....	199

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Capacidade de ser hospitaleiro; Conceito, Dimensões e Indicadores.	26
Quadro 2: Estágios do desenvolvimento moral .....	58
Quadro 3: Resumo das teorias administrativas e atuação estratégica.....	73
Quadro 4: Característica da Empatia e do estilo comportamental C .....	136
Quadro 6: Dimensões experienciais da hospitalidade e atributos correspondentes .....	146
Quadro 7: Capacidade de ser Hospitaleiro; Conceito, Dimensões e Indicadores. .....	153
Quadro 8: As grandes linhas das estratégias de comportamento.....	157
Quadro 9: Escala Hospitabilidade Blain & Lashley (2014) - Escala original adaptada.....	160
Quadro 10: Questionário Mapapreferencias .....	238

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>30</b>
<b>1. HOSPITALIDADE.....</b>	<b>30</b>
1.1 O CONCEITO DA HOSPITALIDADE.....	30
1.1.1 Hospitalidade: as leis e as regras .....	43
1.1.2 Hospitalidade genuína, incondicional.....	47
1.1.3 Hospitalidade como um dever moral .....	52
<b>2. HOSPITALIDADE EM AMBIENTE COMERCIAL E A GESTÃO.....</b>	<b>61</b>
2.1 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS, A GESTÃO DE PESSOAS E A HOSPITALIDADE. ....	61
2.1.1 As teorias administrativas; os modelos de gestão.....	62
2.1.2 A nova lógica da gestão das pessoas e a hospitalidade.....	67
2.1.3 Resumo do desenvolvimento das teorias administrativas e dos modelos de gestão de pessoas.....	69
2.2 HOSPITALIDADE EM AMBIENTE COMERCIAL .....	73
<b>3. O ENCONTRO E O ENCONTRO HOSPITALEIRO .....</b>	<b>82</b>
3.1 O ENCONTRO HOSPITALEIRO. ....	82
3.1.1 Satisfação, bem estar e a sequencia emocional.....	92
3.1.2 As expectativas; escolhas e satisfação no encontro e no serviço.....	94
3.2 O ENCONTRO E A INTERSUBJETIVIDADE.....	100
<b>4. A EMPATIA E AS PREFERÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ....</b>	<b>110</b>
4.1 EMPATIA.....	110
4.1.1 A empatia na psicanálise .....	112
4.1.2 Transferência, Contratransferência e Projeção. ....	116
4.2 A EMPATIA, O ENCONTRO E A HOSPITALIDADE.....	118
4.3 AS MOTIVAÇÕES E AS PREFERENCIAS COMPORTAMENTAIS	122
4.4 AS CARACTERÍSTICAS DA EMPATIA E AS PREFERENCIAS COMPORTAMENTAIS ASSOCIADAS .....	129
<b>5. A HOSPITABILIDADE E A CAPACIDADE DE SER HOSPITALEIRO .....</b>	<b>138</b>
5.1 Hospitabilidade e a capacidade de ser hospitaleiro. ....	138
5.2 As características da hospitabilidade .....	147

5.3 Síntese da pesquisa sobre as características hospitalares .....	148
<b>6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>151</b>
6.1 PARTICIPANTES .....	153
6.2 INSTRUMENTOS .....	155
6.2.1 Avaliação da empatia e das preferencias comportamentais .....	155
6.2.2 Avaliação da hospitabilidade .....	160
6.3 PROCEDIMENTOS .....	161
6.3.1 Coleta de dados .....	161
6.3.2 Procedimento de análise .....	162
6.3.3 Tratamento estatístico dos dados .....	163
6.3.4 Validação .....	165
<b>7. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>166</b>
7.1 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS .....	169
7.1.1 Por faixa etária .....	169
7.1.2 Por Sexo .....	169
7.1.3 Por Função .....	170
7.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO ESTILO COMPORTAMENTAL PREFERENCIAL E EMPATIA - MODELO HERRMANN (1991).....	170
7.2.1 Por quantidade .....	171
7.2.3 Por escores/valores .....	171
7.3 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA HOSPITABILIDADE - QUESTIONÁRIO BLAIN E LASHLEY (2014).....	172
7.4 RESULTADOS E ANÁLISES ESTATÍSTICAS .....	173
7.4.1 Teste de normalidade .....	173
7.4.2 Teste Kruskal-Wallis para hospitabilidade e estilos comportamentais .....	175
7.4.3 Teste de Bonferroni para hospitabilidade e estilos comportamentais .....	176
7.4.4 Correlação, Regressão e Diagrama de Dispersão. ....	177
7.4.5 Cruzamentos entre Sexo e Hospitabilidade, Questionário Blain e Lashley (2014).....	192

7.4.6 Cruzamentos Sexo para os estilos no teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991).....	192
7.4.7 Cruzamento por Idade para o Questionário Blain e Lashley (2014)	194
7.4.8 Cruzamento por Idade para teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991).....	194
7.4.9 Cruzamento por função para o Questionário Blain e Lashley (2014) .....	196
7.4.10 Cruzamento por função para o teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991).....	198
<b>8. DISCUSSÃO .....</b>	<b>201</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>214</b>
<b>APENDICE A - O dilema de Heinz.....</b>	<b>229</b>
<b>APENDICE B - HotHos scale .....</b>	<b>230</b>
<b>APENDICE C - Escala Hospitabilidade Blain &amp; Lashley (2014).....</b>	<b>233</b>
<b>APENDICE D - Questionário mapaPreferências© .....</b>	<b>235</b>
<b>APENDICE E - As grandes linhas das estratégias de comportamento ....</b>	<b>240</b>
<b>APENDICE F - Resumo dos textos selecionados por pesquisa na base Scopus, pela palavra “<i>hospitableness</i>” .....</b>	<b>262</b>
<b>APENDICE G - Resumo do desenvolvimento dos modelos e escolas de administração. ....</b>	<b>292</b>

## INTRODUÇÃO

Com a crescente importância do relacionamento entre clientes e fornecedores no desenvolvimento de novas formas e técnicas de gestão de pessoas, empresas e organizações, a hospitalidade passou a ser considerada como um fator diferenciador. Empresas mais hospitaleiras, ou seja, aquelas com atendimento realizado por pessoas mais hospitaleiras, apresentam uma vantagem competitiva na economia da experiência. Por conta dessa importância e participação crescentes passa a ser importante compreender e avaliar as características e as motivações que fazem com que algumas pessoas possam ser mais hospitaleiras que outras.

A temática central desta tese é a capacidade de ser hospitaleiro. Muitos autores têm tratado desse tema. Em uma busca bibliográfica analítica realizada na base Scopus foram selecionados textos dos principais autores que trataram do tema. Os autores e textos selecionados foram, em ordem alfabética; Ariffin et al. (2013), Bethmann (2017), Blain (2012), Blain e Lashley (2014), Brotherton (1999), Domenico e Lynch (2007), Golubovskaya e al. (2017), Grandpré et al. (2016), Gross (2015), Lashley e Morrison (2004), Lashley (2015), Lashley (2007), Lashley (2008), O'Connor (2005), Pijls *et al.* (2017), Pizam e Shani (2009), Skandrani e Kamoun (2014), Tasci e Semrad (2016), Tasci e Severt (2017), Telfer (2004). Todos, de uma forma ou de outra, trataram das intenções, atuações e percepções de anfitriões e hóspedes no rito e no processo da hospitalidade. Esta tese busca ampliar essa discussão pela pesquisa das motivações intrínsecas e extrínsecas que levam algumas pessoas a serem mais hospitaleiras.

A tese tem um foco bem definido: trata-se de mostrar que as motivações, a empatia e as preferências comportamentais associadas influenciam o anfitrião e o hóspede no rito e no processo do encontro hospitaleiro. Elas estariam, então, relacionadas com a capacidade de alguém ser mais hospitaleiro, ou seja, a capacidade de receber, acolher, alimentar e entreter o hóspede, o cliente ou o convidado.

Em uma concepção mais clássica a empatia é vista como fator essencial das relações. É o modo de percepção de um “outro sujeito”. Existem inúmeras conceituações sobre empatia que vão desde a capacidade de reconhecer e compreender as emoções do outro, experimentar em si as emoções de outra pessoa, até, um conseguir eliminar a linha separatória entre o eu e o outro (DUAN; HILL, 1996).

Em particular, o estudo está centrado no encontro hospitaleiro que ocorre na relação entre um anfitrião ou funcionário e o hóspede ou cliente, na prestação de serviços, em ambiente comercial. Delimitar a análise à hospitalidade em ambiente comercial é uma escolha que se justifica em função da sua importância estratégica no mundo dos negócios, razão do interesse crescente que o tema hoje desperta entre os pesquisadores da área de administração. Nos novos modelos de gestão, na economia da experiência, a hospitalidade passou a ser considerada uma vantagem competitiva.

Hospitalidade, no senso comum, traz um valor embutido; é “um atributo de determinados encontros entre anfitriões e hóspedes, o chamado encontro hospitaleiro, mas não necessariamente de todos os encontros” (CAMARGO, 2008, p.19). Neste texto, o termo hospitalidade foi utilizado para designar todos os encontros e, para fugir à ambiguidade do conceito e marcar o encontro hospitaleiro, utilizar-se-á a noção de hospitabilidade. Hospitabilidade é, segundo Blain (2012), a qualidade ou condição de hospitalidade em um encontro, em uma relação.

A pergunta orientadora desta tese é:

Qual a influência e a relação entre a empatia e as características comportamentais associadas a ela, com a hospitabilidade, no encontro hospitaleiro?

O objetivo geral da pesquisa consiste em avaliar, além das motivações extrínsecas – a política da empresa, a necessidade de ser hospitaleiro para o bom êxito dos contatos – como é praxe nas pesquisas já publicadas, a relação entre a empatia e as preferências comportamentais associadas a ela com a hospitabilidade, nos encontros hospitaleiros e, a partir disso, propor um processo para avaliar a capacidade de ser hospitaleiro.

Buscou-se responder também os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir o encontro hospitaleiro e a relação com a intersubjetividade.
- b) Demonstrar a influência da hospitalidade no atendimento ao cliente, e que por conta disso, passou a fazer parte das diretrizes organizacionais.
- c) Caracterizar e avaliar a hospitabilidade e a capacidade de ser hospitaleiro.
- d) Caracterizar e avaliar a empatia e as preferências comportamentais associadas.

Foram propostas quatro hipóteses:



H1: A empatia e os comportamentos associados a ela podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras.

H2: Existe uma relação positiva entre empatia e hospitabilidade no encontro hospitaleiro.

H3: A capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras.

H4: Pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente.

No mundo da administração poder-se prever e avaliar a capacidade de ser hospitaleiro é importante, especialmente do ponto de vista da experiência do consumo. Uma maior capacidade de ser hospitaleiro pode influenciar significativamente o nível de satisfação de um consumidor, no atendimento, e isso pode ser percebido como um valor positivo, uma vantagem competitiva.

Com a disponibilização dessa possibilidade de avaliação, as áreas de recursos humanos das empresas podem utilizar o processo e as ferramentas para avaliar e prever a adequação da atuação de seus colaboradores, nos encontros comerciais. Este é o propósito da pesquisa: disponibilizar um processo de avaliação para que as organizações possam prever a adequação dos colaboradores para execução de tarefas que exijam relacionamento com hóspedes, clientes, ou convidados.

Os encontros na prestação de serviço são fundamentais para o sucesso dos esforços comerciais, pois a forma como a oferta é entregue é tão importante para o cliente quanto aquilo que é entregue (GROVE *et al.*, 2000). Na maioria desses encontros as interações interpessoais entre os clientes e os funcionários de uma empresa ocupam papel central na maneira como esta será avaliada pelos primeiros (JOHNSTON, 1995).

Pine e Gilmore (1999) definiram essa realidade como o conceito básico da economia da experiência, onde o foco das empresas não é mais apenas no que elas oferecem, mas na forma como elas entregam seus produtos e serviços. Por conta disso a hospitalidade passou a ser fator essencial na prestação de serviços, na economia da experiência.

No mundo econômico atual, em uma era que se pode chamar de pós-industrial, o setor de serviços está assumindo a supremacia (COUTINHO; LISBÔA, 2011). Com o

crescimento do setor de serviços um novo modelo de gestão de negócios prevalece. A relação intensa e próxima entre consumidores e fornecedores, associada com a facilidade de contatos pelo uso das redes sociais, revolucionou a forma de fazer negócios, administrar empresas e gerenciar pessoas. As informações sobre pessoas e empresas, a avaliação dos produtos e serviços, são rapidamente divulgadas e conhecidas (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

Para Berry e Parasuraman (1995) a expectativa dos clientes desempenha um papel central na avaliação de um produto ou serviço. O acolhimento e a consideração com o outro passaram a ser critérios básicos de avaliação e de percepção de qualidade de serviço. A economia passou de uma economia de serviços para uma economia da experiência, e as empresas deixaram de focar apenas nos serviços que oferecem, mas também na forma como os entregam. A atenção à hospitalidade passou a ser um meio de distinção entre as empresas (PIJLS *et al.*, 2017).

Para Oliveira e Rejowski (2013) a hospitalidade pode tornar um produto, ou serviço, mais competitivo. Wada (2004) considera a hospitalidade como fator-chave de sucesso para as empresas de serviços e que a promoção da hospitalidade seria um diferencial fundamental na oferta ao consumidor.

A hospitalidade, assim, passou a ser critério de gestão. A hospitalidade e a responsabilidade social, ou seja, a preocupação com o bem-estar do outro e da comunidade, apoiadas na cultura e nos preceitos sociais, passaram a ser fatores críticos de sucesso empresarial (DUNN, 1998).

A hospitalidade passou a ser aplicada interna e externamente na relação entre empresa e funcionários e entre funcionários e clientes. Atuando sob essa nova perspectiva as empresas passaram a desenvolver ações para associar seus produtos e suas marcas a ações de hospitalidade, cidadania, preservação do meio ambiente, apoio aos necessitados e outras iniciativas sociais (GARCIA, 2002).

Para Pijls *et al.* (2017), no entanto, as empresas precisam de ferramentas para ajudá-las a melhorar a hospitalidade que oferecem aos seus clientes. Avaliar e prever a capacidade de ser hospitaleiro dos funcionários-anfitriões pode ser a resposta.

A possibilidade de avaliação da hospitalidade, de aceitação, acolhimento e criação de vínculo, no encontro, pode ser importante, sobretudo porque, em termos práticos, permitiria prever com que facilidade, e efetividade, uma pessoa se adequaria as tarefas que exigem relacionamento e atendimento. Também seria importante na

montagem de equipes com alta capacidade hospitaleira, pela seleção de pessoas com maior grau de adequação.

Como ressaltado por Camargo (2008, p.19), hospitalidade é “um atributo de determinados encontros entre anfitriões e hóspedes, o chamado encontro hospitaleiro”. O encontro hospitaleiro é uma relação interpessoal marcada pela aceitação e acolhimento e que produz vínculos. Essa aceitação e acolhimento é resultado de uma escolha; o outro será aceito e acolhido se for percebido como semelhante e não ameaçador, mas será rejeitado se for percebido como estranho, estrangeiro e ameaçador.

Para Zimerman (2009a) a noção de vínculo está relacionada com apego, relacionamento, ligação, etc. Para Bowlby (1989, p. 118) “a teoria do apego considera a propensão para estabelecer laços emocionais íntimos com indivíduos especiais como sendo um componente básico da natureza humana”. Na psicanálise, Bion (1966) cunhou o termo “vínculo” (*link*), e estudou suas várias modalidades e como se formam, articulam e funcionam ao longo da vida (ZIMERMAN, 2009a).

Para Bion (1966) os vínculos são elos emocionais e relacionais que unem duas ou mais pessoas, ou duas ou mais partes dentro de uma mesma pessoa. Ele considerou que existem emoções básicas que inevitavelmente se encontram presentes em toda relação. Ele destacou três emoções básicas que relacionam continente e conteúdo, com características de três vínculos fundamentais: o do Amor (L, *love*); o do ódio (H, *hate*); e o do conhecimento (K, *knowledge*). Zimerman (2009a), posteriormente, acrescentou um quarto vínculo, o do reconhecimento (R). Para Bion (1966) estas emoções são intrínsecas ao vínculo já que uma experiência emocional não pode ser concebida isoladamente de uma relação.

Originalmente o estudo tinha por objetivo investigar a influência e a importância da empatia na hospitalidade. Em primeira análise imaginou-se avaliar a capacidade de alguém ser genuinamente hospitaleiro pelas características do próprio indivíduo. Na evolução das pesquisas, no entanto, ficou claro que se deveria ir além. Seria importante avaliar a hospitalidade de forma mais ampla, no encontro hospitaleiro, pela intersubjetividade e não apenas no indivíduo.

Segundo Buber (2001), intersubjetividade é a relação entre sujeito e sujeito ou, sujeito e objeto. É a relação de um “eu” com “um outro”, um “não-eu”. É a capacidade do ser humano de se relacionar com o seu semelhante, em um processo de estabelecimento de um sentido de comunhão interpessoal.

Segundo Camargo (2015) a hospitalidade pode ser compreendida na intersecção de quatro conceitos: a relação humana, a virtude, o ritual e a troca. Pode ser entendida “como uma relação humana em que acontece uma troca entre alguém que recebe (anfitrião) e alguém que é recebido (hóspede), cujo desenrolar pode redundar em apaziguamentos, sentimentos [...] amizade, amor, calor humano [...] e até algum nível de conflito, de agressividade, de hostilidade” (CAMARGO, 2015, p. 47). Essa dinâmica entre hospitalidade e hostilidade é exposta até pela mesma raiz etimológica da palavra “hóspede” em latim, *hostis e hospes - hosti-pet* - (BENVENISTE, 1995). Considerando hospitalidade como virtude Camargo (2015, p.51) ressalta que:

Designar a hospitalidade como virtude é considerar que o panorama social é marcado pela sua ausência [...] Assim, da mesma forma que, enquanto virtude, a hospitalidade surge em meio a uma constelação semântica de termos como sociabilidade, solidariedade, caridade, amor, etc., sua ausência o é por termos como inospitalidade, misantropia, hostilidade, agressão, violência, parasitismo, ostentação, etc. (CAMARGO, 2015, p. 51).

Por outro lado a hostilidade e a violência são características humanas naturais. A origem da violência pode ser entendida nas teses de Girard (1972). Segundo Girard (1972) o desejo humano é fundamentalmente mimético, imitativo. O desejo é derivado do desejo de outros, ou de “um outro” que seja adotado como modelo. De forma original Girard (1972) destacou que a hostilidade e violência surgem como uma derivação do caráter mimético do desejo. Girard (1972) propõe que se o ser humano adota um modelo para a constituição do seu próprio desejo, num primeiro momento, isto o aproxima do modelo. Porém, num segundo momento, naturalmente, tende a transformar o modelo imitado em um rival, pois ambos desejam o mesmo objeto. A partir do momento em que se deseja o mesmo desejo de “um outro”, em algum momento ambos buscarão apropriar-se do objeto de desejo. Desse caráter aquisitivo surge a hostilidade e violência nas relações humanas (CASTRO ROCHA, 2011).

Para Camargo (2015) atitudes contrárias às da hospitalidade podem ser consideradas como inospitalidade, quando não há interesse do contato com o outro, em dar e receber, desinteresse que por si só e/ou pelas implicações de atitudes posteriores pode, em muitos casos, redundar em hostilidade. É como se houvesse um *continuum* de atitudes entre hospitalidade e hostilidade, sendo a inospitalidade o divisor entre ambas. Camargo (2015), diz que a hospitalidade é sempre dizer sim ao outro, como que para ir

contra as atitudes inospitais e hostis entre nações e indivíduos. Camargo (2004) ressalta que:

A inospitalidade tão característica da sociedade moderna e que vitima tanto os migrantes como os turistas pode ser lida como uma falta de 'hospitalidade', de capacidade de hospitalidade tanto de anfitriões como de hóspedes (CAMARGO, 2004, p. 44).

Para avaliar a hospitalidade no encontro hospitaleiro é preciso compreender as motivações e as causas do entendimento, da formação de vínculos. A empatia e a intersubjetividade foram conceituadas, e utilizadas, na busca deste entendimento, da relação privilegiada de um sujeito com outro sujeito. É a empatia que explica a existência de "laços mútuos", vínculos entre os membros de um grupo, de natureza identificatória, baseada em uma qualidade emocional comum (FREUD, 1921).

A psicologia, a psicanálise e a filosofia, partindo de premissas, métodos e conceitos diferentes, utilizaram a empatia na tentativa de compreender e explicar, de forma mais ampla e universal, as relações humanas, tanto entre indivíduos, como em grupos, na sociedade e na humanidade. Em uma concepção clássica a empatia é vista como fator essencial da intersubjetividade das relações e pressupõe a capacidade de compreender e se identificar com as sensações, emoções, intenções e necessidades de outra pessoa.

Hospitalidade está associada com a execução de atos e serviços que requerem um intenso relacionamento entre os participantes. O fator humano é, portanto, um dos ingredientes importantes para que haja a percepção de uma experiência positiva no encontro hospitaleiro. Por ser a hospitalidade uma relação interpessoal, a hospitalidade poderia, então, ser também conceituada e avaliada por intermédio das características comportamentais e, em particular, da empatia, dos participantes. Esta constatação é a origem da pesquisa.

Existe uma relação entre hospitalidade, ou seja, a qualidade ou condição de hospitalidade, e a forma de ser. Telfer (2004) definiu hospitalidade como um traço de personalidade que algumas pessoas possuem mais que outras. De forma similar O'Connor (2005) afirmou que a hospitalidade é um traço de personalidade. Para Ariffin et al. (2013) a hospitalidade é um comportamento e, portanto, pode ser desenvolvida. Outros estudos definem hospitalidade como uma atitude que faz com que os hóspedes se sintam acolhidos e seguros (BROTHERTON, 1999; LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007). Nesta linha, Blain e Lashley (2014) desenvolveram um

instrumento composto por treze perguntas que fornece uma visão geral sobre as várias interações propostas no processo da hospitalidade. As questões foram direcionadas para medir a motivação em oferecer uma hospitalidade genuína ou "altruística". Tasci e Semrad (2016) criaram três fatores, os 3-Hs da hospitabilidade; *heart-warming* (acolhedor), *heart-assuring* (assegurador), *heart-soothing* (tranquilizador). Pijls et al (2017) propõem uma forma de avaliação em um enfoque amplificado do conceito hospitabilidade pela incorporação da visão da experiência dos clientes-hóspedes com os serviços, e também com o ambiente em que o serviço é executado.

O que se destaca é que as características que definem o conceito da hospitabilidade podem ser associadas com as características que definem o fenômeno da empatia e das preferências comportamentais associadas a ela.

A premissa é que a hospitalidade, como descrita em Baptista (2002), é uma relação interpessoal marcada pela aceitação e acolhimento. Essa aceitação e acolhimento é resultado de uma escolha entre aceitar ou rejeitar o outro. Essa aceitação ou rejeição está baseada em uma avaliação feita em processos afetivos e cognitivos, em uma percepção empática. Percepção é o processo de atribuir significado a estímulos sensoriais, a partir das vivências e tornar consciente, objetos, relacionamentos e eventos (JARDINE, 2015). A empatia é um modo particular de percepção onde a experiência da percepção doadora do outro implica na posição de si próprio (SCHELER, 2004).

Para demonstrar esta hipótese foi utilizado um método quantitativo com duas diferentes coletas: uma, utilizando o questionário de Blain e Lashley (2014) para avaliação da hospitabilidade; e outra, um questionário para avaliação da empatia e dos estilos comportamentais, baseado no modelo de Herrmann (1991).

O modelo de Blain (2012) e Blain e Lashley (2014) avalia a intenção hospitaleira como resultante das motivações externas, extrínsecas, impostas pela cultura, pela sociedade ou por políticas organizacionais.

Por outro lado, o modelo de Herrmann (1991) avalia as preferências comportamentais considerando as motivações internas, intrínsecas, fruto de características próprias de cada indivíduo.

A partir da relação desses modelos pode-se construir um processo avaliativo da capacidade de ser hospitaleiro, ou seja, da capacidade de receber, acolher, alimentar e entreter o hóspede, o cliente ou o convidado.

Motivação é um estado de espírito que leva um indivíduo a seguir um determinado curso de ação ou comportamento (SPECTOR, 2006). Em linhas gerais pode-se entender que as pessoas não agem e reagem da mesma forma, e nem pelas mesmas razões. Os indivíduos são diferentes uns dos outros. Essa diversidade pode ser uma importante fonte para a compreensão do fenômeno da motivação (SPECTOR, 2006).

Para Mises (2010) a ação é uma manifestação da vontade humana. Para ele o ser humano realiza a ação em busca de sua felicidade. O objetivo final da ação humana é sempre a satisfação do desejo.

Behavioristas acreditam que existe uma ligação entre o estímulo, considerado como uma modificação ambiental, e a resposta comportamental. Consideram o ser humano como um organismo passivo que pode ser governado pelos estímulos fornecidos pelo ambiente exterior (MILHOLLAN; FORISHA, 1972). No entanto, segundo Bergamini (1990), essas teorias inspiradas no condicionamento por meio de variáveis extrínsecas representam o comportamento reativo, que leva ao movimento e não ao que se pode chamar de motivação.

A corrente fenomenológica em psicologia, segundo Milhollan e Forisha (1972, p.17), "considera o homem como fonte de todos os atos. O homem é essencialmente livre de fazer escolhas em cada situação".

Herzberg, Mausner e Snyderman (2011) fazem a distinção entre fatores de motivação intrínsecos e fatores extrínsecos. Para eles os fatores extrínsecos ao indivíduo não o motivam, apenas previnem a sua insatisfação.

O conceito de motivação intrínseca é relevante porque as ferramentas de identificação dos estilos comportamentais se baseiam na autopercepção das preferências ou orientações motivacionais que revelam impulsos, frequentemente manifestados em atitudes individuais intencionais ou influenciados pelas situações experimentadas em um contexto social. O conceito de que orientação motivacional representa uma preferência ou predisposição interna para agir está baseado nas teorias motivacionais que privilegiam os aspectos intrínsecos, como a teoria da avaliação cognitiva, e nas teorias fundadas nas necessidades, como as de Maslow, Alderfer e McClellan (DECI; FLASTE, 1998).

Para Bergamini (1990), na medida em que se aceite o caráter individual e intrínseco da motivação, fica evidente que cada pessoa se caracteriza por um perfil

motivacional próprio, cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional preferencial.

Em princípio, como afirmam De Vries, Loudière e Miller (1985), as necessidades são próprias ao ser humano e podem ser consideradas, para todos, forças impulsoras. No entanto, a maneira como as diferentes pessoas se organizam para atendê-las é única e pessoal. O estilo de comportamento motivacional é a maneira pessoal e preferencial da maneira como cada um faz para atingir seus objetivos motivacionais. Para De Vries, Loudière e Miller (1985) "os estilos de personalidade podem explicar toda uma diversidade de comportamentos". É a isso que chamam de "conjunto de condutas que permanecem relativamente estáveis ao longo dos anos" (DE VRIES; LOUDIÈRE; MILLER, 1985, p.13).

Em resumo, alguns sugerem que a força que conduz o comportamento motivado está fora do indivíduo, ou seja, é fruto de fatores extrínsecos, tais como; pressões sociais, empresariais, familiares, regras, leis, etc. Outros acreditam que as ações humanas têm suas origens em impulsos interiores, intrínsecos, tais como; características inatas, adquiridas, pulsões, impulsos, desejos, etc, ou seja, o ser humano traz em si o potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional, mas esses dois tipos de comportamento são qualitativamente distintos (BERGAMINI, 1990b).

O processo de avaliação das motivações para hospitalidade pode ser entendido, de forma esquemática, na figura 1.



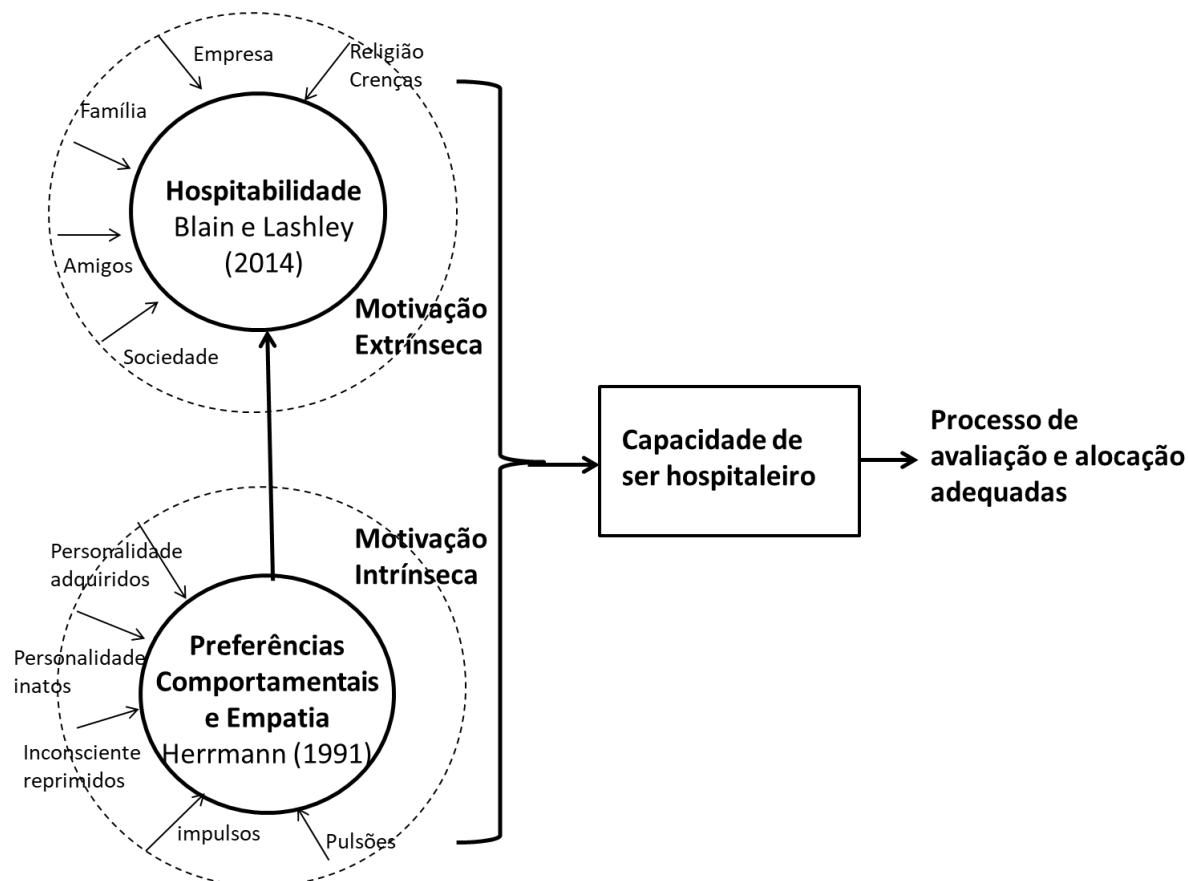


Figura 1: Modelo esquemático da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Blain e Lashley (2014) e de Herrmann (1991)

A partir dessas avaliações buscou-se estabelecer a correlação e a regressão entre elas. Existindo esta correlação e regressão, positivas e significativas, o processo, e as ferramentas de avaliação, poderiam ser utilizadas pelas áreas de recursos humanos das empresas para avaliar a adequação da atuação de seus colaboradores nos encontros comerciais.

Seguindo o procedimento metodológico indicado por Grawitz (1972, p. 376-382) para pesquisas quantitativas foram estabelecidas as seguintes etapas para a pesquisa:

- a) definição do objeto/conceito
- b) do conceito às dimensões;
- c) das dimensões aos indicadores;
- d) dos indicadores aos índices.

Para tanto, decompôs-se o objeto/conceito “capacidade de ser hospitaleiro” em duas dimensões baseadas na motivação para ser hospitaleiro, que pode ser “extrínseca” ou “intrínseca”. Cada uma dessas dimensões foi então decomposta em indicadores que

são: a) para a motivação extrínseca; cliente em primeiro lugar, cliente feliz, cliente se sentir especial; b) para a motivação intrínseca; estilo A - analítico, estilo B - organizado, estilo C - interpessoal, estilo D - experimental. Para os indicadores estão estabelecidos índices resultantes da pesquisa, como descrito no Quadro 1.

CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES	ÍNDICES	
CAPACIDADE DE SER HOSPITALEIRO	MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA <b>Hospitabilidade</b> Blain e Lashley (2014)	CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR	4 a 28	
		CLIENTE FELIZ	5 a 35	
		CLIENTE SE SENTIR ESPECIAL	5 a 35	
	MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA <b>Preferências Comportamentais e Empatia</b> Herrmann (1991)	ESTILO A ANALÍTICO	0 a 196	
		ESTILO B ORGANIZADO	0 a 196	
		ESTILO C INTERPESSOAL	0 a 196	
ESTILO D EXPERIMENTAL		0 a 196		

Quadro 1: Capacidade de ser hospitaleiro; Conceito, Dimensões e Indicadores.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Blain e Lashley (2014) e de Herrmann (1991)

O desenvolvimento do estudo segue a sequência descrita abaixo.

O Capítulo 1 aborda o conceito da hospitalidade e, em particular, a hospitalidade em ambiente comercial. Analisa a hospitalidade a partir de suas bases sociais, culturais e antropológicas e também mostra as regras ou leis que as regulam e os conceitos morais e éticos inerentes. Procura mostrar a hospitalidade em ambientes comerciais como algo além da gestão de serviços de um setor, e a redefine como comportamento e experiência, identificando as suas dimensões-chave.

O Capítulo 2 aborda o desenvolvimento das teorias e técnicas de administração fazendo um paralelo com a introdução do conceito de hospitalidade nos modelos de gestão. Mostra que na era "pós-industrial", na economia da experiência, com o setor de serviços na supremacia, o acolhimento e a consideração com o outro passaram a ser critérios básicos de avaliação de qualidade de serviço. A atenção à hospitalidade passou a ser um meio de distinção entre as empresas (PIJLS *et al.*, 2017).

O Capítulo 3 busca abordar o conceito do encontro e como ele é fator fundamental na economia da experiência na qual o relacionamento, o acolhimento e a

consideração com o outro passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade. Mostra como a hospitalidade é importante no estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes. Trata da conceituação da satisfação do cliente fruto da percepção do atendimento das expectativas criadas por ele. Aprofunda na conceituação do significado da satisfação através da sequencia emocional vinda da psicanálise. Discute o estabelecimento das expectativas dos clientes pela óptica da economia comportamental. Finalmente faz a relação entre intersubjetividade e encontro hospitaleiro.

O Capítulo 4 procura definir o conceito da empatia tanto sob o ponto de vista filosófico, na fenomenologia, como psicanalítico. Mostra como há uma relação forte entre empatia e estilo comportamental preferencial. Aborda os processos de projeção, transferência e contratransferência que ocorrem em todas as relações humanas. Faz a relação entre a empatia com o encontro e como isto está na raiz da percepção de hospitabilidade, compreensão e acolhimento. Aborda o conceito de motivação e o relaciona com as preferencias comportamentais. Finaliza mostrando, por meio das preferencias comportamentais associadas à empatia, quais são as características que são determinantes para se avaliar se uma pessoa é mais, ou menos, empática.

O Capítulo 5 procura consolidar o conceito de hospitabilidade. Por meio de pesquisa bibliográfica feita na base Scopus foram encontrados os mais recentes e importantes artigos que tratam do tema. Este capítulo procura mostrar como a hospitabilidade pode ser considerada como uma característica do indivíduo, sendo que, por alguns, é considerada como expressão de personalidade e por outros como de comportamento. Faz um levantamento das várias formas e modelos propostos para avaliar a hospitabilidade nas pessoas. Pela análise dos textos selecionados foi estabelecida uma lista de adjetivos definidores das características do comportamento hospitaleiro.

O Capítulo 6 descreve os procedimentos metodológicos e nele são apresentadas informações sobre a amostra, os instrumentos e os procedimentos. Foi utilizado um método quantitativo em duas diferentes coletas. Uma primeira, para avaliação da empatia e dos estilos comportamentais, com participantes que responderam ao questionário de avaliação comportamental, com o questionário - mapaPreferências© do modelo de Herrmann (1991) que é baseado no *The Herrmann Brain Dominance Instrument* (HERRMANN, 1982). A segunda, simultânea, com os mesmos

participantes, que responderam ao questionário da Escala Hospitabilidade de Blain e Lashley, (2014) para avaliação da Hospitabilidade. O questionário de Blain e Lashley (2014) avalia a intenção hospitaleira como resultante das motivações externas, extrínsecas, impostas pela cultura, pela sociedade ou por políticas organizacionais. Por outro lado, o modelo de Herrmann (1991) avalia as preferências comportamentais por meio das motivações internas, intrínsecas, fruto de características próprias de cada indivíduo.

O capítulo 7 apresenta os resultados e as análises referentes à pesquisa. Foram aplicados 844 questionários, para os dois testes, que, após a consolidação das respostas, vinte (20) foram retirados da amostra por inconsistência ou por apresentarem valores idênticos (empates) de estilo comportamental preferencial. Dessa forma, foram analisadas as respostas de 824 participantes.

Para decidir sobre os métodos estatísticos utilizados foi feita a avaliação da normalidade utilizando o teste de hipóteses de normalidade proposto por Kolmogorov-Smirnov. Para responder às hipóteses formuladas foram utilizados o coeficiente de correlação de Spearman, a regressão, o diagrama de dispersão e os testes não-paramétricos de Mann-Whitney quando se tinha apenas dois grupos independentes e quando se tinha mais de duas amostras independentes o teste não-paramétrico utilizado foi o Kruskal-Wallis e o método de comparação múltipla proposto por Fisher e usualmente chamado de teste ou procedimento de Bonferroni, utilizado para verificar quais diferenças são significativas.

Os softwares utilizados foram o Excel 2013, o SPSS v13.0 (*IBM Statistical Package for the Social Sciences*), o R 3.4.2 (*The R-project for statistical computing*) e o *G\*Power3*.

O trabalho consistiu no cálculo de medidas descritivas da amostra adequadas ao nível de mensuração das variáveis envolvidas (média, desvio padrão, correlação de Spearman, regressão linear). Foram aplicados testes estatísticos para um nível de significância de 0,05. O critério para a aplicação dos testes foi o de compatibilização com os tipos de variáveis. Foram utilizados testes de comparação de médias para amostras independentes. Foram avaliados o grau de correlação linear e a regressão entre os dois grupos de variáveis; as referentes aos estilos comportamentais preferenciais e empatia, consideradas como variáveis independentes, e as referentes a hospitabilidade e seus três temas.

No capítulo 8 são apresentadas as discussões onde se procura mostrar como os resultados observados podem suportar a comprovação das hipóteses propostas e suas implicações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1. HOSPITALIDADE

O capítulo 1 aborda os conceitos da hospitalidade. Analisa a hospitalidade a partir de suas bases sociais, culturais e antropológicas e também mostra as regras ou leis que as regulam e os conceitos morais e éticos inerentes. Procura mostrar a hospitalidade em ambientes comerciais como algo além da gestão de serviços de um setor, e a redefine como comportamento e experiência, identificando as suas dimensões-chave.

#### 1.1 O CONCEITO DA HOSPITALIDADE

O conceito da hospitalidade, de acordo com Walker (2002, p. 4), “[...] é tão antigo quanto à própria civilização [...]” e, provavelmente, deve ter surgido como consequência da luta pela sobrevivência dos primeiros grupos humanos. Para todos os seres vivos o objetivo mais importante, o fim último, é a autopreservação, é a sua sobrevivência. Trotter (1953) definia como sendo quatro os instintos básicos do ser humano: o instinto de autopreservação, o instinto de nutrição, o instinto sexual, e o instinto gregário. Todos os instintos e objetivos se submetem a essa causa de autopreservação, e existem para permitir a sobrevivência. O instinto gregário é aquele que faz com que os seres humanos busquem viver em grupos como uma forma darwiniana de tornarem-se mais resistentes na seleção natural. Os seres humanos se juntam em grupo, porque, em grupo, têm mais chances de sobrevivência.

Os humanos foram caçadores-coletores até o neolítico. Caça e coleta, atividade herdada do mundo animal, foram seus primeiros modos de subsistência. Os ancestrais humanos viviam em pequenos bandos, como os animais, mas, cedo, aprenderam a cooperar uns com os outros para obter o alimento necessário. Nômades seguiam as manadas e se deslocavam quando os recursos do território se esgotavam (BARNARD, 2004a). Após o desenvolvimento da agricultura há 10.000 anos, com o surgimento das sociedades de pastores e agricultores, os pequenos bandos de caçadores acabaram por desaparecer, empurrados para terras estéreis. O ser humano, no entanto, ainda hoje permanece, intrinsecamente, um caçador-coletor (SAGAN, 1998). Em seu livro “Bilhões e Bilhões: reflexões sobre a vida e morte na virada do milênio”, Sagan (1998) mostra que a paixão universal pelos esportes (jogos) “tem origem nos tempos pré-

históricos, em que o homem era caçador e coletor” (SAGAN, 1998, p.30). Segundo ele, jogos são confrontos simbólicos disfarçados. São simulações de guerras e de caçadas, e contém elementos de pertencimento e orgulho. Essa paixão pela caça é muito profunda, e está inculcada além do inconsciente. Apenas nos últimos dez mil anos a espécie humana começou a levar uma vida sedentária, baseada no cultivo do solo e na criação de animais. É muito pouco tempo para alterar tudo aquilo que é caracteristicamente humano; as predisposições adquiridas ao longo das centenas de milhares de anos da existência de espécie, a pulsão de garantir sua sobrevivência, e a do seu bando, seguindo a caça, buscando fontes de água, com filhos e pertences nas costas. “Homens caçando, mulheres colhendo” (SAGAN, 1998, p.35). Os meninos aprendiam desde cedo o comportamento de espreitar a presa, caçar pássaros e pequenos mamíferos. Quando capturavam o primeiro grande mamífero passavam a ser considerados adultos. Na cerimônia de iniciação eram marcados por incisões feitas no peito ou nos braços, de modo que a cicatriz formasse uma tatuagem, uma espécie de condecoração, uma medalha que comprovava sua vitória. O trabalho em equipe entre os caçadores era fundamental. Caçar um pequeno mamífero para se alimentar, podia ser feito sozinho, mas, só em grupo conseguiam caçar um grande alce e alimentar todo o grupo. Suas vidas dependiam da habilidade na caça, mas também do trabalho em equipe. Aprenderam, então, a acolher e a cooperar uns com os outros, passando a viver em bandos. Para não espantar a caça se comunicavam por mímica, controlavam as emoções, o medo e o júbilo. Os caçadores-coletores se organizavam em pequenos bandos. Bandos itinerantes com a mesma linguagem e hábitos, reunidos para a caça e para cerimônias de trocas, acasalamentos, e de narrações de histórias, histórias de caça (BARNARD, 2004a).

Segundo Rousseau ([1755] 2007) quando os homens começaram a se reunir em grupos, a vida em sociedade foi pautada pelo processo de representação, ou seja, pelo olhar do outro. Surgiram os sentimentos de consideração pública, de estima, distinção e avaliação social; quem caçava melhor assumia lugar de destaque. Daí foi um passo para transformar o ser em parecer ser. No grupo, alguém deve ser capaz de parecer ser, não apenas a pessoa que é, mas a pessoa que precisa ser, nas regras e rituais do grupo, para poder se destacar e corresponder às expectativas do público, cujo julgamento é decisivo para ele ser acolhido e valorizado (ROUSSEAU, [1755] 2007).

Nestas tradições, a hospitalidade implicava em uma obrigação sagrada de não apenas acolher e acomodar o hóspede, mas, de proteger o estranho que chegou à porta (LYNCH, P. *et al.*, 2011).

Hospitalidade, como afirma Montandon (2011, p.42), é uma teoxenia (do grego *theoxenia*), isto é, “a visita de um deus à casa dos mortais para testar sua hospitalidade” que está presente em quase todas as religiões, mitologias e culturas. Por isso, a regra é a de se dar boas-vindas e acolher, indistintamente, o estranho, pois, talvez, ele possa ser um Deus. Em muitas das histórias míticas, por causa de um comportamento honrado, os bons anfitriões humanos são recompensados pelos Deuses com tratamento privilegiado e, os “não hospitaleiros” são castigados ou mortos (O’GORMAN, 2007). Assim é como a hospitalidade aparece descrita no mito de Báucis e Filêmon, no qual Zeus (Júpiter) e Hermes (Mercúrio), em forma humana, decidem visitar os humanos. Incógnitos, pedem abrigo, pouso e alimento, mas, sendo sempre mal recebidos, não conseguem quem lhes dê hospitalidade. Apenas a velha e piedosa Báucis, e seu marido Filêmon, que mesmo sendo humildes e com pouco a oferecer, os recebem, acolhem e alimentam. Zeus, então, pune toda a aldeia inhospitaleira e recompensa os velhos, satisfazendo o desejo deles de permanecerem juntos para todo o sempre (BULFINCH, 2001).

Assim também foi com Ulisses que ao longo de sua odisséia procurou por *xênia*, por uma recepção hospitaleira. Ao voltar para casa apenas aqueles que lhe ofereceram hospitalidade não foram mortos. Nos escritos homéricos os deuses, assim como os lendários personagens humanos como Telêmaco e Ulisses, serviram como modelos para os antigos gregos do que se esperava que imitassem nas interações positivas entre eles (O’GORMAN, 2007).

Héstia (Vesta, na mitologia romana), filha de Cronos e Reia, irmã de Zeus, é quem melhor representa a hospitalidade na mitologia. Ela não tem uma imagem humana personificada, sendo representada pela lareira, pelo fogo acolhedor, no altar colocado no centro do lar, da terra, do mundo. Ela é o culto helênico do lar. Jurou virgindade perante Zeus e recebeu a honra de ser venerada em todos os lares. Héstia manteve-se sedentária, imóvel, segura no Olimpo. Todas as cidades possuíam o fogo de Héstia, e todo viajante peregrino que chegava a uma cidade, primeiro fazia um sacrifício à Héstia (BRANDÃO, 1986). Ela mantinha permanente interação com Hermes (Mercúrio), filho de Zeus, e deus da comunicação, das habilidades da linguagem, do discurso eloquente e persuasivo, e também deus das estradas e das viagens, da amizade e da hospitalidade, o



mensageiro dos deuses, o viajante, com asas nos pés, aquele que chega, o peregrino, o hóspede, o que é recebido, o estranho, o estrangeiro, o outro. Era o protetor dos viajantes e dos comerciantes (BRANDÃO, 1986).

Finley (1988), em seus estudos sobre a política e sociedade gregas, mostrava a presença da hospitalidade já na sociedade que emergiu na Grécia por volta de 1200 A.C.. A sociedade homérica era organizada em torno do *oikos*, a casa, mas em um conceito mais amplo, com família, escravos, agregados, terras, bens e que, também, era o centro das relações sociais e das relações com os deuses. Nos textos de Homero (2001), a hospitalidade estava centrada no entorno desses *oikos*, pertencentes a uma comunidade, *demos ou pólis*. Para Hartog (2004) a Odisseia pode ser considerada uma antropologia poética. A relação, o encontro, entre o mundo social dos “comedores de pão”, (“*arthophagoi*”) homens de fato e de direito, como os troianos, espartanos, cretenses, atenienses, fenícios, líbios e egípcios, e, até mesmo, aqueles residentes nos confins, como os etíopes e os feácios, com aqueles que ficam para além do Cabo de Maleia, o outro, o extremamente estranho, o não humano, onde o Ulisses, o “viajante a contragosto [...] fará a experiência da alteridade radical, pelo questionamento das fronteiras e embaralhamento das categorias que separam os homens, os animais e os deuses” (HARTOG, 2004, p.35). A cada desembarque, em uma nova orla, Ulisses se perguntava se estaria chegando junto “a gente violenta e de selvagens sem justiça ou de homens hospitaleiros que temem os deuses” (HARTOG, 2004, p.36).

Assunção (2010) mostra que na Odisseia, uma sequência típica de recepção e hospedagem de um *xénos*, um estrangeiro e hóspede, era, materialmente, definida por uma refeição, um banho e roupas, um leito com cobertores, um presente, um objeto valioso, e a garantia da viagem de volta, segura. A primeira coisa ofertada era a comida e bebida, em atos ritualísticos, na recepção à mesa, com a revelação da identidade, da razão da visita e do modo de viagem, que poderia se desdobrar numa longa narrativa, numa troca de discursos, conversa, entre viajante e anfitrião.

Benveniste (1995) fundamenta a hospitalidade por meio da relação estreita entre os termos *phílos* e *xénos*, onde *phílos*, amor e lealdade entre amigos, expressa o comportamento obrigatório de um membro da comunidade em relação ao *xénos*, ao hóspede. Segundo Benveniste (1995), o conceito da hospitalidade sempre traz o fundamento de uma relação de compensação, como se tivesse sido estabelecida uma obrigação de reciprocidade por algum préstimo. Essa relação de hospitalidade não era

totalmente gratuita ou generosa, pois implicava para o hóspede a obrigação contraída de bem receber, na sequência, o seu anfitrião, quando fosse ele, por sua vez, o estrangeiro, hóspede, efetivando então uma retribuição e uma reciprocidade entre os dois. A generosidade, ou civilidade, desta reciprocidade, estava em não se definir nem o se, nem o como, e nem o quando, no futuro, ela seria feita.

Até mesmo os heróis, como Ulisses, tinham o dever de hospitalidade. Por meio da hospitalidade o senhor de um *oikos* formava acordos de lealdade com os senhores de outras famílias (*oikoi*), e conseguia fazer seu *oikos* crescer em riqueza, força e status, em relação a outras famílias (O’GORMAN, 2007). Assim como nas sociedades primitivas, no mundo de Ulisses, os bens eram postos em circulação à maneira de dádivas, que geravam a obrigação social de retribuir, mesmo que não de imediato, o presente recebido. “A moeda primitiva não mede o valor das coisas, e sim das pessoas” (GODBOUT, 1999, p. 138 - 140). Dádiva e contra dádiva eram os mecanismos fundamentais das relações entre diferentes *oikos*. Era por meio da tríade dar-receber-retribuir que se estabelecia um vínculo entre os sujeitos e se criava o mecanismo para a construção dos vínculos sociais (GODBOUT, 1999, p. 235). Nestes tempos os homens viviam em estado de luta contra a ameaça do estrangeiro. Pelos poemas homéricos, os deuses, como contraponto, impuseram aos homens o dever de hospitalidade, do encontro e aceitação, em um difícil equilíbrio entre a ameaça pelo estrangeiro, e o ideal moral imposto por Zeus, "protetor do hóspede e do hospedeiro" (O’GORMAN, 2007). Por conta disso, nos jogos olímpicos, na Grécia antiga, uma trégua interrompia as guerras entre as cidades-estados, e seus habitantes recebiam os outros, com hospitalidade. Desde sempre, o embate entre a hospitalidade e a hostilidade, como expressado por Gotman (2009). As palavras hospitalidade e hostilidade têm a mesma origem etimológica (BENVENISTE, 1995).

A hostilidade e a violência são características humanas naturais, entendendo-se aqui naturais como antecedendo e, de certo modo, sendo um dos elementos da formatação da cultura. Este é o pensamento de Konrad Lorenz, o criador da etologia. Segundo Lorenz (1973) a agressividade é inata nos animais e nos seres humanos. É um instinto que resulta da evolução, desenvolvendo-se como uma pulsão que permite experiências limites que predispõem os seres para enfrentar o risco de morte. É uma disposição comportamental herdada, que se manifesta como um impulso para a realização de comportamento violento e agressivo de enfrentamento (LORENZ, 1973).

A origem da violência pode ser entendida nas teses de Girard (1972). Segundo Girard (1972) o desejo humano é fundamentalmente mimético, é fundamentalmente imitativo. O desejo não surge a partir de uma subjetividade autocentrada e autotélica, que impõe suas próprias regras, mas, muito pelo contrário, o ser humano deseja a partir de “um outro”, que toma como modelo para determinar seu próprio objeto de desejo (CASTRO ROCHA, 2011). O ser humano não deseja independentemente do grupo social no qual se encontra. O desejo é derivado do desejo de outros, ou de outro que seja adotado como modelo. Esse conceito já havia sido referenciado na filosofia, por exemplo, em Platão e Aristóteles, mas Girard (1972), de forma original, foi além e destacou que o caráter mimético do desejo é a causa primordial da hostilidade e violência humana. Para ele a hostilidade e violência surgem como uma derivação do caráter mimético do desejo. Girard (1972) propõe que, se o ser humano adota um modelo para a constituição do seu próprio desejo, num primeiro momento isto o aproxima do modelo, e estabelece com ele uma relação de discípulo e mestre. Porém, num segundo momento, naturalmente, tende a tornar o modelo imitado em um rival, pois ambos desejam o mesmo objeto, quer seja um mesmo objeto físico, simples, usual ou um objeto mais complexo, um sentimento, ou um objeto metafísico, o desejo de ser como o seu modelo. A hostilidade e a violência podem sempre ser o passo seguinte. A mimesis, ou seja, o impulso imitativo, possui um caráter de aquisição, de posse. A partir do momento em que se deseja o mesmo desejo de “um outro”, em algum momento ambos buscarão apropriar-se do objeto de desejo. Desse caráter aquisitivo, surge a hostilidade e violência nas relações humanas (CASTRO ROCHA, 2011).

Segundo Girard (2008), pela imitação, os seres humanos estão naturalmente inclinados a uma rivalidade. Segundo ele:

A imitação deve conceber-se não apenas ao nível das maneiras de falar e de se comportar, mas também ao nível do desejo. Os homens imitam os desejos uns dos outros e, por esta razão, estão inclinados para o que eu apelido de rivalidade mimética, processo que existe entre parceiros sociais e que tende a agravar-se constantemente pelo facto de a imitação ricocheteia entre os dois parceiros (GIRARD, 2008, p.4)

Em consequência disso pode-se compreender que a vingança e o ressentimento são formas propriamente humanas de formalizar a hostilidade e violência potenciais do desejo mimético. Portanto, existe um caráter coletivo do desejo mimético. Na verdade, esse tipo de relação sempre ocorre num grupo social, é sempre coletiva. Se, num

primeiro momento, a rivalidade afeta o sujeito e seu modelo, em uma relação individual, num segundo momento, essas relações começam a se disseminar, porque o desejo mimético é, em si mesmo, mimético. Então, a hostilidade e violência vão disseminar-se, contagiando todo o grupo. A escalada de hostilidade e violência do desejo mimético faz com que em algum momento a sociedade esteja ameaçada de desagregação, em virtude da proliferação de rivalidades e conflitos (GIRARD, 1972).

Para resolver essa espiral de violência mimética Girard (1972) propõe, então, sua segunda intuição original, o mecanismo do “bode expiatório” que, segundo ele, seria a compreensão inovadora do surgimento da cultura humana. Quando as rivalidades e conflitos resultantes do desejo mimético ocorreram nas primeiras comunidades humanas, o grupo social tenderia a desintegrar-se pela multiplicação de conflitos localizados. Afinal eram grupos que ainda não possuíam nenhuma forma institucional de controle da violência, ou seja, eram grupos de hominídeos que ainda não possuíam um Estado, não tinham religião formalizada, que sendo dominados pelo desejo mimético, se tornavam cada vez mais violentos. Haveria um instante em que o grupo social poderia literalmente desagregar-se pelo aumento da hostilidade e violência endogâmicas, internas, porque ainda não existia um mecanismo externo de controle da violência (GIRARD, 1972).

Girard (2008) observa que nos animais, as rivalidades manifestam-se nos combates, em particular nos combates pelas fêmeas, mas que não são mortais. Para ele nos animais “O mimetismo não é tão poderoso que não pare antes da morte de um dos combatentes. Normalmente o combatente mais fraco opta por submeter-se ao seu vencedor, que se abstém de matá-lo” (GIRARD, 2008, p.5). No ser humano, no entanto, é diferente. O ser humano busca a vingança. Vingarse é devolver ao adversário a violência recebida. Podendo, portanto, chegar até o assassinato. Para Girard (2008)

A vingança transcende os indivíduos uma vez que os parentes, os familiares a retomam. De certo modo, a vingança transcende o tempo e o espaço o que já lhe dá, de alguma maneira, qualquer coisa de religioso (GIRARD, 2008, p.5).

Então, segundo Girard (1972), como uma resposta a esta escalada de violência provocada pelo contágio do desejo mimético, surgiu mecanismo da criação de um “bode expiatório” (GIRARD, 1972). A ideia se baseia no conceito de que quando o objeto de desejo, no decorrer da batalha é destruído o mimetismo incidirá não mais no objeto desejado, mas nos próprios protagonistas, e então pode surgir uma solução inesperada.

Pessoas que desejam a mesma coisa dificilmente se entendem, mas pessoas que o mesmo objeto desejado é externo facilmente se entendem. Assim passam todos a odiar esse mesmo outro, uma mesma “vítima”, um “bode expiatório” (GIRARD, 2008).

Quando os seres humanos disputam a posse de um objeto, jamais se podem entender; Vão continuar a lutar até que o combate se decida. Mas, no decorrer da batalha, tal objeto será frequentemente destruído e, a partir desse momento, o antagonismo tornar-se-á “puro”: será sempre mais forte, mas o mimetismo incidirá doravante já não sobre o objeto, mas sobre os próprios antagonistas. Uma reconciliação paradoxal torna-se possível: se todos os homens que desejam a mesma coisa nunca se entendem, já os que odeiam em conjunto o mesmo adversário entendem-se muito facilmente. De certo modo, este entendimento é aquilo a que chamamos a política! É por isso que eu chamo ao mecanismo da vítima unitária, o mecanismo do bode expiatório (GIRARD, 2008, p.6 e 7).

Quando os indivíduos são contaminados pelo contágio do adversário, isto é, quando esquecem o seu próprio adversário para adotar o adversário do seu vizinho, do seu grupo, como adversário, chegará um momento em que toda a comunidade estará do mesmo lado contra um único indivíduo, do qual, no fim de contas, não se sabe por que foi escolhido. Assim param de lutar entre si e se juntam na destruição desse estrangeiro. O mecanismo do “bode expiatório” tornou-se um mecanismo civilizador, ou seja, tornou-se um mecanismo que propiciou o aparecimento da cultura humana. Esse mecanismo do “bode expiatório” implicou também no desenvolvimento do fenômeno religioso na constituição da cultura (CASTRO ROCHA, 2011).

Segundo Girard (2008), o herói mítico é também uma vítima unânime, um bode expiatório. Ele será morto por todos. Todos estão contra ele, e toda a sociedade, em conjunto, matou este indivíduo.

Tal fenômeno existe e tem um nome, é o chamado linchamento unânime. Nos grandes textos sagrados, incluindo, aliás, os textos bíblicos, vemos que o linchamento joga um papel extraordinário: nos mitos, na Bíblia, e finalmente nos próprios Evangelhos (GIRARD, 2008, p.7).

A hostilidade e violência, antes indiscriminadas, de todos contra todos na disputa fratricida pelos mesmos objetos, é dirigida contra uma única pessoa, vista como estranha, perigosa e culpada. Todos então se voltam contra ele, canalizando contra ele a violência anárquica, o que acaba por reordenar o próprio grupo. O “bode expiatório” é assim sacrificado e, ao final do ritual, a ordem retorna. A violência mimética acaba por criar o sagrado, na figura da restauração da ordem social através do assassinato

fundador. Como resultado do processo, o “bode expiatório” passa a ser divinizado, pois seu sacrifício resolveu o conflito, restaurando a ordem e, sobretudo colocando à disposição do grupo um mecanismo mediador da violência (CASTRO ROCHA, 2011).

O linchamento, pela sua unanimidade, reconcilia a comunidade, e a personagem que foi linchada passa por ser muito má, pois causou a violência na comunidade. Pode ter causado um parricídio e um incesto, segundo a tese edipiana, muito frequente nos mitos, contrariamente ao que imaginou Freud, mas parece muito bom a partir do momento em que a sua morte reconcilia a comunidade. Torna-se então o deus arcaico, ao mesmo tempo muito bom e muito mau. Como já foi dito, por detrás do deus existe alguma coisa de real, um mecanismo que chamo o do bode expiatório. [...] Portanto, nas sociedades arcaicas, o deus é sempre culpado e extremamente maldoso, muito perigoso, mas que de tempos em tempos, se transforma num salvador, decide salvar-nos, não sabemos bem por que. Vamos então prestar-lhe culto para tentar torná-lo favorável (GIRARD, 2008, p.7 e 8).

Segundo Benveniste (1995), as palavras modernas, associadas à hospitalidade, são relacionáveis com a raiz Protoindo-europeia *ghos-ti* que significava o estranho, convidado, hospede. Nas línguas gregas a origem é a mesma *ghos-ti* que se transformou em *xenos* com o mesmo significado permutável de hóspede ou estrangeiro, e que, aliás, está na origem da palavra ‘*xenophobia*’. A combinação de *ghos-ti* associada com outra raiz Protoindo-europeia, *poti* deu origem a *ghos-pot*, *ghos-po*, que formou as expressões latinas *hostis*, *hospes* (O’GORMAN, 2007).

Hospitalidade, *hospitalitate* em latim, designava o ato de hospedar, a hospedagem, a qualidade de hospitaleiro e, por extensão, o acolhimento afetuoso. *Hospitalitate*, do latim medieval, se transformou em *hospitale* que gerou nas línguas latinas modernas o termo hospital (*hôpital*), local de acolhimento e tratamento. *Hostis* significava a igualdade por compensação, aquele que compensa uma dádiva por uma contra dádiva. Está também na raiz de *hostil*, no latim *hostil*, o contrário, o adverso, o inimigo. Hostilidade parece ser o exato oposto de hospitalidade, na medida em que hostilizar é tratar alguém como a um inimigo, ter sentimento hostil contra, mover guerra contra, causar dano a, prejudicar (LANG, C., 2004).

Segundo Benveniste (1995) a palavra hóspede, *hospes*, em sua origem, tinha o duplo sentido de ser quem hospeda e de quem é hospedado. Um hospedeiro é um hóspede, e um hóspede é um hospedeiro.

O hospedeiro pode, também, se tornar um *host*, significando a hóstia, palavra de mesma origem, mas que primeiramente significava a vítima oferecida em sacrifício, e,

depois, o pão consagrado na eucaristia. Aliás, eucaristia, do grego *charis*, a graça divina, o favor, o *charisma*, o presente oferecido de boa vontade. *Charis*, a Graça, quando usada para indicar a atividade de Deus significa “favor divino não merecido”. Quando usada de forma ampla e coloquial significa “mostrar favor para” e assume a bondade do doador e a indignidade do receptor (SMALLING; MIN, 2005).

Para Lang (2004, p. 23) “não é difícil perceber a intimidade entre a graça, a dádiva e a hospitalidade”. Para ele todas essas palavras seriam “reapresentações” de uma relação com o outro, e com o Outro, com o semelhante, com o familiar, mas “também com o Absoluto, com o inominável, com o destino, com o estranho” (LANG, 2004, p.23). Aquele que hospeda oferece sua hospitalidade, sua casa, seu corpo ao outro, ao estranho, ao estrangeiro. Por sua palavra ele transforma esse outro, estranho visitante, num outro, familiar convidado. Acolhe-o, serve-o de alimento. (LANG, C., 2004).

Na língua portuguesa, e no espanhol, a palavra anfitrião, por metonímia, passou a significar aquele que hospeda. Anfitrião (*Anfrition*), na mitologia grega, era o marido de Alcmena. Enquanto Anfitrião estava na guerra, Zeus tomou sua forma e como se fosse ele, apresentou-se a Alcmena, tendo com ela um filho, Hércules. O deus Hermes, metamorfoseado em Sósia, o escravo de Anfitrião, guardou o portão. Anfitrião, ao retornar, desconfiado, consultou o profeta Tirésias que lhe contou o que ocorrera. Irado, tentou queimar Alcmena numa enorme pira, mas foi impedido pela intervenção de Zeus, que enviou uma chuva torrencial, que apagou a fogueira. Compreendendo a chuva como sinal divino, reconsiderou e casou-se com Alcmena (MULROY, 2015). O termo anfitrião passou a significar "aquele que recebe em casa". O mesmo ocorreu com termo sósia "cópia humana", ou seja, semelhança humana.

Como muitos historiadores, os antropólogos também têm abordado a hospitalidade como uma forma de expressão cultural, com especial atenção à maneira como as relações de parentesco e amizade são tratadas por meio da dialética “hospitalidade e hostilidade” (SELWYN, 2004). Para Selwyn (2004), a função da hospitalidade é estabelecer e promover relacionamentos, consolidando e transformando estruturas sociais. “A hospitalidade transforma estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não parentes em parentes” (SELWYN, 2004, p. 26 - 27).

Para Nouwen (1975, p. 71 - 72), “hospitalidade não significa mudar as pessoas, e, sim, oferecer-lhes o espaço necessário para que as transformações possam ocorrer.” Em Nouwen (1975) a hospitalidade não é um convite para que o hóspede adote o estilo de vida do anfitrião, mas, é uma concessão ao hóspede para encontrar seu próprio estilo de vida. Para ele, o paradoxo da hospitalidade é que seu objetivo é criar um espaço vazio, onde se pode demonstrar interesse pelo outro, e onde esse outro, o hóspede, o peregrino, possa penetrar e se descobrir como um ser livre, “livre para cantar suas próprias músicas, falar sua língua, dançar suas danças” (NOUWEN, 1975, p. 97-98 ). Livre até mesmo para viver de acordo com as suas próprias convicções.

Para Montandon (2003, p. 132), “hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis”. A hospitalidade é concebida não apenas como uma forma essencial de interação social, mas também “como uma forma própria de humanização, ou, no mínimo, uma das formas essenciais de socialização” (MONTANDON, 2003, p. 132).

A hospitalidade pode ser considerada como uma das bases das estruturas sociais e religiosas. O papa Bento XVI (2006), em sua Carta Encíclica “Deus é Amor”, propôs que essa relação, esse aproximar-se do outro, implica em procurar mais a felicidade deste outro do que a própria, em doar-se e desejar existir para o outro.

Segundo Zimerman (2009) a origem latina da palavra religião, *re ligare*, expõe a função original mais nobre da religião, que seria o de “re-ligar” as pessoas, que estavam dispersas, envolvidas em lutas fratricidas, criando uma forma de socialização. “A religião é um laço de piedade que serve para religar os seres humanos entre si e a Deus” (ZIMERMAN, 2009, p. 44).

Camargo (2002) associa a hospitalidade a princípios religiosos, ressaltando que ela aparece como princípio básico de um grande número de ordens religiosas católicas, desde os primeiros beneditinos e cistercienses, cujos mosteiros sempre, e até hoje, cultuam as regras originais da hospitalidade. “A noção de hospitalidade coaduna-se com os princípios básicos de todas as religiões e todas elas, sem exceção, têm um lugar de destaque para a ideia de hospitalidade” (CAMARGO, 2002, p.5 e 6).

A noção e a necessidade da hospitalidade aparecem claramente expressas na religião católica no conceito das “obras de misericórdia”. No Catecismo da Igreja Católica (1993), catecismo de São Pio X, escrito em 1905, pelo Papa Pio X, como um resumo do Catecismo Romano, do Concílio de Trento (realizado de 1545 a 1563), no



capítulo IV "Das virtudes principais e de outras coisas que o cristão deve saber" há uma exposição do que são as "obras de misericórdia". As obras de misericórdia são quatorze. Sete delas são chamadas de obras de misericórdia corporais e são, claramente, associáveis a hospitalidade: 1) Dar de comer a quem tem fome; 2) Dar de beber a quem tem sede; 3) Vestir os nus; 4) Dar abrigo aos peregrinos; 5) Assistir aos enfermos; 6) Visitar os presos; 7) Enterrar os mortos. As outras sete são chamadas obras de misericórdia espirituais: 1) Instruir; 2) Aconselhar; 3) Consolar; 4) Confortar; 5) Perdoar; 6) Suportar com paciência e 7) Rogar pelos vivos e pelos mortos.

A lista das "obras de misericórdia" foi construída pela Igreja a partir de textos que se encontram ao longo da Bíblia (1969), em particular em São Mateus na narração do Juízo Final:

[...] Porque tive fome e destes-me de comer, tive sede e destes-me de beber, era peregrino e recolhestes-me, estava nu e destes-me que vestir, adoeci e visitastes-me, estive na prisão e fostes ter comigo. [...] Em verdade vos digo: Sempre que fizestes isto a um destes meus irmãos mais pequeninos, a mim mesmo o fizestes. [...] Sempre que deixastes de fazer isto a um destes pequeninos, foi a mim que o deixastes de fazer (BÍBLIA, 1969, Mateus, 25. 35-46, p.38).

Encerra com o juízo que determina que os que não forem hospitaleiros "irão para o suplício eterno, e os justos, para a vida eterna". (BÍBLIA, 1969, Mateus, 25. 35-46, p.38).

Baptista (2002) considera a hospitalidade como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro. As práticas de hospitalidade deverão marcar todas as situações da vida. Ela apresenta a hospitalidade surgindo como "um dos traços fundamentais da subjetividade humana na medida em que representa a disponibilidade da consciência para acolher a realidade do fora de si". (BAPTISTA, 2002, p. 157).

Para Baptista (2002) hospitalidade é relacionamento e é uma das formas essenciais de socialização. Por outro lado, a hospitalidade pode ser compreendida em quatro conceitos: a relação humana, a virtude, o ritual, e a troca (CAMARGO, 2015). Na relação humana a hospitalidade é vista como um encontro, uma relação interpessoal. Como afirma Camargo (2015, p. 48) "a relação interpessoal é o componente básico da cena hospitaleira".

Nos estudos das relações humanas a hospitalidade pode ser entendida como um valor, como um estágio avançado do comportamento humano em grupo. Conforme

Camargo (2015), a hospitalidade não diz respeito apenas à relação com os outros, mas, também, com a relação consigo mesmo e a relação com a natureza. Essas relações podem ser entendidas pela conceituação da dádiva de Mauss (2012). A dádiva, na sua tríplice obrigação de dar, receber e retribuir constitui o fundamento sócio antropológico sobre o qual foram edificadas as sociedades. A dádiva representa a condição da vida (MAUSS, 2012).

Analisando a dádiva, Lang (2004) ressalta que aquilo que é sacrificado, a hóstia, a vítima, é incalculável e não pode ser pago por preço algum, não pode ser trocado por nada, escapa de todo cálculo. A hóstia, a vítima do sacrifício, é oferecida como dádiva, em seu valor incalculável, sem esperar nada em troca, o que anularia o sacrifício (LANG, C., 2004).

Para Godbout (1999) a dádiva serve, antes de tudo, para estabelecer relações sem esperança de retorno. O mecanismo da dádiva é o estabelecimento de um vínculo infinito entre os sujeitos por meio da tríade dar-receber-retribuir, sendo um importante mecanismo para explicar a construção dos vínculos sociais. (GODBOUT, 1999). A partir dessa perspectiva, a hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana (LASHLEY; LYNCH, P.; MORRISON, 2007).

Para Lynch *et al.* (2011), os acadêmicos da área de estudos sociais usaram a metáfora da hospitalidade para descrever o tratamento muitas vezes inospitaleiro e, até mesmo hostil, dado aos imigrantes, refugiados e requerentes de asilo. Nas ciências sociais, a noção de hospitalidade é ampliada e envolve questões políticas de cidadania e de direitos humanos. Derrida (2003) trata da hospitalidade em um contexto ético-político de uma “democracia por vir”. Ele discute a ambivalência hospitalidade/hostilidade, pelo seu método da desconstrução, pela avaliação da possibilidade da hospitalidade sustentada por sua “im-possibilidade”.

Em Derrida (2003) a hospitalidade aparece com uma noção de “aceitação incondicional”.

Essa hospitalidade pura e incondicional, a hospitalidade em si, abre-se ou está aberta, previamente, para alguém que não é esperado nem convidado, para quem quer que chegue como um visitante absolutamente estranho, como um recém-chegado, não identificável e imprevisível, em suma, totalmente outro (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.15).

Derrida (2003, p. 15) em uma releitura dos diálogos platônicos, (Apologia de Sócrates), ressalta que “o estrangeiro é, antes de tudo, estranho à língua do direito na qual está formulado o dever de hospitalidade”. O estrangeiro precisa pedir pela hospitalidade numa língua que não é a sua, mas que é a que lhe é “imposta pelo dono da casa, o hospedeiro, o rei, o senhor, o poder, a nação, o Estado, o pai, etc.” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003. p. 15).

Derrida (2003) mostra a dicotomia entre, de um lado a acolhida do estrangeiro que é de boa família, que tem um nome, tem estatuto social, tem visto, e, de outro lado, fala da chegada do bárbaro, daquele que fala engraçado, com um sotaque estranho, que não entende direito a língua, que não tem estatuto social, que não tem documentação. Um é o estrangeiro acolhido, o outro é o deportado. Um é o estrangeiro reconhecido, o outro é irreconhecível. Sócrates, por exemplo, declara-se “estrangeiro” ao discurso do tribunal que o acusa. Ele não fala a mesma língua dos seus acusadores. Ele é como se fosse um estrangeiro que “é, antes de tudo, estranho à língua do direito na qual está formulado o dever de hospitalidade, o direito ao asilo” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003. p. 15).

Derrida (2003) trata da dificuldade de como identificar o bom hospede, do como distinguir também entre um hospede e um parasita, e questiona se o dever de hospedar o outro tem limites ou deve se correr o risco. Ele apresenta a hospitalidade como um direito moral, como um dever de humanidade devido a outro ser humano. Nos termos de Derrida e Dufourmantelle, (2003) esse dever moral é a obrigação única que cada um de nós tem com o outro e leva a uma hospitalidade pura ou incondicional. Esta hospitalidade pura não seria uma ideia ou ideal regulador, mas algo real.

Derrida (2003) reconhece que há uma antinomia insolúvel, entre a lei de uma hospitalidade incondicional e ilimitada, de total abertura ao outro que chega, e as leis da hospitalidade, as leis de direitos e deveres condicionais e condicionados. A lei incondicional da hospitalidade está acima das leis e é, portanto, ilegal, fora da lei. Ele afirma que “ainda que se mantendo acima das leis da hospitalidade, a lei incondicional necessita das leis, ela as requer” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003. p. 71).

### 1.1.1 Hospitalidade: as leis e as regras

A hospitalidade como uma das bases das estruturas sociais se configura em códigos, regras e leis, que mesmo quando não formalizadas, são resultante da própria

dinâmica do desenvolvimento social passando da normalidade para a moralidade e desta para a legalidade. Esta conceituação pressupõe a hospitalidade como uma motivação extrínseca, resultante dessas regras e leis socialmente estabelecidas.

Pitt-Rivers (2012), no *The law of hospitality*, trata dessa construção de códigos, regras e leis que conformam o conceito da hospitalidade, de como os grupos humanos lidam com estrangeiros. Ele retoma os trabalhos de Boas (2004) para descrever o ritual de desafios de entrada de um estranho, como costume das tribos de inuítes, antes de sua aceitação. Pitt-Rivers (2012) ressalta a existência de uma espécie de código comum de hospitalidade. “A entrada de um forasteiro em qualquer grupo é, comumente, a ocasião para uma ‘provação’ de alguma forma, seja entre garotos britânicos de escolas públicas, maçons ou os iniciados das sociedades secretas da África” (PITT-RIVERS, 2012, p.503, tradução livre). São elementos usuais do costume do ritual de aceitação do estrangeiro:

- a) A festa oferecida para celebrar a chegada de um estrangeiro;
- b) O desafio, feito para determinar o valor do estrangeiro;
- c) As formas de combate que estimam o valor;
- d) A possível execução se for provado que ele é inferior; e
- e) A conclusão pacífica que pode ser o resultado pretendido.

Pitt-Rivers (2012) ressalta que nesse código de hospitalidade, nas cidades da antiguidade, um estrangeiro não possuía *status* na lei e nem na religião e que, para sua aceitação pelo grupo, era necessário ele ter um patrono a fim de obter a proteção das leis e dos deuses locais. Assim ofender o estrangeiro protegido era o mesmo que ofender seu patrono no código de hospitalidade, pois os dois eram aliados (COULANGES, 2010). O *status* do hóspede fica entre o de um estrangeiro hostil e o de um membro da comunidade. Ele é incorporado somente na prática e não moralmente. Ele é, acima de tudo, não confiável. No código a hostilidade se apresenta pela recusa ao reconhecimento a qualquer pessoa incapaz de reivindicar uma ligação de parentesco com a tribo. A partir dessa recusa o estrangeiro é tratado como um bandido potencialmente hostil. O estrangeiro recomeça como um indivíduo, na medida em que ele prova que pode ser incorporado na comunidade, após o ritual de avaliação “o valor de um homem não é mais do que a força em seu braço direito” (PITT-RIVERS, 2012, p.504, tradução livre). A luta, a condenação e o perdão seguem uma sequência conhecida de morte social e renascimento em uma mudança de status.

Um aspecto importante na aceitação é o fato de o estrangeiro conhecer a cultura, a língua, as convenções da tribo. Para os gregos havia diferença entre um *Xenoi*, estrangeiros que eram gregos, e um *Barbaroi*, os estrangeiros que falavam outra língua. O problema do tratamento ao estrangeiro inclui esse aspecto da adaptação aos modos e culturas locais. “Será que ele possui o conhecimento necessário da cultura das pessoas para cumprir o papel de hóspede [...] entender as convenções e o comportamento esperado dele?” (PITT-RIVERS, 2012, p.504, tradução livre).

No conceito clássico da hospitalidade permeiam crenças e superstições, como uma espécie de pensamento mágico, místico, religioso. O mito recorrente de que é um Deus - Zeus - que se apresenta na forma de um estrangeiro ou de um mendigo em busca de proteção e acolhimento. Isto asseguraria a aplicação de uma espécie de regra social, da obrigação moral da hospitalidade, e forneceria uma diretriz para o código de hospitalidade. Como afirma Montandon (2011, p.42), hospitalidade é uma teoxenia, ou seja, “a visita de um deus à casa dos mortais para testar sua hospitalidade” e está presente em quase todas as religiões, mitologias e culturas. A associação entre um Deus e o estrangeiro parece universal e a sacralidade da hospitalidade e da honra que confere deriva do fato de que o encontro com o desconhecido é um confronto entre o mundo conhecido e os reinos de mistério. O estrangeiro pertence a um mundo "extra-ordinário" (ELIADE, 1959).

Segundo Pitt-Rivers (2012) enquanto o comportamento prescrito pela relação interpessoal é essencialmente recíproco, assim como é a dádiva, há uma diferença entre a hostilidade recíproca e hospitalidade recíproca. A primeira é simultânea, a segunda nunca poderá o ser. Anfitrião e convidado não podem, em nenhum momento, ser considerados iguais, porque a igualdade convida a rivalidade. A reciprocidade reside não na identidade, mas na alternância de papéis. É sempre o anfitrião que ordena e o hóspede que cumpre. Ao hóspede deve ser concedido o lugar de prioridade e ele deve comer primeiro, mas a prioridade é definida em relação ao anfitrião.

Essa interdição à igualdade, que criaria conflito, se aplica tanto ao hóspede, que não deve pagar pelo acolhimento, como ao pedinte, que não tem como pagar. Cabe a eles então retribuir de forma simbólica pelo agradecimento. “O pedinte estabelece o seu *status* pela demanda de assistência em nome de Deus (*por Dios*)” (PITT-RIVERS, 2012, p.509, tradução livre). Uma vez satisfeito, ele responde: “Que Deus lhe pague”[...] que significa “Porque eu não posso”. (PITT-RIVERS, 2012, p.509, tradução

livre). Aqui, a associação entre o pedinte e a divindade assume um significado subsidiário; o eixo da retribuição não é mais no plano mortal. A retribuição só será feita no céu. A recusa em dar esmola é feita também em uma frase “desculpe-me, em nome de Deus, irmão”, ou, em uma forma alternativa, “que Deus lhe proteja, irmão”, mas que carrega a mesma implicação: “porque eu não vou” (PITT-RIVERS, 2012, p. 510, tradução livre).

Hospitalidade pressupõe a evitação, ou a superação, do conflito. A lei da hospitalidade está fundada em ambivalência que impõe ordem por apelo ao sagrado, faz do desconhecido um conhecido e substitui o conflito pela honra recíproca. A hospitalidade não elimina o conflito, mas o coloca em suspenso e proíbe a sua expressão. Anfitrião e convidado devem honrar um ao outro. O anfitrião honrado pela companhia, e o hóspede pelo convite. As obrigações recíprocas são inespecíficas; cada um deve realizar os desejos do outro. A relação é recíproca, mas com uma forte distinção entre os papéis (PITT-RIVERS, 2012).

As leis da hospitalidade transpõem o conflito a um nível em que as hostilidades sejam evitadas. Segundo Pitt-Rivers (2012) um hóspede infringe a lei da hospitalidade:

- a) Se ele insulta seu anfitrião ou se mostra alguma hostilidade ou rivalidade. O hospede deve honrar seu anfitrião;
- b) Se ele usurpa o papel de seu anfitrião, por imaginar sentir-se em casa, tendo precedência, dando ordens aos dependentes do seu anfitrião, e assim por diante. Tentar dormir com a esposa do anfitrião ou se recusar a fazê-lo pode ser infração de um código de hospitalidade. Exigir ou tomar o que não é oferecido é sempre uma usurpação do papel do anfitrião;
- c) Se ele recusa o que lhe é oferecido, ele viola o papel de hóspede. Comida e bebida sempre possuem um valor ritual. A comensalidade é a base da comunidade, o hóspede é obrigado, a aceitar comida. Qualquer recusa reflete sobre a capacidade do anfitrião para fazer as honras, e isso é o que o hóspede deve preservar.

Para Pitt-Rivers (2012) um anfitrião infringe a lei da hospitalidade:

- a) Se ele insulta seu hóspede ou mostra alguma hostilidade ou rivalidade; ele deve honrar seu hóspede;
- b) Se ele falha em proteger ou honrar seu hóspede. Por isso eles (ou ele) são obrigados a renunciar hostilidades, uma vez que eles ofendem seu anfitrião

quando atacam um ao outro. O anfitrião deve defender um contra o outro, já que ambos são seus hóspedes.

- c) Se ele falhar em atender seus hóspedes. Deixar de oferecer o melhor é denegrir o hóspede. Por isso, ele deve fazer sempre o melhor que puder.

### 1.1.2 Hospitalidade genuína, incondicional.

Para que a hospitalidade possa ser considerada e avaliada como uma característica intrínseca ela teria que ser estabelecida além das imposições sociais. É assim que Derrida (2003) a propõe. Indo além da construção da hospitalidade como uma das bases das estruturas sociais, estruturada em códigos, regras e leis, Derrida (2003) propõe uma hospitalidade genuína, incondicional, em uma antinomia entre a incondicionalidade de total abertura ao outro que chega e as regras e leis da hospitalidade, direitos e deveres condicionais e condicionados. A hospitalidade incondicional estaria acima das leis. Ele afirma que “ainda que se mantendo acima das leis da hospitalidade, a lei incondicional necessita das leis, ela as requer” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003. p. 71).

A proposta filosófica de Derrida recebeu o nome de “desconstrução”, dado por ele mesmo, porque o mecanismo de abordagem do texto consistia, fundamentalmente, no desmonte de um texto para colocar a descoberto tudo quanto nele existe, inclusive os significados que não se ofereciam explicitamente ao leitor. Desconstruiu obras, autores, conceitos, assuntos, símbolos e linguagem. Especificamente sobre Hospitalidade analisa a tradicional expressão hospitaleira “sinta-se como se estivesse em sua casa” e a desconstrói mostrando que o problema é exatamente essa expressão “como se” que transforma a ação e o conceito indicando que “você não está em sua casa”, você é estrangeiro.

Derrida (2003) relendo e desconstruindo os diálogos platônicos “apologia de Sócrates”, adverte que:

o estrangeiro é, antes de tudo, estranho à língua do direito na qual está formulado o dever de hospitalidade [...] Ele deve pedir a hospitalidade numa língua que, por definição não é a sua, aquela imposta pelo dono da casa, o hospedeiro, o rei, o senhor, o poder, a nação, o Estado, o pai, etc. Estes lhe impõem a tradução em sua própria língua, e esta é a primeira violência. (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.15).

Derrida (2003) observa que Sócrates é quem perturba a ordem e, por isso, ele exerce o papel de um estrangeiro, que não é. Para ele, o homem estrangeiro o é porque

está desconforme com a cidade, porque não segue o seu logos, e por isso Sócrates se declara estrangeiro ao tribunal, porque, por não ter a técnica, ele é como um estrangeiro.

Para ele a questão da hospitalidade começa aqui:

[Será que] devemos pedir ao estrangeiro que nos compreenda, que fale nossa língua, em todos os sentidos do termo, em todas as extensões possíveis, antes e a fim de poder acolhê-lo entre nós? [Será que] Se ele já falasse a nossa língua, com tudo o que isso implica, se nós já compartilhássemos tudo o que se compartilha com uma língua, o estrangeiro continuaria sendo um estrangeiro e dir-se-ia, a propósito dele, em asilo e em hospitalidade? (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.15).

Derrida (2003) sugere que o gesto da gentileza começa com a pergunta sobre se o estrangeiro fala a língua, porque para se identificar ele deverá responder às perguntas: Quem você é? Qual é seu nome? Qual é sua família, linhagem, tribo, pátria? Qual é sua documentação? Ou seja, Quem legitima você? Essa é a questão implícita.

Será que o outro continua a ser outro quando responde a tudo aquilo que eu também respondo? ou será que não acabo acolhendo-me a mim mesmo e apagando o outro sob a forma de uma legislação (moral, jurídica ou política) que me tem a mim mesmo como sujeito sem qualquer possibilidade de reconhecimento (e muito menos de acolhimento) do outro? (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.23).

Para responder a questão “será que se pode identificar um bom hospede?” Derrida (2003) mostra dois lados; por um lado, a acolhida do estrangeiro, daquele que é de boa família, que é estrangeiro, mas tem um nome, tem estatuto social, tem visto, por outro lado, fala da chegada do bárbaro, daquele que fala engraçado, com um sotaque estranho, que não entende direito, que não entendo direito, que não tem estatuto social, que não tem documentação. Um é o estrangeiro acolhido, o outro é o deportado. Um é o estrangeiro reconhecido naquilo que eu mesmo posso ser na medida em que sou sujeito de legislação, o outro é irreconhecível (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003).

Para Derrida (2003) o problema se coloca em “como distinguir também entre um hospede e um parasita? como identificar um parasita?” o dever de hospedar o outro tem limites ou deve se correr o risco? Será que os limites não estariam relacionados com a “percepção da invasão de meu *chez-moi*, de minha soberania, ou até mesmo de mim mesmo”. Em relação às leis ou à lei da hospitalidade está a noção de privacidade e do privado,



Começo por considerar estrangeiro indesejável, e virtualmente como inimigo, quem quer que pisoteie meu *chez-moi* [...] minha soberania de hospedeiro. O hóspede torna-se um sujeito hostil a quem me arrisco a ser refém. (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.49).

Assim, a hospitalidade, a abertura do privado ao outro, só é realizada seguindo certas condições, ou melhor, desde que o hospedeiro não corra o risco de perder o seu poder. E “se o hóspede é um risco, por que corrê-lo? E como distinguir entre um hóspede e um parasita?” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.53).

É preciso uma abertura, uma porta e janelas. Segundo Derrida (2003), hóspede é aquele que se beneficia do direito à hospitalidade, que é legitimado.

Mas por que lhe abrir as portas? [...] abriam-lhe as portas, ou ele conquistou à força suas muralhas? [...] para constituir o espaço de uma casa habitável e um lar, é preciso também uma abertura, uma porta e janelas, é precisa dar passagem ao estrangeiro. Não existe casa ou interioridade sem porta e sem janelas (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.55).

No momento em que não há mais limite entre o privado e o público, entre a casa e a violação da casa, nesse instante não há mais a hospitalidade, pois é a existência da casa a condição para que alguém possa ser hóspede. Se o espaço da casa já foi violado, então não há mais hospedeiro e hóspede e, conseqüentemente, não há mais razão de se falar em hospitalidade (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003).

Para Derrida (2003) a hospitalidade pura e incondicional é o acolher alguém que não é esperado nem convidado, que chegue como um visitante absolutamente estranho, não identificável e imprevisível.

Derrida (2003) elabora sua noção de hospitalidade a partir de um debate com os textos de Levinas e Kant.

Kant (1995) tematiza as noções de tolerância, cosmopolitismo, ideia reguladora, dever moral, dever jurídico, autonomia, religião nos limites da razão. No seu ponto de vista, a hospitalidade está inserida dentro de uma reflexão maior: por um lado, no âmbito da legislação da liberdade interna e do respeito ao imperativo categórico; por outro, no âmbito da legislação da liberdade externa e do respeito a lei jurídica. Para Kant (1995), o problema é moral, mas também jurídico. Para ter um modo de vida virtuoso, entre outras coisas, deve-se tratar bem aos seus convidados. Tratar bem como um dever e não por piedade ou compaixão. Deveres cuja observância não resulta na obrigação da parte dos outros, mas de um dever que é devido pelo anfitrião em relação

ao princípio supremo da moralidade (KANT, 1995). Deve-se tratar bem aos convidados. Para Kant (1995) essa é uma máxima que se corresponde com o imperativo categórico. Além do dever moral, dever jurídico.

Levinas (1988) diz que o outro não é apenas “um igual ou semelhante,” mas é o absolutamente outro, e que se deve servir ao outro sem perguntar pelo nome. Diz ele que é “o outro que nos constitui” e que por isso se é responsável por ele, mesmo que não se saiba quem é o outro, “se é de boa família ou um bárbaro”. Levinas (1988) vai além do direito. Ele fala de ética, da responsabilidade ética, de uma “ética da responsabilidade”, que se corresponde com a questão dos estrangeiros “sem documentação”. Para Levinas a hospitalidade é um problema ético-teológico e não jurídico.

Para Derrida (2003) o dever moral é a obrigação única que cada um de nós tem com o outro, e leva a uma hospitalidade pura ou incondicional. A hospitalidade pura ou incondicional não consiste no convite “eu convido-o, eu dou-lhe as boas-vindas ao meu lar, sob a condição de que você se adapte às leis e normas do meu território, de acordo com a minha linguagem, tradição, memória, etc.” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003).

Para Derrida, estabelecer uma lei da hospitalidade, definir um direito de hospitalidade, resulta na perda de sua incondicionalidade. Propõe uma hospitalidade incondicional, que manda “abrir as portas a cada um e a cada uma, a todo e a qualquer outro, a todo o recém-chegado, sem perguntas, mesmo sem identificação, de onde quer que ele viesse e fosse ele quem fosse” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.47).

Mas esta hospitalidade pura não seria uma ideia ou ideal regulador senão algo inegavelmente real, tão real quanto o totalmente outro. E não poderia ser resolvido nos termos da aplicação de uma regra moral ou jurídica porque reduziria o problema a um cálculo cognitivo. A lei abstrata e incondicional da hospitalidade exigiria que se transgredissem as leis da hospitalidade. Haveria uma antinomia insolúvel entre, “de um lado, A lei da hospitalidade, a lei incondicional da hospitalidade ilimitada [...] e, de outro, as leis da hospitalidade, esses direitos e deveres sempre condicionados e condicionais” (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003, p.69).

Assim, então, para Derrida (2003), estando a lei incondicional da hospitalidade acima das leis, a ideia da “hospitalidade incondicional” seria um ultrapassar das barreiras jurídicas para além do político e para além do jurídico.

De certa forma, Aristarkhova (2012), no livro *“Hospitality of the Matrix: Philosophy, Biomedicine, and Culture”* propõe a possibilidade de existência de uma hospitalidade genuína na relação de maternidade.

Aristarkhova (2012) apresenta os aspectos filosóficos, biomédicos e culturais das concepções da maternidade e das relações com as noções de hospitalidade. Faz uso do conceito de hospitalidade para tornar mais precisa a definição da maternidade, ou matriz, enfocando o que a matriz faz e não o que a matriz é. Ela examina, avalia e critica as formulações do conceito de hospitalidade nas obras de Kant, Levinas e Derrida. Mostra que faltou neles o conceito do ato maternal, de geração. Desenvolve novas conceituações para o maternal como sendo um processo de hospitalidade, e um modelo para relações éticas. Conclui que matriz - maternidade é a base, é a origem, é o espaço original, o lugar original da geração e da transformação. Reformula a noção filosófica de hospitalidade para algo mais maternal e revisa os relatos feministas da maternidade à luz do conceito de hospitalidade. Para ela Kant se concentrou na dicotomia hospitalidade-hostilidade e nos paradigmas de tolerância em sua compreensão da hospitalidade, e Levinas e Derrida focalizaram a ideia de acolhimento e feminilidade, mas de uma maneira que torna a hospitalidade e a feminilidade pré-originais deslocadas da materialidade das mães empíricas reais, altamente envolvidas, e do caráter proativo da hospitalidade (ARISTARKHOVA, 2012).

Ela amplia os conceitos de hospitalidade e matriz-maternidade por meio de análises culturais e biomédicas em seus fundamentos teóricos para renovar a compreensão da relação mãe-feto. A hospitalidade, para ela, é definida como acomodação e acolhimento, o que desafia os paradigmas de hostilidade e tolerância que enquadram a relação mãe-feto na imunologia reprodutiva. Ao considerar, na ação materna, o ato intencional e ativo da hospitalidade, Aristarkhova (2012), estabelece de forma mais precisa a compreensão biomédica da geração, e mostra que a complexa relação mãe-feto é acima de tudo uma relação hospitaleira.

Oferece uma análise da ectogênese para destacar o papel da hospitalidade e do “nursing” na incubação artificial. Para ela o “engano” desta tecnologia reprodutiva é supor que a geração humana pode ocorrer em um ambiente artificial, excluído dos atos

maternos de hospitalidade. Ela mostra como os criadores de incubadoras têm confundido a oviparidade da reprodução de frango com a viviparidade da reprodução humana, imaginando o útero materno, o complexo ambiente intrauterino, como um ovo fechado. Estas “incubadoras”, segundo Aristarkhova (2012), não deixam espaço para o “acolher e acomodar”. Ela destaca que as tecnologias ectogênicas exigem “enfermeiros-cuidadores” para o cuidado materno do feto e ressalta o trabalho de cuidado envolvido na geração, a "quantidade de insumos humanos" necessária para apoiar o processo de ectogênese, para defender a centralidade contínua da mãe na tecnologia reprodutiva (ARISTARKHOVA, 2012).

Aristarkhova (2012) destaca o trabalho de cuidado, de *nursing*, da hospitalidade mais do que o fato biológico, natural e automático, da gravidez. Ela também identifica as relações entre feminismo e hospitalidade, argumentando que as teses feministas convencionais esquecem, ou escondem, o trabalho ativo, intencional, de criação de espaço generativo e nutritivo, caracteristicamente feminino.

### 1.1.3 Hospitalidade como um dever moral

Em uma visão mais ampla a hospitalidade pode ser vista como um dever moral integrando e indo além das motivações extrínsecas e das características intrínsecas.

Segundo Kant (2008) a hospitalidade está inserida dentro de uma reflexão maior, considerando, por um lado o âmbito da liberdade interna e do respeito ao imperativo categórico, e, por outro, o âmbito da legislação da liberdade externa e do respeito à lei jurídica. Para se ter um modo de vida virtuoso, entre outras coisas, deve-se tratar bem aos seus convidados. É preciso exercitar os deveres de virtude com os outros. Tratar bem os outros como um dever, e não por piedade ou compaixão. Deveres cuja observância não resulta na obrigação da parte dos outros, mas de um dever que é devido pelo anfitrião em relação ao princípio supremo da moralidade (KANT, 2008).

Para Kant (2008) a hospitalidade é moral, mas também se resolve juridicamente. Na obra de 1795, “À Paz Perpétua”, ele parte do princípio que a paz não é um estado natural e que, portanto, deve ser instaurada ou possibilitada por meio de condições de juridicidade, com o objetivo de evitar o estado de guerra. Para Kant (2008), hospitalidade deve ser ordenada e estabelecida pela sociedade, desenvolvida como cultura. Hospitalidade responde a necessidades primárias e, como estabelecido em

Malinowski (1978) a cultura representa a totalidade social, o conjunto de todas as instituições, um “ambiente artificial”, uma forma de resolver as necessidades humanas.

Kant (1995) elaborou a noção de “benevolência baseada em princípios” que pressupõe o executar como “deveres com os outros”, o ser atento, respeitoso e cuidadoso. Não se trata de uma inclinação mas de um dever moral que vai além da capacidade ou o interesse ou a inclinação de fazer amigos, ou de evitar fazer inimigos. Para ele é um “dever de afabilidade”, uma noção que abrange o amor e o respeito pelo outro, unidos pela lei com em um dever.

Kant (1995) abordou a questão da hospitalidade tomando como base o conceito da boa vontade que, para ele, é a única virtude que não tem defeito nenhum. A boa vontade é boa em si mesma, sem estar ligada a qualquer finalidade, ou seja, a boa vontade é boa incondicionalmente. Na sua *Fundamentação para uma metafísica dos costumes* de 1785 afirma que: “Não é possível se pensar algo que, em qualquer lugar no mundo e mesmo fora dele, possa ser tido irrestritamente como bom senão a boa vontade (*der gute wille*)” (KANT, 1995, p.21). Com base nela propõe uma total abertura ao outro e uma confiança incondicional. Para Kant (1995) a boa vontade é a única coisa “boa sem restrição”, e que, considerada em si mesma, a boa vontade é inteiramente boa, não sendo má com respeito a nada. Ele explica esse último ponto, dizendo que a boa vontade é a única coisa boa cuja bondade não é diminuída por sua combinação com qualquer outra coisa, mesmo com todas as coisas más que possam ser encontradas em conjunção com ela. No entanto, ao mesmo tempo em que sustenta que a única coisa boa é a boa vontade, percebe a natureza humana não apenas do ponto de vista da determinação racional, mas também do ponto de vista do sensível. Dessa ótica, o ser humano é cidadão de dois mundos: um mundo inteligível determinado exclusivamente pela lógica racional, e um mundo sensível, determinado pelas suas inclinações. A boa vontade, considerada em si mesma, caracteriza-se como vontade pura. Este tipo de vontade apresenta-se como um produto da razão. É, partindo dessa cosmovisão, que Kant (1995) introduz o conceito de dever, que para o ser humano, apresenta-se como condição de uma boa vontade, isto é, de uma ação incondicionalmente boa. A partir dessas considerações Kant (1995) introduz a noção de ação moral, entendendo por tal toda ação determinada exclusivamente pelo dever. Ele enfatiza que somente são ações morais aquelas realizadas por dever, livres de qualquer tipo de inclinação empírica. Com a noção de dever Kant (1995) busca assegurar que o ser humano pode ser

efetivamente um ser moral. Para ele a moralidade consiste numa ação em que a vontade não está determinada por nenhuma inclinação imediata, mas apenas pelo dever. Para Kant (1995), a bondade da vontade para os seres humanos deve tomar a forma do agir por dever e o motivo do dever é, portanto, uma parte da vida moral.

Kant ([1795] 2008) propõe em "A paz perpétua" (*Zum ewigen Frieden*) de 1795, a república mundial (*Weltrepublik*), ou o Estado dos povos (*Völkerstaat*), fundada no direito natural da cidadania mundial (*Weltbürgerrecht*). Os três artigos pensados por Kant ([1795] 2008) para se instaurar uma paz definitiva na terra exigem esforços a serem empreendidos em três dimensões jurídicas: a) o direito interno; (primeiro artigo "A Constituição civil em cada Estado deve ser republicana"); b) o direito internacional ("segundo artigo O direito internacional deve fundar-se em um federalismo de Estados livres"); c) o direito cosmopolita (terceiro artigo "O direito cosmopolita deve ser limitado às condições da hospitalidade universal"). O não cumprimento de qualquer um dos três dispositivos põe certamente em perigo a instauração de uma paz perpétua (Kant 2008, 24-41). O direito cosmopolita, que, segundo Kant (2008), é o "complemento necessário" dos dois direitos, internacional e interno, se aplica nos limites da chamada hospitalidade universal, ou seja, no "direito de um estrangeiro, por conta de sua chegada à terra de "um outro", de não ser tratado hostilmente por este" (KANT, 2008, p. 24-41 ). É hospitalidade "porque todos os seres humanos estão sobre o planeta Terra e todos, sem exceção, têm o direito de estar nele e visitar seus lugares e os povos que o habitam. A Terra pertence comunitariamente a todos" (KANT, 2008, p. 37-41 ).

O estrangeiro kantiano não é um absolutamente outro, mas é um cidadão do mundo, independentemente de qual seja a sua origem territorial. Ele responderá e deverá ser tratado como pessoa, como fim em si mesmo. A língua da hospitalidade é a língua da razão prática. E o agir que implica o significado de hospitalidade deve ser um agir motivado racionalmente.

Outro aspecto importante no conceito kantiano da hospitalidade refere-se ao lugar. Nele estão inseridas questões como o acolhimento, o refúgio, a proteção àquele que chega. Kant (2008) exclui da questão da hospitalidade, no entanto, o direito de residência, e a define apenas como um direito de visita. Para Kant (2008) o lugar da hospitalidade universal é a superfície da terra, "todos os seres racionais têm direito a ela". Porém, desse direito pertencente a todos os homens está excluído "tudo aquilo que

foi construído sobre essa superfície”, ou seja, há o direito ao solo, mas não à cultura; o direito de visita, não de permanência (KANT, 2008, p. 20).

Para ter um modo de vida virtuoso, entre outras coisas, deve-se tratar bem aos convidados. Tratar bem aos convidados é para Kant (1995) uma máxima que se corresponde com o imperativo categórico. O imperativo categórico é enunciado com três diferentes fórmulas:

a) Lei Universal: "Age como se a máxima de tua ação devesse tornar-se, por meio da tua vontade, uma lei universal", com a variante "Age como se a máxima da tua ação fosse para ser transformada, através da tua vontade, em uma lei universal da natureza";

b) Fim em si mesmo: "Age de tal forma que uses a humanidade, tanto na tua pessoa, como na pessoa de qualquer outro, sempre e ao mesmo tempo como fim e nunca simplesmente como meio";

c) Legislador Universal, ou da Autonomia: "Age de tal maneira que tua vontade possa encarar a si mesma, ao mesmo tempo, como um legislador universal através de suas máximas" com a variante "Age como se fosses, através de suas máximas, sempre um membro legislador no reino universal dos fins" (KANT, 1995, p. 59-71).

Mentir, de acordo com Kant (1995), é uma regra contrária ao imperativo categórico, mesmo se tratando do caso de mentir por amor ao próximo. Uma moral que quer ser fundada racionalmente deve obedecer ao imperativo. Assim, no caso específico da hospitalidade, ao receber um hóspede que se opõe a lei “ou à humanidade em geral”, deve-se dizer a verdade e, por exemplo, comunicar as autoridades. Assim como se está obrigado a acolher também se está obrigado a dizer a verdade. A hospitalidade como um dever moral não pode se sobrepor ao dever de dizer sempre a verdade, mesmo quando estiver em risco a vida do hóspede em particular. Um suposto direito de mentir feriria o próprio princípio do direito à hospitalidade e todo e qualquer fundamento de direito.

Para Kant (2008) o homem é um ser social, mas também é antissocial. Esta dualidade é característica da natureza humana. Ao mesmo tempo em que, sendo animal gregário, sente uma propensão a se relacionar, tem uma inclinação a se isolar e se recolher. Desse processo de atração e repulsa, próprias da sociabilidade humana, surge a noção de antagonismo e hostilidade como “causalidade não só da guerra entre os homens, mas também da dinâmica do progresso”. A guerra seria um fenômeno

inevitável no caminho da humanidade em direção à liberdade. O espírito comercial constituiu um dos pontos centrais dessa “dinâmica do progresso”, potencializando o vínculo de hospitalidade para com os viajantes sustentado no direito da cidadania mundial.

Levinas (1988) vai além do dever e do direito. Para ele a hospitalidade é um problema ético-teológico, uma responsabilidade ética, mas de uma ética da responsabilidade, que se corresponde com a questão dos estrangeiros sem documentação. Trata-se de um eu que é responsável pelo outro.

Levinas (1988) explica que o outro não é apenas “um igual”, ou semelhante, mas é o absolutamente outro a quem se deve servir sem perguntar pelo nome, porque, para ele, “é o outro que nos constitui”, e que “somos responsáveis por ele, porque ele nos constitui”, e termina reforçando que a responsabilidade se mantém mesmo não que não se saiba quem é o outro, se é “de boa família ou um bárbaro”. (LEVINAS, 1988).

A hospitalidade, em Levinas (1988), não é apenas uma questão da ética, nem um problema de direito ou de política. Ela é mais, ela é o todo, o próprio princípio da ética. A ética de Levinas (1988), diferentemente da ética kantiana, é uma espécie de despertar original, de um “eu” responsável pelo “outro”.

A hospitalidade como dever moral pode ser, talvez, melhor entendida pela teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1981). Em sua investigação sobre desenvolvimento moral, ele associou os conceitos da psicologia do desenvolvimento de Piaget, da filosofia moral de Kant (1995) e dos conceitos de justiça e equidade de Rawls (2009).

Os conceitos morais de Kohlberg (1981) assemelham-se aos do imperativo categórico de Kant (1995). Para ele, os princípios éticos não derivam da sociedade ou da cultura. Eles são autônomos, e fazem parte da natureza humana. Acreditava que por meio de um processo de maturação e interação, os seres humanos têm a capacidade de chegar à competência moral.

Kohlberg (1981) construiu um modelo que permite avaliar, em cada indivíduo, um nível e um estágio evolutivo de moralidade. Por meio da proposição de dilemas (em particular o “dilema de Heinz”), em entrevistas com pessoas de várias idades e níveis culturais, Kohlberg (1981) propôs que o desenvolvimento moral é feito a partir de uma sequência evolutiva de três níveis de raciocínio moral. Cada um destes três níveis está



subdividido em dois estágios, o que gera um total de seis estágios de desenvolvimento moral, como esquematizado abaixo.

Nível 1: moralidade pré-convencional.

Estágio 1: do castigo e da obediência.

Estágio 2: do objetivo instrumental individual e da troca.

Nível 2: moralidade convencional.

Estágio 3: das expectativas interpessoais, relacionamentos e conformidade.

Estágio 4: da preservação do sistema social e da consciência.

Nível 3: moralidade pós-convencional.

Estágio 5: dos direitos originários, do contrato social ou da utilidade.

Estágio 6: dos princípios éticos universais.

<b>Nível de moralidade de Kohlberg</b>	<b>Estágio dentro do nível de moralidade de Kohlberg</b>
<b>Nível 1: moralidade pré-convencional.</b> Raciocina em relação a si mesmo, não compreende nem integra as regras e expectativas sociais.	<b>Estágio 1: do castigo e da obediência.</b> Evita infringir regras que acarretem punições, obediência, evita danos físicos a pessoas e bens.
	<b>Estágio 2: do objetivo instrumental individual e da troca.</b> Segue as regras apenas quando se trata do seu interesse ou de alguém; age para satisfazer os próprios interesses ou necessidades e deixa os outros fazerem o mesmo.
<b>Nível 2: moralidade convencional.</b> O indivíduo considera correto aquilo que está conforme as regras, respeitando as expectativas e convenções da sociedade.	<b>Estágio 3: das expectativas interpessoais mútuas, dos relacionamentos e da conformidade.</b> Corresponde às expectativas dos mais próximos. “Ser bom” significa ter boas intenções, mostrar interesse pelos outros e estabelecer relações, como a confiança, a lealdade, o respeito e a gratidão.
	<b>Estágio 4: da preservação do sistema social e da consciência.</b> Cumpre os deveres com os quais concorda. As leis são para ser cumpridas, exceto em casos extremos, quando entram em conflito com outros deveres sociais estabelecidos.
<b>Nível 3: moralidade pós-convencional.</b> Compreende e aceita as regras da sociedade, mas só porque acredita em determinados princípios morais. No caso do princípio entrar em conflito com as regras da sociedade, julgará com base nesse princípio, e não de acordo com a convenção social.	<b>Estágio 5: dos direitos originários, do contrato social ou da utilidade.</b> Tem consciência de que as pessoas defendem diferentes valores e que as regras são específicas de um grupo, e devam ser respeitados como contrato social. Alguns deveres têm de ser sempre defendidos independentemente de opinião da maioria.
	<b>Estágio 6: dos princípios éticos universais.</b> Seguem princípios éticos escolhidos. As leis particulares e acordos sociais são válidos porque se baseiam nesses princípios. Quando as leis os violam, agem de acordo com o princípio. São premissas universais de justiça; igualdade dos direitos humanos e igualdade do ser humano enquanto indivíduo.

Quadro 2: Estágios do desenvolvimento moral

Fonte: Kohlberg (1981)

No nível um, o chamado de “pré-convencional”, no estágio um, do castigo e da obediência, o certo é a obediência às regras e à autoridade, de forma a evitar a punição. O certo é evitar a violação das regras. As razões para fazer o que está certo é evitar a punição e os castigos. A pessoa neste estágio assume um ponto de vista meramente egocêntrico. Não considera os interesses dos outros e não relaciona vários pontos de vista em simultâneo. A hospitalidade só se justifica como obrigação ou evitação de punição.

No estágio dois, do objetivo instrumental individual e da troca, do nível “pré-convencional”, há uma clara orientação para o autointeresse ou "hedonismo instrumental". O certo é a satisfação dos próprios interesses e necessidades. A ação

correta é aquela que satisfaz as necessidades do indivíduo e apenas ocasionalmente dos outros. Neste estágio, a pessoa reconhece que os outros também têm interesses. A pessoa, neste estágio, assume uma perspectiva concreta individualista. Separa os seus interesses dos interesses dos outros. Os conflitos de interesses resolvem-se dando a todos uma parte igual. A hospitalidade se justifica como possibilidade de ganho pessoal.

No Nível dois, chamado “Convencional”, no estágio três, das expectativas interpessoais, relacionamentos e conformidade, a orientação é para ser “boa pessoa”. O certo é ser adequado, leal, e digno de confiança. A pessoa, neste estágio, preocupa-se com as necessidades dos outros e procura cumprir as regras e as normas. O que está certo é viver de acordo com aquilo que os outros esperam e fazer aquilo que os outros esperam que seja feito. A pessoa, neste estágio, aceita a autoridade e procura ser digno dessa confiança. A pessoa, neste estágio, reconhece a importância da reciprocidade e trata bem os outros porque espera que os outros também o tratem bem. Este estágio tem em conta tanto a perspectiva do indivíduo como a perspectiva dos outros. Uma pessoa, neste estágio, sabe partilhar sentimentos e sabe relacionar diferentes pontos de vista em simultâneo. É capaz de "calçar os sapatos dos outros", isto é, sabe colocar-se no papel dos outros. A partir desse estágio de desenvolvimento moral já se pode entender a noção de hospitalidade natural, ainda que em um nível de aceitação de regras.

No nível convencional, estágio quatro, da preservação do sistema social e da consciência, há a orientação para a manutenção da ordem e da autoridade. O certo passa a ser cumprir o dever para com a sociedade, manter a ordem social e velar pelo bem estar de todos. As leis são para serem cumpridas e a sociedade espera que cada um dê a sua contribuição para o bem estar geral. A razão para fazer o que está certo é ajudar a manter a ordem social e o bom funcionamento das instituições. Este estágio distingue os pontos de vista da sociedade dos pontos de vista dos grupos e dos indivíduos. Uma pessoa, neste estágio, assume o ponto de vista do sistema e considera as relações interpessoais em termos do seu lugar no sistema. Nesse estágio o sentido da hospitalidade já está além das regras e é mais próximo ao do dever moral.

No nível mais elevado, o nível três, chamado “Pós-Convencional”, para o estágio cinco, dos direitos originários, do contrato social ou da utilidade, a orientação é pelo "contrato social". A escolha moral é baseada nos direitos básicos, nos contratos legais e nos valores morais, mesmo quando há conflito com as leis ou as regras do grupo. O que está certo é ter consciência que as pessoas nem sempre partilham os

mesmos valores e que, por vezes, as leis e as regras do grupo são injustas e não merecem, portanto, ser obedecidas. A razão para fazer o que está certo reside na necessidade de respeitar os contratos e os direitos dos outros. Neste estágio, a pessoa toma decisões na base do maior bem para o maior número. Neste estágio, há verdades mais importantes que os interesses da sociedade. A pessoa, neste estágio, considera o ponto de vista legal e o ponto de vista dos outros e procura reconhecer o conflito entre eles, de forma a fazer escolhas que tragam o maior bem para o maior número. Nesse estágio o sentido da hospitalidade já é mais próximo ao do modelo kantiano, de dever moral e legal.

No estágio seis do nível “pós-convencional”, o dos princípios éticos universais, a orientação é pela consciência individual e pelo cumprimento do dever. O certo é o que obedece aos princípios éticos universais. As leis ou os contratos e acordos sociais são válidos sempre que respeitam esses princípios. Quando a lei viola os princípios éticos, a pessoa deve agir de acordo com os princípios éticos, ainda que possa ter que violar as leis. Os princípios éticos relacionam-se com a noção de justiça, dignidade humana, direitos humanos e igualdade de direitos. A razão para fazer o que está certo é que a pessoa reconhece a validade dos princípios e procura cumpri-los. Este estágio reconhece que os princípios de justiça não são apenas produtos da sociedade para resolver eficazmente os conflitos, mas, sobretudo o reflexo de uma ordem natural que reside tanto na natureza humana como na ordem cósmica. Estes princípios são eternos e universais, no sentido de que são um produto do desenvolvimento da natureza humana. Estão, por isso, presentes em todas as sociedades e em todas as culturas. A interação do sujeito com o meio pode ser necessária para revelar o princípio da justiça, mas não é essa interação que cria o princípio. O princípio ético é prévio à sociedade. É uma categoria a priori no sentido kantiano. Nesse estágio o sentido da hospitalidade seria próximo de uma hospitalidade autêntica, genuína e incondicional.

## 2. HOSPITALIDADE EM AMBIENTE COMERCIAL E A GESTÃO

Este capítulo aborda o desenvolvimento das teorias e técnicas de administração fazendo um paralelo com a introdução do conceito de hospitalidade nos modelos de gestão. Mostra que na era "pós-industrial", na economia da experiência, com o setor de serviços na supremacia, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios básicos de avaliação de qualidade de serviço. Aborda também a hospitalidade em ambiente comercial e mostra que com a importância do relacionamento entre empresas e mercado ela passou a ser considerada nos modelos de gestão. A atenção à hospitalidade passou a ser um meio de distinção entre as empresas (PIJLS *et al.*, 2017).

### 2.1 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS, A GESTÃO DE PESSOAS E A HOSPITALIDADE.

Ao longo da História, ocorrem transformações agudas que rearranjam toda a sociedade. Em pouco tempo tudo muda e as pessoas desse novo período não conseguem nem mesmo imaginar como viviam seus antepassados. Talvez esteja ocorrendo, atualmente, o mais intenso desses períodos de grandes mudanças, não apenas na sociedade, mas também, e, sobretudo, nas organizações. Segundo Drucker (1995) as empresas foram, e estão sendo, obrigadas a mudar. As reestruturações fazem, hoje, parte da vida das empresas. Esses processos geram novas formas de trabalho, novas competências e uma nova organização e gestão das pessoas (DRUCKER, 1995).

Kuhn (2006) definiu uma nova forma de ver a evolução e o progresso da ciência, em contraposição com a visão tradicional de um processo cumulativo de conhecimento. Sua forma de explicar o progresso da ciência passa pelo estudo das revoluções científicas, rupturas radicais com o modelo teórico vigente, ou com a tradição científica estabelecida, em determinado campo de pesquisa. O esquema kuhniano entende a evolução da ciência como uma sucessão de períodos de "ciência normal" interrompidos, de forma excepcional, por "revoluções científicas" que levam a uma "mudança de paradigmas".

Para Vieira e Fernandez (2006), esse mesmo esquema kuhniano pode ser aplicável para explicar o processo de evolução econômica e social. Uma evolução social surge em consequência de uma evolução econômica que é resultado de aplicações

práticas de evoluções científicas (VIEIRA, J. G. S.; GARCIA FERNÁNDEZ, 2006).

A tecnologia, a informática e as comunicações, são os gatilhos dessas mudanças atuais. A integração pela tecnologia da informação e comunicação evoluiu com muita rapidez. Grande parte da sociedade economicamente relevante está integrada por completo, e isto está revolucionando a forma de fazer negócios. Em um ambiente de muitas mudanças, o gargalo da transformação está nas pessoas e não na capacidade de investir. Organizações flexíveis e adaptáveis vão superar outras, mais rígidas e mais resistentes à mudança, mesmo que estas tenham maior poder mercadológico e econômico (DEMARCO, 1999).

O século XXI está assentado na economia de serviços, o que é frequentemente considerado como uma das características do mundo pós-industrial e, em consequência, do chamado pós-moderno. O intenso uso das redes sociais integrou e aproximou clientes e fornecedores (COUTINHO; LISBÔA, 2011). Tal como previsto por McLuhan (1974) o mundo se transformou em uma aldeia global, no qual as informações e avaliações sobre as empresas, produtos e serviços, são rapidamente divulgadas e conhecidas. Por isso, e pela baixa diferenciação entre as ofertas, a economia de serviços passou a ser, também, uma economia da experiência, onde o foco das empresas não é mais, apenas, no que elas oferecem, mas na forma como elas entregam seus produtos e serviços. O relacionamento, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

Por conta disso, a hospitalidade passou a ser um importante critério de gestão. A hospitalidade e a responsabilidade social, ou seja, a preocupação com o bem-estar do outro, da comunidade, apoiado na cultura e nos preceitos sociais, passaram a ser fatores de sucesso empresarial (DUNN, 1998). As empresas passaram a desenvolver ações para associar seus produtos e marcas com ações de hospitalidade, cidadania, preservação do meio ambiente, apoio aos necessitados e outras iniciativas sociais (GARCIA, 2002).

### 2.1.1 As teorias administrativas; os modelos de gestão.

Até o começo do século XIX, boa parte do mundo desenvolvido vivia uma fase de liberalismo, do *laissez-faire*, acreditando que o “deixar acontecer” era a estrutura social, política e econômica mais adequada, como descrita por Smith (1988), no "Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações", publicada pela primeira

vez em Londres em março de 1776. Smith (1988) acreditava que a iniciativa privada deveria agir livremente, com pouca ou nenhuma intervenção governamental. A competição livre entre os diversos fornecedores levaria não só à queda do preço das mercadorias, mas também a constantes inovações tecnológicas, no afã de baratear o custo de produção e vencer os competidores (SMITH, 1988).

Era um mundo ainda essencialmente agrícola no qual a maior parte dos empregos, e do PIB (produto interno bruto de uma nação), era oriunda da agricultura, e não havia tanta preocupação com os aspectos humanos e nem com o relacionamento entre clientes e fornecedores. Na década de 1840 a automação agrícola ganhou força nos Estados Unidos, por conta do uso das colhedoras mecanizadas, desenvolvidas e implantadas por McCormick (International Harvest). As colhedoras aumentaram muito a produtividade na produção de grãos, especialmente nas regiões agrícolas do norte dos Estados Unidos. Esse aumento da produtividade gerou um excedente de produção, o que permitiu que ela fosse vendida muito além da região onde era produzida, sendo inclusive exportada para a Europa, criando muita riqueza, e transformando os Estados Unidos em um país rico. Possibilitou, também, a substituição do trabalho escravo. Os trabalhadores rurais, e os escravos libertos, passaram a morar, e a trabalhar, nas cidades, nas novas fábricas, criando as primeiras grandes concentrações urbanas. Uma revolução estrutural, social e cultural (MAZOYER; ROUDART, 2008).

Segundo Almeida (2001) o século XX econômico teve início antes mesmo do final do século XIX quando o capitalismo entrou em sua fase madura da industrialização, com um novo fluxo de inovações tecnológicas, marcada pela eletricidade, pelo motor a explosão e pela química. Foi a fase da passagem do *laissez faire* para o protecionismo comercial e o nacionalismo econômico, com a prática de tarifas diferenciadas e por uma liberalização do fluxo de pessoas, com as grandes imigrações transcontinentais, e os movimentos de capitais, unificados sob o regime do padrão ouro.

No final do século XIX, nos países desenvolvidos, o emprego na agricultura havia caído muito e a indústria já era prioritária na geração de trabalho e renda. O transporte da produção agrícola e a geração de energia se tornaram os grandes desafios e as novas oportunidades econômicas (MAZOYER; ROUDART, 2008).

O mundo começou a assistir as primeiras crises nas bolsas de valores, que culminaram com o *crack* de outubro de 29, que havia sido precedido por anos de

riqueza e de especulação. Foi o indicador que a economia não podia mais ser tão livre, assim como as relações de trabalho.

Os Estados começaram a tentar dirigir a economia. Surgiram, então, os primeiros controles monetários, o padrão ouro, os bancos centrais, o modelo Deutsche Bank, e outras várias ações e medidas. Era o fim do ciclo do liberalismo. Com a concepção do conceito de Bem-Estar Social, aplicado, por exemplo, por Bismark, na Alemanha unificada, o Estado assumiu o papel de agente social, o que até então, era desempenhado pela hospitalidade da própria comunidade, pelas igrejas e associações de voluntários, e cujo objetivo era responder às novas demandas sociais nascidas do sistema capitalista de produção.

Os aspectos humanos e comportamentais começaram a ser considerados juntamente com o estabelecimento de regras e princípios. Na Alemanha unificada surgia o embrião de uma legislação social, reunindo medidas como o seguro saúde, seguro contra acidentes de trabalho, além de pensões para a velhice (COUTINHO; CAMPOS, 1996).

Para Almeida (2001) o capitalismo liberal seria transformado pelos eventos disparados pelas Primeira e Segunda Guerra; intervenção dos governos na economia, desafio socialista ao capitalismo, crise de 1929 e depressão dos anos 30, protecionismo comercial, suspensão da conversibilidade das moedas, desvalorizações cambiais maciças, para não falar da própria destruição física trazida por dois conflitos de proporções gigantescas. As guerras transformaram a natureza das relações internacionais, e a estrutura da economia. Foi o fim do comando europeu do mundo político e econômico, e a consolidação da supremacia americana (ALMEIDA, 2001).

A população do planeta havia quadruplicado, passando de 1,6 bilhão em 1900 para mais de 6,3 bilhões de pessoas em 2000. Apesar disso, com o aumento da produtividade industrial, promovido pelas mudanças nos padrões de trabalho, pela maior importância dada aos aspectos humanos e comportamentais, e pelos avanços tecnológicos, o produto per capita aumentou significativamente. Além disso, a diminuição da mortalidade com o aumento da expectativa de vida, devido aos progressos no saneamento e nos tratamentos médicos, modificou a estrutura etária e inviabilizaram a possibilidade da manutenção dos modelos previdenciários estatais (ALMEIDA, 2001).

No final do século XX, depois de menos de cem anos de economia controlada,



os conceitos econômicos começaram a refluir, em uma aparente alternativa entre o estatismo e o livre mercado. Em paralelo, e por consequência, no campo da teoria das organizações, começou um retorno ao liberalismo e a deslegitimação da burocracia. O controle social nas organizações, por meio do uso de regras formais estava sendo substituída por uma maior flexibilidade, capacidade de iniciativa e autonomia dos indivíduos (VASCONCELOS, 1997).

Essas mudanças no ambiente e na organização do trabalho, provocadas pelas recessões, globalização, privatizações, modernizações tecnológicas, informatização, automação, entre outras, exigiram das empresas, e do trabalhador, diversos tipos de adaptações, como a dependência da tecnologia e a flexibilidade de atividades e competências. Os aspectos humanos, comportamentais e motivacionais, passaram a ser fundamentais. Todas essas situações provocaram uma grande necessidade de reestruturações (GOMIDE JÚNIOR; SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015).

Esse processo, que se iniciou na segunda metade do século XX, foi chamado de Reestruturação Produtiva, e correspondeu ao processo de flexibilização do trabalho na cadeia produtiva. Estava associada à terceira revolução industrial, chamada de revolução técnico-científica informacional, e ao processo de implantação do chamado Neoliberalismo (PENA, 2016).

As primeiras reestruturações nasceram de impulso, ou da determinação, do poder público, pois o Estado, que era o principal articulador da economia, precisava assegurar a continuidade e a estabilidade econômica. Com o encarecimento dos preços da energia, resultante do “choque do petróleo” nos anos 1970, e com as evoluções tecnológicas, as empresas se viram fragilizadas na estrutura de seus custos. Em nome da permanência, da sobrevivência, as empresas se concentraram nas atividades mais promissoras e lucrativas, desfazendo-se de atividades pouco rentáveis. A partir dos anos 1990, esses fenômenos foram levados ainda mais longe, em uma economia globalizada. As empresas racionalizaram a produção, desmontaram seus ativos físicos e funções, enxugando seu corpo hierárquico e conectando as suas operações a fornecedores em rede, tornando possível a extensão da companhia por servidores e clientes, operando em tempo real. (RIFKIN, 2001).

O século XX econômico terminou com a crescente importância das novas empresas características da sociedade da informação, na qual os elementos de produção; terra, capital, trabalho, foram suplantados pelo conhecimento na nova economia da

inteligência. Os componentes de matéria prima e o valor extrínseco de um bem passaram a valer menos do que o valor intrínseco da inteligência humana embutida nos produtos, sob a forma de concepção e design, propriedade intelectual, royalties pela cessão e uso de patentes, transferência de know-how, marcas registradas, marketing, distribuição e publicidade. (ALMEIDA, 2001).

O capital intelectual passou a ser a força motriz da nova era. O que realmente passou a ter valor foram as ideias e imagens. O mercado industrial foi caracterizado pela troca de coisas, mas a economia de rede é marcada pelo acesso aos conceitos embutidos nas formas físicas. O verdadeiro negócio das novas empresas é vender conceitos. Os consumidores estão começando a trocar a propriedade pelo acesso. No século XXI, ter acesso passou a ser tão importante quanto ser proprietário o era no século 20 (RIFKIN, 2001).

O século XXI econômico começou nessa era "pós-industrial", com o setor de serviços assumindo a supremacia. As empresas que surgiram dessas mudanças são caracterizadas por organizações mais simples e flexíveis. As antigas empresas integradas e verticalizadas explodiram em um conjunto de negócios especializados, ligados por práticas comerciais e sistemas de informações. Um modelo em rede. Esse novo modelo foi sendo desenvolvido pela evolução da eletrônica, informática e telecomunicações. Nesta nova "sociedade do conhecimento", a inovação, a informação e o conhecimento passam a ser tão ou mais importantes que o capital financeiro (PRASAD, A.; PRASAD, P., 2013).

Surgiram as grandes empresas constituídas com muito pouco capital, como Microsoft, Apple, Google, Facebook, Youtube, etc. Este novo modelo amplifica o conceito da valorização do indivíduo, pois o conhecimento é detido pelas pessoas, e competência é esse conhecimento aplicado. O conhecimento é o primeiro "produto" na história econômica que é produzido, vendido e entregue, mas que o vendedor continua com ele. O novo trabalhador do conhecimento é, finalmente, o dono de seus meios de produção e do produto de seu trabalho (DRUCKER, 1995).

Isso é radicalmente novo e mudou completamente a forma de organizar e gerir as pessoas. Enquanto no modelo industrial a produtividade era obtida, principalmente, pela padronização de procedimentos e pela diminuição de custos, neste novo modelo pós-industrial a produtividade é medida por meio da eficiência no processamento de

informações e do uso do conhecimento para a criação de valor (VASCONCELOS, 1997).

### 2.1.2 A nova lógica da gestão das pessoas e a hospitalidade

As novas empresas do chamado mundo pós-industrial, com o setor de serviços assumindo a supremacia, exigem uma nova lógica de atuação e de relações de trabalho. A mudança mais significativa está no conceito de liderança, provocada pelo surgimento de um novo capitalismo sem capital, que criou as novas empresas e a nova sociedade que Drucker (1995) chamou de “Sociedade do Conhecimento”. O conhecimento passou a ser visto como o recurso mais importante dentro das sociedades e organizações. As sociedades modernas não são mais caracterizadas como sociedades industriais, mas como sociedades do conhecimento; economias modernas são economias baseadas no conhecimento. O desenvolvimento e o desempenho social e econômico dependem da capacidade de indivíduos e organizações, buscarem e explorarem, continuamente, novos conhecimentos, ou seja, de sua capacidade de inovação (JANSEN, 2017).

Nessa nova sociedade, o hoje chamado trabalhador do conhecimento é, finalmente, dono dos meios de produção e do produto do seu trabalho. O trabalhador do conhecimento faz seus horários e controla sua produção, cuida do autodesenvolvimento, estabelece prioridades e não precisa estar subordinado a alguém que fiscalize seus horários e seu trabalho (DRUCKER, 1995). As novas empresas dessa era pós-industrial buscam ter uma organização de recursos humanos mais "avançada", baseada, ao menos em teoria, em uma maior autonomia dos empregados, no maior desenvolvimento da cognição dos indivíduos e na aprendizagem organizacional. Esta política de recursos humanos inovadora permitiria o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos de lidar com informações para produzir valor, aumentando sua produtividade nas áreas e setores onde a tecnologia assim exigisse (VASCONCELOS, 1997).

O modelo anterior era caracterizado por fatores que privilegiavam a segurança e a antiguidade. A estrutura organizacional e as relações de trabalho estavam centradas no conceito de especialização e de decomposição das tarefas necessitando de uma supervisão intermediária que efetuasse a comunicação com os níveis superiores, a coordenação e o controle do trabalho. Isso não faz mais tanto sentido nas sociedades do conhecimento de hoje (DRUCKER, 1995).

No modelo industrial a produtividade era obtida principalmente pela padronização de procedimentos e pela diminuição de custos. No modelo pós-industrial a

produtividade é medida por meio da eficiência no processamento de informações para a criação de valor (VASCONCELOS, 1997).

No modelo anterior, o “tempo de casa” e a manutenção do valor salarial eram fatores fundamentais na evolução da remuneração e das promoções, Esse sistema deu origem à figura típica do empregado de organização. O contrato implícito de trabalho entre empresa e seus empregados era estabelecido sobre um conceito de lealdade mútua. De um lado, a empresa assegurava segurança econômica e, de outro, o empregado deveria “vestir a camisa”. Segundo Vasconcelos (1997) esse modelo anterior, chamado de modelo instrumental, defende uma visão neotaylorista e propõe a padronização das formas de cognição na empresa e a redução da diversidade cultural a fim de construir uma base de trabalho comum a partir da qual seja possível conceder-se mais autonomia aos indivíduos. Este modelo propõe a manutenção de estruturas burocráticas de controle. Por outro lado, o novo modelo, denominado modelo da arbitragem gerencial, propõe a manutenção da variedade cultural e a negociação entre os diferentes grupos organizacionais a fim de se construir um "pacto" ou contrato político que permita obter uma maior convergência de objetivos em meio a essa diversidade cultural, conduzindo à autonomia dos indivíduos e ao aumento de produtividade. Este modelo é ligado à corrente "pós-burocrática", que propõe a criação de novas estruturas organizacionais (VASCONCELOS, 1997).

Na sociedade do conhecimento existe uma dificuldade de estabelecimento de uma relação direta entre o desempenho e a produtividade de um indivíduo e o volume de produção, pois é o próprio trabalhador do conhecimento que define a velocidade e a produtividade dos seus meios de produção. Essa dificuldade provoca uma inadequação dos sistemas clássicos de avaliação e remuneração. As remunerações variam não mais apenas em função do desempenho dos funcionários, mas, sobretudo, pelo desempenho da empresa, ou até mesmo pelo valor de cotação das ações da empresa (DRUCKER, 2000).

Esses novos tempos pedem uma nova organização de pessoas e novos profissionais. Os trabalhadores do conhecimento sabem mais do que seus ‘chefes’. Não existe mais a estrutura clássica de subordinação, onde as pessoas eram organizadas em hierarquia, por funções. As empresas copiavam a estrutura dos exércitos ou das igrejas. A nova estrutura organizacional precisa incorporar flexibilidade e especialização. Segundo Drucker (2000), o protótipo da organização moderna é a orquestra sinfônica.

Cada um de seus duzentos músicos é um especialista de alto nível. Contudo, sozinha, a tuba não faz a música; só a orquestra pode fazê-lo. E isso só acontece porque todos os músicos têm a mesma partitura, e todos tocam uma peça musical de cada vez. O maestro lidera especialistas, define e transmite sua visão, fixa metas, mobiliza e incentiva (BERTERO, 2001). Ele não é nem o melhor músico, nem o melhor violinista ou o virtuose do piano. E muito provavelmente nem ganha mais. O líder já não impõe o poder.

Não se consegue mais impor a antiga forma de gestão por números, valores e prazos, por meio de estruturas hierárquicas departamentalizadas. O desafio é fazer especialistas solitários trabalharem produtivamente em equipes montadas conforme as complementaridades e as necessidades das competências e preferências (DRUCKER, 2000).

A velocidade das inovações obriga as empresas a se reinventarem. O desafio da administração é ajudar a criar o novo e implantar as mudanças. Para criar o novo é preciso encerrar o velho, desestabilizar, perturbar, desorganizar e fazer a "destruição criativa". Para conseguir implantar o novo é preciso mobilizar as pessoas, conseguir adesões, buscar sinergia, evitar antagonismos. É estar atento e vigilante, gerenciando o que está acontecendo ou já aconteceu e o que vai criar o futuro, as necessidades e o conhecimento do amanhã (LALOUX, 2014). Finalmente, como o trabalhador do conhecimento não é incentivado e mobilizado apenas por incentivos financeiros, o desafio é criar espaço e condições para reter os talentos, pela atualização permanente, pelo uso das ferramentas mais modernas, pela liberdade de atuação, pela valorização do seu conhecimento e pelo desenvolvimento de um ambiente positivo e hospitaleiro (PRASAD, A.; PRASAD, P., 2013).

### 2.1.3 Resumo do desenvolvimento das teorias administrativas e dos modelos de gestão de pessoas

A história da Administração surgiu há muitos séculos atrás, provavelmente em 5.000 A.C., na Suméria quando seus habitantes procuravam uma maneira para fazer as coisas ficarem melhores para melhorar a solução de seus problemas práticos. Da Antiguidade até o início da era moderna, os seres humanos, de uma forma ou de outra praticaram a arte de administrar. Esta arte transformou-se em área aplicada da ciência, na chamada Ciência da Administração, apenas no início do século XX (GOMES, 2005).

Foi a Revolução Industrial que provocou o aparecimento da moderna empresa e da administração, e foi o evento que proporcionou o início e o desenvolvimento da administração como “ciência”, baseada na, cada vez maior, especialização do trabalho humano. A tarefa da administração e, conseqüentemente, da liderança, é organizar e conduzir as pessoas, como membros de um grupo, levando-as a atingirem seus objetivos individuais, por meio de objetivos comuns compartilhados. Administração é o processo de influenciar e motivar as atividades de um grupo organizado na direção da realização do objetivo (RAUCH; BEHLING, 1984). Para todos os seres vivos, o objetivo mais importante, o “fim último” de cada pessoa, é a própria sobrevivência (SAGAN, 1998). Assim, a tarefa básica da administração, e da liderança, é conduzir as pessoas, e o grupo, para sobrevivência.

Trotter (1953) definia como sendo quatro os instintos básicos do ser humano: o instinto de autopreservação, o instinto de nutrição, o instinto sexual, e o instinto gregário. Todos os instintos existem para buscar a sobrevivência. O instinto gregário é aquele que faz com que os seres humanos busquem viver em grupos, como uma forma, darwiniana, de tornarem-se mais resistentes à seleção natural.

Os seres humanos juntam-se em grupo, porque, em grupo, têm mais chances de sobrevivência (BARNARD, 2004a). Escolhem um líder, macho alfa ou fêmea dominante, porque percebem nele, ou nela, a capacidade para defender o grupo e o território, e para conduzi-los para a sobrevivência. Líder, então, é aquele que é percebido como quem vai garantir a sobrevivência do grupo (LUDEMAN; ERLANDSON, 2006).

Em princípio, uma empresa é nada mais que um grupo de pessoas, no qual cada um quer buscar seu objetivo, sua autopreservação, sua sobrevivência. O objetivo de uma empresa é, portanto, o objetivo de cada um de seus membros. É, portanto, muito mais que o lucro. É, na verdade, a sobrevivência, a permanência, a continuidade como empresa, de forma a permitir a sobrevivência de cada um dos seus membros. O lucro é o indicador de que se está no caminho certo da sobrevivência, assim como o prejuízo seria a indicação do caminho inadequado. A tarefa da administração e da liderança é conduzir o grupo, a empresa, para a sobrevivência (WILKE; WILKE; VIGLIONE, 2015).

Administração e liderança são, portanto, fundamentais para fazer as coisas acontecerem e para garantir a realização de esforços até atingir os resultados previstos da maneira certa (CASHMAN, 2017).

Para Drucker (1999) a administração, em essência, é a busca da eficácia e do alto desempenho. A tarefa da administração e liderança é a criação de um significado que justifique e valorize cada ação, cada objetivo, todo e qualquer trabalho. Administrar é fazer as coisas ficarem melhores (SUMMERFIELD, 2014).

No desenvolvimento da administração duas instituições se destacaram; as Igrejas, as organizações religiosas, e as organizações militares. A Igreja Católica pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando a força de atração de seus objetivos, e a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas. As organizações militares evoluíram desde as das antigas formações greco-romanas, das ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários, até os tempos modernos, com uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade (GOMES, 2005). A base de gestão das duas é o conceito de subordinação. No exército, mantida pela disciplina, pela hierarquia, e na igreja, pela pressuposição da maior competência do superior hierárquico.

Segundo Mascarenhas (2010) os primórdios da gestão estratégica de pessoas estaria associada ao paradigma de adequação do indivíduo ao cargo, ou seja, aos princípios das teorias científica e clássica da administração. Tal paradigma se restringia à busca do alinhamento entre as tarefas e as qualificações e características necessárias das pessoas. Com o desenvolvimento das técnicas de gestão e da complexidade das organizações os modelos passaram a reconhecer a complexidade do comportamento humano, e entender a organização como um sistema social complexo (FERREIRA et al 2006).

A função da administração e do administrador passou a ser tornar os recursos organizacionais e humanos mais produtivos, conseguindo eficácia, para alcançar resultados, e eficiência, para utilizar os recursos nos processos de resultados (DRUCKER, 1995).

A ênfase passou para o ser humano de forma mais ampliada, levando em consideração a influência do comportamento no contexto organizacional e as

perspectivas das pessoas diante das organizações, considerando o comportamento e motivação humana, pela teoria de Maslow (MATOS; PIRES, 2006).

A gestão estratégica de pessoas evoluiu e passou a considerar uma abordagem contingencial, que considera a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas a fatores de contingência, tais como o ambiente externo, a estratégia e a cultura organizacional, etc. Ficou evidente para a teoria da contingência que não existe uma única forma melhor de organizar. As organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. A organização é de natureza sistêmica, é um sistema aberto, no qual as variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente. As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais (MASCARENHAS, 2010).

Este desenvolvimento das “escolas” de administração pode ser visto de forma resumida no Quadro 3: Resumo das teorias administrativas e atuação estratégica, apresentado a seguir.



<b>Teoria Modelo</b>	<b>Ênfase Característica</b>	<b>Concepção do Ser humano</b>	<b>Comportamento Organizacional</b>	<b>Visão Produto e Mercado</b>	<b>Atuação Estratégia</b>
Científica Clássica	Tarefas/ Processos Org. formal	Homo Economicus	Ser Isolado	Atendimento de necessidades	Divulgação do produto “eu tenho a solução”
Relações Humanas	Pessoas Org. Informal	Homo Social	Ser Social Membro de grupo	Atendimento de necessidades	Divulgação do produto “eu tenho a solução”
Sistemas	Ambiente Sistema aberto	Homem Funcional	Desempenho de Papéis	Atendimento de necessidades	Divulgação do produto “eu tenho a solução”
Objetivos	Tarefas/Pessoas Sistema Social/ objetivos	Homem Organizacional	Ser Racional e Social Focado em objetivos	Busca da qualidade melhor	Divulgação do diferencial “eu sou melhor”
Comportamental Behaviorista	Pessoas/Ambiente Sistema Social/ cooperativo	Homem Administrativo	Ser Racional e Social	Busca da qualidade melhor	Divulgação do diferencial “eu sou melhor”
Desenvolvimento Organizacional	Pessoas Sistema aberto	Homem Organizacional	Ser Racional e Social	Vantagem Competitiva	Divulgação do diferencial “eu faço melhor”
Contingencial	Ambiente/ Tecnologia Sistema aberto	Homem Complexo	Desempenho de Papéis/ Racional	Vantagem Competitiva	Divulgação do diferencial “eu faço melhor”
Novas Abordagens	Competitividade/ Tecnologia Capital Intelectual	Homem Complexo	Autonomia/ Flexibilidade Conhecimento	Fidelização/ Relacionamento	Divulgação da experiência “nos conhecemos, somos parceiros”

Quadro 3: Resumo das teorias administrativas e atuação estratégica

Fonte: elaborado pelo o autor

Todo o desenvolvimento dos modelos de gestão está de certa forma, relacionado com o desenvolvimento das relações comerciais entre empresas e clientes. Este relacionamento pode ser conceituado por meio da hospitalidade em ambiente comercial, e será tratado no item 2.2.

## 2.2 HOSPITALIDADE EM AMBIENTE COMERCIAL

Com a crescente importância da hospitalidade no desenvolvimento das novas formas e técnicas de gestão de pessoas e empresas, passa a ser importante compreender e avaliar o que significa a hospitalidade em ambiente comercial.

Para Lashley (2015a) a hospitalidade deve ser estudada a partir de perspectivas sociais mais amplas e precisa considerar os domínios culturais, privados e comerciais

nos quais a hospitalidade é praticada. É por intermédio desses domínios que uma melhor compreensão da hospitalidade poderá ser desenvolvida, servindo como ferramenta para complementar e aprimorar a hospitalidade oferecida no campo comercial (LUGOSI, LYNCH, MORRISON, 2009). Para Lashley (2015a) é possível identificar uma série de razões para se oferecer hospitalidade. De um lado, a hospitalidade é oferecida na expectativa da contrapartida do ganho pessoal, enquanto, de outro, a hospitalidade é ofertada meramente pelo prazer de dar prazer a outras pessoas.

Por outro lado, Gotman (2009) diz que a hospitalidade comercial mimetiza a hospitalidade gratuita, baseada na dádiva. No entanto, de forma geral, dádiva e comércio são antinômicos, na medida em que o dinheiro estabelece um equilíbrio entre protagonistas que, a partir disso, estão dispensados de toda necessidade de conhecimento mútuo e de toda relação pessoal. Para ela a relação comercial, pela equivalência entre serviço e preço, é anônima. O atendimento com um “sorriso comercial”, exibido pelos anfitriões-funcionários, endereçado a todo hóspede-cliente, é uma atitude de acolhimento, mas também é, ao mesmo tempo, uma forma de evitar um compromisso que não seja comercial. Na relação comercial, o devido substitui a dádiva. A atenção e o serviço são contratuais.

Godbout (1997) afirma que os três momentos; dar, receber, retribuir, são três obrigações da dádiva. Não obrigações legais ou formais, mas obrigações morais, com liberdade. A “obrigação com liberdade” de retribuir na dádiva é diferente da liberdade mercantil, que consiste em se liberar dos laços sociais, encerrar um relacionamento social, sem constrangimento. A liberdade mercantil corresponde a hospitalidade vendida; “pagando se é inteiramente livre para partir quando se quiser”. Diferentemente da dádiva, que é uma relação de dívida, para Godbout (1997) “nenhum traço de dívida existe entre o cliente e seu hóspede”. Diferente da relação mercantil, que visa a troca imediata, “a dádiva inicia um ciclo sem fim” (GODBOUT, 1997 p. 35).

Para Gotman (2009) o anfitrião-funcionário deve lealdade à empresa empregadora, e tato e gentileza ao seu hóspede-cliente, que não é um verdadeiro estranho. “Ele é anfitrião apenas por delegação, ao mesmo tempo presente e ausente para o cliente que somente pode dirigir-se a ele impessoalmente” (GOTMAN, 2009, p.8). Gotman (2009) alerta que na hospitalidade gratuita a assimetria da reciprocidade é uma dimensão constitutiva da dádiva e da hospitalidade, já que o doador-anfitrião está

em posição dominante, e o receptor-hóspede, em dívida. A dinâmica da troca de dádivas e “contradávias” implica em uma alternância de posição, de doador, dominante, para recebedor, dominado. Na hospitalidade gratuita quem demanda a hospitalidade está em posição de inferioridade, mas, na relação comercial, os hóspedes não se sentem obrigados a qualquer obrigação de dádiva. O cliente não deve obrigações ao vendedor, e, por isso, é tratado de forma gentil e cerimoniosa como “cliente-rei”. Ele não tem nenhuma obrigação de fidelidade, de voltar a comprar, já que, ao pagar pelo serviço, compra a liberdade de sair da relação. Para conseguir a fidelização o provedor deve introduzir um “algo a mais” por meio de uma estratégia de serviço, uma personalização, uma formulação comercial de uma relação pessoal. Para Gotman (2009) uma garrafa de champanhe aberta no aniversário de um cliente pode constituir uma marca de hospitalidade, mas seu uso sistemático será apenas uma vantagem comercial. A dádiva e, portanto, a hospitalidade, exige “extras”, não materiais. No entanto, para Gotman (2009), o “extra” que acompanha a dádiva somente pode ser “entendido na hospitalidade comercial e profissionalizado por meio de delicadezas materiais: o chocolate ou as balas que esperam o cliente sobre o travesseiro”. (GOTMAN, 2009, p.9 - 13).

Essas conceituações sociais e filosóficas, típicas da “linha francesa”, parecem distantes das definições que aparecem no campo comercial, especialmente na chamada “linha inglesa”, onde o estudo da hospitalidade é associado em termos de negócios.

Brotherton e Wood (2008) separaram a hospitalidade privada como sendo a hospitalidade doméstica, e a hospitalidade pública, a hospitalidade em ambiente comercial. Cassee e Reuland (1983) definiram a hospitalidade organizacional, comercial, como sendo uma mistura de comida, bebida, abrigo, um ambiente físico e comportamento pessoal. Para Brotherton e Wood (2008) a hospitalidade em ambiente comercial pode ser definida como sendo “a expressão do desejo de um mútuo bem-estar entre as partes”, por meio da disposição da “Santíssima Trindade” da hospitalidade: comida, bebida e alojamento. Posteriormente, Camargo (2004) acrescentaria nesta definição o entretenimento para cobrir toda a sua atuação.

Segundo Darke e Gurney (2004) o termo hospitalidade em ambiente comercial passou a ser utilizado para identificar uma ampla gama de serviços, que, de alguma forma, buscam simular a recepção no lar por um anfitrião, atento a todas as necessidades da visita.

Considerando a hospitalidade em ambientes comerciais como algo além da gestão de serviços de um setor, Hemmington (2007) a redefine como comportamento e experiência. Identifica cinco dimensões-chave da hospitalidade em ambiente comercial: a) a relação entre anfitrião e hóspede; b) a generosidade; c) a sensação de teatro e performance; d) a criação de muitas pequenas surpresas agradáveis; e) a segurança. Para ele as empresas devem se concentrar na experiência dos hóspedes, criando, na verdade encenando, muitas surpresas e experiências memoráveis que estimulem os cinco sentidos. As organizações capazes de capturar esse senso de teatro e generosidade ganharão vantagem competitiva.

Esse senso de teatro recupera as proposições de Goffman (2011) que usou conceitos da teoria do teatro para retratar a importância das relações sociais. Goffman (2011), estudando as interações sociais entre indivíduos, focou sua análise nas “micro interações”, que ocorrem em um pequeno grupo, num dado momento e, num determinado espaço. No centro da análise está a relação entre o conceito de "performance" e "fachada". Goffman (2011) incorporou nas interações sociais todos os elementos do atuar; uma peça, uma situação simulando palco e bastidores, e as pessoas, que trocam de posição e agem como espectadores ou atores simultaneamente. Nas interações, ou performances, as pessoas envolvidas atuam executando um papel social definido e encorajam os outros, a aceitar tal definição. Essa noção de "definição da situação" é o processo de atribuir um sentido ao contexto vivido, ao que está acontecendo e é o que explica como às pessoas orientam suas ações na vida cotidiana. A situação vivida em um encontro hospitaleiro pode ser entendida pelos conceitos goffmanianos, com anfitrião e hóspede representando seus respectivos papéis.

Além disso Goffman (2011) afirma que existem dois tipos de atores; o sincero, que acredita na sua atuação e o cínico, que não crê em sua atuação. O ator sincero cria confiança, porém, o ator cínico pode “enganar” o público para o que acredita ser o bem de sua comunidade (GOFFMAN, 2011). Essa mesma dicotomia pode explicar os conceitos da hospitalidade genuína e a encenada.

Segundo Hemmington e Gibbons (2017) a percepção do hóspede-cliente em relação ao seu bem-estar no encontro hospitaleiro está muito ligada à reciprocidade, a generosidade e a capacidade de interação entre funcionários-anfitrião e consumidores-hóspede, como um processo de transferência emocional. Hospitalidade é o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede e que, para ser eficaz precisa que o

hospede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, como indivíduo (LASHLEY & MORRISON, 2004).

Segundo Lashley (2015a, p.81) a hospitalidade pode ser configurada em três domínios; doméstico ou privado, público ou social e comercial ou profissional, como exposto na Figura 2. O diagrama de Venn por ele proposto busca mapear esses contextos e domínios potenciais da hospitalidade.

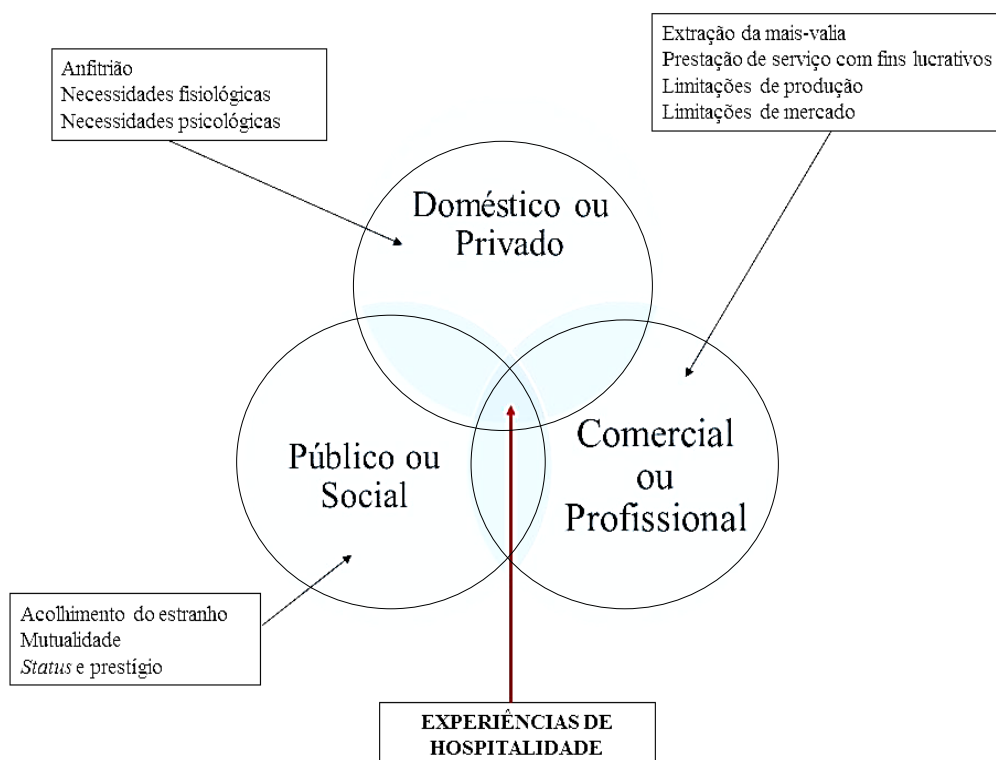


Figura 2: Os domínios da hospitalidade  
Fonte: Lashley (2015a, p.81)

No domínio privado ou doméstico, a hospitalidade se apresenta no relacionamento clássico entre anfitrião e hóspede, na provisão de alimentos, bebidas e hospedagem no lar (LASHLEY; MORRISON, A., 2004).

No domínio comercial a hospitalidade é tratada como uma atividade econômica, que fornece alimentos, bebidas e hospedagem em troca de dinheiro. No domínio social ou público a hospitalidade considera os contextos sociais nos quais a hospitalidade

ocorre junto com os impactos das forças sociais e dos sistemas de crença relacionados aos processos de produção e consumo de alimentos, bebidas e hospedagem (LASHLEY, LYNCH, MORRISON, 2007).

O ponto de intersecção entre os três domínios é o ponto chamado de gestão de experiência em hospitalidade. A intersecção entre a hospitalidade doméstica, ou privada, com a comercial poderia ser entendida pela expectativa de ação hospitaleira com uma forma objetiva e organizada, como se fosse profissional.

Lynch et al. (2011) sugerem que o controle social surge da ligação da hospitalidade com a mobilidade. A hospitalidade se concentra na recepção e acolhimento do visitante, o estrangeiro, turista temporário ou novo morador permanente. Para Lashley, Lynch, e Morrison (2007) a hospitalidade é uma experiência pessoal mais ampla e que, por meio da oferta de hospitalidade e de atos hospitaleiros, as organizações comerciais são capazes de propor e reconhecer as experiências emocionais.

Na obra *Hospitality: a Social Lens*, Lashley, Lynch, e Morrison (2007) propõem as diversas lentes conceituais da hospitalidade, com considerações sobre temas relevantes na transação entre anfitrião e visitante, hóspede, que partem de um centro representado pela relação anfitrião e hóspede, um construto social que é a raiz de qualquer sociedade civilizada, segundo a formação de cada uma, como mostrado na figura 3. Seu modo de operação pode variar entre doméstico e comercial e se manifestam segundo as leis, lugares, espaços, políticas, etc. Dessa forma as lentes funcionam para observar a sociedade a partir da hospitalidade e, também para observar a própria hospitalidade sob os mesmos vetores.

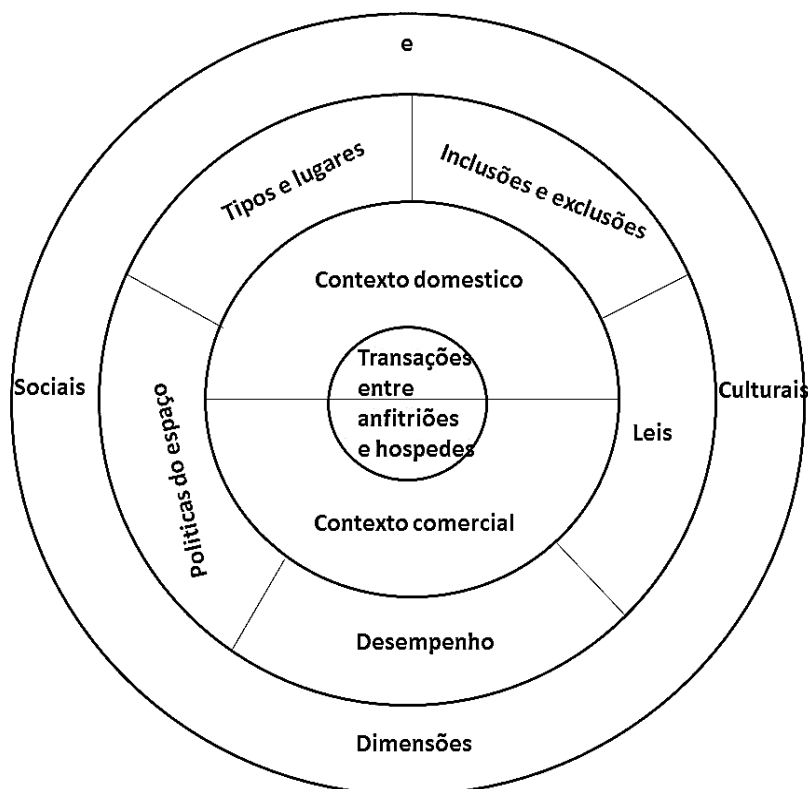


Figura 3: Lentes conceituais da hospitalidade  
 Fonte: adaptado de Lashley, Lynch e Morrison (2007).

Neste modelo de Lashley, Lynch, e Morrison (2007) as “transações entre anfitriões e hóspedes” representam uma construção social reconhecida como sendo a raiz de qualquer sociedade civilizada. Em essência, a preocupação está na forma com que um anfitrião assume a responsabilidade pelo cuidado e gestão de um convidado ou hóspede, que tanto pode aceitar como rejeitar a autoridade do anfitrião. A natureza interacional da transação é multifacetada; social, cultural, psicológica, econômica, etc. e capta a ideia de uma "relação cruzada" entre o anfitrião e o hóspede.

O “contexto doméstico” reflete as raízes domésticas da hospitalidade e as conotações simbólicas dos ritos, práticas, linguagem e papéis na relação anfitrião e hóspede.

O “contexto comercial” se refere a tipos e lugares de hospitalidade, em ambiente comercial, onde a transação entre anfitrião e hóspede contém dimensões econômicas junto com as regras sociais, na qual a hospedagem, ou serviço, é, muitas vezes, "contratada" para uma organização comercial representada por um funcionário, na qual a questão da autenticidade pode ser questionada.

A “inclusão/exclusão” representa a simbolização metafórica da hospitalidade com o anfitrião, “um sujeito” acolhendo um "outro sujeito", um hóspede ou viajante, que cruzando a soleira da porta, significa a inclusão, é aceito como semelhante, pela equivalência entre os grupos. O inverso é a exclusão do "outro", encarado como estranho, diferente e indesejável, que não cruza a soleira e fica do lado de fora.

As "leis", mesmo quando não escritas, são as obrigações definidas, social e culturalmente. São os padrões, princípios, normas e regras associadas ao processo da transação entre anfitrião e hóspede, definindo os respectivos deveres e comportamentos aceitáveis e inaceitáveis.

O desempenho caracteriza a “performance”, a ação dos participantes na transação entre anfitrião e hóspede, atuando como se fossem atores representando seus respectivos papéis, dentro de um período de tempo, com um “*script*” definido por "leis e ritos", num palco que é construído deliberadamente para transmitir simbolismo e significado. A “política do espaço” expressa a preocupação com o conceito de fronteiras e significados de natureza social, espacial e cultural que definem o nível de intimidade, proximidade e distância, dentro da transação entre anfitrião e hóspede.

“Tipos e lugares” faz a diferenciação das formas e locais onde se expressa à hospitalidade e a transação entre anfitrião e hóspede, dentro dos quais diversas dimensões sociais e culturais, além de "leis e regras locais", podem prevalecer.

As “dimensões sociais e culturais” da hospitalidade, na participação do anfitrião e do hóspede, representam o universo moral, social e cultural comum, temporário, envolvendo o processo de produção, consumo e comunicação que definem as transações entre anfitrião e visitante (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

Na hospitalidade em ambiente comercial a relação entre anfitrião e hóspede é um fenômeno que deve ser analisado considerando a pluralidade, a multidimensionalidade e sua natureza de sobrepor-se a questões que são socialmente construídas (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007, p. 173).

Dencker e Bueno (2003) afirmam que os fenômenos econômicos não existem isoladamente, mas se entrelaçam com fenômenos sociais, religiosos e morais. A hospitalidade pode ser vista como fator-chave de sucesso para as empresas de serviços, e pode tornar o produto ou serviço mais competitivo (OLIVEIRA; REJOWSKI, 2013). Wada (2004) acredita que a promoção da hospitalidade seria um diferencial necessário e importante na oferta ao consumidor.



Uma maior capacidade de ser hospitaleiro pode influenciar significativamente o nível de satisfação de um consumidor, pelo atendimento, e isso pode ser percebido como um valor positivo, uma vantagem competitiva.

No mundo econômico atual o setor de serviços está assumindo a supremacia. Com o crescimento do setor de serviços um novo modelo de gestão de negócios prevalece. A relação intensa e próxima entre consumidores e fornecedores, associada com a facilidade de contatos pelo uso das redes sociais, revolucionou a forma de fazer negócios, administrar empresas e gerenciar pessoas (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

Pine e Gilmore (1999) definiram essa realidade como o conceito básico da economia da experiência, onde o foco das empresas não é mais, apenas, no que elas oferecem, mas na forma como elas entregam seus produtos e serviços. Por conta disso a hospitalidade passou a ser fator essencial na prestação de serviços.

É essa importância da hospitalidade no desenvolvimento dos modelos de gestão que o próximo capítulo busca evidenciar.

### 3. O ENCONTRO E O ENCONTRO HOSPITALEIRO

Este capítulo busca abordar o conceito do encontro e como ele é fator fundamental na economia da experiência na qual o relacionamento, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade. Mostra como a hospitalidade é importante no estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes.

Trata da conceituação da satisfação do cliente fruto da percepção do atendimento das expectativas criadas por ele. Aprofunda na conceituação do significado da satisfação por meio da sequência emocional vinda da psicanálise.

Discute o estabelecimento das expectativas dos clientes pela óptica da economia comportamental. Finalmente faz a relação entre intersubjetividade e encontro hospitaleiro.

#### 3.1 O ENCONTRO HOSPITALEIRO.

Os encontros na prestação de serviço são fundamentais para o sucesso dos esforços de marketing, pois a forma como a oferta é entregue é tão importante para o cliente quanto àquilo que é entregue (GROVE *et al.*, 2000). Na maioria desses encontros, as interações interpessoais entre os clientes e os funcionários de uma empresa ocupam papel central na maneira como esta será avaliada pelos primeiros (JOHNSTON, 1995).

Pine e Gilmore (1999) definiram essa realidade como o conceito básico da economia da experiência, onde o foco das empresas não é mais, apenas, no que elas oferecem, mas na forma como elas entregam seus produtos e serviços. O relacionamento, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

Para Pine e Gilmore (1999) o conceito de economia da experiência pode ser relacionado com uma peça teatral e se divide em; a pré-estreia (*preview*), o intervalo (*intermission*) e o “bis” (*encore*) que, junto com um título, transmitem a ideia de que os negócios em serviços se transformaram em um grande palco sobre o qual os

trabalhadores executariam o seu show, e os produtos e serviços são apenas objetos de cena, e o que efetivamente cria valor são as experiências pessoais dos consumidores.

O conceito de economia da experiência é a evolução da dicotomia serviço versus produto em sua forma tradicional. Trata-se de um processo evolutivo dos setores de produção e dos serviços, como pode mostrado na figura 4. A “experiência” pode ser considerada como um novo setor da economia. A economia da experiência é mais um estágio evolutivo do que começou com a economia agrária, passou para a economia industrial até chegar à economia de serviços (PINE; GILMORE, 1999).

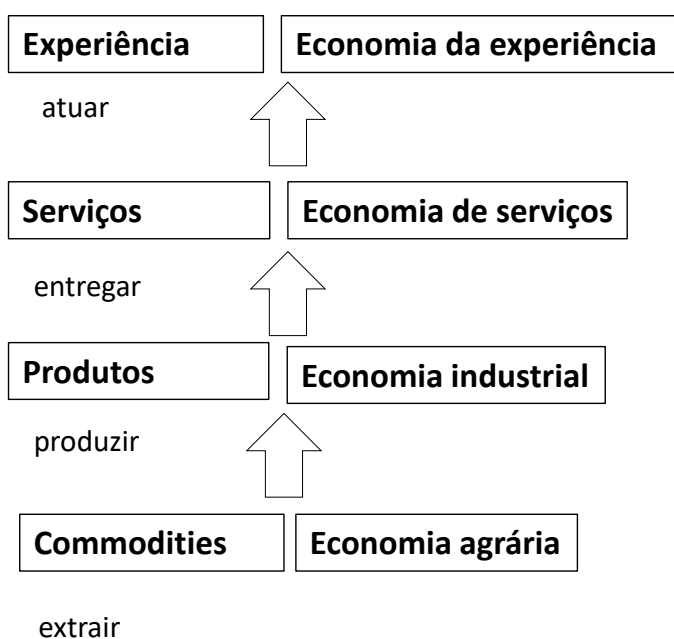


Figura 4: a progressão do valor na economia da experiência;  
Fonte: baseado em Pine e Gilmore (1999)

A economia da experiência ganhou impulso porque na era pós-industrial, contemporânea, a maioria dos produtos e serviços tornaram-se praticamente *commodities* indiferenciadas devido à tecnologia, ao aumento da competição e das expectativas dos consumidores. Os consumidores passaram a valorizar mais a experiência memorável obtida do que os atributos dos produtos e serviços consumidos. Na economia da experiência uma empresa deixa de oferecer apenas produtos ou serviços e passa a lidar com sensações, aspectos culturais e opções pessoais. O valor econômico dessa relação vai além da conquista ou fidelização do cliente, e está também na valorização de um produto por sua condição especial para aquele determinado

cliente, assim como em sua capacidade de se eternizar (FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J., 2014).

Economia da experiência vai além de serviços com turismo e lazer, e pode acontecer em outras áreas e também com produtos. A proposição de experiências não é simplesmente o ato de entreter clientes, mas o de engajá-los no processo. Como na metáfora teatral de Goffman (2011) são definidas as formulações sobre o papel de cada funcionário na promoção da experiência, ressaltando a necessidade de as exercerem com estilos e comportamentos diferentes de acordo com o tipo de cliente e situação com que estiverem se relacionando no momento do encontro.

A entrega do serviço depende, em grande parte, do comportamento dos funcionários, do comportamento dos próprios clientes que recebem o serviço, e das ações dos demais clientes que porventura estejam presentes no momento em que o serviço esteja sendo entregue. Além disto, em maior ou menor grau, os serviços possuem componentes difíceis de serem avaliados devido à sua intangibilidade, complexidade ou natureza técnica (FARRELL et al., 2001).

O encontro de serviço pode ser encarado como a base a partir da qual relacionamentos são criados em um ambiente de consumo, pois ele representa uma oportunidade concreta para que o cliente possa estabelecer, ou ampliar um vínculo com uma determinada empresa. O estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes tem sido apontado como algo essencial para a criação de vantagem competitiva sustentável e como fator determinante do sucesso organizacional em longo prazo. As organizações precisam criar situações mutuamente benéficas, que visem à formação de vínculos interpessoais com base no conhecimento recíproco (BOTSCHEN, 2000).

Grönroos e Helle (2012) reforçam a tese que as empresas deveriam pensar suas estratégias de marketing como um *continuum* transacional-relacional, e interagir de acordo com o perfil de cada cliente. Sob uma ótica relacional Gummesson (2005) apresenta quatro tipos de interações que podem ocorrer durante o encontro de serviço. A primeira é a interação entre os funcionários e os clientes, que é a mais comum e, a mais crítica, na formação de relacionamentos e depende da habilidade do funcionário em desempenhar suas atividades adequadamente. Outro tipo de interação é o que ocorre entre clientes. Existem serviços como, por exemplo, estadia em um hotel ou alimentação em um restaurante, cujo consumo é frequentemente realizado em companhia de outros clientes. As interações que ocorrem entre esses clientes também

são responsáveis pela qualidade percebida do serviço recebido (GROVE *et al.*, 2000). Um terceiro tipo de interação é aquela entre os clientes e os elementos do ambiente físico, que podem influenciar o comportamento e a percepção de valor (BITNER, 1992). Finalmente, existem também interações entre os clientes e o sistema de entrega de serviços. Esse tipo de interação é importante quando o cliente entra em contato com os produtos por meio de máquinas automáticas ou realiza as transações pela Internet.

Botschen (2000) propõe uma classificação dos encontros de serviço levando em consideração a intensidade dos vínculos relacionais presentes. O primeiro tipo de encontro é o pessoal direto, que é caracterizado por um alto grau de interação humana e uma forte intensidade dos vínculos relacionais. O segundo é o pessoal indireto, por exemplo, compras por telefone. O terceiro tipo de encontro, os impessoais diretos, por exemplo, os clientes se relacionando pelo site da empresa ou quando realizam autosserviço, com muito pouca comunicação pessoal com os funcionários, por exemplo, em restaurantes *self-service*. Finalmente, os encontros impessoais indiretos sem contato pessoal, quando o cliente usa, por exemplo, os terminais automáticos bancários.

Nos encontros pessoais é importante o bom desempenho dos funcionários para a percepção da qualidade da experiência do cliente com o serviço. Por outro lado, como os encontros são interações, o cliente não apenas “consume” um serviço, mas também participa. A qualidade dos resultados de um encontro de serviços é, portanto, dependente das ações e do desempenho de todos os participantes (GUMMESSON, 2005). Por conta disso Grove *et al.* (2000) propuseram uma metáfora teatral para os encontros de serviços, com base na sociologia dramaturgica de Goffman (2011). Ele considera os funcionários como os “atores”; os clientes como a “audiência”; o ambiente físico no qual o serviço ocorre como o “cenário”; e, finalmente, o desempenho do serviço, ou seja, as interações entre todos os elementos que irão moldar a experiência do cliente com o serviço, como “representação”. No encontro encarado como metáfora teatral, tanto os atores quanto a audiência podem contribuir, de forma positiva ou negativa, para a qualidade da representação do serviço. O papel dos atores-funcionários é muito importante em serviços de alto contato. A aparência, o comportamento, a competência, a habilidade e a dedicação deles são fundamentais para a percepção da qualidade. As pessoas “assumem” o papel de funcionário ou de “cliente” quando entram no ambiente do encontro e quando interagem entre si. Cada um deles tem a tendência

natural de participarem do encontro sob a perspectiva da posição que ocupa e ambos buscam o controle nessa interação (GROVE *et al.*, 2000).

A hospitalidade pode ser considerada como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro (BAPTISTA, 2002, p. 157-158). É um encontro pessoal, onde o desempenho e a “atuação” dos participantes são fatores primordiais. Segundo Camargo (2015, p.48) “a relação interpessoal é o componente básico da cena hospitaleira”.

Hospitalidade é “um atributo de determinados encontros entre anfitriões e hóspedes, o chamado encontro hospitaleiro, mas não necessariamente de todos os encontros” (CAMARGO, 2008, p.19). O encontro hospitaleiro é uma relação interpessoal marcada pela aceitação e acolhimento e que produz vínculos.

King (1995, p.229) acreditava que a hospitalidade, em ambiente comercial, é “uma forma específica de relacionamento entre pessoas com o objetivo de satisfazer os hóspedes e visar o seu retorno”. Para ele, “valores como fraternidade e amizade, respeito e reverência, tato e polimento são fundamentais nesta tarefa” (KING, 1995, p. 223-225). Também para Camargo (2004, p.45) “a hospitalidade sempre [se refere] a atributos de pessoas e de espaços, não de empresas” e acredita que quando a socialidade primária, pessoal, privada, impõe-se sobre a socialidade impessoal, empresa, “a lei não escrita da dádiva passa a imperar”.

Lashley (2000) coloca o encontro entre anfitrião e hóspede como o centro do fenômeno da hospitalidade. Para Camargo (2015), a hospitalidade pode ser entendida “como uma relação humana em que acontece uma troca entre alguém que recebe (anfitrião) e alguém que é recebido (hóspede), cujo desenrolar pode redundar em apaziguamentos, sentimentos [...] a amizade, amor, calor humano [...] até algum nível de conflito, de agressividade, de hostilidade” (CAMARGO, 2015, p. 47).

Hospitalidade é atributo de um encontro, de um relacionamento, e como todo relacionamento é baseado em obrigações mútuas e em reciprocidade. Enfim, o hóspede torna-se o hospedeiro em outra ocasião (LASHLEY; MORRISON, A., 2004).

Na visão de Moretti (2015), na prestação de serviços que envolvam hospitalidade, em ambiente comercial, o encontro entre o provedor dos serviços, encarado como anfitrião, e o cliente, encarado como hóspede, é o “epicentro da relação, é o momento da verdade”. As dimensões mais importantes deste encontro são; 1) as

sociais, relacionais, relacionadas à aspectos emocionais e; 2) as espaciais, o ambiente físico (*servicespace*) (LUGOSI, 2009).

Para O'Sullivan e Spangler (1998) o conceito de encontro hospitaleiro, em ambiente comercial, vai além do evento em si, e deve ser encarado como um processo. Este processo pode ser caracterizado por três fases: 1) a pré-experiência do consumo que envolve todas as buscas por informações e os contatos anteriores ao encontro; 2) o momento do encontro em si, e a troca de experiências, 3) o pós-encontro, caracterizado pelos efeitos da retenção da experiência na memória dos participantes. Knutson e Beck (2004) também propuseram um modelo de três fases: 1) o pré-encontro, o momento de criação de expectativas, a busca por informações, nos mais variados meios e formas, inclusive em experiências anteriores. Essas expectativas serão a base da avaliação do encontro no momento pós-encontro; 2) o encontro propriamente dito, com a prestação do serviço e a oferta associada; 3) o pós-encontro, a avaliação feita pela percepção de criação do valor, que pode ser tanto positiva, e, portanto, geradora de novo encontro, ou recompra, e também de indicações positivas e de recomendações a outras pessoas, ou como negativa, que dificultará novas relações, e gerará comentários depreciativos sobre o serviço, e sobre o prestador.

A prestação de serviços na hospitalidade está direcionada para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-hóspedes. Na hospitalidade em ambiente comercial, os empregados são parte do produto. A empresa precisa ter uma equipe que atue bem nos momentos de interação com o cliente (KOTLER *et al.*, 2006). Para Grönroos (2004) uma orientação para serviços que seja característica de uma cultura de serviços, melhora a qualidade dos serviços na percepção dos clientes, sendo que a qualidade percebida pelo cliente é um determinante-chave da lucratividade, como mostrado na figura 5.



Figura 5: Efeitos de uma Orientação para Serviços  
Fonte: Grönroos (2004).

Segundo Chon e Sparrowe (2003, p.11-12), os clientes-hóspedes avaliam um serviço comparando o que foi ofertado e realizado com o que esperavam, ou seja, com a expectativa que tinham sobre o serviço. Para eles existem cinco elementos que compõem a escala pelas quais os serviços são avaliados: 1) tangibilidade, 2) credibilidade, 3) responsabilidade, 4) garantia e 5) empatia. Esses fatores são, basicamente, resultantes da interação humana. A percepção da satisfação com o serviço pelo cliente-hospede está fortemente associada às atitudes do funcionário- anfitrião. São três categorias gerais: 1) atitude do funcionário-anfitrião diante de um problema, ou falha na execução do serviço; 2) atitude do funcionário-anfitrião em relação às necessidades e demandas dos clientes- hóspedes: 3) atitudes voluntárias e espontâneas dos funcionários-anfitriões que demonstram interesse real pelo conforto do cliente-hóspede. (CHON; SPARROWE, 2003).

Na escolha de um hotel, Knutson, Kim e Cha (2009), sugeriram que a maioria das pessoas considera, em primeiro lugar, o seu próprio benefício, ou seja, as vantagens que tem em relação a atributos como segurança e qualidade do serviço. Em segundo lugar optam pela conveniência, como, por exemplo, a facilidade na reserva, rapidez no *check in* e *check out*, facilidades nos quartos. Em seguida optam por incentivos e vantagens, como os atributos de preço, promoções, programas de fidelidade, upgrades. Finalmente escolhem por atributos da dimensão ambiental tais como entretenimento, capacidade em mobilizar os clientes e capacidade de interatividade entre o cliente e o hotel. Knutson (1988) propôs dez princípios que promovem a satisfação em um encontro hospitaleiro, são eles: 1) identificação (reconhecimento) do hóspede-cliente; 2) uma boa primeira impressão; 3) atendimento das expectativas; 4) diminuição do esforço do hóspede-cliente; 5) facilitação das escolhas e decisões do hóspede-cliente; 6) atenção na percepção do hóspede-cliente; 7) redução ou evitação da espera; 8) criação de boas lembranças; 9) evitação de más experiências; 10) deixar o hóspede-cliente “em débito” com o anfitrião, sentindo-se obrigado a retribuir. O hóspede-cliente deve sair satisfeito e feliz do hotel, o que facilitará que se torne hóspede-cliente fiel, gerando lucro para o hotel. A hospitalidade, em ambiente comercial, representa um diferencial subjetivo que pode ser aprimorado. (KNUTSON, 1988).

A SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988) é uma das mais conhecidas formas de avaliar a qualidade da entrega do serviço. Berry e Parasuraman



(1995, p.75) acreditam que a expectativa dos clientes desempenha um papel central na avaliação de um serviço. Os clientes avaliam a qualidade do serviço recebido comparando o que desejavam com aquilo que receberam. A situação ideal é quando a satisfação dos clientes-hóspedes, em relação aos serviços recebidos, ultrapassa as expectativas. É importante avaliar o “gap”, a lacuna, que possa existir entre as impressões e percepções e as expectativas de forma que o resultado seja positivo para a organização, como aparece na figura 6.

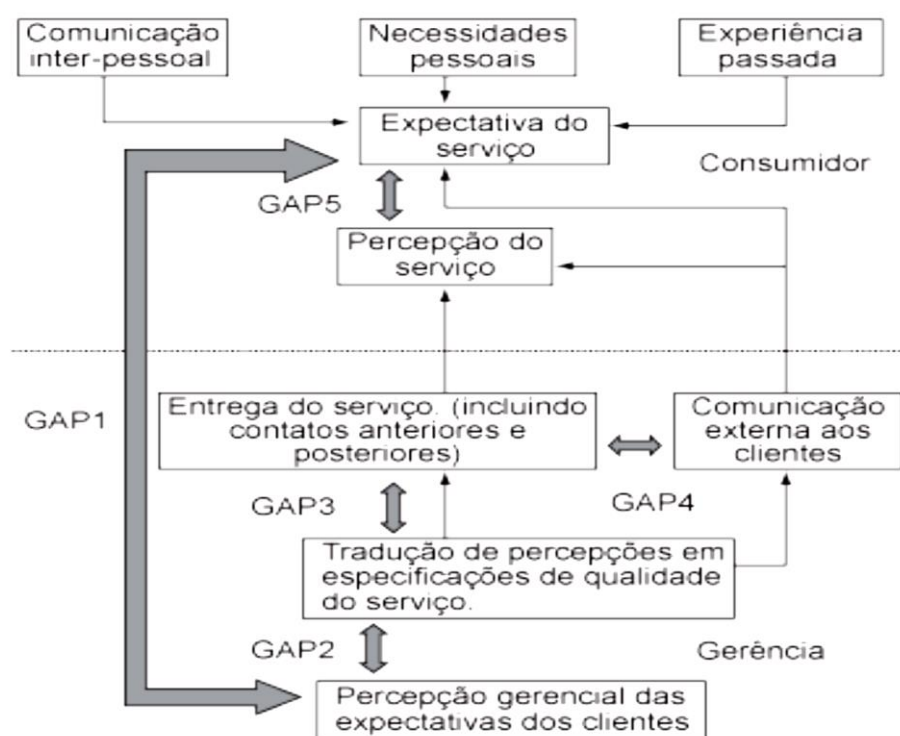


Figura 6: Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços – 1990.  
Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990)

A boa avaliação da qualidade, a satisfação, é atingida quando se consegue eliminar os “gaps”, as lacunas, entre as expectativas e as percepções (PARASURAMAN, A; BERRY; ZEITHAML, 1990), que podem ser caracterizados da seguinte forma: *Gap 1* – lacuna de posicionamento; *Gap 2* – lacuna de especificação; *Gap 3* - lacuna de entrega/prestação; *Gap 4* - lacuna de comunicação; *Gap 5* - lacuna de percepção. Estes *gaps* são obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência, na prestação de serviços (ZEITHAML, PARASURAMAN; BERRY, 1990).

Para Wada e Moretti (2014), no modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços, faltaria um “gap”, o da “lacuna de compreensão do anfitrião”. Para eles, caso essa

lacuna fosse trabalhada adequadamente, as demais lacunas poderiam ser minimizadas e, nesse caso, a hospitalidade poderia ser valiosa para a percepção de qualidade dos serviços, com a consistência esperada e consequente vantagem competitiva.

A Escala SERVQUAL surgiu de estudos qualitativos e quantitativos que concluíram que cinco dimensões, apontadas pelos clientes, eram fundamentais para a percepção da qualidade dos serviços. Segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990) elas são: tangibilidade, confiabilidade, responsividade/compreensão, segurança e empatia. A tangibilidade faz referência aos elementos físicos, espaço, móveis, aparência dos empregados, roupas, equipamentos etc. Confiabilidade é a habilidade de entregar o que foi prometido, no prazo especificado. Responsividade/compreensão é a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva. Segurança é percepção que o cliente tem da habilidade e competência do funcionário-anfitrião para fazer o que se espera que faça. Empatia é a disposição do funcionário-anfitrião nos cuidados, compreensão e atenção prestados e percebidos pelo cliente. O modelo pode ser resumido pela figura 7:

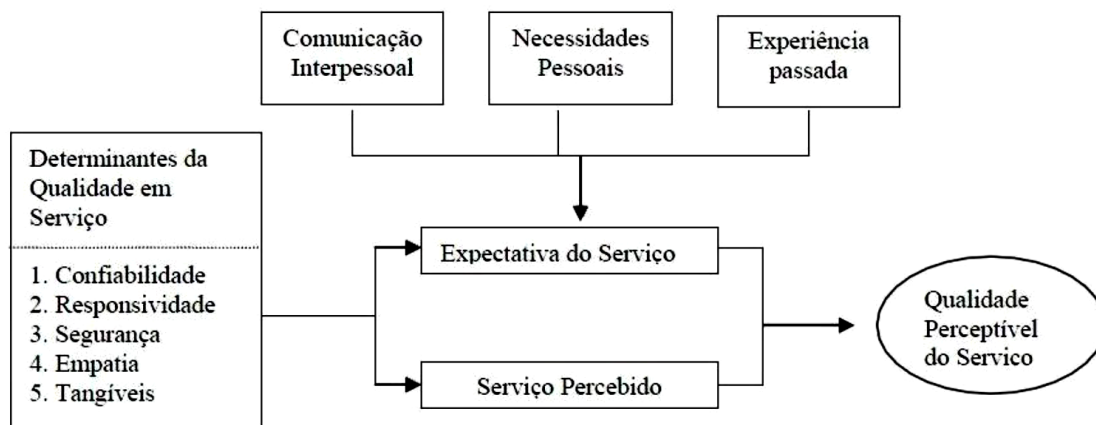


Figura 7: Determinantes da qualidade dos serviços – 1990.

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1990)

Grande parte da satisfação em um encontro hospitaleiro está centrada na avaliação por parte do cliente-hóspede da relação entre o ocorrido, o serviço prestado, e as expectativas que ele havia criado (WADA; MORETTI, 2014). Essa avaliação depende não apenas de como o serviço foi executado, mas também das escolhas e expectativas do cliente-hóspede. Grande parte das expectativas dos clientes-hóspedes é estabelecida levando em conta as “promessas” feitas pelo fornecedor-anfitrião em suas comunicações, pela propaganda e por todas as demais formas de contato. No entanto,

não se restringe apenas a isso. Segundo Ariely (2008), essas expectativas determinadoras da avaliação, positiva ou não, de um serviço prestado podem estar baseadas em escolhas e decisões feitas de forma “previsivelmente irracionais”, devido às restrições dos processos de pensamento, de avaliação, e por processos heurísticos e vieses. Os trabalhos de Simon (1979) já haviam alertado para essa racionalidade limitada. Em termos motivacionais, a situação é ainda mais complexa.

North (1990) argumenta que a maximização da *rational choice* não consegue tratar de uma série de comportamentos pertinentes às ciências sociais, por não conseguir lidar com gestos altruísticos e cooperativos, nem tampouco levar em consideração ideias e ideologias, nas decisões dos atores.

Além disso, como ressaltado por Girard (1972), o desejo humano é fundamentalmente mimético, ou seja, o desejo humano é fundamentalmente imitativo. Isto significa que o ser humano não deseja a partir de uma subjetividade autocentrada que impõe suas próprias regras, mas, pelo contrário, deseja a partir de “um outro” que toma como modelo para determinar seu próprio objeto de desejo. Segundo Girard (1972) o ser humano não deseja independentemente do grupo social no qual se encontra. O seu desejo é derivado do desejo de outros, ou de “um outro” que adota como modelo.

Os economistas comportamentais afirmam que, como regra geral, os seres humanos tendem a esperar que as coisas aconteçam como esperam que vá acontecer. Como consumidores, quando essas expectativas não são realizadas as pessoas se sentem desapontadas e, quando desapontadas, reclamam muito. Com celulares e aplicativos de avaliação em mãos expõem o seu desapontamento nas redes sociais (SAMSON, 2015).

Conseguir avaliar e prever a capacidade de alguém ser hospitaleiro pode ser importante em todas as situações, especialmente do ponto de vista da experiência do consumo. Esta maior capacidade de ser hospitaleiro pode influenciar significativamente o nível de satisfação no atendimento de um consumidor, e isso pode ser percebido como um valor positivo, uma vantagem competitiva. Para Oliveira e Rejowski (2013) a hospitalidade pode tornar o produto, ou serviço, mais competitivo. Wada (2004) considera a hospitalidade como fator-chave de sucesso para as empresas de serviços e que, a promoção da hospitalidade, seria um diferencial fundamental na oferta ao consumidor.

Na busca de um atendimento mais adequado, e hospitaleiro, é importante definir o que é satisfação de um desejo ou expectativa e, também descobrir como os consumidores fazem escolhas e estabelecem seus desejos e expectativas.

### 3.1.1 Satisfação, bem estar e a sequencia emocional.

Satisfação é o efeito de contentamento, é o estado de prazer, advindo da realização do que se espera, do que se deseja. O bem-estar, ou felicidade, é o estado, ou a situação, em que a satisfação predomina. Os termos “bem-estar” e “felicidade” são aqui tratados como sinônimos. Aristóteles (2009), no século IV A.C, afirmava que os seres humanos tem a inclinação natural pela felicidade, bem estar. Para ele a felicidade, mais do que qualquer outro bem, era considerada o bem supremo, pois é escolhida por si mesma e nunca por causa de algo mais. Por sua vez, a honra, o prazer e a razão, embora também escolhidas por si mesmos, o são por causa da felicidade, porque a posse deles trará felicidade. Ao contrário, ninguém escolhe a felicidade por qualquer outra coisa que não seja ela própria (ARISTOTELES, 2009).

Tratando do bem estar e felicidade, Santos (2017) analisa os conceitos filosóficos de Bentham e Mill (1979). Para Bentham (1979) o hedonismo psicológico é a tese segundo a qual os seres humanos são motivados pelo prazer e pela evitação da dor e o hedonismo ético é a tese segundo a qual toda a moralidade deve se basear em promoção de prazer e redução da dor. Em resumo, o que move as ações humanas é a ideia simples de busca da felicidade (BENTHAM; MILL, 1979, p. 4). Para Mill (2000) os prazeres são constitutivos da felicidade, e ele os diferenciou em dois grupos: prazeres superiores e prazeres inferiores. Prazeres superiores são os relacionados às capacidades humanas que não são compartilhadas por outros animais não humanos como, por exemplo, a inteligência, a virtuosidade, a contemplação, enquanto os prazeres inferiores são os que estão relacionados com as necessidades imediatas, e que são as comuns com os outros animais, como a necessidade de comer, beber, dormir, o desejo sexual, etc. (SANTOS, 2017).

Segundo Santos (2017), além da teoria do hedonismo de Bentham e Mill, existe outra teoria desenvolvida sobre o bem-estar; é a chamada teoria da satisfação de preferências, ou da satisfação de desejos. É a tese segundo a qual o bem-estar consiste em se ter as preferências satisfeitas, por exemplo, comprar a casa desejada, constituir

uma família, enfim ter as preferências satisfeitas aumenta o bem-estar. A satisfação das preferências é uma condição necessária e suficiente para o bem-estar (SANTOS, 2017).

Quando essa busca pela felicidade não é bem sucedida, quando não há satisfação, surgem problemas e sintomas. A sequência emocional assume importante papel na análise desses problemas e sintomas. Ela começou a ser formulada por Freud (1996) em 1912, e desde então, ela se tornou a base fundamental para o estudo e prática da análise. Esta sequência se dá em uma cadeia de sentimentos e emoções, que segue a seguinte ordem: desejo; frustração; ódio; destruição; medo; culpa; e necessidade de punição ou reparação.

O desejo, primeira fase da sequência emocional, refere-se à vivência da primeira satisfação, após a qual, a imagem de uma lembrança indefinida de certa “imaginação”, se conserva associada ao traço de uma necessidade que leva o indivíduo a um estado emocional fora do controle (LAPLANCHE; PONTALIS, 1988). A concepção freudiana do desejo refere-se especialmente ao desejo inconsciente, ligado a símbolos infantis. O desejo é diferente da necessidade, porque o desejo não tem no seu fundamento relação com o objeto real, mas com a fantasia. Nas palavras de Laplanche e Pontalis (1988, p. 113), “o desejo inconsciente tende a realizar-se restabelecendo, segundo as leis do processo primário, os sinais ligados às primeiras vivências de satisfação”. Já a frustração, para Freud, diz respeito ao estado daquele que, por ausência de um objeto ou por um obstáculo externo ou interno, é privado da satisfação de um desejo (LAPLANCHE; PONTALIS, 1988). A capacidade de lidar com a frustração está relacionada à capacidade de adaptação à realidade. Faz parte do amadurecimento do indivíduo aprender a suportar a dor e adiar a gratificação. Ao fazer isso o indivíduo passa a reger-se menos pelo princípio de prazer e mais pelo princípio de realidade (LAPLANCHE; PONTALIS, 1988).

Na descarga de energia psíquica gerada pela frustração, o desprazer é o fator precipitante do ódio. O sentimento de ódio faz com que o indivíduo tenha a intenção de destruir todos os objetos que, para ele, possam constituir uma fonte de sensação desagradável (pulsão de destruição). Isso porque tais objetos representam uma frustração, quer da satisfação afetiva, quer da satisfação das necessidades de sobrevivência. Portanto, a realidade impõe frustrações, despertando de forma intensa o sentimento de ódio contra o objeto que provocou o impedimento da satisfação, o que torna frequente o impulso destrutivo (LAPLANCHE; PONTALIS, 1988, p.203- 204).

Após a fase da destruição surge o medo, fruto da expectativa da retaliação (lei do Talião), ou seja, o medo de ser castigado de forma semelhante ao delito praticado. O medo gera raiva de si próprio, pela ação realizada, a raiva introjetada. A agressividade é introjetada, internalizada, passando pelo crivo das regras morais que se aprendeu durante a infância, criando-se uma tensão psíquica chamada de sentimento de culpa. A culpa vai gerar a autopunição, ou autossabotagem, que leva à necessidade de reparação. Com o intuito de “compensar o erro cometido”, nasce a necessidade de reparação, de autopunição ou de sofrimento. Essa necessidade é a maneira que o emocional “encontra” para compensar esse sentimento de culpa. O indivíduo pune-se, de modo inconsciente, por meio do sofrimento. Esse sofrimento pode se manifestar de diversas formas. Nesse sentido, uma das causas de um quadro depressivo, é a presença constante de sentimento de culpa (ZIMERMAN, 2009b).

A sequência emocional teve sua origem na relação mãe-bebe. Klein (1981) estudou profundamente o comportamento dos bebês. Descobriu que o primeiro objeto de amor e ódio do bebê é a mãe, o seio da mãe, e que, ao mesmo tempo em que a mãe é amada, quando satisfaz, pode ser odiada, quando não satisfaz, com a mesma intensidade. Essa sequência - ódio - medo - culpa - por não poder ser adequadamente elaborada, pela precariedade do ego infantil, é reprimida, recalcada no inconsciente. No recalque, as representações são forçadas para o inconsciente e os afetos ligados a elas retornam de maneira cifrada. Como tudo que é reprimido no inconsciente tem característica atemporal, retornando a consciência como medo ou ansiedade quando a pessoa, mesmo já adulta, depara-se com situações que percebe como equivalentes de desamparo. A sequência emocional tem papel importante na análise dos problemas e sintomas, por conta da sua característica atemporal (KLEIN, 1991).

A sequência emocional é o processo vivido, em maior ou menor grau, pelo cliente-hóspede quando não consegue a satisfação, ou seja, o atendimento de suas expectativas no encontro hospitalareiro.

### 3.1.2 As expectativas; escolhas e satisfação no encontro e no serviço.

Expectativa é o estabelecimento do que se quer, do desejado. É o esperar que aconteça aquilo que se quer, a partir de uma decisão, da escolha de uma determinada alternativa. O ponto de partida para a formulação da expectativa é a escolha de uma alternativa. O risco e a incerteza são partes indissolúveis da escolha de qualquer

alternativa, de qualquer decisão. Existe uma importante distinção entre o risco e incerteza. O risco é quando a probabilidade de um dado resultado pode ser calculada, ou é conhecida, e a incerteza quando a probabilidade não pode ser determinada, ou é desconhecida (BUCHANAN & O'CONNELL, p. 20-29, 2006).

O ser humano, ao longo da história, tem sempre buscado novos meios, e modos de pensar, para ajudá-lo a fazer escolhas, a decidir. Desde a interpretação de vísceras de animais, oráculos, posição dos astros, até modelos matemáticos e inteligência artificial, o caminho percorrido é longo. O estudo da tomada de decisão é uma mescla de várias disciplinas, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciência políticas. (BUCHANAN & O'CONNELL, p. 20-29, 2006).

Em um mundo ideal, as decisões e escolhas dos consumidores, clientes-hóspedes, seriam resultado de uma avaliação racional entre custos e benefícios, baseados em preferências e possibilidades existentes. Escolhas e expectativas seriam absolutamente racionais, previsíveis (SAMSON, 2015). Becker (2013), apresentou as ideias e conceitos que acabaram sendo conhecidas como a “teoria da escolha racional”, que supõe que os seres humanos têm preferências estáveis e procuram maximizar o comportamento (BECKER, 2013). Entretanto, muito pensadores já haviam associado fatores subjetivos e psicológicos na vida econômica, no conceito de uma “racionalidade limitada”, termo associado ao trabalho de Simon (1979) que havia lançado, nos anos 1950, as bases do estudo da tomada de decisão. Segundo essa concepção, nem todas as decisões e escolhas são ótimas. Para Simon (1979), circunstâncias complexas, tempo restrito, e capacidade mental de computação inadequada, reduzem o ser humano a um estado de “racionalidade limitada”. Apesar disso, Simon (1979) sugeriu que os seres humanos tomariam decisões economicamente racionais se pudessem reunir informações suficientes. No entanto, alguns anos depois, Kahneman e Tversky (1979), que receberam o “Nobel” em Economia em 2002, identificaram fatores capazes de levar alguém a decisões e escolhas contrárias ao seu próprio interesse econômico, mesmo quando ciente disso. As decisões e escolhas não seriam absolutamente racionais. Damásio (2012), demonstrou que, na ausência de emoção, é impossível fazer escolhas, tomar qualquer decisão. De acordo com Damásio (2012), parece existir um conjunto de sistemas, no cérebro humano, dedicados ao processo de pensamento, que produzem imagens que ganharão mais, ou menos, destaque no fluxo mental conforme o valor que

têm para o indivíduo. Segundo o autor, o grau de emoção serve como um "marcador" da importância relativa da imagem. É o que ele chamou de "marcador somático".

Damásio (2012) estudou as emoções como programas de ações complexos e, em grande medida, automatizados, que têm efeito sobre o corpo, e sobre a mente. Raciocínio similar ao de Jung (1954/2011), que considerava a emoção/afeto um estado caracterizado por "inervações perceptíveis" do corpo e por uma "perturbação" peculiar do curso das ideias. Os dois autores consideram o sentimento como uma função valorativa da emoção. A emoção é parte integrante do processo de raciocínio e influencia o estabelecimento de expectativas e da tomada de decisões, interferindo em tudo, inclusive na comunicação com o mundo. Por meio das emoções e dos sentimentos, consegue-se projetar um futuro incerto e planejar ações.

A Teoria dos Prospectos de Kahneman e Tversky (1979), mostrou que a disposição humana para correr riscos, em uma escolha, é influenciada pelo modo como as alternativas são apresentadas (*framed*), isto é, depende do contexto. Kahneman e Tversky (1979) demonstraram que as expectativas e, as escolhas, diferem conforme as alternativas são apresentadas, se como um ganho, ou como uma perda. Entre ganhar, por exemplo, um valor X, com absoluta certeza, ou ter a possibilidade de ganhar quatro vezes mais, um valor 4X, mas com apenas 25% de chance (75% de não ganhar), a maioria das pessoas optará pela alternativa sem risco, a de ganhar só os X. Por outro lado, se o mesmo dilema for apresentado como tendo uma perda certa de 3X, ou uma chance de 75% de perder mais, por exemplo, 4X, e uma chance de 25% de não perder nada, as pessoas tendem a escolher a alternativa mais arriscada, menos provável, ou seja, a de não perder nada. Isso acontece porque o ser humano tem maior aversão à perda, a evitação da dor, segundo critérios psicanalíticos, do que apreço por um ganho equivalente, a busca do prazer, psicanaliticamente. Abrir mão de alguma coisa é mais doloroso do que o prazer que se sente por recebê-la (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Os estudos sobre "heurísticas e vieses" de Kahneman e Tversky (1977) trouxeram importantes contribuições sobre os critérios humanos na "escolha sob incerteza". Posteriormente Gigerenzer (1996), a partir dos princípios da heurística, criou uma abordagem que chamou de "raciocínio rápido e frugal". Ele propôs que as pessoas fazem escolhas simplificando, aplicando algoritmos simples, e inteligentes, que podem levar a inferências quase ótimas (GIGERENZER, 1996).



Thaler, Sunstein e Balz (2014), abordando o conceito da racionalidade limitada, por conta da limitação de conhecimentos, ressaltaram que experiência, boas informações e *feedback* rápido, são os principais fatores que permitem às pessoas fazerem melhores escolhas.

Ariely (2008), no livro “Previsivelmente Irrracional”, mostrou como as pessoas fazem escolhas e tomam decisões “irracionais”, como consumidores, clientes-hóspedes, devido às restrições dos processos de pensamento e da avaliação de preços e valores distorcida pelo fenômeno da ancoragem, um processo pelo qual um valor numérico fornece um ponto de referência não consciente que influencia percepções de valores subsequentes. Outro fator significativo é o conceito do “grátis”, quando consumidores optam por alternativas piores, mas que agregam a oferta de algo grátis. Ariely (2008) também introduziu o conceito do “efeito zero”, pelo qual quando um produto é anunciado como “zero defeito” ou “zero caloria”, os consumidores o percebem como intrinsecamente mais valioso. Finalmente, o preço é interpretado como indicador da qualidade, e pode suggestionar e produzir consequências físicas (ARIELY, 2008).

As escolhas e decisões humanas são fortemente influenciadas pelo contexto. O comportamento varia e é sujeito a vieses cognitivos, emoções e influências sociais. As decisões e escolhas resultam de processos menos deliberativos, lineares e controlados do que esperado (ARIELY; LOEWENSTEIN, G., 2006).

Kahneman (2012), em sua teoria da “escolha sob incerteza”, usa uma estrutura teórica de sistema dual para explicar por que as avaliações, escolhas e decisões podem não estar em conformidade com noções de racionalidade. No “sistema um” as avaliações são influenciadas por processos de pensamento mais intuitivos, automáticos, baseados na experiência e relativamente inconscientes. O “sistema dois”, por outro lado, é composto por processos mais reflexivos, controlados, deliberativos e analíticos e procura monitorar ou controlar, mesmo que frequentemente sem êxito, as operações mentais e o comportamento observável (KAHNEMAN, 2012).

O “sistema um” é o “local” das heurísticas, dos atalhos cognitivos, sendo responsável pelos “vieses”, erros sistemáticos, nas escolhas e decisões. Uma das heurísticas universais é a da disponibilidade, quando a possibilidade de um evento ocorrer é percebida como maior simplesmente porque uma lembrança vem à mente (KAHNEMAN, 2012). Por exemplo, uma pessoa pode não considerar a escolha de um produto, ou hotel, porque se lembra de um amigo que, há algum tempo, contou ter tido

problemas com o produto, ou hotel. Informações prontamente disponíveis na memória também são usadas para fazer avaliações baseadas na similaridade, como se evidencia na heurística da representatividade (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Outra heurística “usual” é a do afeto, isto é, bons, ou maus, sentimentos associados a um objeto. A heurística do afeto pode levar a pensamentos de rejeição apriorística, que impedem a reflexão pelo “sistema dois”, como, por exemplo, quando há pressão de tempo, ou em situações de risco pessoal. A perspectiva do risco como sentimentos explica o comportamento em situações nas quais reações emocionais diferem de avaliações cognitivas. Nessas situações, o comportamento tende a ser influenciado por sentimentos advindos de expectativas, emoções experimentadas no momento da tomada de decisão (LOEWENSTEIN, G. F. *et al.*, 2001).

Outro processo heurístico determinante de escolhas e de criação de expectativas é a “saliência”, quando informações externas se destacam, e parecem ser mais relevantes, com maior probabilidade de afetar as escolhas e ações (DOLAN *et al.*, 2010). Um exemplo de “saliência” que fundamenta escolhas e julgamentos são as opiniões externas, que de alguma forma são heurísticas redutoras de esforço e que simplificam a escolhas e a criação de expectativas dos consumidores, clientes-hóspedes. A heurística da marca (*brand*), por exemplo, pode ser usada como inferência de qualidade (MAHESWARAN; MACKIE; CHAIKEN, 1992). Outros exemplos de “saliência” são: o da “saliência visual”, em que há um efeito de congruência entre preço maior ou mais baixo, com a cor e tamanho da fonte em que é apresentado; ou a “saliência de exposição” onde, pelo rearranjo do ambiente físico pode-se induzir a escolha, por exemplo, demonstrou-se que uma mudança simples como pôr garrafas de água mais perto do caixa em um restaurante self-service eleva significativamente a venda de água (THORNDIKE, A. N. *et al.*, 2012). Finalmente, outra simplificação heurística se reflete na aversão humana à mudança. A preferência pela permanência das coisas, a tendência a não mudar o comportamento, a menos que o incentivo para fazê-lo seja forte, é chamada de “viés do *status quo*”. A inércia é uma manifestação da propensão humana a permanecer no *status quo* (MADRIAN; SHEA, 2001).

Outro aspecto importante é o da dimensão temporal nas avaliações e preferências humanas. Os eventos do presente recebem pesos maiores do que os do futuro. A maioria das pessoas prefere receber menos agora que receber algo a mais no

futuro, por exemplo, daqui a um mês, um ano (MALHOTRA; LOEWENSTEIN, G.; O'DONOGHUE, 2002).

Outro viés heurístico é o da influência e efeito de estados emocionais na tomada de decisão, que é conhecida como lacuna da empatia, “quente ou frio”. Os estados “quentes” incluem diversos fatores viscerais, como emoções negativas, por exemplo, raiva ou medo, estados de sensibilidade, por exemplo, dor, e estados de impulso, por exemplo, sede, um vício, excitação sexual (ARIELY; LOEWENSTEIN, G., 2006).

Outro aspecto heurístico que reduz a racionalidade das escolhas é o das expectativas futuras. Usualmente as pessoas são otimistas quando fazem planos para o que vai acontecer no futuro. Também superestimam a intensidade das emoções quando tentam prever como se sentirão no futuro. O nível de alegria e felicidade que preveem sentir na viagem de férias, por exemplo, provavelmente é maior do que a felicidade que verdadeiramente sentirão durante a experiência real. Normalmente isto é resultado de memórias seletivas sobre eventos passados. O ser humano tende a manter as boas recordações e esquecer as más (MOREWEDGE; GILBERT; WILSON, 2005).

Outro fator heurístico importante são as dimensões e forças sociais, além das dimensões cognitivas e afetivas, pois as decisões e escolhas são tomadas por indivíduos moldados pelos ambientes sociais. A confiança é uma das explicações para as discrepâncias entre o comportamento real e o comportamento previsto. A confiança reflete preferências de risco, mas também pode ser resultante de preferências sociais. A confiança está também associada ao conceito de “aversão à traição”. As pessoas aceitam riscos maiores quando estão diante de uma probabilidade de má sorte do que com a mesma probabilidade de serem traídas por outra pessoa (BOHNET *et al.*, 2008).

Outro aspecto importante é a aversão à desigualdade, a iniquidade. As pessoas preferem a percepção de equidade (justiça) à iniquidade. A justiça está relacionada com a motivação pela reciprocidade. A tendência humana é a de retribuir a ação de outra pessoa com uma ação equivalente. A reciprocidade pode ter aspectos positivos e negativos. As respostas das pessoas a ações positivas frequentemente são mais gentis do que prediria um modelo baseado no auto interesse (FEHR; SCHMIDT, 1999).

Gouldner (1960) referiu-se à reciprocidade como uma “norma moral generalizada”. Normas sociais são expectativas ou regras comportamentais implícitas ou explícitas em uma sociedade ou grupo de pessoas (GOULDNER, 1960). As preferências não são simplesmente uma questão de gostos básicos; elas também são

influenciadas por normas. As normas variam conforme as culturas e os contextos (DOLAN *et al.*, 2010). Por exemplo, enquanto as normas de mercado ditam que é preciso pagar por um bem ou serviço, as normas sociais são muito diferentes; não se imagina alguém se oferecendo para pagar a um membro da família pela refeição no lar (ARIELY, 2008). Às vezes, coexistem na mesma esfera normas sociais de troca, como a reciprocidade, e normas de mercado.

A suscetibilidade humana ao *feedback* sobre normas sociais está relacionada a preocupação em se manter uma ideia positiva de si como pessoa. Quando o resultado de uma ação ameaça essa imagem positiva, as pessoas podem mudar o comportamento, e as escolhas. Em geral, quando isso acontece, elas recorrem à “racionalização”, como forma de reduzir a dissonância cognitiva, justificando as ações, as escolhas, as preferências, após o fato (MARCH, 1978). A teoria da dissonância cognitiva é uma ilustração da necessidade humana de uma autoimagem contínua e consistente. No esforço de alinhar o comportamento futuro, o melhor modo de ser consistente é por meio de um compromisso, sobretudo se ele for feito publicamente. Assim, comprometer-se de antemão com um objetivo é um dos recursos comportamentais mais frequentemente aplicados para se obter uma mudança positiva (CIALDINI, 2012).

### 3.2 O ENCONTRO E A INTERSUBJETIVIDADE

Sendo hospitalidade estabelecida como um encontro hospitaleiro que busca o entendimento mútuo, pode ser conceituada, em suas dimensões sociais, a partir da intersubjetividade. Intersubjetividade é a relação entre sujeito e sujeito, ou sujeito e objeto. É a relação de um “eu” com “um outro”, um “não-eu”.

A empatia e a intersubjetividade foram conceituadas e utilizadas na busca deste entendimento, da relação privilegiada de um sujeito com outro sujeito e, também, na tentativa de compreensão das relações humanas de forma mais ampla e universal, entre indivíduos, isolados, em grupos, na sociedade e na humanidade.

A intersubjetividade é uma condição da vida social que permite o compartilhamento de sentidos, experiências e conhecimentos "entre sujeitos". O conceito de intersubjetividade tem sido utilizado também para designar diferentes processos ou aspectos de um mesmo processo, sendo muitas vezes usado como equivalente a conceitos como; relação, inter-relação, interpenetração, interdependência,

interjogo, vínculo, mútua constituição, interpessoal ou interativo (COELHO JUNIOR, Nelson Ernesto, 2003).

Intersubjetividade é, segundo Buber (2001), a capacidade do homem de se relacionar com o seu semelhante. Segundo Trevarthen (2009) a intersubjetividade seria a capacidade psicológica de ter e partilhar objetivos, interesses, emoções, e de estar pronto para comunicar os acontecimentos, intrinsecamente psicológicos, a outras pessoas. Stern (1985) afirmou que intersubjetividade pode ser definida como a partilha da experiência vivida entre duas pessoas, que decorre de um sistema fundamental de motivação, inata e essencial, para a sobrevivência da espécie.

Husserl (2001) foi quem primeiro estabeleceu a importância da experiência intersubjetiva para toda e qualquer forma de conhecimento de si e do outro. Posteriormente Scheler, Heidegger, Merleau-Ponty e Lévinas, estudaram a intersubjetividade em suas diversas dimensões e, trouxeram evoluções e diferenciações das teses husserianas.

Em um significado clássico, a intersubjetividade pode ser definida como o processo de estabelecimento de um sentido de comunhão interpessoal entre sujeitos sintonizados em seus estados emocionais (BRÅTEN, 2006). Um segundo significado, que aparece em Habermas (1970), compreenderia a intersubjetividade como aquilo que define a atenção conjunta a objetos de referência em um domínio compartilhado de conversação linguística ou extralinguística. Outro significado seria a capacidade de se estabelecer inferências sobre intenções, crenças e sentimentos de outros, o que envolveria a simulação e a capacidade de compreensão de estados mentais de outros sujeitos, equivalente ao conceito de Empatia (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Além desses significados, a noção de intersubjetividade poderia ser compreendida, em termos psicológicos, como a situação na qual dois ou mais sujeitos que estão em relação formam uma sociedade ou comunidade, e passam então a se referir mutuamente como “nós”. Pode também ser definida como sendo o que é vivido simultaneamente por várias mentes, surgindo então o que se pode denominar como “experiência intersubjetiva”(COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Tentando juntar todas as teses, Coelho Junior e Figueiredo (2004) caracterizaram o conceito e a experiência da intersubjetividade a partir do que chamou de quatro “matrizes organizadoras e elucidativas de diferentes dimensões da alteridade”. As definiu como; a) intersubjetividade transubjetiva, com um enfoque mais

fenomenológico (Scheler, Merleau-Ponty); b) intersubjetividade traumática, relacionado a Lévinas; c) intersubjetividade interpessoal (Wundt, Darwin, Mead) associada a um caráter mais social e intersubjetivo dos gestos e comportamentos do sujeito dirigidos a outros sujeitos; d) intersubjetividade intrapsíquica associada a psicanálise (Freud, Klein, Winnicott). As quatro matrizes foram concebidas como elementos simultâneos nos diferentes processos. Elas aparecem e podem ser simultâneas (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

A “Intersubjetividade transubjetiva” é aquela que é formada por um solo comum, aonde o Eu e o Outro vivem num estado de quase total indiferenciação. É a experiência em que a alteridade emerge como constituinte das experiências subjetivas, mas não por oposição e confronto, e sim por seu caráter de inclusão primordial. O modo de empatia aqui seria aquele em que se conhece o Outro porque se o sente em si, ou porque se sente dentro do Outro. Coelho Junior e Figueiredo (2004) apontam que as bases filosóficas para esse tipo de empatia e intersubjetividade estariam tanto em Scheler, como em Merleau-Ponty (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Com Husserl (2001), e com Merleau-Ponty (2006), a intersubjetividade se configura como constituída a partir de experiências de compartilhamento da realidade, de buscas de “união”, onde antes se reconhecia a separação, com as noções de corpo vivido, percepção e co-construção da realidade. Para Scheler (2004) há uma indiferenciação total entre o eu e o outro, a consciência é inseparável de sua expressão, não havendo diferença radical entre consciência de si e consciência do outro. Cada uma dessas diferentes concepções de Husserl, Scheler e Merleau-Ponty apontam para uma matriz intersubjetiva que concebe a alteridade como inaugural e anterior, como um solo trans-subjetivo, anterior inclusive à possibilidade instituída de um eu que venha a se opor ou a se relacionar com um outro (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Na Psicanálise, esse conceito de intersubjetividade transubjetiva aparece, por exemplo, em Winnicott (2000) que concebeu que, no início, a relação mãe-bebê é simbiótica e o bebê vive a mãe ou cuidadora, ora como mãe/ambiente, ora como mãe/objeto subjetivo, criada por ele. Nesses primórdios da existência, do ponto de vista do bebê, há uma fusão quase total entre ele e sua mãe. Para a mãe, nesse período, ela também vive num estado fusional, na qual ela é capaz de entrar na “preocupação materna primária”, ou “loucura sã”, ou seja, ela será capaz de saber das necessidades de

seu bebê e atendê-las, exatamente por estar fusionada e identificada com ele (WINNICOTT, 2000).

Na “intersubjetividade transubjetiva”, a constituição do sujeito é, necessariamente, dependente da relação com o outro. O sujeito, em sua precariedade inicial, necessita ser acolhido (*holding*) por uma mãe suficientemente boa, no sentido de que, além de segurá-lo fisicamente, ela o acolhe existencialmente. Pois será o contato com o corpo da mãe, recolhendo-o em seu próprio corpo, que permitirá ao bebê sentir sua própria pele, tornando-se esta aquilo a que Winnicott (2000) chamou de uma “membrana limitante”, absolutamente necessária de ser experiência, na medida em que será ela que permitirá ao bebê sentir-se com um dentro e um fora, pois, segundo a teoria de Winnicott (2000) é a partir da construção dos limites corporais que um mundo interno e um mundo pessoal poderão se desenvolver.

A intersubjetividade transubjetiva considera a realidade concebida como um “continente engolfante”, anterior à separação entre externo e interno. A alteridade surge como constituinte das experiências subjetivas. Como afirmou Merleau-Ponty (1988), “para Max Scheler, a consciência é inseparável de sua expressão (em consequência do conjunto cultural de seu meio) e não há diferença radical entre consciência de si e consciência do outro” (MERLEAU-PONTY, 1988, p.43).

Scheler (2004) propôs que a primeira coisa que se percebe, de fato, seriam as expressões. Essa pressuposição, de certa forma, era a mesma de Wundt, Darwin, e posteriormente de Mead. Uma criança recém-nascida seria sensível às expressões corporais ao seu redor. Apenas posteriormente esse bebê seria capaz de então perceber objetos não animados e, separar a experiência de si, da experiência de “um outro”. Segundo Scheler (2004), essas percepções seriam captadas intuitivamente, em uma plena indistinção entre o que seria da esfera subjetiva e o que seria da esfera objetiva. Para Scheler (2004) não se pode conhecer o outro por seu corpo ou sua consciência, e só se poderia conhecê-lo e reconhecê-lo por meio de suas expressões manifestas.

Na “Intersubjetividade Traumática” a alteridade é vista como irrupção e acontecimento traumatizante. Para Levinas (1988), o outro, concreto e singular, precede e traumatiza, e com isso constitui. Uma relação intersubjetiva implica em uma certa cisão ou modificação na experiência subjetiva. Concebe-se a experiência subjetiva como abertura permanente e inevitável ao outro, em sua alteridade, que sempre ultrapassará, por princípio, “a nossa possibilidade de recepção, acolhimento e

compreensão e, que, no entanto, como expressão do sofrimento, nos exige alguma resposta” (COELHO; FIGUEIREDO, 2004, p.2). As experiências de subjetivação não seriam apenas processos em que se assimila aquilo que é semelhante vindo do outro, mas também, e principalmente, processos de convivências e transformações, que requerem e implicam trabalho e dor diante daquilo que a princípio tende-se a excluir. A forma de subjetivação que reconhece a alteridade, que foge da adequação, adaptação e perfeito encaixe entre eu e outro, será sempre traumática (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Em Freud (1996) e Ferenczi (1928) podem-se encontrar referências equivalentes a esta intersubjetividade traumática, concebida a partir da ideia de que o outro imporá a sua sexualidade como um forte impacto, não passível de assimilação e incorporação simbólica. A sexualidade inconsciente do outro aparece, assim, como simultaneamente constitutiva e traumática. A alteridade, nessa dimensão, é traumática porque produz fraturas e exige trabalho em processos permanentes de inadaptação entre eu e outro.

A “intersubjetividade interpessoal” parte da concepção do eu e do self totalmente fundamentada na pressuposição do caráter social e intersubjetivo dos gestos e comportamentos do sujeito dirigidos a outros sujeitos, e dos significados que os indivíduos implicados nessa trama social produzem para o mundo, para a própria vida e a própria pessoa, incluindo aí o campo de sua “vida mental”, o de sua consciência do mundo e de si. Ninguém pode ter acesso a si e à sua consciência senão pela mediação do outro e de suas respostas. Típicos dessa escola de pensamento são os estudos psicológicos e psicanalíticos das interações precoces entre bebê e mundo adulto. O mundo adulto é sempre personificado por uma pessoa, como a mãe ou cuidadora em interação concreta com seu bebê. Mais amplamente e indo além dos estudos do desenvolvimento social precoce, a influência da intersubjetividade interpessoal está presente na psicanálise relacional (COELHO JUNIOR, 2002).

Se na intersubjetividade transubjetiva, não se pode falar de simetria nem de assimetria de sujeitos, pois o que há é uma sobreposição de sujeitos, e na traumática, o que temos é uma assimetria da relação intersujeitos, aonde o outro, traumatizador, que precede o eu, está assimetricamente acima do eu, na intersubjetividade interpessoal, há uma simetria de sujeitos, na medida em que, nessa figura, há o pressuposto de que a relação intersubjetiva se dá entre dois sujeitos inteiros e separados. Seria uma relação simétrica entre dois sujeitos, sem primazia do outro sobre o eu, nem sobreposição de um



sobre o outro. A comunicação se dá entre dois sujeitos constituídos. Na psicanálise, Kohut e Stolorow, são os exemplos desse tipo de figura intersubjetiva (COELHO JUNIOR, 2002).

A “intersubjetividade intrapsíquica” (Freud, Klein e Winnicott) refere-se ao plano das instâncias do psiquismo (Id, Ego e Superego), ao dos objetos internos e, de modo geral, ao que em psicanálise denomina-se como o modo *object-relating* de funcionamento psíquico. Na teorização psicanalítica é possível conceber uma dimensão da experiência intersubjetiva em que a presença de objetos e outros sujeitos, não precisa se dar efetivamente na realidade externa para que tenha efeito e produza consequências em termos psíquicos.

Nessa figura da “intersubjetividade intrapsíquica”, destacam-se as concepções de identificação e incorporação de Freud (1996), a de introjeção de Ferenczi (1928) e a de identificação projetiva de Klein (1981). A “intersubjetividade intrapsíquica” faz referências ao plano das instâncias do psiquismo, dos objetos internos. Na psicanálise seria possível reconhecer uma experiência intersubjetiva, sem a presença de outros sujeitos em uma realidade externa.

Intersubjetividade em psicanálise tem como base os conceitos de transferência e contratransferência: conjunto das reações inconscientes entre analista e analisando. A noção de contratransferência freudiana surge no descobrimento do amor transferencial. (FREUD, 1996, p. 115). Em Klein (1981) e Winnicott (2000), a experiência intersubjetiva aparece por meio de uma rede de relações com objetos, vivida no plano intrapsíquico. Embora esses objetos “internos” possam ter tido, em algum momento, seu correlato “externo”, real, empírico, não é a partir dessas possíveis referências externas que sua efetividade se verifica. Esses objetos “internos” seguem leis peculiares, desconhecidas no mundo externo. Em termos psicanalíticos,

As formas de presença do outro nos processos de identificação, incorporação e introjeção, não são percebidas e sentidas simplesmente como fantasias, mas, ao contrário, são sentidas como imagem de uma realidade concreta sobre quem e o que se é, quem e, o que são os objetos, o que podem nos fazer e, o que lhes podemos fazer (CAPER, 2002, p. 149).

Encontram-se nela os fundamentos para a compreensão das cisões, como, por exemplo, aquelas entre corpo e mente, razão e paixão, vontade e impulso, e também as personificações das forças ou faculdades psíquicas. Nessa dimensão, a experiência intersubjetiva comparece por meio de uma intrincada rede de relações com objetos,

vivida no plano intrapsíquico. Embora esses objetos “internos” possam ter tido, em algum momento da vida do sujeito, seu correlato “externo”, real, não é a partir dessas possíveis referências externas que sua efetividade se verifica, já que, como objetos internos, passam a observar leis e funcionamentos peculiares e desconhecidos no mundo externo. Essa concepção se baseia na postulação freudiana de um psiquismo que não se configura como uma unidade, a partir do primado da consciência, mas sim como uma multiplicidade, a partir do primado do inconsciente e da constante presença do conflito psíquico (COELHO JUNIOR, 2002).

Em termos psicanalíticos, as formas de presença do outro, indicadas nos processos de identificação, incorporação e introjeção, não são “sentidas simplesmente como fantasias, mas, ao contrário, sentidas como imagem de uma realidade concreta sobre quem e o que se é, quem e o que são os objetos, o que podem nos fazer e o que lhes podemos fazer” (CAPER, 2002, p. 149).

Foi Klein (1981) quem criou a expressão “objeto interno”, que se referenciava a uma experiência subjetiva inconsciente, vivida pela criança, como uma multidão de seres que com todas suas atividades, amigáveis e hostis, alojava-se dentro do corpo da pessoa. Klein (1981) diferenciava essa forma de experiência psíquica de outra menos primitiva, relacionada à instância superegógica, que poderia ser descrita como a presença das vozes dos pais dentro da mente. Portanto, para Klein (1981), havia uma experiência muito primitiva, em termos psíquicos, em que “as percepções do mundo externo recebidas nesse nível do inconsciente tendem a se tornar tão saturadas por essas fantasias concretas, instintivas, que parecem indistinguíveis delas” (CAPER, 2002, p. 148). De uma forma geral, pode-se afirmar que a intersubjetividade intrapsíquica seria uma peculiar experiência com a alteridade, em que o outro comparece como uma presença-ausente.

Segundo Buber (2001), intersubjetividade é a capacidade do homem de se relacionar com o seu semelhante. O relacionamento, segundo Buber, acontece entre o Eu e o Tu, que ele denomina “relacionamento Eu-Tu”. A inter-relação envolve o diálogo, o encontro e a responsabilidade, entre dois sujeitos e/ou a relação que existe entre o sujeito e o objeto. Buber (2001) deu ênfase a ideia de que não há existência sem comunicação e diálogo, e que os objetos não existem sem que haja uma interação com eles. Os seres humanos podem relacionar-se de duas formas: ou tomando o outro por objeto ou tomando o outro como um outro sujeito. Essas duas atitudes são expressas

pelas chamadas palavras-princípio, respectivamente “Eu-Isso” e “Eu-Tu”. As palavras-princípio, Eu-Tu (relação), Eu-Isso (experiência), demonstram as duas dimensões da filosofia do diálogo que, segundo Buber (2001) dizem respeito à própria existência. “Não há Eu em si, mas apenas o eu da palavra-princípio Eu-Tu e o eu da palavra-princípio Eu-Isso. Quando o homem diz Eu, ele quer dizer um dos dois.” (BUBER, 2001, p.4).

A filosofia de Buber é a filosofia do encontro. O fato antropológico primordial, para Buber (2001), é a relação. Por isso escreveu, parafraseando o prólogo do Evangelho de João: “No princípio é a relação” (BUBER, 2001, p.20). Para ele relação é reciprocidade.

Para Buber (2001) “existir é coexistir”. O homem só existe no mundo, compartilhando sua existência com tudo aquilo que está nele. O ser humano se relaciona com seu mundo e com outros seres humanos. Ele só pode ser compreendido em suas relações. Este mundo da relação, diferente do da experiência, segundo Buber (2001), realiza-se em três esferas: 1) a vida com a natureza, 2) a vida com os homens e 3) a vida com os seres espirituais. Na primeira, a relação está aquém da linguagem: “Nesta esfera a relação realiza-se numa penumbra como que aquém da linguagem. As criaturas movem-se diante de nós sem possibilidade de vir até nós e o tu que lhes endereçamos depara-se com o limiar da palavra” (BUBER, 2001, p.6-7). Na segunda esfera, é a relação da reciprocidade. É o diálogo por excelência: “A segunda é a vida com os homens. Nesta esfera a relação é manifesta e explícita: podemos endereçar e receber o tu” (BUBER, 2001, p.6-7). A terceira esfera da relação Eu-Tu é aquela com seres espirituais: “é a vida com os seres espirituais. Aí a relação, ainda que envolta em nuvens, se revela, silenciosa, mas gerando a linguagem. Nós proferimos, de todo nosso ser, a palavra-princípio sem que nossos lábios possam pronunciá-la” (BUBER, 2001, p.7).

Moreno (1984), no poema “Convite a um Encontro”, escrito entre 1914 e 1915, formulou alguns dos conceitos básicos do psicodrama, e da terapia pelo encontro, no frente a frente, face a face, centrada no aqui e agora, a postura do contato direto e caloroso com o paciente e a técnica de inversão de papéis.

Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face.  
 E quando estiveres perto, arrancarei teus olhos  
 E os colocarei no lugar dos meus;  
 E arrancarei os meus olhos  
 E os colocarei no lugar dos teus

Então te verei com teus olhos  
 E tu me verás com os meus.  
 Então até a coisa mais comum servirá ao silêncio  
 E o nosso encontro permanecerá a meta sem cadeias:  
 Um lugar indeterminado, num tempo indeterminado  
 Uma palavra indeterminada para um homem indeterminado.  
 Não existe intermediário entre eu e o outro.  
 Eu sou imediato: no Encontro.  
 Eu não sou único: sobretudo no Encontro,  
 Se eu for um Deus, um louco ou um tolo,  
 Serei reverenciado, curado ou libertado no Encontro,  
 Se eu chego à relva ou à divindade,  
 Serei a árvore: apenas minhas folhas são visíveis.  
 Obedece minha fala, deixa as palavras  
 E entra no palácio de teu rei.  
 (MORENO, 1984, p. 492).

Os conceitos de Moreno (1984) se baseavam no Hassidismo. A partir dos conceitos do Hassidismo, que valorizam a importância do presente e também da liberdade, espontaneidade e criatividade, ele formulou a Doutrina da Espontaneidade e Criatividade. Moreno (1984) escreveu, na orelha do seu livro *Psicodrama*, que “Deus é espontaneidade. Daí o mandamento: Sê Espontâneo” (MORENO, 1984).

Moreno (1984) teria influenciado a teoria do Eu-Tu de Martin Buber. Segundo Waldl (2012) Buber teria se inspirado nos primeiros escritos de Moreno para desenvolver as ideias centrais do livro *Eu e Tu*. O conceito fundamental de ambos é o encontro vivo. Moreno (1984) escreveu que o encontro é limitado no tempo, discorreu sobre a cura pelo encontro, demonstrou preferência pelo "aqui-e-agora" e escreveu sobre a responsabilidade de um indivíduo quando convida o outro ao encontro. Os mesmos conceitos são encontrados na obra *Eu e Tu* de Buber (2001). É de Moreno (1984) a frase “Não existe nada entre eu e você / eu sou real no encontro” que aparece também em Buber (2001) de forma quase literal (WALDL, 2012, p. 69-93).

Moreno e Buber usaram o duplo significado para a palavra *unmittelbar*, que significa "imediato" e "direto", mas, que também, em um sentido etimológico antigo, significa que não há nada no meio, isto é, que nada há entre duas pessoas se elas se encontram *unmittelbar* (WALDL, 2012). Os versos de Moreno e os textos de Buber ressaltam a importância do encontro e mostram o acolhimento e cuidado com o outro: “eu não sou único: somente pelo encontro. Se sou um Deus, ou um tolo, sou consagrado, curado, liberto pelo encontro” (MORENO, 1984, p. 284). Em Buber (2001): “Bom e mau, sábios e tolos, belas e feras, um após o outro e um tu, [...] único e

oposto e então ele pode ajudar, curar, educar, desenvolver e libertar.” (BUBER, 2001, p.8).

Além desses significados, a noção de intersubjetividade costuma ser definida, em termos da tradição psicológica, como sendo a situação na qual, por suas mútuas relações, dois, ou mais, sujeitos formam uma sociedade ou comunidade ou um campo comum e podem se identificar como “nós”. Pode, também, ser definida como sendo o que é vivido, simultaneamente, por várias mentes, surgindo, então, a denominação experiência intersubjetiva (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Husserl (2001) e Freud (1996), de maneira semelhante, fizeram da empatia a base da intersubjetividade, pela capacidade de compreender e se identificar com as sensações, emoções e necessidades de outra pessoa. O próximo capítulo trata especificamente da empatia.

#### 4. A EMPATIA E AS PREFERÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Este capítulo procura aprofundar o conceito da empatia tanto sob o ponto de vista filosófico, na fenomenologia, como no psicanalítico. Mostra como há uma relação forte entre empatia e estilo comportamental preferencial. Aborda os processos de projeção e transferência que ocorrem em todas as relações humanas. Faz a relação entre a empatia com o encontro e como isto está na raiz da percepção de hospitalidade, compreensão e acolhimento. Aborda o conceito de motivação e o relaciona com as preferências comportamentais. Finaliza mostrando, por meio das preferências comportamentais associadas à empatia, quais são as características que são determinantes para se avaliar se uma pessoa é mais, ou menos, empática.

##### 4.1 EMPATIA

O fenômeno da empatia é característica universal e necessária do indivíduo. É o modo de percepção de “outro sujeito”. Existem inúmeras conceituações sobre empatia, que vão desde a capacidade de reconhecer e compreender as emoções do outro, experimentar em si as emoções de outra pessoa, até, um conseguir eliminar a linha separatória entre o eu e o outro (DUAN; HILL, 1996).

Em uma concepção mais clássica, empatia é vista como fator essencial das relações e, pressupõe a capacidade de compreender e se identificar com as sensações e emoções de outra pessoa. Essa capacidade está relacionada com capacidades imitativas, que podem estar baseadas em capacidade para perceber e associar os movimentos corporais, expressões faciais, tom de voz e outras expressões vocais, que se vê e ouve no outro, com os sentimentos proprioceptivos de produzir, esses mesmos movimentos, ou expressões, em si mesmo.

Hoffman (1994) definiu empatia como uma resposta afetiva mais apropriada à situação de outra pessoa do que à sua própria situação. Para ele a empatia seria uma resposta vicária à imagem mental que alguém tem do sofrimento do outro. Nesse sentido a empatia estaria mais relacionada ao desenvolvimento de uma consciência da existência do outro, o que se encontra ligado ao processo de diferenciação do self. Hoffman (1994) observou que crianças muito novas já desenvolvem sentimentos

empáticos. Por exemplo, ao ver outra criança chorar uma criança pode começar a chorar, como se vivesse a mesma sensação da outra, e pode pedir à sua própria mãe para confortar a outra criança que está chorando.

Premack e Woodruff (1978) no artigo “Os chimpanzés têm uma teoria da mente?” justificaram o conceito da teoria da mente, ou seja, da capacidade de se imaginar o como e o que pensa o outro, por meio da empatia, que seria, para eles, um mecanismo automático que permite identificar as emoções alheias e agir em função disso. A teoria da mente faz referência à capacidade de representar a própria mente e a mente dos outros, permitindo interpretar e prever os comportamentos por meio dos estados mentais atribuídos. Este mecanismo relaciona-se, provavelmente, com os neurônios-espelho, identificados no córtex pré-frontal do macaco *rhesus*, por Rizzolatti *et al.*, (1996). Eles mostraram que os neurônios pré-motores, além de se ativarem quando o animal se prepara para agir, também se ativam quando o animal observa a ação, ou mesmo, a intenção de agir, de outros animais. Segundo Rizzolatti *et al.*, (1996) os seres humanos têm neurônios-espelho mais evoluídos, perspicazes e flexíveis, e que são especializados em compreender, não apenas as ações dos outros, mas as suas intenções, o significado social do comportamento deles e suas emoções. A empatia tem uma base neurofisiológica (DECETY; JACKSON, 2004).

O entendimento empático de perceber e sentir a dor ou o prazer do outro pressupõe o conseguir colocar-se no lugar do outro. Para Scheler (2004) a empatia seria a “unificação afetiva” que fundamenta o sentir o mesmo sentimento que o outro. Em sua obra “Essência e formas da simpatia” de 1923, recria o termo simpatia, para diferenciar do conceito tradicional de empatia, e descreve o fenômeno do empatizar como sendo representado em quatro manifestações: o contágio afetivo; a empatia; o simpatizar indireto em algo (*das Mitfühlen an etwas*); e o simpatizar com outro (*das Miteinanderfühlen*). Por intermédio da simpatia a pessoa é capaz de transcender a sua individualidade, participar dos sentimentos do outro, em seguida, simpatizar com o outro e, identificar-se e dirigir-se aos outros seres humanos, e, então, realizar emocionalmente a Humanidade. Empatia é diferente de compaixão, de piedade e de contágio emocional.

A empatia, em teorias filogenéticas, seria considerada a partir de pressupostos evolucionistas. Darwin e Spencer, os principais estruturadores dessa linha, tentaram encontrar na empatia um progresso evolutivo humano dentro da filogênese. Darwin

([1872] 2000) entendia a empatia como originária no indivíduo e que, teria sido estendida à vida social, como resultante do desenvolvimento da compreensão do próximo. Para ele a empatia era consequência do desenvolvimento social e o fenômeno da simpatia seria um fenômeno secundário e acessório do instinto natural gregário, típico das espécies que vivem em rebanho. Além disso, ele acreditava que os sentimentos de simpatia se desenvolvem a partir da existência de solidariedade entre os membros de um grupo ou sociedade (DARWIN, [1872] 2000).

Anteriormente, Hume (2001) havia utilizado o conceito da empatia no seu “Tratado da Natureza Humana” de 1739-1740 como um sentimento que vincula as pessoas umas às outras, como um espelho de seus conteúdos mentais. Propôs que a empatia é a mais notável qualidade na natureza humana, tanto em si mesma como por suas consequências, pela propensão a simpatizar com os outros e a receber por comunicação suas inclinações e sentimentos, por mais diferentes que sejam dos próprios. Hume (2001) descreve a importância da empatia na produção de emoções e na criação de uma uniformidade nos modos de pensar dos membros de um grupo, sociedade e nação.

Husserl (2001) e Freud (1996) consideraram o conceito da Empatia (*Einfühlung*) de maneira semelhante; nem um, nem o outro, o utilizou com o sentido usual de "compreensão inter-humana", mas sim com o mesmo sentido que Lipps (1935) havia dado, e, por isso, a ideia de projeção no outro estava presente nos dois e eles fizeram a empatia a base da intersubjetividade. Seja qual for o modo de compreender os outros, as intenções dos outros são acessíveis por meio da capacidade de imitar e internalizar a experiência dos outros nas próprias representações da pessoa. Este foi o significado dado por Husserl no contexto fenomenológico, ao termo empatia (PETIT, 1996). Na psicanálise, a conceituação da empatia é similar, mas com a ressalva que alguns conceitos de base interferem na percepção e na relação com o outro: a introjeção, a identificação, a projeção, a recusa-negação, a transferência e a contratransferência.

#### 4.1.1 A empatia na psicanálise

Freud (1996) utilizou muitas vezes, em vários de seus textos, a palavra e o conceito de Empatia (*Einfühlung*) com o mesmo enfoque que Lipps (1935) o fazia. Em 1898, Freud admitiu isso em suas cartas a seu amigo, e confidente, o médico Wilhelm Fliess, de maneira explícita, ao escrever que "Eu encontrei a substância das minhas



ideias em Lipps, talvez um pouco mais do que eu gostaria". Freud reconheceu o livro de Lipps (1935) como o "livro (...) que me deu a coragem para empreender essa tentativa, bem como a possibilidade de fazê-lo". No livro "Chistes e sua relação com o inconsciente" de 1905, apareciam muitas referências à empatia.

No texto "Sobre o início do tratamento" de 1913, Freud (1996) considerou fundamental a experiência da *Einfühlung* para o trabalho terapêutico. Sugeriu que o estabelecimento de processos transferenciais estaria condicionado à capacidade do analista em adotar uma posição empática. Freud reconhecia a validade e a importância do uso clínico de empatia, mas não a imaginava com uma conotação mais afetiva ou emocional. Em todos os seus textos empatia (*einfühlung*) era apresentada com um sentido muito mais cognitivo. A empatia era, para Freud (1996), um processo para ajudar na compreensão de outro ser humano, uma capacidade cognitiva de se colocar em seu lugar, de forma consciente ou não consciente.

O processo empático na teoria freudiana está associado aos conceitos de imitação e de identificação. Freud (1996) até mesmo citava a metáfora do "espelho", que reflete a imagem do paciente, para descrever a empatia. A distinção entre imitação e identificação projetiva nunca ficou claramente esclarecida, mas Freud (1996) esclareceu o significado que dava à identificação no texto Psicologia das massas e Análise do Ego (1921). Expôs as teses de Le Bon e McDougall para explicar a origem dos fenômenos sociais, pelo contágio e imitação. Introduziu a seguir o uso do conceito psicanalítico de Libido. A libido, expressão extraída da teoria das emoções, é a "energia, considerada como uma magnitude quantitativa (embora na realidade não seja presentemente mensurável), daqueles instintos que têm a ver com tudo o que pode ser abrangido sob a palavra amor." Freud (1996 p. 115). Considerando este amor no sentido mais amplo, tudo que envolve os impulsos instintuais; o amor próprio, e, por outro, o amor pelos pais e pelos filhos, a amizade e o amor pela humanidade em geral, bem como a devoção a objetos concretos e a ideias abstratas. O Eros do filósofo Platão coincide com a força amorosa, a libido da psicanálise. Lembrando que em sua origem, todos os instintos são instintos sexuais.

Coloca finalmente o conceito de Identificação. Freud (1996) define identificação "como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa", e que desempenha um papel na história primitiva do complexo de Édipo. "Um menino mostrará interesse especial pelo pai; gostaria de crescer como ele, ser como ele e tomar

seu lugar em tudo. Podemos simplesmente dizer que toma o pai como seu ideal.” (Freud 1996 p.134)

Para Freud “É fácil enunciar em uma fórmula a distinção entre a identificação com o pai e a escolha deste como objeto. No primeiro caso, o pai é o que se gostaria de ser; no segundo, o que se gostaria de ter, ou seja, a distinção depende de o laço se ligar ao sujeito ou ao objeto do ego” (Freud 1996, p.134 - 135).

Finalmente relaciona identificação com empatia. Para Freud (1996), a identificação estava associada ao processo de empatia (*emfühlung*) e levava em conta, por meio da imitação, aquilo que era estranho ao ego nos outros. Para ele, a empatia ajudava a ouvir o que o outro não ouvia a si mesmo. Esta metáfora sobre o "ouvir" sugere que a empatia para Freud (1996) se expressava, principalmente, pela palavra, pela escuta da expressão verbal e para-verbal, e que o dispositivo do divã não permitia uma observação de gestos e posturas e, portanto, da expressão não verbal. Para ele, a empatia dependia da identificação e dos laços emocionais que decorrem da pulsão de vida.

Embora muito próximo a Freud, Ferenczi (1920) desenvolveu concepções técnicas que o afastaram do processo freudiano. Introduziu e reforçou a utilização do conceito do tato psicológico, que seria, para ele, a empatia. Ferenczi (1920) desenvolveu uma longa argumentação ligada a empatia e a intersubjetividade. Ferenczi utilizou o termo “adivinhar”, para expor o processo de entendimento das tendências inconscientes dos pacientes. Ferenczi (1920) alertou "que só uma verdadeira posição de ‘empatia’ (*emfühlung*) pode ajudar-nos" (FERENCZI, 1920/1992, p. 32). Ferenczi situava a capacidade empática do analista no nível pré-consciente. Ferenczi fortaleceu a compreensão dos processos empáticos a partir de relações entre percepções e afetos que não pertencem nem ao plano das representações conscientes nem ao plano das representações “localizadas” no sistema inconsciente, propriamente dito.

Ferenczi (1920) reforçando a consideração da intersubjetividade e a empatia no processo analítico dizia que "É como se duas metades da alma se completassem para formar uma unidade. Os sentimentos do analista entrelaçam-se com as ideias do analisado e as ideias do analista (imagens de representações) com os sentimentos do analisado" (FERENCZI, 1920/1992, p.45).

A escola kleiniana (Melanie Klein e seus seguidores) formulou uma teoria própria, original e coerente, da empatia, e às relações entre identificação projetiva e

empatia. A empatia é definida como o produto da identificação projetiva normal. Em Winnicott (2000), empatia era apresentada como *holding*, acolhimento, e propiciaria o surgimento do verdadeiro *self*. Ele concebeu que a relação mãe-bebê é simbiótica e o bebê vive ora a mãe-cuidadora, ora como mãe-ambiente, ora como mãe-objeto subjetivo criado por ele. Nesses primórdios da existência há uma fusão quase total entre o bebê e sua mãe. A mãe, nesse período, também vive num estado fusional na qual é capaz de saber das necessidades de seu bebê e atendê-las. Esse padrão de intersubjetividade pode, então, ser chamado de “transubjetiva”, porque nela a constituição do sujeito é, necessariamente, dependente da relação com o outro. O sujeito, em sua precariedade inicial necessita ser acolhido (*holding*) por uma “mãe suficientemente boa”, no sentido de que, além de segurá-lo fisicamente, o acolhe existencialmente e o alimenta.

Modernamente, há muita produção psicanalítica sobre o tema da empatia, sobretudo de psicanalistas norte-americanos.

Segundo Rogers (2003), ser empático significa penetrar no mundo perceptual do outro e sentir-se totalmente relaxado dentro deste mundo. Para ele, a empatia possibilita que o psicoterapeuta “penetre” no mundo do cliente, buscando a compreensão de sua experiência vivida. Toda empatia é compreensiva, toda compreensão é empática. Para Rogers (2003) empatia é perceber a estrutura interna de referência de uma pessoa, com precisão e com seus componentes e significados emocionais, de modo a sentir-se como se você fosse essa pessoa.

Kohut (1959) apresentou empatia, por ele também chamada de introspecção vicária, como método de observação e coleta de informações. Empatia seria um instrumento, uma forma neutra de obtenção de informações, de aproximação ao mundo do outro, analisando, de como ele se vê e vê os outros.

Kohut (1959) definia a escuta empática como a capacidade do analista de captar os significados por trás das palavras do analisando. A escuta envolveria todas as formas e todos os sentidos. “Escuta-se o que se ouve, se vê, se percebe, se intuí ou se infere” (KOHUT, 1959). Kohut (2010) ampliou a compreensão da empatia como sendo a expansão do *self* até incluir o outro, se constituindo em um poderoso vínculo psicológico entre os indivíduos e, talvez, até mais que o amor. Para ele a empatia era o eco humano de aceitação, confirmação e compreensão evocado pelo *self*, e, seria um elemento sem o qual, a vida humana não poderia ser sustentada. Atualmente, têm

surgido outros enfoques e outras conceituações para empatia, que passou a ser utilizada com vários significados e designando diversos comportamentos.

Na psicologia e na neurociência modernas a empatia está sendo vista e estruturada como sendo dividida em duas dimensões: uma cognitiva e outra afetiva. Na dimensão cognitiva, a empatia está relacionada à capacidade de compreender a perspectiva psicológica das outras pessoas. Na dimensão afetiva, a empatia está mais relacionada à habilidade de experimentar e compartilhar as reações emocionais do outro, mas, com o devido distanciamento. Em uma terceira perspectiva, mais própria da psicologia humanista, a empatia é vista como sendo a compreensão do mundo do outro, dos seus sentimentos e das suas opiniões, inclusive o conjunto de “referências” que lhe são próprias (ROGERS, 2003). Isto significaria uma aceitação incondicional da pessoa do outro.

#### 4.1.2 Transferência, Contratransferência e Projeção.

Em psicanálise, empatia pressupõe alguns conceitos de base que interferem na percepção e na relação com o outro; a introjeção, a projeção, a recusa-negação, a transferência e a contratransferência. Segundo Perrone (2008) “percebemos o que está fora de nós a partir das fantasias dos complexos, que alteram o valor dos objetos (...) o complexo dirige nosso modo de viver, condicionando obstinadamente a versão que damos aos eventos, ao mundo, ao outro” (PERRONE, 2008, p. 110).

Introjeção designa, em psicologia e na teoria psicanalítica, o processo pelo qual a criança incorpora os valores dos pais, e da sociedade, transformando-os em seus. A projeção é um processo que está ligado à própria dinâmica da psique que conecta o mundo interior ao mundo exterior. É um processo inconsciente automático, por meio do qual um conteúdo inconsciente é transferido, fazendo com que este conteúdo pareça pertencer ao objeto (JUNG, 2011b).

Segundo Freud (1996) a projeção é um mecanismo de defesa em que uma pessoa "projeta" seus próprios pensamentos, motivações, desejos e sentimentos indesejáveis, em uma ou mais pessoas. Pertencente à esfera das relações e dos laços sociais, a projeção está presente em todos os relacionamentos humanos, seu conteúdo é carregado de emoção e, por ser um processo automático e inconsciente, dificilmente é submetido ao controle da consciência (JUNG, 2011b). De acordo com Wade e Tavris (1990) a projeção ocorre quando sentimentos ameaçadores ou inaceitáveis de determinada pessoa

são reprimidos e, então, projetados em alguém. A projeção psicológica reduz a ansiedade por permitir a expressão de impulsos inconscientes, fazendo com que a mente consciente não os reconheça. A projeção psicológica está relacionada com a recusa-negação, que é o único mecanismo de defesa mais primitivo que a própria projeção. Como todos os mecanismos de defesa, a recusa-negação e a projeção psicológica fornecem uma possibilidade para que a pessoa possa proteger sua mente consciente de um sentimento que, de outra forma, seria repugnante (WADE; TAVRIS, 1990).

Nas relações entre pessoas em geral, e na relação analista-paciente em particular, percebe-se um modo de relacionamento com características projetivas peculiares que recebem o nome de transferência e contratransferência. Transferência e contratransferência são conceitos fundamentais para a compreensão de todas as relações e em particular da relação terapêutica e do processo analítico. Para Freud (1996) a Transferência é o fator mais importante do processo psicanalítico. A transferência é uma forma de projeção que ocorre em todas as relações e é típica da relação terapêutica entre analisando e analista. Trata-se de um fenômeno geral, universal e espontâneo, que consiste em trazer o vivido no passado para o presente por meio de uma superposição do objeto original ao atual. A pessoa projeta personagens importantes do seu passado, como pai, mãe, irmãos, transferindo para o analista, os conteúdos psíquicos que devem ser elaborados ao longo do processo de análise. Na transferência, o analisando reedita os desejos e necessidades não satisfeitas no passado com o analista (LAPLANCHE; PONTALIS, 1988).

Freud (1996) foi o primeiro a esquematizar o conceito de transferência. O termo transferência foi utilizado pela primeira vez por ele em 1895, para justificar uma forma de resistência, apresentada pelo analisando, ao processo analítico, como meio de evitação ao acesso a conteúdos da sexualidade infantil que ainda permanece ligada às "zonas erógenas", as quais, na evolução normal, já deveriam estar desligadas (ISOLAN, 2005).

Em 1912 Freud ([1912]1996) publicou a "A dinâmica da transferência", onde enfatizava que a transferência é devida à neurose. Explicou que, se a necessidade de amar de um indivíduo não é totalmente satisfeita pela realidade, ele irá projetar esta necessidade nas pessoas, inclusive no seu analista ou médico. Ele postulou que o paciente não se recordava daquilo que esqueceu e reprimiu, mas a expressava pela atuação, ou seja, ele reproduzia o reprimido, não como uma lembrança, mas como uma

ação repetitiva. Ele formulou a “dinâmica da transferência” ou “rememorar, repetir, perlaborar”. Freud (1996) descreveu três diferentes tipos de transferência: a negativa, que é a transferência de sentimentos hostis; a erótica, que é aquela na qual o analisando transfere para o analista um sentimento de amor, e; a positiva, que é compreendida em termos dos sentimentos de simpatia e afetivos conscientes (FREUD, 1996).

A concepção junguiana de transferência e contratransferência é afetada pela noção de arquétipo e inconsciente coletivo. De acordo com Jung (1946/2011c), a transferência é um fenômeno natural comum a todos os relacionamentos e já estaria presente antes mesmo do médico e paciente iniciarem a interação. A transferência cria uma ligação, uma espécie de relacionamento dinâmico entre o sujeito e o objeto, e a projeção de conteúdos emocionais sempre tem uma influência particular, já que as emoções são contagiosas (JUNG, 1929/2011d, p. 318).

A teoria da transferência se articula necessariamente com a da contratransferência e constitui o eixo essencial do processo analítico. Toda transferência implica em alguma forma de contratransferência, estabelecendo assim um vínculo transferencial-contratransferencial.

O termo contratransferência foi utilizado pela primeira vez por Freud (1996) em 1910 para referir-se às reações do médico diante a transferência do paciente. O conceito foi utilizado para alertar médicos e terapeutas contra o envolvimento emocional nos “*acting out*”, ou seja, nas ações reativas onde domina o caráter impulsivo, e a incapacidade para raciocinar. Na psicanálise é interpretado como o retorno abrupto de um conteúdo reprimido, cujo afeto é demasiado intenso para ser descarregado em palavras. Considerado um fenômeno normal de qualquer interação é difícil de ser evitado. A contratransferência é um instrumento fundamental para compreensão dos processos inconscientes (HEIMANN, 1995).

#### 4.2 A EMPATIA, O ENCONTRO E A HOSPITALIDADE.

A visão da hospitalidade como consequência e necessidade da luta pela sobrevivência dos primeiros grupos humanos, realizada à maneira de dádivas e contra dádivas, do encontro e aceitação, superando o medo e a rejeição ao estrangeiro, é coerente com as teorias filogenéticas da empatia. Darwin ([1872] 2000) entendia a empatia como originária no indivíduo e que teria sido estendida à vida social como resultante do desenvolvimento da compreensão do próximo. Ele acreditava que os

sentimentos de simpatia mútua se desenvolveram com o desenvolvimento da solidariedade entre os membros de um grupo ou sociedade. De outro lado, em Lashley e Morrison (2004), hospitalidade é relacionamento. A hospitalidade, sendo a base da sociedade, tem como função estabelecer relacionamentos ou promover um relacionamento já estabelecido. Relacionamento é intersubjetividade. Intersubjetividade é a maneira de se conectar entre pessoas, tornando-as sensíveis ao mundo emocional um do outro. A relação entre empatia e intersubjetividade é estreita (AGOSTA, 2014).

Empatia é o processo essencial da intersubjetividade. É uma forma de conhecimento adquirido por analogia. Para Husserl (2006), nós encontramos o outro, nós não o constituímos, porque a constituição do ego só pode ser feito por si só: é o eu e o tu que criam um espaço de diálogo que permite o estabelecimento de relações sobre o modo de associação por semelhança. Essa relação pode ser definida como sendo “intersubjetividade interpessoal”, pois parte da concepção do eu e do *self* totalmente fundamentada na pressuposição do caráter social e intersubjetivo dos gestos e comportamentos do sujeito dirigidos a outros sujeitos e dos significados que os indivíduos implicados nessa trama social produzem para o mundo, para a própria vida e a própria pessoa, incluindo aí o campo de sua “vida mental”, o de sua consciência do mundo e de si. Ninguém pode ter acesso a si e à sua consciência senão pela mediação do outro e de suas respostas (COELHO; FIGUEIREDO, 2004).

Para Baptista (2002), hospitalidade é um encontro, uma relação interpessoal marcada pela aceitação e acolhimento. Como afirma Camargo (2015, p.48) “a relação interpessoal é o componente básico da cena hospitaleira.” Essa relação interpessoal pode ser conceituada e compreendida por intermédio da intersubjetividade. Essa intersubjetividade pode ser vista como sendo “transubjetiva” porque é formada por um solo comum, em que o eu e o outro vivem num estado de quase total indiferenciação. É a experiência em que a alteridade emerge como constituinte das experiências subjetivas, mas não por oposição e confronto, e sim, por seu caráter de inclusão primordial. O modo de empatia aqui seria aquele em que se conhece o outro porque se o sente em si, ou porque se sente dentro do outro. Coelho e Figueiredo (2004) apontam que as bases filosóficas para esse tipo de empatia e intersubjetividade estariam tanto em Scheler, como em Merleau-Ponty.

Pela psicanálise essa “intersubjetividade transubjetiva” se justifica nos trabalhos de Winnicott (2000). Para ele, a empatia é vista como *holding*, acolhimento. No início,

há uma fusão quase total entre o bebê e sua mãe, que também vive num estado fusional, pois ela é capaz de saber e satisfazer as necessidades do bebê. Nesse padrão de “intersubjetividade transubjetiva” a constituição do sujeito é, necessariamente, dependente da relação com o outro. O sujeito, em sua precariedade, necessita ser acolhido (*holding*) por “um outro”, uma mãe suficientemente boa, que, além de segurá-lo fisicamente, o acolhe e o alimenta (WINNICOTT, 2000). A mãe é necessária nesse período por seu valor para a sobrevivência. Ela é uma “mãe-ambiente e ao mesmo tempo uma mãe-objeto, o objeto de intenso amor” (WINNICOTT, 1983, p.96). Neste papel ela é repetidamente destruída ou danificada. A criança integra estes dois aspectos da mãe tornando-se capaz de amar e ser afetuosa ao mesmo tempo com a mãe sobrevivente. “Mas as mães sobrevivem e os bebês têm uma oportunidade de consolidar sua segurança através da sobrevivência materna” (WINNICOTT, 1993, p. 122-123). Segundo Winnicott (2000) a sobrevivência da mãe não diz respeito somente à sua atitude de não retaliação aos ataques instintivos do filho, mas também ao acolhimento, à sua receptividade em relação às tentativas de reparação que o bebê desenvolve posteriormente aos seus ataques. Aristarkhova (2012) mostra esse o ato maternal como sendo um processo de hospitalidade. Ela considera, na ação materna, o ato intencional e ativo da hospitalidade. Para ela a hospitalidade pode ser definida como acomodação e acolhimento.

Para Lashley e Morrison (2004) a hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana. Por outro lado, Scheler (2004) também tratou da empatia como um a priori da vida emocional. Para Scheler (2004) a empatia seria a “unificação afetiva” que fundamenta o sentir o mesmo sentimento que o outro. Empatia pode ser vista como sendo a expansão do *self* até incluir o outro, constituindo-se em um poderoso vínculo psicológico entre os indivíduos e, talvez, até mais que o amor (KOHUT, 2010).

Para Rogers (2003) toda empatia é compreensiva, toda compreensão é empática. Para ele a empatia é vista como sendo a compreensão do mundo do outro, dos seus sentimentos e das suas opiniões, inclusive o conjunto de “referências” que lhe são próprias. Isto pode significar uma aceitação incondicional do outro.

Esta noção de aceitação incondicional também aparece em Derrida e Dufourmantelle (2003) no conceito de hospitalidade pura e incondicional que está aberta previamente para alguém que não é esperado nem convidado, para um visitante



absolutamente estranho, recém-chegado, não identificável e imprevisível, em suma, totalmente outro. Para Levinas (1988) a hospitalidade não é um direito, é um problema ético-teológico e não jurídico. É um dever moral. Diz que o outro não é apenas um igual, ou semelhante, mas é o absolutamente outro e que se deve servir ao outro sem perguntar pelo nome. Para Levinas (1988), o outro, concreto e singular, precede e traumatiza, e, com isso, constitui. Concebe-se a experiência subjetiva como abertura permanente e inevitável ao outro, em sua alteridade, que sempre ultrapassará, por princípio, “a nossa possibilidade de recepção, acolhimento e compreensão e, que, no entanto, como expressão do sofrimento, nos exige alguma resposta” (COELHO JUNIOR, Nelson Ernesto, 2003).

As experiências de subjetivação não seriam apenas processos em que se assimila aquilo que é semelhante, vindo do outro, mas também e, principalmente, processos de convivências e transformações, que requerem e implicam trabalho e dor diante daquilo que, a princípio, é estranho, e que se tende a excluir. Essa forma será sempre traumática (COELHO JUNIOR, Nelson Ernesto, 2003).

O estudo das relações entre o eu e o outro, na constituição da subjetividade, é relativamente recente em filosofia e na psicanálise. A tradição filosófica concebia o eu como uma unidade auto constituída, independente da existência de um outro. Freud (2006), no entanto, no texto "Psicologia de grupo e análise do ego" de 1921, citando Le Bon e McDougall, ressaltou que o indivíduo em grupo difere do indivíduo isolado e os fenômenos inconscientes desempenham papel preponderante e a maior parte das ações são resultados de motivos ocultos. Em um grupo todo sentimento e todo ato são contagiosos, a tal ponto que o indivíduo sacrifica seu interesse pessoal ao interesse coletivo. Para ele, em um grupo, pela sugestibilidade, o indivíduo é colocado em uma condição em que já não se acha consciente de seus atos e sob a influência de uma sugestão, empreenderá a realização de certos atos com impetuosidade e, por ser a sugestão a mesma para todos os indivíduos do grupo, ela ganha força pela reciprocidade (FREUD, 2006).

A ação hospitaleira e a capacidade de acolher o outro será sempre resultante de motivação, dependente da situação do encontro, e do momento do grupo a que cada sujeito participa.

### 4.3 AS MOTIVAÇÕES E AS PREFERÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Mises (2010) definia como Praxeologia a ciência ou a teoria geral da ação humana, o estudo dos fatores que levam as pessoas a atingir seus propósitos. Para ele a ação é uma manifestação da vontade humana:

A ação é a vontade posta em funcionamento, transformada em força motriz; é procurar alcançar fins e objetivos; é a significativa resposta do ego aos estímulos e às condições do seu meio ambiente; é o ajustamento consciente ao estado do universo que lhe determina a vida (MISES, 2010 pag. 35)

Para Mises (2010), o ser humano realiza a ação em busca de sua felicidade. O objetivo final da ação humana é, sempre, a satisfação do desejo. Não há outra medida de maior ou menor satisfação, a não ser o julgamento individual de valor, diferente de uma pessoa para outra, e para a mesma pessoa em diferentes momentos.

As pessoas não agem e reagem da mesma forma, e nem pelas mesmas razões. Essa diversidade pode ser uma importante fonte para a compreensão do fenômeno da motivação. Os indivíduos são diferentes uns dos outros, desde o nascimento pela bagagem inata, e também porque, ao longo da vida, acumulam experiências únicas e pessoais. Os indivíduos têm expectativas diferentes e apresentam seus próprios organizadores ou preferências de comportamentos motivacionais (BERGAMINI, 1990b).

Para Bergamini (1990b) é difícil, para os seres humanos, compreender o outro, valorizar as intenções e os motivos alheios. Tendem a avaliar o outro por projeção de si próprio. Pessoas que apresentam preferências comportamentais diferentes das presentes no outro têm dificuldade em interagir. Alguém que apresenta entusiasmo e desprendimento frente aos desafios e age com impulsividade e rapidez acredita que todos reagem da mesma maneira e com a mesma rapidez. Terá muita dificuldade em entender e aceitar que a outra pessoa reaja mais lentamente e que prefira refletir longamente antes de agir. Outros mais responsáveis e sistemáticos ficam desiludidos ao perceberem que muitos não são tão responsáveis. Indivíduos que são extremamente lógicos e racionais não aceitam que outros possam ser mais intuitivos e emotivos (BERGAMINI, 1990b).

Motivação é um estado de espírito que leva um indivíduo a seguir um determinado curso de ação ou comportamento. A motivação está ligada à intensidade e à persistência, porque se refere ao esforço do indivíduo para completar algum

empreendimento e a sua recusa em desistir da ação (SPECTOR, 2006). Robbins et al (2010, p. 196) definiram motivação como "um processo responsável pela intensidade, direção e persistência para alcançar uma meta específica". Relacionando motivação com o ambiente organizacional Robbins et al (2010, p. 196) propuseram a definição de motivação como "o processo que desperta o desejo ou a predisposição em realizar um esforço contínuo para alcançar algum objetivo organizacional, influenciado pela capacidade da organização em satisfazer as necessidades individuais" (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.196).

Alguns sugerem que a força que conduz o comportamento motivado está fora do indivíduo, ou seja, é fruto de fatores extrínsecos que são alheios à sua vontade. Outros acreditam que as ações humanas são espontâneas e que têm suas origens em impulsos interiores, ou seja, o ser humano traz em si o potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional (BERGAMINI, 1990b).

De fato as pessoas podem agir movidas por agentes externos, extrínsecos, ou por suas forças interiores, intrínsecas, mas esses dois tipos de comportamento são qualitativamente distintos. Quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente, o que se tem é uma reação comportamental ao estímulo. Herzberg, Mausner e Snyderman (2011) chamam essa reação de movimento e não de motivação. Por outro lado, em termos comportamentais, a ação pode ser identificada como motivação quando é originada por um fator interno. No primeiro caso, a atividade comportamental cessa com o desaparecimento da variável exterior, enquanto no segundo, a pessoa continua a agir até que sua necessidade interior seja satisfeita. O conceito do impulso externo, característico da reação ou do simples movimento teve sua origem nas teorias conhecidas em psicologia como behavioristas ou experimentalistas (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 2011).

Behavioristas acreditam que existe uma ligação entre o estímulo, considerado como uma modificação ambiental, e a resposta comportamental, que é concebida como uma espécie de acomodação do organismo vivo às modificações operadas no meio ambiente. Consideram o ser humano como um organismo passivo que pode governado pelos estímulos fornecidos pelo ambiente exterior. Pode ser manipulado, controlado por meio de um conjunto específico de estímulos ambientais (MILHOLLAN; FORISHA, 1972).

Thorndike (1911) na sua lei do efeito propôs a teoria que a personalidade seria concebida como sendo fruto da aprendizagem, quer dizer, do processo através do qual as respostas comportamentais “corretas” passam a fazer parte daquilo que os experimentalistas chamam de repertório psíquico. Por outro lado, os comportamentos ligados às respostas incorretas e que, portanto, não foram recompensadas, sofrem um processo de extinção, não sendo mais passíveis de observação no comportamento expresso do animal. Skinner (1983), com a Teoria do Reforço (reforço positivo e reforço negativo), retoma e reforça o conceito de recompensa proposto por Thorndike (1911). Segundo Skinner (1983), a personalidade do ser humano pode ser modelada por estímulos externos e, dessa forma, a motivação poderia ser entendida como um esquema planejado de estímulos e respostas.

No entanto, segundo Bergamini (1990) essas teorias inspiradas no condicionamento por meio de variáveis extrínsecas representam o comportamento reativo, que leva ao movimento e não ao que se pode chamar de motivação. Para ela, o behaviorismo e o fenômeno da reação ou movimento, têm sido utilizados por várias escolas e teorias de administração para compreender e conformar o comportamento motivacional em circunstâncias de trabalho, mas o que se consegue, no entanto, é uma mobilização das pessoas para uma ação e não uma verdadeira motivação. Pode-se concluir que quando se adota a orientação behaviorista ao descrever o ser humano, está-se implicitamente acreditando que as pessoas mudam seu comportamento e sua maneira de ser de acordo com os condicionadores aos quais elas se encontram submetidas. No entanto a realidade é bem diferente, na medida em que as mudanças comportamentais não são assim tão radicais e profundas como aquilo que pretendem os psicólogos comportamentalistas. As numerosas pesquisas feitas no campo das ciências do comportamento conseguiram estabelecer que ninguém consegue mudar "da água para o vinho". O que se consegue, na realidade, é promover modificações superficiais no comportamento, feitas a partir da própria vontade de cada pessoa, que vê benefícios em "apresentar um comportamento controlado" para melhorar seu relacionamento interpessoal, porque ela assim o quer (BERGAMINI, 1990). Isto reafirma a tese da invariância das características comportamentais ao longo da vida de cada pessoa, sendo incorreto acreditar-se em mudanças profundas das características individuais de personalidade ocorridas com o passar dos anos.

A corrente fenomenológica em psicologia, segundo Milhollan e Forisha (1972, p.17), "considera o homem como fonte de todos os atos. O homem é essencialmente livre de fazer escolhas em cada situação. O ponto focal dessa liberdade é a consciência humana." Para eles o comportamento é a expressão observável e a consequência de um mundo interno. A consequência dessa crença é que cada homem vive uma realidade própria, subjetiva, privada e pessoal, plena de sentimentos, emoções e percepções que pertencem somente a ele e que o orienta nas escolhas e nas ações que considere como a melhor (BERGAMINI, 1990).

Herzberg, Mausner e Snyderman (2011) fazem a distinção entre fatores de motivação, intrínsecos, e fatores extrínsecos que chamam de higiênicos. Para eles os fatores extrínsecos ao indivíduo não o motivam, apenas previnem a sua insatisfação. Eles propõem que esses fatores higiênicos oferecidos pela empresa, por exemplo, quando deixam de existir provocam condutas passivas. Para que o movimento seja mantido ou restabelecido, é necessário prover tais fatores, como se fosse constantemente necessário empurrar ou puxar as pessoas para que se movam. A empresa deverá garantir os fatores de higiene e, então, oferecer os fatores de motivação, caso queira contar com contribuintes realmente satisfeitos e motivados.

O conceito de motivação intrínseca é relevante porque as ferramentas de identificação dos estilos comportamentais se baseiam na autopercepção das preferências ou orientações motivacionais que revelam impulsos frequentemente manifestados em atitudes individuais intencionais, ou influenciados pelas situações experimentadas em um contexto social. O conceito de que orientação motivacional representa uma preferência ou predisposição interna para agir, está baseado nas teorias motivacionais que privilegiam os aspectos intrínsecos, como a teoria da avaliação cognitiva, e nas teorias fundadas nas necessidades, como as de Maslow, Alderfer e McClellan (DECI; FLASTE, 1998).

Para Bergamini (1990), na medida em que se aceite o caráter individual e intrínseco da motivação, fica evidente que cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, ou como se pode dizer com maior precisão, cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional preferencial. Apesar do seu caráter claramente intrínseco, a motivação pode servir-se de fatores do meio ambiente para satisfazer uma necessidade interna, por exemplo, a sede é uma carência interna que se serve do fator externo, a água, para ser satisfeita. A necessidade não satisfeita é a

sede e nela reside a motivação, não no fator de satisfação que é a água. Todo o processo se origina nas carências internas que predispõem o indivíduo a um comportamento de busca, que tem como finalidade satisfazê-las. Além disso, a motivação tem um caráter de continuidade, na medida em que não existe a satisfação completa, e que sempre existirá alguma necessidade não satisfeita que dirigirá novas condutas motivacionais. A satisfação de necessidades não torna o ser humano passivo e acomodado, mas o predispõe à busca de uma nova etapa a ser atingida rumo ao desenvolvimento completo de si, a auto realização (BERGAMINI, 1990).

Em princípio, como afirmam De Vries, Loudière e Miller (1985) as necessidades são próprias ao ser humano e podem ser consideradas, para todos, como forças impulsoras. No entanto, a maneira como as diferentes pessoas se organizam para atendê-las é única e pessoal. O estilo de comportamento motivacional é a maneira pessoal e preferencial da maneira como cada um faz para atingir seus objetivos motivacionais. Para De Vries, Loudière e Miller (1985): "Os estilos de personalidade podem explicar toda uma diversidade de comportamentos". É a isso que chamam de "conjunto de condutas que permanecem relativamente estáveis ao longo dos anos" (VRIES, DE; LOUDIÈRE; MILLER, 1985, p.13).

Gooch e McDowell (1988) afirmaram que as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos para fazer, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho. Complementaram afirmando que a motivação é uma força interna em cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Para eles "Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo" (GOOCH; MCDOWELL, 1988, p.51).

Segundo Lévy-Leboyer (2011) todo o desempenho supõe duas condições: que a pessoa seja capaz de executá-lo, ou seja, tenha as aptidões necessárias, e que tenha a vontade, a motivação para fazer. Ele acrescenta que motivação se trata de um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, e que cobre três aspectos: a) fazer um esforço; b) manter esse esforço até que o objetivo seja atingido; c) consagrar a ele a necessária energia. Lévy-Leboyer (2011) entende por motivação, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas, quais comportamentos são escolhidos e com que vigor e qual intensidade. Assim sendo, as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais são motivadas. Para ele é

possível considerar que a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada pessoa (LÉVY-LEBOYER, 2011).

Resumindo fica claro que o objetivo motivacional é perseguido a cada momento de forma diferente e a direção dessa busca será prioritariamente determinada por um fator interno, individual e, na maioria das vezes, permanente. Nessa linha é importante ressaltar o que afirmou Levy-Leboyer (1984):

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos [...] Na realidade, a motivação é um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos (LÉVY-LEBOYER, 1984, p. 134)

Do ponto de vista psicanalítico existe uma dimensão emocional intrínseca que justifica as necessidades. As pulsões instintivas passaram a ser estudadas como elementos dotados de energia própria e, portanto, capazes de ser fontes de condutas específicas. A psicanálise procura compreender o ser humano a partir da pesquisa das experiências de vida vividas, buscando descobrir como os sintomas e os comportamentos exibidos pelas pessoas, no momento atual, poderiam estar ligados a acontecimentos vividos por essas mesmas pessoas em épocas anteriores, em particular na infância. Em psicanálise os objetivos perseguidos pelas pessoas têm uma história de vida e não podem ser verdadeiramente conhecidos enquanto não se chegar a ligá-los, de maneira coerente, a toda uma sucessão de experiências anteriores, registradas no inconsciente. Pela psicanálise há um caráter inconsciente na motivação, que é fruto, na verdade, dos conteúdos recalçados no inconsciente, que, estando dotados de forças próprias (catexias), procuram liberação ao levarem o ser humano a agir de uma determinada maneira, numa determinada direção, sob o comando do princípio do prazer.

Existe uma ligação entre os traços de personalidade e as características próprias dos diferentes estilos de comportamento motivacional. As características intrínsecas da personalidade podem determinar orientações comportamentais específicas. Essa ligação de causa e efeito permite o reconhecimento das diferenças individuais nos estilos de comportamento motivacional. Esses aspectos podem considerar não somente o indivíduo em si, como um ser único, mas também procuram compreender e explicar o tipo de percepção e, conseqüentemente, de interação que ele estabelece com seu ambiente organizacional. Assim pode-se concluir que estilos comportamentais diferentes apresentam diferentes preferências motivacionais (BERGAMINI, 1990).

Jung (2011a) desenvolveu e estudou o comportamento e a personalidade humana, preocupando-se com as relações humanas e o mundo externo. Definiu duas formas de comportamento dos indivíduos em relação ao objeto: focando sua atenção no mundo externo como sendo pessoas extrovertidas e focando sua atenção no mundo interno como sendo pessoas introvertidas. Caracterizou os indivíduos em oito tipos: quatro tipos irracionais e quatro tipos racionais que por sua vez são distinguidos por quatro funções, duas funções racionais: pensamento e sentimento e duas funções irracionais: percepção e intuição.

A partir dos estudos de Jung, Briggs e Myers (1998) elaboraram em 1940 um instrumento que identificava os tipos psicológicos junguianos, avaliando as preferências dos indivíduos e não suas habilidades por meio de um sistema de “quatro diferentes pares de atributos para criar uma matriz de 16 tipos de personalidade: extroversão versus introversão; sensação versus intuição; pensamento versus sentimento e julgamento versus percepção”.

Na década de 1920, Marston (2013) construiu uma teoria do comportamento humano, a análise de perfil pessoal (PPA) resultante da análise de duas dimensões, uma exterior e outra interior. A partir das duas dimensões bipolares, Marston (2013) organizou uma matriz definindo a interação do indivíduo com o meio segundo padrões típicos, com quatro características distintas, designada como DISC: Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade. Esse trabalho de Marston (2013) é base conceitual de várias ferramentas utilizadas no levantamento das preferências comportamentais.

Fromm (1978) baseado na teoria psicanalítica definiu como o sistema de impulsos servem como base para o comportamento. Para ele não se deve buscar a



origem do comportamento humano apenas nos impulsos internos nem nas pressões sociais, mas também deve-se buscá-la também nas necessidades específicas e nas demandas sociais. Ele identificou quatro orientações principais, que revelam predisposições individuais classificadas, por ele, como: Mercantil (M.), Acumuladora (A.), Receptiva (R.) e Exploradora (E.). A orientação mercantil enfatiza a preocupação do indivíduo com a negociação, adaptação e integração; a acumuladora enfatiza um foco na síntese e nas experiências passadas; a receptiva revela uma preocupação com pessoas e aprendizagem e a exploradora revela uma necessidade de extrair do ambiente tudo que ele oferece (FROMM, 1978).

Herrmann (1991) desenvolveu pesquisas sobre o funcionamento do cérebro e criou a teoria da Dominância Cerebral, Essa teoria apresenta a metáfora da subdivisão do cérebro em quatro quadrantes, sendo que cada um possui características e habilidades distintas. Classifica o comportamento das pessoas em diferentes estilos, de acordo com o quadrante do cérebro que é dominante; estilo A - comportamento analítico; estilo B - comportamento organizado; estilo C - comportamento Interpessoal; estilo D - comportamento experimental.

Finalmente, segundo Bergamini (1990), pode-se afirmar, a partir das várias pesquisas a respeito da tipologia comportamental, que todas as pessoas possuem, ao mesmo tempo, as quatro orientações comportamentais. O que as diferencia é a ênfase que cada uma dá a esses orientadores comportamentais. Os estilos comportamentais preferencias é que vão dirigir o processo da percepção para a busca de esquemas produtores, os fatores mais adequados à satisfação das carências. Dessa forma, na medida em que seja possível conhecer o conjunto de preferencias comportamentais e motivacionais de uma pessoa, sua forma de atuação será percebida e será possível compreender as razões mais prováveis de certos comportamentos objetivamente observáveis.

#### 4.4 AS CARACTERÍSTICAS DA EMPATIA E AS PREFERENCIAS COMPORTAMENTAIS ASSOCIADAS

Segundo Duan e Hill (1996) coexistem atualmente três linhas de pensamento sobre a percepção empática. A primeira considera que a empatia se refere a um traço de personalidade ou habilidade para perceber os estados mentais e as emoções de outras. Nesse caso, “supõe-se que alguns indivíduos são mais empáticos do que outros, seja por

sua natureza, seja pelo seu desenvolvimento” (DUAN; HILL, 1996, p. 262). Na segunda, a empatia é vista como uma percepção afetivo-cognitiva, ligada a situações específicas, sendo, portanto, mais disposicional do que constitucional, como definida por Ryle (2009). Nesse caso, o nível de empatia varia com o momento, de acordo com fatores situacionais. A ação inteligente não necessita somente de um conhecimento intelectual, pois não haveria divisão efetiva entre pensar e agir: “aprendemos a agir mediante a prática, ajudados pela crítica e pelo exemplo, mesmo que sem receber lição alguma sobre a teoria” (RYLE, 2009, p.41). Neste caso, a empatia é vista como uma percepção afetivo-cognitiva, ligada a situações específicas, sendo, portanto, mais disposicional do que constitucional. Na terceira perspectiva a empatia seria a causa disparadora do ato de buscar interagir percebendo, de forma afetiva e cognitiva, a situação de outra pessoa, além da própria situação, como resposta empática. Neste caso a empatia pode ser considerada como causa de comportamento altruísta, uma vez que predispõe o indivíduo a tomar atitudes altruístas (ERES; MOLENBERGHS, 2013). A resposta empática de aflição contribui para o comportamento de ajuda. Depois da ação de ajuda a aflição diminui de intensidade. Pela percepção de sinais de sinais de alívio ou alegria na pessoa ajudada a pessoa que ajudou pode sentir alegria empática e ficar motivada a ajudar novamente para senti-la outra vez. Essa é a autorecompensa inerente a empatia (SINGER; TUSCHE, 2014).

As formas de avaliação da empatia têm-se centrado nos aspectos emocionais e cognitivos pela utilização de questionários de autoavaliação, onde o participante é levado a identificar a forma como se sente diante de uma imagem ou de uma situação exposta, utilizando para tal uma escala. Este tipo de avaliação está sujeita à interpretação da autoimagem que o participante tem de si, o que pode não corresponder à realidade (EMAUZ *et al.*, 2016). Existem vários métodos e técnicas existentes para avaliar a empatia como, por exemplo: análise de sinais fisiológicos (como a temperatura da pele, frequência cardíaca e respiratória), observação de expressões faciais e gestuais, entrevistas e escalas autoavaliativas (AZEVEDO, 2014).

Um dos mais tradicionais é o *Questionnaire Measure of Emotional Empathy* (MEHRABIAN; EPSTEIN, 1972) que é composto por sete subescalas num total de 33 itens relacionados com situações emocionais, onde os participantes respondem qualificando em uma escala Likert de sete possibilidades. Este questionário avalia de

forma unidimensional a empatia emocional. Foi posteriormente reestruturado e deu origem ao *Balanced Emotional Empathy Scale* (MEHRABIAN, 1996).

O *Interpersonal Reactivity Index* (IRI) desenvolvido por Davis (1980) tem sido um dos mais utilizados. Ele avalia separadamente níveis de empatia emocional e cognitiva, e é dividido em quatro dimensões: a) preocupação empática; b) desconforto pessoal; c) tomada de perspectiva; d) fantasia. As duas primeiras representam o aspecto emocional, e as duas últimas o cognitivo.

O *Empathy Quocient* (EQ) procura integrar tanto os aspectos cognitivos como os emocionais em numa única dimensão. Esta escala foi desenvolvida para uma aplicação clínica, associada a síndromes de falta de empatia como autismo e asperger (BARON-COHEN; WHEELWRIGHT, 2004).

O *Toronto Empathy Questionnaire* (TEQ) desenvolvido em 2009 por Spreng *et al.* (2009) se baseia em várias das escalas anteriores, entre elas o IRI e o QMEE. A estrutura final do TEQ apresenta a empatia como um processo emocional primário.

Além destes, segundo Azevedo (2014), vários outros testes têm sido utilizados tais como: *Interpersonal Perception Test – IPT* (Borke, 1971), *Feshbach Affective Situation Test for Empathy–FASTE* (Feshbach e Roe, 1968), *Empathy Continuum Scoring System–ECSS* (Strayer, 1987), *Index of Empathy for Children and Adolescent* (Bryant, 1987), *Empathy Scale* (Hogan, 1969), *How I Feel In Different Situations* (Feshbach *et al.*, 1991), *Affective Perspective-taking Task* (Denham, 1986).

Em resumo, os principais aspectos que caracterizam a empatia e que são avaliados nos vários métodos e técnicas existentes são:

- a) Ter prazer na relação humana;
- b) Colocar-se no lugar do outro;
- c) Sentir a emoção do outro;
- d) Sentir a dor do outro;
- e) Compreender o que outro sente;
- f) Perceber a intenção do outro;
- g) Ser gentil, suave e agradável;
- h) Buscar escutar os outros;
- i) Perceber e aceitar os desejos e aspirações do outro;
- j) Estar aberto aos outros;
- k) Se colocar a disposição para ajudar os outros;

- l) Sentir o outro de maneira intuitiva, ter uma avaliação intuitiva;
- m) Buscar se envolver com as pessoas;
- n) Buscar criar harmonia;
- o) Ficar à vontade num grupo;
- p) Intuir as ações e intenções;
- q) Desenvolver compaixão pelo outro.

Esses diferentes instrumentos procuram medir a empatia emocional, misturando na mesma escala itens relacionados com empatia emocional e cognitiva. No entanto o conceito é também composto por elementos comportamentais, que, como já visto, remete ao desenvolvimento humano moral e pró-social. A empatia pode ser explicada, como uma ação, ou reação, diante uma situação, que dispara uma mobilização afetiva e o processamento cognitivo. Este percurso conduz a pessoa a uma resposta comportamental, passiva ou ativa (KOLLER; CAMINO; RIBEIRO, 2001).

A capacidade empática pode, então, ser avaliada pela capacidade de percepção que se tem do outro. Scheler (2004) propôs que a primeira coisa que se percebe, em uma relação intersubjetiva, são as expressões. Dessa forma, para o autor, pode-se conhecer o outro por meio das suas expressões manifestas. Empatia pode ser entendida como a capacidade de compreender, reconhecer e se identificar com os fenômenos afetivos e emocionais que estão sendo experimentados e expressos por outro sujeito. Essa afetividade inclui o estado de ânimo ou humor, os sentimentos e as emoções. Tanto as emoções como os sentimentos podem ser identificados e avaliados (SCHELER, 2004).

Em uma análise mais ampla e completa, a empatia pode ser avaliada por seus três componentes que atuam conjuntamente: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. O aspecto comportamental corresponde à expressão da empatia pelas atitudes, postura e comunicação verbal ou não verbal. O aspecto comportamental pode ser considerado a via essencial para que a outra pessoa se sinta efetivamente compreendida (OLIVEIRA FALCONE, *et al.*, 2008).

A proposição é caracterizar a empatia por meio dos três componentes que atuam conjuntamente com os comportamentos preferencias expressos, associados a ela.

Os comportamentos preferenciais podem ser avaliados pelo modelo do *The Herrmann Brain Dominance Instrument* (HERRMANN, 1982). Herrmann (1991) desenvolveu pesquisas sobre o funcionamento do cérebro e criou a teoria da

Dominância Cerebral. Essa teoria apresenta a metáfora da subdivisão do cérebro em quatro quadrantes, sendo que cada um possui características e habilidades distintas. Classifica o comportamento das pessoas em diferentes estilos, de acordo com o quadrante do cérebro que é dominante. Todas as pessoas possuem, ao mesmo tempo, as quatro orientações comportamentais em maior ou menor grau. O que as diferencia é a dimensão de cada uma que acaba configurando uma orientação comportamental. Os estilos comportamentais preferências é que vão dirigir o processo da percepção para a busca de esquemas produtores, os fatores mais adequados à satisfação das carências.

Em seu modelo Herrmann (1991) identifica quatro estilos de comportamento, como mostrado na figura 8.

<b>A - Comportamento analítico</b>	<b>D - Comportamento experimental</b>
O eu racional e técnico	O eu especulativo e desbravador
O eu concreto e organizado	O eu sensível e relacional
<b>B - Comportamento sequencial</b>	<b>C - Comportamento Interpessoal</b>

Figura 8: Estilos Comportamentais  
Fonte: baseado em Herrmann (1982).

Em linhas gerais os estilos apresentam as seguintes características:

Estilo A - Comportamento analítico; predominantemente racional e realista. Pessoas mais auditivas, lógicas, factuais, críticas, técnicas e quantitativas.

Estilo B - Comportamento organizado; predominantemente organizado e concreto. Pessoas que guardam e arquivam documentos, são estruturadas, fazem planos de forma complexa, organizada e detalhada.

Estilo C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo. Pessoas cinestésicas, empáticas, emocionais, espirituais, sensoriais, sentimentais.

Estilo D - Comportamento experimental; predominantemente inovador, explorador e especulativo. Pessoas visuais, holísticas, intuitivas, inovadoras e conceituais.

Com base nesta conceituação foram desenvolvidas ferramentas que quantificam o grau de dominância de cada um dos quadrantes. Nas ferramentas a avaliação é obtida

como resultante das respostas a um questionário sobre situações simuladas. Os resultados são apresentados divididos nos quatro modelos de comportamento, e nas atitudes, que mostram as formas preferenciais de atuação. Cada proposição assinalada faz referencia a um estilo e atitude. Cada resposta assinalada é acumulada para formar o valor correspondente de cada comportamento. O resultado apresenta, sob a forma valor de pontuação, os valores referentes a cada um dos estilos. Tem-se então uma hierarquia de preferencias comportamentais da pessoa avaliada.

A combinação dos valores dos resultados possíveis de cada um dos quatro estilos compõe os inúmeros comportamentos, por exemplo; estilo AB ou AC ou CD. Assim pode-se afirmar que cada indivíduo tem seu estilo específico.

O resultado indica em que proporção uma pessoa utiliza cada estilo. As preferências e estratégias comportamentais são formadas e evoluem com o tempo, sendo resultante de características inatas e de relações com o ambiente familiar, cultura, crenças, valores e com a educação, formação, carreira e experiências vividas.

Em particular, o comportamento cujo componente maior é o Estilo C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo, pode ser diretamente associado a um grau mais elevado de comportamento empático. Ele é definido em pessoas que apresentam mais sensibilidade para os problemas humanos, que conseguem se colocar no lugar do outro, que é sensível ao ambiente, que vive para ou pelos outros, adivinha as intenções, busca a harmonia e adora relacionar-se, e se integrar ao grupo. Alguém que escuta, compartilha, comunica e que está à vontade num grupo e gosta de trocar ideias. Pessoas com esse estilo comportamental privilegiam a dimensão humana, estão abertas e esforçam-se para perceber os desejos e aspirações dos outros, são sensíveis e se envolvem facilmente nas situações, são prestativas e disponíveis, tem prazer na relação humana e gostam de criar um ambiente caloroso e harmonioso, desenvolvendo relações de confiança.

O mapaPreferências©, a ferramenta utilizada na pesquisa, é obtido como resultante das respostas a um questionário com 68 questões sobre situações profissionais simuladas. Os resultados são apresentados divididos em quatro zonas, denominadas como “Estilos” e subdivididos em função de oito parâmetros de comportamento, chamados “Domínios”. Além disso, cada domínio é apresentado em um detalhamento relacionado com seis “Atitudes”, que mostram em maior profundidade analítica as formas de atuação.

Cada estilo tem associado a ele expressões ou atitudes.

Uma atitude, segundo Jung (2011b), é uma disposição da psique para agir, é uma predisposição que tem presente uma constelação subjetiva do complexo e uma combinação de fatores ou conteúdos psíquicos que determinam a ação; tem sempre um ponto direcional que pode ser consciente ou inconsciente. Para Jung (2011b, p.769) “quem profundamente experimenta o desprazer da vida terá uma atitude que sempre espera o desprazer”. De acordo com Stein (2006, p. 103), “quanto mais tempo uma atitude persiste e quanto mais frequentemente ela for chamada a satisfazer as exigências do meio, mais habitual ela se torna”. Segundo Jung (2011b), atitudes habituais e exigências do meio direcionam a construção da persona do indivíduo.

Fishbein e Ajzen (1977) na Teoria da Ação Racional, cujo pressuposto é que grande parte do comportamento humano é racional e volitivo, tentaram elucidar a relação entre atitude e comportamento. Eles buscaram prever o comportamento, ou seu fator determinante, a intenção comportamental, a partir das duas variáveis básicas; a atitude e a norma subjetiva (FISHBEIN; AJZEN, 1977). Para eles as crenças que o indivíduo tem acerca de um objeto ou comportamento irão constituir sua atitude e o valor por ele atribuído às expectativas de pessoas significativas será transformado em norma subjetiva. A norma subjetiva reflete a percepção da pressão social que os indivíduos podem sentir para executar o comportamento estando ligada à aceitação do indivíduo no grupo, ou seja, aprovação ou desaprovação do comportamento pelos outros (AJZEN, I; FISHBEIN, M, 1980).

Atitude (intrínseca) e norma subjetiva (extrínseca) são, segundo Ajzen e Fishbein (1980), os únicos fatores psicológicos com influência direta sobre o comportamento. Os demais elementos da vida psíquica atuam sobre a intenção comportamental e a ação, por meio destes dois fatores (AJZEN, I; FISHBEIN, M, 1980).

As atitudes associadas ao estilo comportamental C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo são:

- a) Fator humano – focar na dimensão humana no trabalho e no tratamento de um problema;
- b) Abertura aos outros - estar aberto aos outros e a conhecer novas pessoas;
- c) Empatia - buscar entender o que o outro sente, em vez de julgar;
- d) Receptividade – buscar escutar os outros, procurar perceber os desejos e aspirações;

- e) Intuição - sentir o outro de maneira intuitiva, ter uma avaliação intuitiva;
- f) Sensibilidade - ser sensível e se envolver facilmente nas situações;
- g) Grupal - gosta de trabalhar em grupo e tem espírito de equipe;
- h) Prestativa - gosta de pôr-se a serviço, estar disponível para os outros;
- i) Participativa – buscar envolver as pessoas, consultá-las;
- j) Contato - ter prazer na relação humana e gostar de trocar ideias;
- k) Convivência - gostar de criar um bom ambiente, ter uma atitude calorosa;
- l) Harmonia - buscar criar harmonia dentro do grupo, desenvolver relações de confiança.

Quadro 4: Característica da Empatia e do estilo comportamental C

<b>Características da empatia</b>	<b>Características do Estilo Comportamental C</b>
Ter prazer na relação humana;	Fator humano – focar na dimensão humana no trabalho e no tratamento de um problema;
Colocar-se no lugar do outro;	Abertura aos outros - estar aberto aos outros e a conhecer novas pessoas;
Sentir a emoção do outro;	Empatia - buscar entender o que o outro sente, em vez de julgar;
Sentir o outro de maneira intuitiva;	Empatia - buscar entender o que o outro sente, em vez de julgar;
Sentir a dor do outro;	Receptividade – buscar escutar os outros, procurar perceber os desejos e aspirações;
Compreender o que outro sente;	Receptividade – buscar escutar os outros, procurar perceber os desejos e aspirações;
Perceber a intenção do outro;	Sensibilidade - ser sensível e se envolver facilmente nas situações;
Desenvolver compaixão pelo outro.	Sensibilidade - ser sensível e se envolver facilmente nas situações;
Buscar escutar os outros;	Prestativa - gosta de pôr-se a serviço, estar disponível para os outros;
Perceber e aceitar os desejos e aspirações do outro;	Participativa - buscar envolver as pessoas, consultá-las;
Estar aberto aos outros;	Contato - ter prazer na relação humana e gostar de trocar ideias;
Buscar se envolver com as pessoas;	Contato - ter prazer na relação humana e gostar de trocar ideias;
Se colocar a disposição para ajudar os outros;	Convivência - gostar de criar um bom ambiente, ter uma atitude calorosa;
Buscar criar harmonia, ser gentil, suave e agradável;	Harmonia - buscar criar harmonia dentro do grupo, desenvolver relações de confiança.
Ficar à vontade num grupo;	Grupal - gosta de trabalhar em grupo e tem espírito de equipe;
Intuir as ações e intenções;	Intuição - sentir o outro de maneira intuitiva, ter uma avaliação intuitiva;

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) adaptado de Herrmann (1982).



Como pode ser visto essas atitudes das pessoas com estilocomportamental preferencial C – interpessoal são praticamente as mesmas que definem o fenômeno da empatia, conforme pode ser visto no quadro 4.

## 5. A HOSPITALIDADE E A CAPACIDADE DE SER HOSPITALEIRO

Este capítulo procura definir e consolidar o conceito da hospitalidade e associá-lo a capacidade de ser hospitaleiro. Em uma pesquisa bibliográfica, feita na base Scopus, foram encontrados os mais recentes e importantes artigos que tratam do tema. Este capítulo procura mostrar como a hospitalidade pode ser considerada como uma característica do indivíduo, sendo que, por alguns, é considerada como expressão de personalidade, e por outros como de comportamento. Faz um levantamento das várias formas e modelos propostos para avaliar a hospitalidade nas pessoas. Por meio da análise nos textos selecionados foi estabelecida uma lista de adjetivos definidores das características do comportamento hospitaleiro.

### 5.1 Hospitalidade e a capacidade de ser hospitaleiro.

Lashley (2008) propõe uma lista para a cultura de hospitalidade e qualidades-chaves do anfitrião. Para o autor uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas de empresas, contudo indivíduos praticam hospitalidade (LASHLEY, 2008, p.81). É a proposição do conceito *hospitalableness*, traduzida como hospitalidade, como qualidade ou condição de hospitalidade. Há uma distinção entre gostar de receber (hospitalidade) e saber receber (hospitalidade) CAMARGO (2006). Para Tasci e Semrad (2016) o conceito de hospitalidade pode ser difícil de ser definido, avaliado e medido. Primeiro, a literatura existente é principalmente sobre hospitalidade e reflete um "uso variável e fluido do termo" pela falta de clareza e/ou aceitação das verdades "transmitidas sobre a natureza fundamental do fenômeno" (BROTHERTON, 1999, p. 167). Além disso, os fatores de tempo, espaço, socioculturais e situacionais também podem definir hospitalidade e hospitalidade. Há diferenças nos graus de obrigações culturalmente definidas para mostrar hospitalidade e ser hospitaleiro (TELFER, 2004). Como Brotherton (1999) posiciona; "A forma e os motivos para a prestação de hospitalidade foram sujeitos a uma variedade de influências religiosas, políticas, sociais e econômicas tanto no tempo como no espaço" (BROTHERTON, 1999, p. 167). Além disso, a hospitalidade é moldada por fatores situacionais, como mudanças na familiaridade do hospedeiro com o hóspede, dependendo da frequência e duração dos contatos com o convidado (LASHLEY, 2015b). Assim, tanto a definição como a medição da hospitalidade podem precisar de ajustes em diferentes momentos, espaços

e situações. Apesar desses desafios, o conceito de hospitabilidade merece atenção empírica devido à sua influência à satisfação do consumidor (LASHLEY, 2015b).

O'Connor (2005, p.269) afirma que a genuína hospitabilidade talvez seja um traço de caráter ou de personalidade, e que, provavelmente, é de origem atávica ou genética. Pode-se também supor, com base na literatura, que outra habilidade ou qualidade especial com a qual todo ser humano nasce, além de um certo grau de hospitalidade, é a habilidade, em graus variados, de julgar se o anfitrião é genuinamente hospitaleiro (Prof. Simon Fitzgerald, of the Natural History Museum, apud O'Connor, 2005 p.269). Os primeiros humanos, caçadores/coletores, já usavam o comportamento hospitaleiro para entrar em bandos/grupos (Tanaka, 1980). Em Ariffin et al. (2013) hospitabilidade é tratada como um comportamento. Outros definiram hospitabilidade como uma atitude que faz com que os convidados se sintam bem-vindos e seguros (Brotherton, 1999; Lashley, 2007; Smith, 1994).

Essa diferença entre personalidade e comportamento é importante. Para Skinner (1987) o comportamento descreve a relação entre o organismo e o ambiente; as reações do indivíduo em face do meio social; uma relação entre estímulo e resposta. O comportamento pode ser modificado, treinado, desenvolvido. O comportamento pode ser entendido como a exteriorização da personalidade. Personalidade é o padrão singular, único, das características cognitivas, afetivas, volitivas, de crenças e valores de um indivíduo que persistem ao longo do tempo e das situações. É o conjunto de características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade pessoal e social de alguém. É a maneira habitual, estável e repetitiva de ser de uma pessoa, e que a distingue de outra (PERVIN; CERVONE; OLIVER, 2005).

Telfer (2004) definiu a hospitabilidade como um traço de personalidade, que algumas pessoas possuíam mais que outras. Para ela ser um bom anfitrião não é condição suficiente para ser hospitaleiro. A capacidade de ser hospitaleiro está associada a virtudes morais. Telfer (2004) argumenta que existem traços característicos da hospitabilidade e que algumas pessoas possuem um comportamento genuinamente hospitaleiro e demonstram essa característica em todas as situações de relacionamento, tanto em eventos da vida privada, bem como da vida profissional. Telfer (2004) definiu que esses traços de personalidade são característicos em pessoas que possuem certas características e qualidades em três tipos de motivação; a) consideração pelos outros, b)

interesses recíprocos, c) autointeresse. Segundo ela, por essas motivações, as qualidades associadas à capacidade de ser hospitaleiro incluem: a) o interesse e o desejo de agradar aos outros, que brota da amizade e da benevolência ou da afeição por pessoas; b) o desejo de suprir as necessidades dos outros; da preocupação ou compaixão; c) o desejo de receber amigos ou de ajudar os que estão em dificuldade; d) o desejo de ter companhia ou de fazer novos amigos; e) o desejo de receber por prazer, e de entreter os outros, como um passatempo.

Telfer (2004) também avaliou a hospitalidade em função de três diferentes tipos de hóspedes/convidados. A primeira é aquela para hóspedes/convidados que possuem algum relacionamento, oficial ou não oficial, com o anfitrião, como por exemplo, colegas, vizinhos, parentes. A hospitalidade se configura como uma forma de dever, como uma obrigação e necessidade de ser amigável. A segunda, é aquela para hóspedes/convidados que são estranhos e que tem necessidades, precisam de algo, por exemplo, de alimento, bebida ou de apoio psicológico, e a única razão para oferecê-la é a percepção da necessidade do outro. Neste caso a hospitalidade é aquela do Bom Samaritano, e está baseada na consciência, na religiosidade, e em um senso de dever. Finalmente, a terceira é aquela para os amigos próximos e queridos, sendo que, neste caso, a hospitalidade surge pelo prazer, carinho, e pela autoestima (TELFER, 2004, p. 66).

Telfer (2004) também definiu hospitalidade como uma virtude moral. Para ela virtudes morais têm três características. Primeiro, podem ser fruto de qualidades intrínsecas, pessoais, e se aplicam para o próprio bem, em causa própria, e para o bem dos outros. Segundo, podem ser fruto de qualidades da vontade e não da razão, do intelecto, ou da situação ou física. Terceiro, podem ser correções de tendências (desvios) humanas, excesso ou deficiência de motivação.

Para Aristóteles (2009) virtude (*aretê*) significa excelência no exercício de uma capacidade humana. É uma realização de uma função natural. Para Aristóteles (2009) a finalidade (*télos*) da vida é alcançar a felicidade (*eudaimonía*). Para alcançar a felicidade precisa-se viver racionalmente, e viver racionalmente significa viver segundo a virtude. Aristóteles (2009) fala de virtudes intelectuais e de virtudes éticas. A virtude intelectual está relacionada com a aprendizagem, por isso necessita de experiência e tempo, e a virtude ética é produto do hábito, do costume (*éthos*). Aristóteles (2009) avalia três possibilidades de virtude: uma emoção, uma capacidade, uma disposição.

Para ele a virtude depende de um julgamento, por força da reta norma da sabedoria prática, ou reta razão, para repudiar os extremos e alcançar o meio termo (*mesótês*). Para Aristóteles (2009), nas ações humanas é necessário evitar-se tanto o excesso como a deficiência, sendo a virtude o meio termo (*mesótês*) entre essas ações. *Mesótês* não significa o meio termo entre dois extremos, mas a justa medida. A falta ou o excesso determinam a diferença entre a virtude e o vício. Um sentimento ou uma conduta, sendo deficiente ou excessiva, torna-se um vício. A falta ou o excesso devem ser evitados.

Aplicando a definição geral em casos particulares, Aristóteles (2009) analisa os excessos e as deficiências e, conseqüentemente, o meio termo correspondente. Por exemplo, em relação ao medo e à temeridade, o meio termo é a coragem; em relação à desonra e à honra, o meio termo é a magnanimidade; entre a apatia e a irascibilidade, o meio termo é a amabilidade; entre a inveja e o despeito, o meio termo é a indignação justa, entre outros. O quadro 5 abaixo sintetiza os vícios e as virtudes.

<b>Vício por deficiência</b>	<b>Virtude</b>	<b>Vício por excesso</b>
Covardia	Coragem	Temeridade
Insensibilidade	Temperança	Libertinagem
Avareza	Liberalidade	Esbanjamento
Vileza	Magnificência	Vulgaridade
Humildade	Respeito Próprio	Vaidade
Moleza	Prudência	Ambição
Indiferença	Gentileza	Irascibilidade
Descrédito Próprio	Veracidade	Orgulho
Rusticidade	Agudeza de Espírito	Zombaria
Enfado	Amizade	Condescendência
Desavergonhado	Modéstia	Timidez
Malevolência	Justa Indignação	Inveja

Quadro 5: das Virtudes, vícios por deficiência e por excesso.

Fonte: Ross (1987, p.208 - 209)

Nesta linha, a hospitalidade seria o meio termo, a justa medida, entre a não aceitação, por inospitalidade ou até mesmo por hostilidade, e a recepção excessiva, intrusiva, quase sequestro do hospede pelo anfitrião.

Segundo Telfer (2004) pode-se avaliar os três tipos de hospitalidade, a de relacionamento, a do bom samaritano e a para amigos, à luz dos critérios da virtude. Enquanto a coragem, a temperança e a sabedoria beneficiam tanto o seu possuidor como os outros, a justiça e a caridade beneficiam aos outros. Hospitalidade se assemelha à caridade, na medida em que beneficia mais aos outros que a si mesmo. Entreter a família, colegas ou novos vizinhos, mesmo quando não precisam, ou ajudar alguém em

necessidade com um bom samaritano parece ser uma maneira de ser útil e virtuoso. Ser hospitaleiro é buscar ser mais generoso, de espírito público, compassivo e afetuoso. Considerando que todos podem cultivar, por escolha e opção, essas qualidades de generosidade e compaixão, pode-se dizer que hospitalidade é como se fosse uma virtude opcional (TELFER, 2004).

Para Ariffin et al. (2013) a hospitabilidade é um comportamento e, portanto pode ser desenvolvida. Entre os trabalhos mais recentes sobre o comportamento de hospedagem hoteleira, Ariffin e Maghzi (2012) propuseram a *HotHos scale*, uma estrutura de cinco fatores para explicar a dimensão hospitalidade pelo comportamento observado na prestação de serviços em hotel de luxo; a) personalização, *personalisation*; b) acolhimento caloroso, *warm welcoming*; c) relacionamento especial, *special relationship*; d) direto ao coração, *straight from the heart*; e) conforto, *comfort*.

Personalização, *personalisation*, é definida como sendo qualquer comportamento que ocorra na interação destinada a atender às características individuais do cliente. Acolhimento caloroso, *warm welcoming*, refere-se ao ritual, ao estilo ou à maneira pela qual o hospede é acolhido. Relacionamento especial, *special relationship*, é sobre a capacidade do pessoal do hotel em atender às solicitações especiais de seus clientes acima e além da entrega normal. Direto do coração, *straight from the heart*, descreve a sinceridade como o serviço é oferecido, com bondade e sem expectativa de incentivo ou recompensa. Conforto, *comfort*, concentra-se não apenas no conforto físico, mas também no conforto psicológico experimentado pelo hóspede ao longo de sua estadia no hotel (ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013).

De forma similar, outros estudos definem hospitabilidade como uma atitude que faz com que os hóspedes se sintam acolhidos e seguros (Brotherton, 1999; Lashley, 2007).

Em quase todas as definições mais amplas sobre as características dessa capacidade de ser hospitaleiro encontram-se termos como: acolhedor, cortês, afável, amigável, agradável, amável, cordial, caloroso, simpático, generoso, de mente aberta, receptiva, favorável, acessível e tolerante.

O problema passa a ser como se poderia identificar a existência dessas características. A identificação dessas características, e da forma interação das pessoas, poderia trazer um desempenho melhor em negócios de turismo e hospitalidade, o que

pode ser um meio importante para construir vantagem competitiva (LASHLEY; MORRISON, A., 2004, p.20).

Com esse objetivo, Tasci e Semrad (2016) criaram três fatores, os 3-Hs da hospitabilidade. O primeiro fator foi denominado Acolhedor (*Heart-warming*) e inclui as características positivas do anfitrião que são; educado, acolhedor, simpático, cortês e atencioso, respeitoso e amável, que provocam sensações positivas de conforto no hospede. O segundo fator foi denominado Assegurador (*Heart-assuring*) e inclui características e atitudes tais como; verdadeiro, honesto, consistente e confiável, que produzem sentimentos de proteção e de segurança nos convidados. O terceiro fator foi denominado Tranquilizador (*Heart-soothing*) porque inclui as características e atitudes gerais do anfitrião tais como; generoso, sociável, mente aberta, feliz e que têm potencial de criar sentimentos de conforto e tranquilidade nos convidados. A avaliação é feita pelas respostas a pergunta, em uma escala Likert de sete níveis: “O quanto essas características de atendimento são importantes para que você ache que um (local, hotel, restaurante) seja hospitaleiro?”.

Fator I: *Heartwarming* - “Reconfortador”

Educado - *Polite*

Acolhedor - *Welcoming*

Amigável - *Friendly*

Cortês - *Courteous*

Prestativo - *Helpful*

Respeitoso - *Respectful*

Amável - *Kind*

Fator II: *Heartassuring* - “Assegurador”

Confiável - *Trustworthy*

Honesto - *Honest*

Consistente - *Consistent*

Confiável - *Reliable*

Fator III: *Heartsoothing* - “Tranquilizador”

Generoso - *Generous*

Sociável - *Sociable*

Mente aberta - *Open-minded*

Feliz - *Happy*

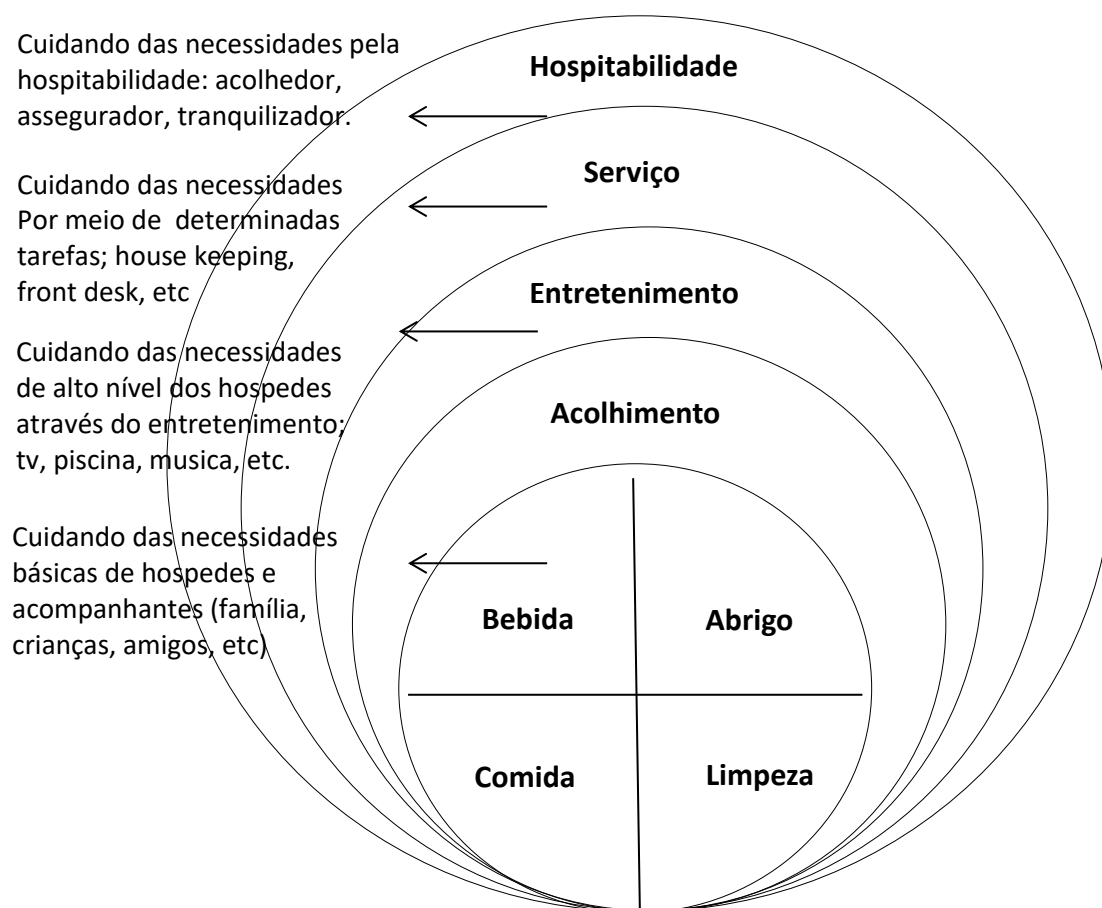


Figura 9: Diferentes camadas de hospitalidade. –  
Fonte: Tasci e Semrad (2016, p. 32), tradução livre.

Ao discutir os traços de hospitalidade, Lashley (2000b, p.21) os relacionou com o tema da motivação, afirmando que a “boa hospitalidade” requer os motivos corretos: “o desejo da companhia do convidado, o prazer de entreter, o desejo de agradar aos outros, a preocupação com as necessidades dos outros, o dever de ser hospiteiro. Pessoas hospitaleiras são aquelas que possuem um ou mais desses motivos”.

Lashley (2015a) para mostrar as dimensões mutuamente exclusivas de motivação para a hospitalidade estabeleceu um continuum de hospitalidade (Figura 10), que detalha as razões para se fornecer hospitalidade que vai de desde a motivação oculta, a restritiva, a comercial, a recíproca, a redistributiva e a altruísta.

Hospitalidade de motivação Oculta	Hospitalidade de motivação Restritiva	Hospitalidade de motivação Comercial	Hospitalidade de motivação Recíproca	Hospitalidade de motivação Redistributiva	Hospitalidade de motivação Altruísta

Figura 10: Um continuum de hospitalidade  
Fonte: Lashley (2015a, p.83).



Assim, “existem desde ocasiões em que a hospitalidade é oferecida com a expectativa de se obter lucro, até situações em que a hospitalidade é oferecida meramente pela alegria e pelo prazer de acolher” (LASHLEY, 2015a, p.82).

Nesta linha, Blain e Lashley (2014) desenvolveram um instrumento composto por treze perguntas que fornece uma visão geral sobre as várias interações propostas no processo da hospitalidade. O objetivo era identificar indivíduos que pareçam demonstrar forte inclinação para a prática da hospitabilidade. O instrumento está concentrado em um único ponto do continuum de hospitalidade (Figura 8), a hospitabilidade de motivação ‘genuína’ ou ‘altruísta’.

As treze questões foram direcionadas para medir a motivação em oferecer uma hospitalidade genuína que é essencialmente "verdadeira" ou "altruística". Estas declarações de atitude foram agrupadas sob um de três grandes temas. Estes três temas estão diretamente relacionados com a perspectiva do "outro", isto é, com a percepção e os sentimentos do hóspede, ao invés dos do anfitrião. Os três temas são: 1) Desejo de colocar os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo; 2) Desejo de fazer os hóspedes/convidados felizes; 3) Desejo que hóspedes/convidados se sintam especiais (BLAIN, M.; LASHLEY, 2014, p.7).

Pijls, Groen, Galetzka e Pruyn (2017) avaliaram que as poucas pesquisas que exploram o significado do conceito hospitabilidade durante o encontro do serviço, examinam principalmente a hospitalidade do ponto de vista do anfitrião-funcionário. Propõem uma visão amplificada pela incorporação da visão da experiência dos clientes-hóspedes com os serviços, e também com o ambiente em que o serviço é executado.

Realizaram uma pesquisa na literatura em artigos sobre hospitalidade dos seguintes autores; Ariffin and Maghzi (2012), Blain and Lashley (2014), Brotherton (2005), Brotherton and Wood (2008), Burgess (1982), Hemmington (2007), Hepple et al. (1990), King (1995), Lashley (2000), Matzko (1996), Nailon (1982), O’Gorman (2000), Sim et al. (2006), Tasci and Semrad (2016), Telfer (2004) e Tideman (1983).

A partir dessa pesquisa elaboraram uma lista das palavras mais mencionadas pelos os autores sobre o significado de hospitalidade e hospitabilidade. A lista é: Atenção, Amizade, Segurança, Cuidado, Generosidade, Proteção, Conforto, Utilidade, Entendimento das necessidades, Cortesia, Abertura, Calor Humano, Desejo de agradar, Prazer/felicidade, Acolhimento, Entretenimento, Polidez, Sentir-se importante/especial, Sentir-se respeitado (PIJLS *et al.*, 2017).

Na continuidade da pesquisa sobre as dimensões da hospitalidade Pijls *et al.* (2017) desenvolveram uma pesquisa Delphi com oito especialistas (sete holandeses, um americano) em serviços com experiência de hospitalidade, que resultou em sete dimensões; bem-vindo, sensação de facilidade, empatia, servidão, reconhecimento, autonomia, surpresa.

Em um segundo estudo a hospitalidade foi investigada do ponto de vista das pessoas que receberam o serviço. Os oitenta e nove clientes, de seis tipos de ambientes de serviços (hotel, hospital, funerária, banco, trem, sala de espetáculo), compartilharam suas experiências e opiniões sobre a hospitalidade recebida.

A análise resultou na subdivisão da experiência da hospitalidade em nove dimensões experienciais da hospitalidade, duas a mais que a dos especialistas. As nove dimensões são: bem-vindo, sensação de facilidade, empatia, servidão, reconhecimento, autonomia, surpresa, eficiência e entretenimento, cada uma com atributos correspondentes.

Quadro 5: Dimensões experienciais da hospitalidade e atributos correspondentes

<b>Dimensão e atributos</b>	<b>Dimensão e atributos</b>	<b>Dimensão e atributos</b>
<b>1. Bem vindo</b>	<b>2. Sensação de facilidade</b>	<b>3. Reconhecimento</b>
Aberto	Seguro	Contato
Convidado	Protegido	Sentindo-se importante
Bem vindo	Em casa	Apreciado
Caloroso	À vontade	Interessado
Acessível	Confortável	Respeitado
Cortes	Relaxado	Levado a sério
Amigável	Sabendo o que virá	Tomando tempo
Polido		
<b>4. Empatia</b>	<b>5. Servidão</b>	<b>6. Autonomia</b>
Entendimento (geral)	Útil	Estando no controle
Entendendo necessidades	Disponível	Tendo influencia
Envolvido	Livre das tarefas e preocupações	Tendo escolha
Suportado	Esforço para cuidar	Independência
Em sintonia	Sinceridade	Liberdade
	Tratado como um rei/rainha	
<b>7. Entretenimento</b>	<b>8. Eficiência</b>	<b>9. Surpresa</b>
Distração	Eficiente	Inesperado (positivamente)
Prazer	Facilidade	Excedendo expectativas
Entretenimento	Fluente	Surpreendente

Fonte: Pijls *et al.* (2017, p.129), tradução livre.

Inicialmente foi montado um questionário com 52 perguntas para as nove dimensões. Durante a fase confirmativa, a análise dos dados dos estudos reduziu os itens, resultando em uma escala de 13 itens em que as seis dimensões experienciais

remanescentes foram agrupadas em três fatores da experiência de hospitalidade: convidativo, cuidado e conforto.

Com essa base finalmente construíram uma escala para medir a hospitalidade em serviços, a *Experience of Hospitality Scale* - *EH-Scale*, Escala da experiência da hospitalidade (PIJLS *et al.*, 2017).

a) Convidativo - *Inviting*

Sentindo-se convidado

Experimentando abertura

Experimentando liberdade

b) Cuidado - *Care*

Experimentando suporte

Experimentando envolvimento

Tratado como rei / rainha

Experimentando esforço

Experimentando alívio

Experimentando interesse

Sentindo-se importante

c) Conforto - *Comfort*

Sentindo-se à vontade

Sentindo-se confortável

Sentindo-se relaxado

## 5.2 As características da hospitabilidade

Foi realizada uma busca bibliográfica analítica – comparativa, com leitura reflexiva e interpretativa dos textos dos principais autores selecionados por busca na base Scopus, analisando as ideias e os temas, decompondo-os em conceitos. A fim de se obter uma descrição holística da hospitabilidade foi gerada uma lista de itens com descritores relevantes mais citados pelos autores importantes para garantir a validade do conteúdo. Os itens significativos de avaliação foram definidos de forma atórica, como sugerido por DeVellis (2016), por meio de uma pesquisa bibliográfica, para a coleta dos adjetivos representativos das características hospitaleiras nos vários textos e autores. A lista foi obtida por análise de conteúdo, baseada em Ezzy (2013), nos textos dos autores definidos.

Os autores e textos selecionados por meio de pesquisa na base Scopus, pela palavra “*hospitableness*”, foram, em ordem alfabética; Ariffin et al. (2013), Bethmann (2017), Blain (2012), Blain e Lasley (2014), Brotherton (1999), Domenico e Lynch (2007), Golubovskaya e al. (2017), Grandpré et al. (2016), Gross (2015), Lashley e Morrison (2004), Lashley (2015), Lashley (2007), Lashley (2008), O’Connor (2005), Pijls *et al.* (2017), Pizam e Shani (2009), Skandrani e Kamoun (2014), Tasci e Semrad (2016), Tasci e Severt (2017), Telfer (2004).

### 5.3 Síntese da pesquisa sobre as características hospitaleiras

Como síntese da pesquisa realizada nos artigos e capítulos de livro dos autores definidos para a coleta dos adjetivos mais frequentes, significantes e representativos das características e atitudes que mais representam o comportamento hospitaleiro, foi definida uma lista de trinta adjetivos. A lista foi obtida por análise de conteúdo, baseada em Ezzy (2013), nos textos dos autores definidos. O levantamento foi obtido usando como categoria central a “*hospitableness*” organizando ao redor dessa categoria adjetivos que caracterizam o comportamento hospitaleiro. Os adjetivos selecionados foram os citados em mais de um artigo/autor. Em ordem alfabética, eles são mostrados, em tradução livre, na tabela 1 associados com os artigos/autores. Entre colchetes são indicadas as frequências em que foram citados.

Tabela 1: Adjetivos mais frequentes referenciados nos artigos pesquisados – Scopus

Adjetivo, artigos – [qt. citações]	
1) <b>Acessível</b> , 15, 18, 19 - [3]	16) <b>Generoso</b> , 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 19 - [8]
2) <b>Acolhedor</b> , 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 19 - [8]	17) <b>Gentil</b> , 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 19 - [8]
3) <b>Afável</b> , 15, 18, 19 - [3]	18) <b>Honesto</b> , 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15 - [7]
4) <b>Agradável</b> , 4, 5, 9, 10, 18, 19 - [6]	19) <b>Mente aberta</b> , 1, 5, 10, 14, 15 - [5]
5) <b>Amável</b> , 1, 4, 6, 11 - [4]	20) <b>Piedoso</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]
6) <b>Amigável</b> , 5, 8, 10, 14, 15, 18, 19 - [7]	21) <b>Protetor</b> , 6, 7 - [2]
7) <b>Atencioso</b> , 5, 10 - [2]	22) <b>Receptivo</b> , 1, 5, 10, 14, 15, 18, 19 - [7]
8) <b>Caloroso</b> , 1, 5, 10, 14, 15 - [5]	23) <b>Reconfortador</b> , 1, 4, 8, 10, 13, 14, 15 - [7]
9) <b>Compreendedor</b> , 1, 9, 12, 14, 16, 20 - [6]	24) <b>Respeitoso</b> , 1, 18, 19 - [3]
10) <b>Confiável</b> , 1, 9, 12, 14, 16 - [5]	25) <b>Simpático</b> , 5, 10, 18, 19 - [4]
11) <b>Consistente</b> , 1, 9, 12, 14, 16 - [5]	26) <b>Sociável</b> , 7, 15 - [2]
12) <b>Cordial</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]	27) <b>Solidário</b> , 1, 6, 10 - [3]
13) <b>Cortês</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]	28) <b>Tolerante</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]
14) <b>Educado</b> , 5, 10, 18, 19 - [4]	29) <b>Tranquilizador</b> , 7, 8, 13, 14, 15 - [5]
15) <b>Favorável</b> , 1, 4, 14 - [3]	30) <b>Verdadeiro</b> , 1, 9, 12, 14, 16 - [5]
Autores	
1. Ariffin et al. (2013); 2. Bethmann (2017); 3. Blain (2012); 4. Blain e Lasley (2014); 5. Brotherton (1999); 6. Domenico e Lynch (2007); 7. Golubovskaya e al. (2017); 8. Grandpré et al. (2016); 9. Gross (2015); 10. Lashley e Morrison (2004); 11. Lashley (2015); 12. Lashley (2007); 13. Lashley (2008); 14. O'Connor (2005); 15. Pijls <i>et al.</i> (2017); 16. Pizam e Shani (2009); 17. Skandrani e Kamoun (2014); 18. Tasci e Semrad (2016); 19. Tasci e Severt (2017); 20. Telfer (2004).	

Fonte: próprio autor (2019)

Portanto, ser hospitaleiro é apresentar algumas, ou todas, dessas características e atitudes nos encontros e relacionamentos.

O comportamento hospitaleiro pode ser determinado, por essas características e atitudes. Jung (2011a) definiu a atitude como uma disponibilidade da psique para agir ou reagir de uma determinada maneira. As atitudes podem ser conscientes e inconscientes. Isto significa que a consciência tem uma constelação de conteúdos diferentes daqueles do inconsciente. As atitudes também podem dividir-se em atitudes implícitas que são ativadas automaticamente, mesmo que não sejam tomadas conscientemente e/ou que o indivíduo não esteja disposto a expressá-las e atitudes

explícitas que são aquelas de que os indivíduos estão conscientes e dispostos a relatar (GREENWALD; BANAJI, 1995).

A hospitabilidade, a capacidade de ser hospitaleiro pode, então, ser avaliada como consequência dessas características e atitudes que resultam de motivações intrínsecas e extrínsecas.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Capítulo 6 descreve os procedimentos metodológicos e nele são apresentadas as informações sobre a amostra, os instrumentos, os métodos e os procedimentos.

Para responder à pergunta orientadora da tese, proposta na Introdução, que é “Qual a influência e a relação entre a empatia e as características comportamentais associadas a ela com a hospitabilidade no encontro hospitaleiro?”, foram propostas quatro hipóteses com base no desenvolvimento teórico dos capítulos precedentes e que foram testadas.

H1: A empatia e os comportamentos associados a ela podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras.

H2: Existe uma relação positiva entre empatia e hospitabilidade no encontro hospitaleiro.

H3: A capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras.

H4: Pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente.

Quando as dimensões e as características de um objeto são conhecidas pode-se realizar uma pesquisa quantitativa (figura 11). A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas examinando a relação entre as variáveis, medidas por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos para mensurar as frequências, relações e correlações (CRESWELL, 2010).

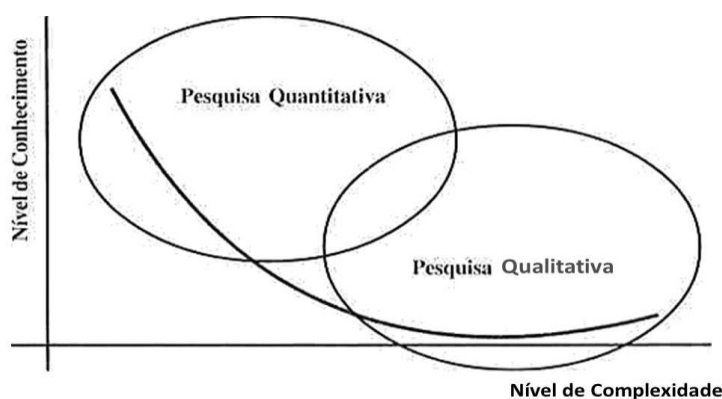


Figura 11: Representação dos domínios das duas modalidades de pesquisa.  
Fonte: Silva e Simon (2005).

No caso específico desta tese, apoiado em Creswell (2010), foi utilizado o método quantitativo. Como estratégia da investigação associada à pesquisa quantitativa foi utilizada a pesquisa que proporciona uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população, utilizando os questionários estruturados das ferramentas, para a coleta de dados com a intenção de generalizar a partir de uma amostra para uma população (BABBIE, 2015).

Seguindo o procedimento metodológico indicado por Grawitz (1972, p. 376-382) para pesquisas quantitativas foram estabelecidas as seguintes etapas para a pesquisa:

- a) definição do objeto/conceito
- b) do conceito às dimensões;
- c) das dimensões aos indicadores;
- d) dos indicadores aos índices.

Para tanto, decompôs-se o objeto/conceito “hospitalidade” em duas dimensões baseadas na motivação para ser hospitaleiro, que pode ser “extrínseca” ou “intrínseca”. Cada uma dessas dimensões foi então decomposta em indicadores que são:

- a) Para a motivação extrínseca; tema 1 - cliente em primeiro lugar; tema 2 - cliente feliz; tema 3 - cliente se sentir especial:
- b) Para a motivação intrínseca; estilo A - analítico, estilo B - organizado, estilo C - relacional, estilo D - experimental.

Para os indicadores estão estabelecidos índices resultantes da pesquisa, como exposto no quadro 7.



CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES	INDICES	
CAPACIDADE DE SER HOSPITALEIRO	MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA <b>Hospitabilidade</b> Blain e Lashley (2014)	CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR	4 a 28	
		CLIENTE FELIZ	5 a 35	
		CLIENTE SE SENTIR ESPECIAL	5 a 35	
	MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA <b>Preferências Comportamentais e Empatia</b> Herrmann (1991)	ESTILO A ANALÍTICO	0 a 196	
		ESTILO B ORGANIZADO	0 a 196	
		ESTILO C INTERPESSOAL	0 a 196	
		ESTILO D EXPERIMENTAL	0 a 196	

Quadro 6: Capacidade de ser Hospitaleiro; Conceito, Dimensões e Indicadores.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Blain e Lashley (2014) e de Herrmann (1991)

O questionário de Blain e Lashley (2014) avalia a intenção hospitaleira como resultante das motivações externas, extrínsecas, impostas pela cultura, pela sociedade ou por políticas organizacionais. Por outro lado, o modelo de Herrmann (1991) avalia a intenção hospitaleira por meio das motivações internas, intrínsecas, fruto de características comportamentais de cada indivíduo.

## 6.1 PARTICIPANTES

As análises estatísticas foram realizadas a partir de uma amostra de dados. A amostra é uma parte representativa da população. É a partir da amostra da população que se pode fazer inferências estatísticas para compreensão das características gerais da população, a partir da análise das probabilidades e erros. Na pesquisa psicológica e comportamental, em muitas situações, como neste caso, o processo de seleção da amostra é feita por conveniência (CRESWELL, 2010). A escolha dos participantes foi não probabilística, por conveniência, isto é, só foram estudados indivíduos que estavam dispostos a participar e interessados em prestar informações sobre si mesmos. Todos estavam conscientes da pesquisa e consentiram com o tratamento dos dados. Todos os tratamentos e análises foram feitas por agrupamentos ou totais, sem necessitar da identificação individual de cada participante. Os resultados dos testes são mantidos em

sigilo. Desta forma a pesquisa foi realizada de acordo com os requerimentos éticos em pesquisa.

Como critério de dimensionamento da amostra, para conseguir uma larga distribuição, em função da quantidade de questões dos testes, utilizando Fávero *et al.* (2009) buscou-se ter uma participação entre 285 e 570 participantes.

Utilizando o software G\*Power3 e tomando por base os seguintes parâmetros: tamanho do efeito = 0,15 considerado médio por Cohen (1977), valor de  $\alpha = 0,05$ , poder estatístico = 0,80 e preditores = 44 (perguntas do Modelo Herrmann), considerando o construto com o maior número de variáveis (HAIR *et al.*, 2009), a amostra mínima necessária seria de 223 respondentes.

Finalmente, conseguiu-se a participação de 844 pessoas.

Para os dois questionários de avaliação, o de hospitabilidade e o de preferências comportamentais, foram selecionados como participantes profissionais que trabalham em empresas privadas e organizações públicas, em empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, de vários setores econômicos e diferentes áreas de atividade. Os participantes foram indicados por essas empresas “parceiras” contatadas que indicaram os funcionários que aceitaram participar da pesquisa. Além desses também participaram profissionais participantes de cursos de pós-graduação e de treinamentos “*in company*”, ministrados em várias faculdades e empresas.

Todos os participantes foram pessoas que já tinham experiência profissional, de ambos os sexos, e de diferentes áreas de atuação. Todos foram informados sobre a natureza dos questionários e receberam seus resultados imediatamente pelo site, por *download* e em uma devolutiva, em grupo, sobre o seu perfil de preferências comportamentais e de como utilizar essa informação.

Foram aplicados 844 questionários, para os dois testes. Após a consolidação das respostas, vinte (20) foram retirados da amostra por inconsistência ou por apresentarem valores idênticos (empates) de estilo comportamental preferencial no total das questões referentes ao questionário do mapaPreferências© com o modelo de Herrmann (1991), o que impossibilitou a classificação do estilo predominante. Dessa forma, foram analisadas as respostas de 824 participantes.

O teste post hoc para verificar o poder estatístico com base nos valores utilizados na pesquisa (ES= 0,15, valor de  $\alpha = 0,05$ , N= 824 e preditores = 44) alcançou o valor de

1 (um) ou seja, superando o valor convencionado (0,80). Portanto, o poder da amostra é considerado alto.

## 6.2 INSTRUMENTOS

Foram utilizadas duas ferramentas para avaliação da hospitalidade nos encontros hospitalares. Uma, a Escala Hospitalidade Blain & Lashley (2014), que avalia a motivação hospitalar, extrínseca, e a outra, o mapaPreferências© - modelo de Herrmann (1991), baseado no *The Herrmann Brain Dominance Instrument* (HERRMANN, 1982), que avalia as preferências comportamentais, e, portanto, as motivações intrínsecas.

Além dos questionários os participantes preencheram dados sociodemográficos; faixa etária, sexo e função<sup>1</sup>, que foram utilizados na análise.

### 6.2.1 Avaliação da empatia e das preferências comportamentais

A avaliação da empatia e dos estilos comportamentais foi resultante de pesquisa quantitativa. Os dados foram obtidos por meio de um teste avaliativo de estilos comportamentais. Os participantes responderam ao questionário com as 68 questões sobre situações simuladas, do modelo do mapaPreferências© - <http://www.mapapreferencias.com.br/pages/preferencias.asp>. O teste é totalmente informatizado sendo respondido, por escolhas, diretamente no computador ou em *smartphone*. A valorização das respostas utiliza uma escala própria, não sendo utilizada a escala Likert. Pode ser encontrado, em anexo, o detalhamento com as perguntas que compõem o questionário.

O modelo de Herrmann (1991), a teoria da Dominância Cerebral, apresenta a metáfora de subdivisão do cérebro em dois hemisférios e em quatro quadrantes, sendo que cada um possui características e habilidades distintas: analítico, organizado, interpessoal e experimental.

O modelo de Herrmann (1991), é utilizado no mundo todo, e em vários idiomas, aplicado e estatisticamente validado em vários artigos e pesquisas de vários autores (BUSH, 1984; BUNDERSON, 1989; KNISBACHER, 2000; SHEIL, 2003;

---

<sup>1</sup> As quatro funções são: 1) ADM – administrativas – tarefas internas, administrativas; 2) COM – comerciais – tarefas com interação externa com clientes; 3) GES – gestão – tarefas de gestão e coordenação; 4) OPR – operacionais – tarefas de execução de produtos ou serviços.

BUBENICK, 2004; ODDI, 2011; SOLÍS CASTILLO, ALFARO SÁNCHEZ, 2016; HERNÁNDEZ, LÓPEZ, GALAVIZ, 2017).

Traduzido e utilizado em versão em língua portuguesa conta também com vários artigos acadêmicos e pesquisas. (IGREJA, 2011; MACHADO, 2012).

Classifica o comportamento das pessoas pela composição dos diferentes estilos básicos, de acordo com o quadrante que é dominante. Identifica quatro estilos básicos de comportamento.

- A. Estilo A - Comportamento analítico; predominantemente racional e realista. Pessoas mais lógicas, factuais, críticas, técnicas e quantitativas; Coerente, racional e realista. É movido pela técnica e pela lógica.
- B. Estilo B - Comportamento organizado; predominantemente organizado e concreto. Pessoas que guardam documentos, são estruturadas, fazem planos de forma complexa, organizada e detalhada; Age de maneira para que tudo aconteça como previsto.
- C. Estilo C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo. Pessoas cinestésicas, empáticas, emocionais, espirituais, sensoriais, sentimentais. Interessa-se pela natureza humana. Está aberto aos outros. Tem sensibilidade para os problemas humanos.
- D. Estilo D - Comportamento experimental; predominantemente inovador, explorador e especulativo. Pessoas intuitivas, inovadoras e conceituais. Está aberto às ideias e ao novo. Segue as grandes linhas. Lê os sinais de mudança. Inventar, imagina, cria.

Os quatro estilos comportamentais básicos podem ser vistos, descritos resumidamente, no quadro 2:

<b>Estilo comportamental e características</b>	<b>Estilo comportamental e características</b>
<b>Hemisfério Esquerdo</b>	<b>Hemisfério Direito</b>
<p><b>Estilo A - Comportamento analítico; Predominantemente racional e realista.</b></p> <p>Pessoas mais lógicas, factuais, críticas, técnicas e quantitativas; Coerente, racional e realista. É movido pela técnica e pela lógica. Reúne fatos, analisa e racionaliza. Pensa de maneira coerente. É realista e objetivo. Privilegia o aspecto técnico. Considera os dados financeiros. Busca a precisão. Permite a utilização de todas as competências adquiridas para resolver problemas de maneira racional, estruturada, analítica. Tende a ser crítico e analítico.</p>	<p><b>Estilo D - Comportamento experimental; Predominantemente inovador e especulativo.</b></p> <p>Pessoas intuitivas, inovadoras e conceituais. Está aberto às ideias e ao novo. Segue as grandes linhas. Lê os sinais de mudança. Inventava, imagina, cria. Sonha, supõe, especula. Só vê as soluções. Detecta novas possibilidades. Sintetiza, vai ao essencial. Inova, arrisca, coloca-se em questão. Tolerância à ambiguidade. Ultrapassa as regras. Pensam e agem rápido. Atentos às evoluções, não gostam de situações rotineiras com regras e procedimentos estabelecidos.</p>
<p><b>Estilo B - Comportamento organizado; Predominantemente organizado e concreto.</b></p> <p>Pessoas que guardam documentos, são estruturadas, fazem planos de forma complexa, organizada e detalhada. Agem de maneira para que tudo aconteça como previsto. Protege-se, age de forma prudente. Preocupa-se com a ordem, organiza e estabelece planos. Ordena os procedimentos e concretiza minuciosamente. Pensa nos detalhes e privilegia o lado prático. É previdente, constante, pontual. Gerencia o adquirido e teme pelo futuro. Precisa prever, organizar, administrar e finalizar. Gosta de manter as tradições. Tem confiança nos métodos comprovados. Costumam ser pessoas constantes, pontuais e práticas. Tem necessidade de realizar e de fazer as tarefas. Cumpre os prazos estabelecidos. É planejador realista, distribui o tempo tanto na execução como no planejamento.</p>	<p><b>Estilo C - Comportamento Interpessoal; Predominantemente relacional, comunicativo.</b></p> <p>Pessoas cinestésicas, empáticas, emocionais, espirituais, sensoriais, sentimentais. Interessa-se pela natureza humana. Está aberto aos outros. Tem sensibilidade para os problemas humanos. Vê o lado humano de tudo. Sabe se colocar no lugar do outro. É sensível ao ambiente. Vive para ou pelos outros. Adivinha as intenções. Concilia. Percebe os sinais de tensão. Ouve, divide, comunica. Adora relacionar-se, se integra ao grupo. Busca a harmonia, o espírito de equipe. Procura humanizar, sentir os ambientes, adivinhar as intenções, perceber os problemas humanos e relacionais. Escuta, compartilha, comunica. Está à vontade num grupo e gosta de trocar ideias.</p>

Quadro 7: As grandes linhas das estratégias de comportamento  
 Fonte: baseado em Herrmann (1982).

Os resultados são apresentados divididos nos dois hemisférios e em quatro modelos de comportamento, e nas atitudes, que mostram as formas de atuação, em função de oito parâmetros de comportamento. Além disso, cada um é relacionado com seis expressões ou atitudes. Cada proposição assinalada faz referência a um estilo e uma atitude. Cada resposta assinalada é acumulada para formar o valor correspondente de cada comportamento. Os valores para cada resposta são apurados com uma escala própria, diferente da escala Likert.

O resultado apresenta, sob a forma valor de pontuação, os valores referentes a cada um dos estilos básicos.

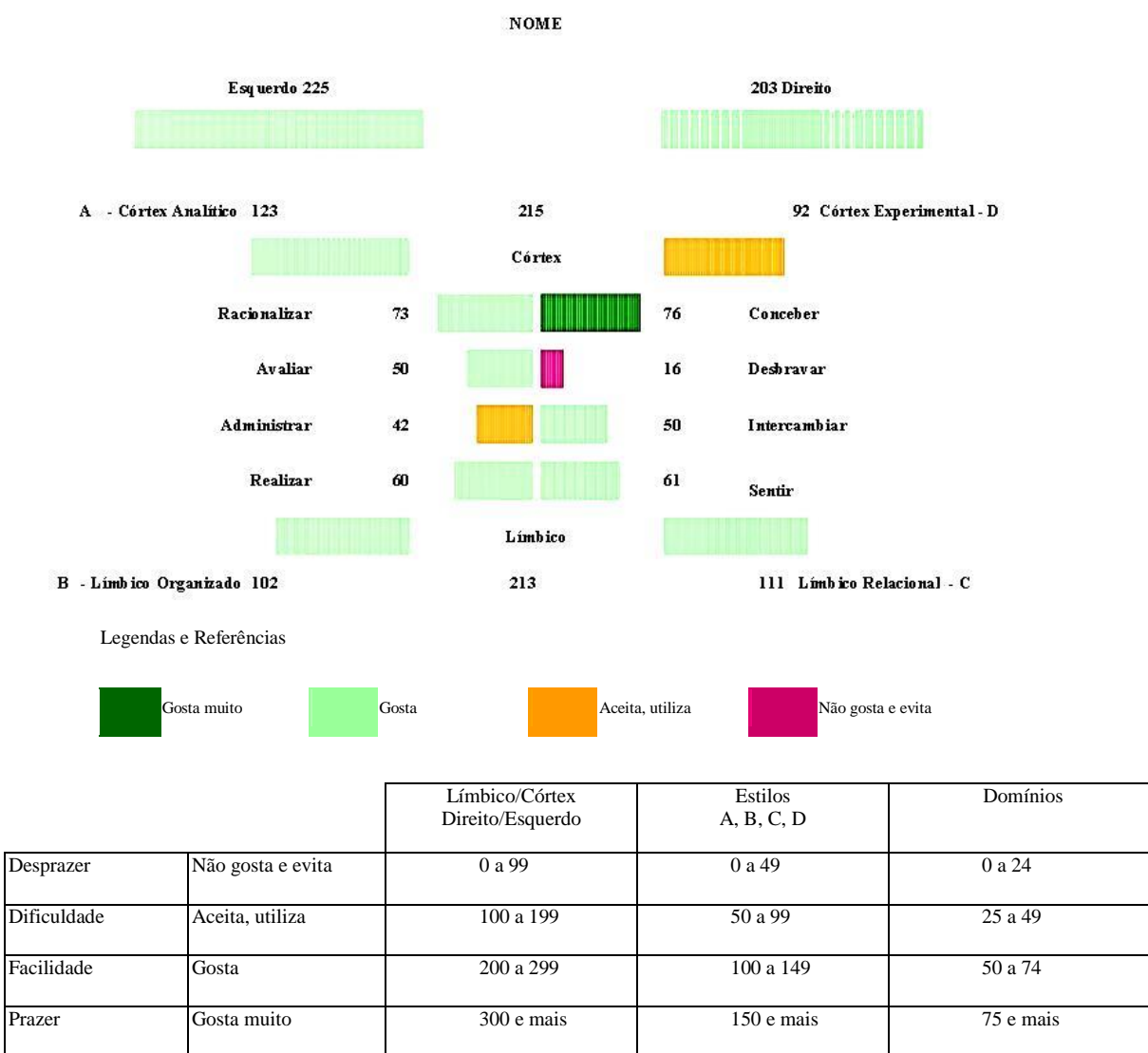


Figura 12: Mapa Preferências

Fonte: Mapa Preferências

Tem-se então uma hierarquia de preferências comportamentais da pessoa avaliada. O resultado apresenta em que proporção uma pessoa utiliza cada estilo-quadrante e cada parâmetro-domínio. O perfil comportamental da pessoa então é definido pelos valores dos estilos básicos (quadrantes) predominantes.

Segundo Herrmann (1991), por meio de análises estatísticas da aplicação do instrumento, é possível comprovar que as opções profissionais e condutas pessoais são

influenciadas pela dominância destas aptidões. Essas preferências comportamentais determinam as motivações intrínsecas das pessoas.

Em particular o estilo básico comportamental definido como C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo, pode ser diretamente associado a um grau mais elevado de comportamento empático. Ele é definido em pessoas que apresentam mais sensibilidade para os problemas humanos, que conseguem se colocar no lugar do outro, que é sensível ao ambiente, que vive para ou pelos outros, adivinha as intenções, busca a harmonia e adora relacionar-se, e se integrar ao grupo.

No mapa Preferências© utilizado na pesquisa as 24 primeiras das 68 questões sobre situações profissionais simuladas definem o estilo comportamental. As 20 seguintes confirmam e classificam cada um dos estilos, os dividindo e apresentando em seus dois respectivos parâmetros de comportamento, chamados “Domínios”. Além disso, as 24 últimas perguntas definem as seis “Atitudes” de cada “Domínio” em um detalhamento que mostra em maior profundidade analítica as formas de atuação.

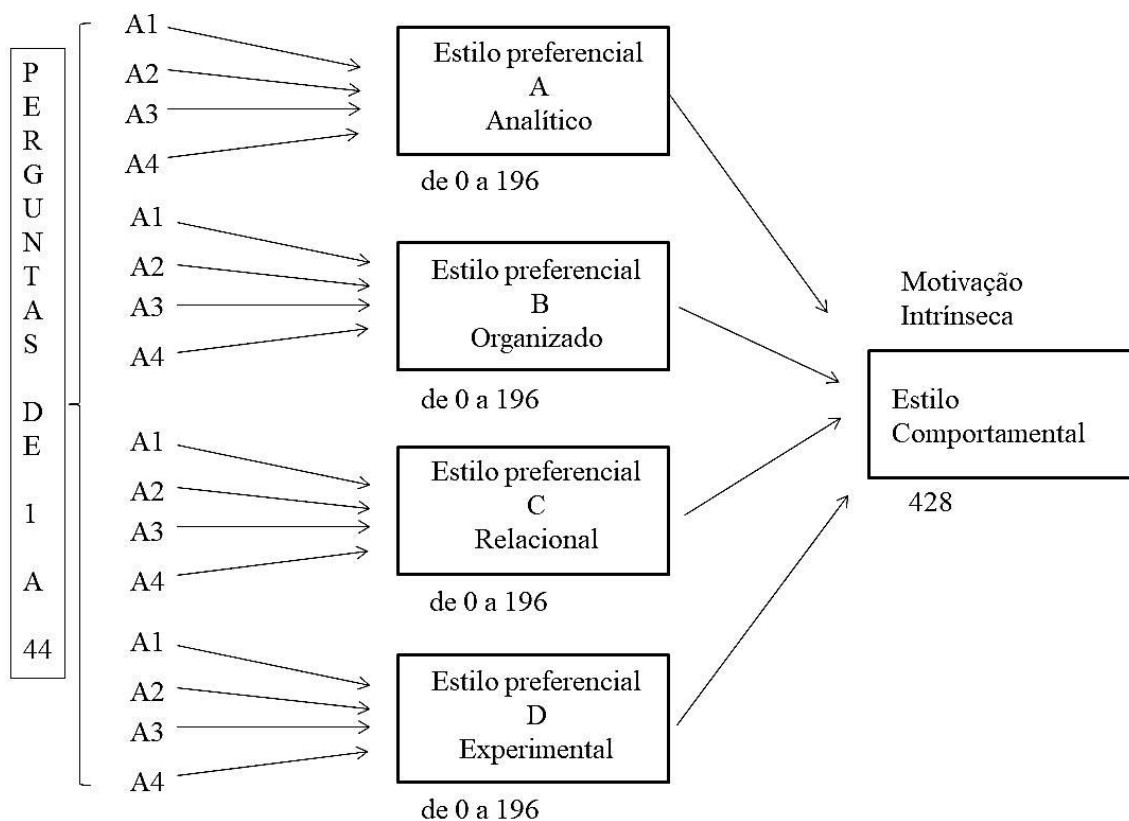


Figura 13: Preferências comportamentais e empatia  
Fonte: Baseado em Herrmann (1991)

### 6.2.2 Avaliação da hospitalidade

Em paralelo foi avaliada, para a mesma pessoa, a hospitalidade. A hospitalidade foi avaliada por meio do instrumento desenvolvido por Blain e Lashley (2014), a Escala Hospitalidade Blain & Lashley (2014). Este instrumento, que já foi traduzido, aplicado e está validado estatisticamente em versão em português por Stefanini et al. (2018), fornece uma visão geral sobre as várias interações propostas no processo da hospitalidade. Estas treze questões estão direcionadas para a dimensão da hospitalidade "verdadeira" ou "altruística". Estas declarações de atitude são agrupadas sob três grandes temas relacionados com a perspectiva do "outro", isto é, com a preocupação com a percepção e os sentimentos do hóspede, ao invés dos do anfitrião. Os três temas são: 1) tema 1 - Desejo de colocar os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo; 2) tema 2 - Desejo de fazer os hóspedes/convidados/clientes felizes; 3) tema 3 - Desejo que hóspedes/convidados/clientes se sintam especiais (BLAIN, M.; LASHLEY, 2014, p.7).

As treze perguntas que compõem o questionário são respondidas em uma escala Likert que vai de: Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente.

No quadro 9 estão as treze questões sobre a motivação para a hospitalidade verdadeira propostas e agrupadas nos três grandes temas.

Cliente Primeiro	HOSP_1CF	Garantir que os clientes/convidados tenham excelentes momentos
	HOSP_2CF	Vontade de fazer com que seu cliente/convidado seja bem acolhido.
	HOSP_3CF	Proporcionar tranquilidade aos clientes/convidados como o ponto mais importante.
	HOSP_4CF	Satisfação dos clientes/convidados primeiro
Cliente Feliz	HOSP_1CH	Uma satisfação genuína para em atender os clientes/convidados.
	HOSP_2CH	Assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos clientes/convidados.
	HOSP_3CH	Clientes/convidados demonstram aprovação pela sua hospitalidade.
	HOSP_4CH	Fazer o que os clientes/convidados esperam.
	HOSP_5CH	Oportunidades para ajudar os seus clientes/convidados.
Cliente Especial	HOSP_1CE	Clientes/convidados se sintam únicos.
	HOSP_2CE	Estar na mesma sintonia que seus clientes/convidados.
	HOSP_3CE	Atenção dos funcionários a qualquer momento.
	HOSP_4CE	Sentem motivados ao assumir a responsabilidade pelo bem-estar.

Quadro 8: Escala Hospitalidade Blain & Lashley (2014) - Escala original adaptada

Fonte: Stefanini, Alves e Marques, (2018, p. 62)



Cada resposta assinalada é acumulada para formar o valor correspondente de cada tema. O resultado apresenta, sob a forma valor de pontuação, os valores referentes a cada um dos temas 1, 2, 3 e um valor total como somatória dos três temas.

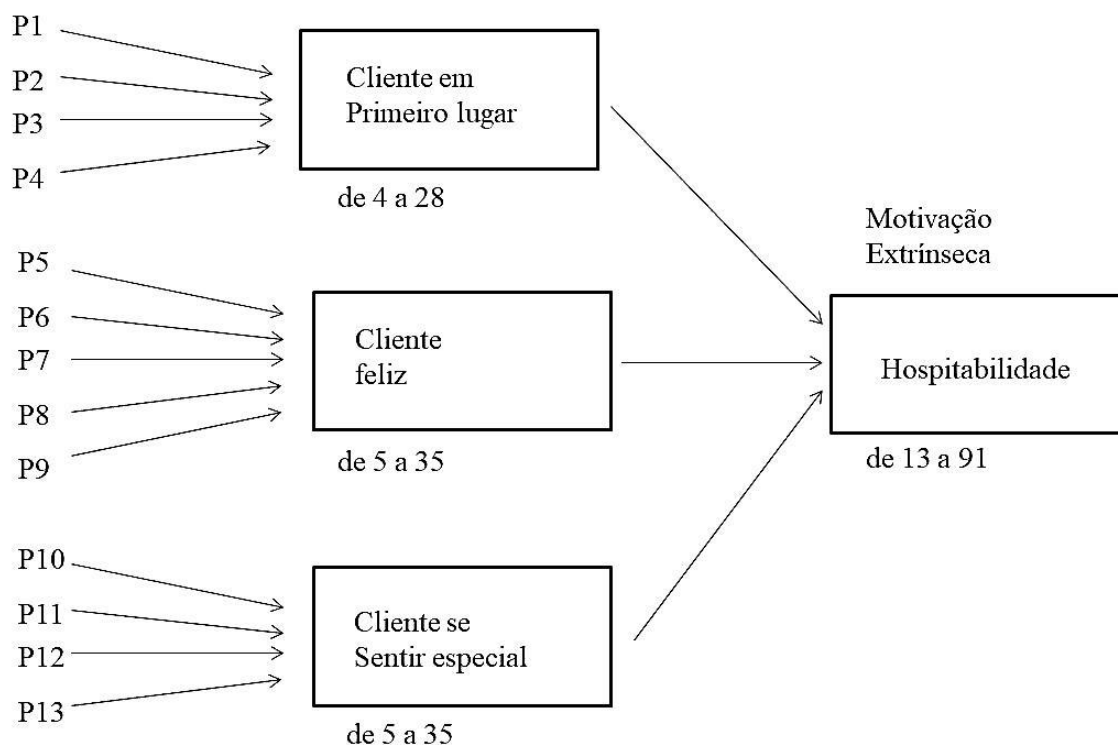


Figura 14: Hospitabilidade - Blain e Lashley  
Fonte: Baseado em Blain e Lashley (2014)

### 6.3 PROCEDIMENTOS

Estão descritos a seguir os procedimentos de coleta, análise e tratamento dos dados.

#### 6.3.1 Coleta de dados

Foram feitas duas diferentes coletas. Uma primeira, para avaliação da empatia e dos estilos comportamentais, com participantes que responderam ao questionário de avaliação comportamental do teste - mapaPreferências© do modelo Herrmann (1991), que é baseado no *The Herrmann Brain Dominance Instrument* (HERRMANN, 1982). A segunda, simultânea e com os mesmos participantes, que responderam ao

questionário da Escala Hospitabilidade de Blain e Lashley (2014) para avaliação da Hospitabilidade.

O procedimento de coleta foi feito pela aplicação de questionários informatizados em uma aplicação para microcomputador ou *smart phone*. Os participantes receberam um e-mail com todas as instruções e a senha de acesso para site específico dos testes. Os participantes responderam os dois questionários em sequência.

Ao final dos questionários os participantes tiveram acesso aos resultados dos mesmos, tanto ao mapa das preferencias comportamentais como da hospitabilidade, por meio do mesmo site. Além de receber os resultados os participantes puderam fazer download com explicação detalhada dos testes.

### 6.3.2 Procedimento de análise

O resultado do questionário mapaPreferências© - do modelo Herrmann (1991), apresenta, para cada participante, o valor calculado para cada um dos quadrantes comportamentais. O quadrante com valor mais alto é o da preferência comportamental, que apresenta a preferência por um comportamento, o prazer na atuação.

O resultado da Escala Hospitabilidade de Blain & Lashley (2014) apresenta o valor correspondente de cada pergunta e a soma correspondente a cada tema (1,2 e 3) e um valor total como somatória dos três temas. Quanto maior o valor, maior a motivação para hospitalidade.

Estatisticamente buscou-se determinar a correlação e a regressão entre as duas medidas; a hospitabilidade e a preferencia comportamental e empatia, para cada um dos estilos preferencias.

Existindo esta correlação e regressão positivas e significativas pode-se definir que uma maior capacidade de ser hospitaleiro é resultado de uma maior hospitabilidade e de uma maior empatia, característica da preferencia comportamental do estilo C - Comportamento Interpessoal; Predominantemente relacional, comunicativo.

Assim sendo, o processo e as ferramentas de avaliação poderiam ser utilizadas pelas áreas de recursos humanos das empresas para avaliar a adequação da atuação de seus colaboradores nos encontros comerciais.

### 6.3.3 Tratamento estatístico dos dados

Existe um leque de opções interessantes que facilitam a tarefa de modelar e analisar dados e o trabalho de pesquisadores (HAIR *et al.*, 2009).

No caso dessa pesquisa foi realizada uma análise descritiva para expor os resultados obtidos. A apresentação das variáveis mensuradas foi feita pela utilização de tabelas ou gráficos incluindo também o uso de algumas medidas descritivas como mínimo, máximo, média e desvio padrão.

O primeiro questionamento que foi feito para decidir sobre os métodos estatísticos que seriam utilizados para testar as hipóteses levantadas na tese, é se as variáveis estudadas seguem uma distribuição normal. Para isso foi utilizado o teste de hipóteses de normalidade proposto por Kolmogorov-Smirnov, em que a hipótese nula é que os dados são normalmente distribuídos contra a hipótese alternativa de que os dados não são normalmente distribuídos. Nesse caso, se o p-valor do teste for maior que o nível de significância de 5%, não se tem evidências para rejeitar a hipótese nula o que significaria que os dados seguem uma distribuição normal.

Como apenas a soma das questões relacionadas ao estilo comportamental B - organizado (p-valor = 0,053) e ao estilo comportamental C - interpessoal (p-valor = 0,117) se apresentaram como normalmente distribuídas, optou-se por utilizar em toda análise estatística as técnicas não-paramétricas, uma vez que as técnicas paramétricas assumem normalidade dos dados, ou que ao menos a distribuição da variável seja conhecida, além de outras suposições como homogeneidade das variâncias.

Para responder as hipóteses formuladas foram utilizados o coeficiente de correlação de Spearman, a regressão, o diagrama de dispersão e os testes não-paramétricos de Mann-Whitney quando se tinha apenas dois grupos independentes e quando se tinha mais de duas amostras independentes o teste não-paramétrico utilizado foi o Kruskal-Wallis e o método de comparação múltipla proposto por Fisher e usualmente chamado de teste ou procedimento de Bonferroni, utilizado para verificar quais diferenças são significativas. O teste de Bonferroni propõe um ajuste para o nível de significância do teste de Fisher, garantindo assim um nível de significância para experimento (*experimentwise Type I error rate- EER*) abaixo do escolhido (VIEIRA, S., 2000). Todas as conclusões foram tomadas ao nível de significância de 5%.

Os testes de comparações múltiplas permitem identificar essas diferenças entre pares de médias específicos ou em combinações lineares das médias.

Os softwares utilizados foram o Excel 2013, o SPSS v13.0 (*IBM Statistical Package for the Social Sciences*), o R 3.4.2 (*The R-project for statistical computing*) e o *G\*Power3*.

O trabalho consistiu no cálculo de medidas descritivas da amostra adequadas ao nível de mensuração das variáveis envolvidas (média, desvio padrão, correlação de Spearman, regressão linear). Foram aplicados testes estatísticos para um nível de significância de 5% (0,05). O critério para a aplicação dos testes foi o de compatibilização com os tipos de variáveis. Foram utilizados testes de comparação de médias para amostras independentes.

Foram avaliados o grau de correlação e a regressão entre os dois grupos de variáveis; as referentes aos estilos comportamentais preferenciais e empatia, consideradas como variáveis independentes, e as referentes a hospitabilidade e seus três temas. Assim foram estabelecidas oito testes de hipóteses estatísticas para definir se cada estilo comportamental preferencial influencia e tem correlação com a hospitabilidade e seus três temas:

- a) Estilo A - analítico influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total).
- b) Estilo B - organizado influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- c) Estilo C - interpessoal influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- d) Estilo D - experimental influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- e) Estilo A - analítico apresenta relação com a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, e total)
- f) Estilo B - organizado apresenta relação com a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- g) Estilo C - interpessoal apresenta relação com a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- h) Estilo D - experimental apresenta relação com a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)

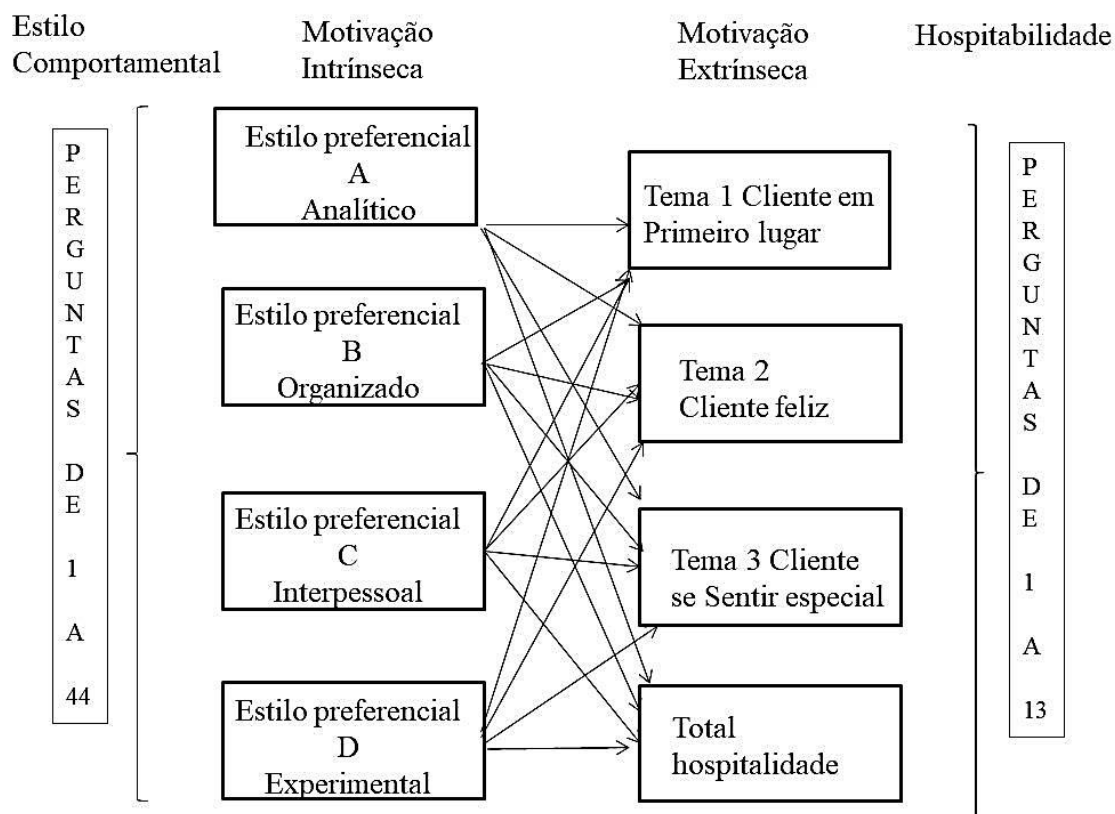


Figura 15: Teste de hipóteses estatísticas  
Fonte: elaborado pelo autor

#### 6.3.4 Validação

Os dois questionários utilizados, tanto o do modelo de Herrmann (1991), quanto a Escala Hospitabilidade de Blain & Lashley (2014) já foram validados em outras pesquisas.

O modelo de Herrmann (1991), é largamente utilizado no mundo todo, e em vários idiomas, exaustivamente aplicado e estatisticamente validado em vários artigos e pesquisas de vários autores (BUSH, 1984; BUNDERSON, 1989; KNISBACHER, 2000; SHEIL, 2003; BUBENICK, 2004; ODDI, 2011; SOLÍS CASTILLO, ALFARO SÁNCHEZ, 2016; HERNÁNDEZ, LÓPEZ, GALAVIZ, 2017). Traduzido e muito utilizado e validado em versão em língua portuguesa conta também com vários artigos acadêmicos e pesquisas (IGREJA, 2011; MACHADO, 2012).

A Escala Hospitabilidade de Blain & Lashley (2014) já foi traduzida, aplicada está validada estatisticamente em versão em língua portuguesa por Stefanini et al. (2018).

## 7. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada uma análise descritiva para expor os resultados obtidos. A apresentação foi feita pela utilização de tabelas e gráficos e também pelo uso de medidas descritivas tipo mínimo, máximo, média e desvio padrão.

Foram aplicados 844 questionários para os dois testes. Após a consolidação das respostas, vinte (20) foram retirados da amostra por inconsistência ou por apresentarem valores idênticos (empates) de estilo comportamental preferencial no total das questões referentes ao questionário do mapaPreferências© com o modelo de Herrmann (1991) o que impossibilitou a classificação do estilo predominante. Dessa forma, foram analisadas as respostas de 824 participantes.

Foi verificado o poder estatístico da amostra para analisar a probabilidade da hipótese nula ser rejeitada (COHEN, 1977). A análise do poder estatístico envolve a relação entre quatro variáveis: tamanho da amostra (N), o critério de significância ( $\alpha$ ), tamanho do efeito da população (ES) e o poder estatístico (FAUL *et al.*, 2009).

A primeira análise denominada a priori é utilizada no planejamento da pesquisa e busca identificar o N em função das outras três variáveis ( $\alpha$ , ES e poder estatístico).

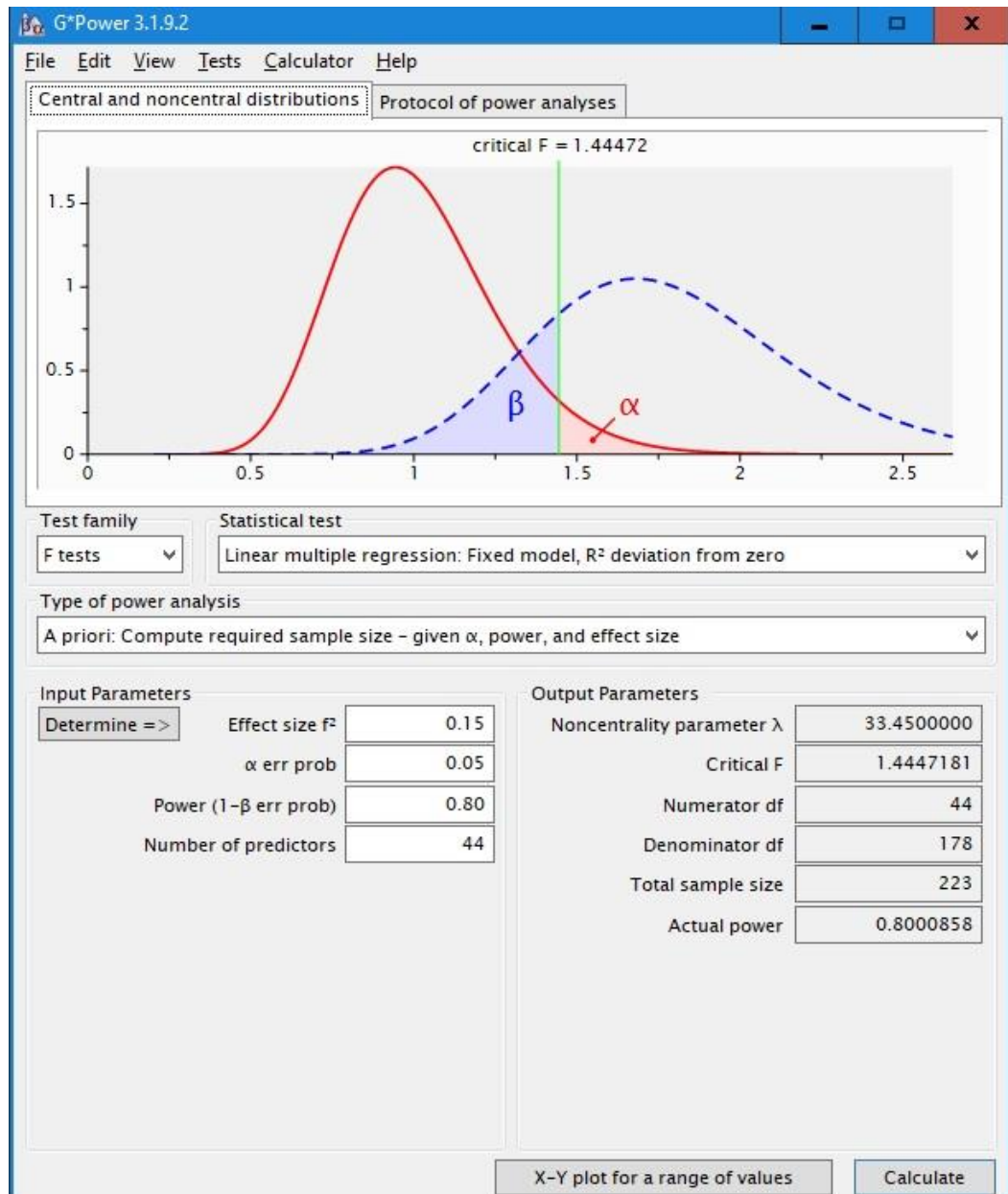


Figura 16: Dimensionamento da amostra  
Fonte: software G\*Power3

Utilizando o software G\*Power3 este teste foi executado tomando por base os seguintes parâmetros: tamanho do efeito = 0,15 considerado médio por Cohen (1977), valor de  $\alpha = 0,05$ , poder estatístico = 0,80 e preditores = 44 (perguntas do Modelo Herrmann), considerando o construto com o maior número de variáveis (HAIR *et al.*, 2009). Conforme apresentado na Figura 16, a amostra mínima necessária neste estudo seria de 223 respondentes, portanto a pesquisa atende a este critério, pois, a amostra foi de 824 respondentes.

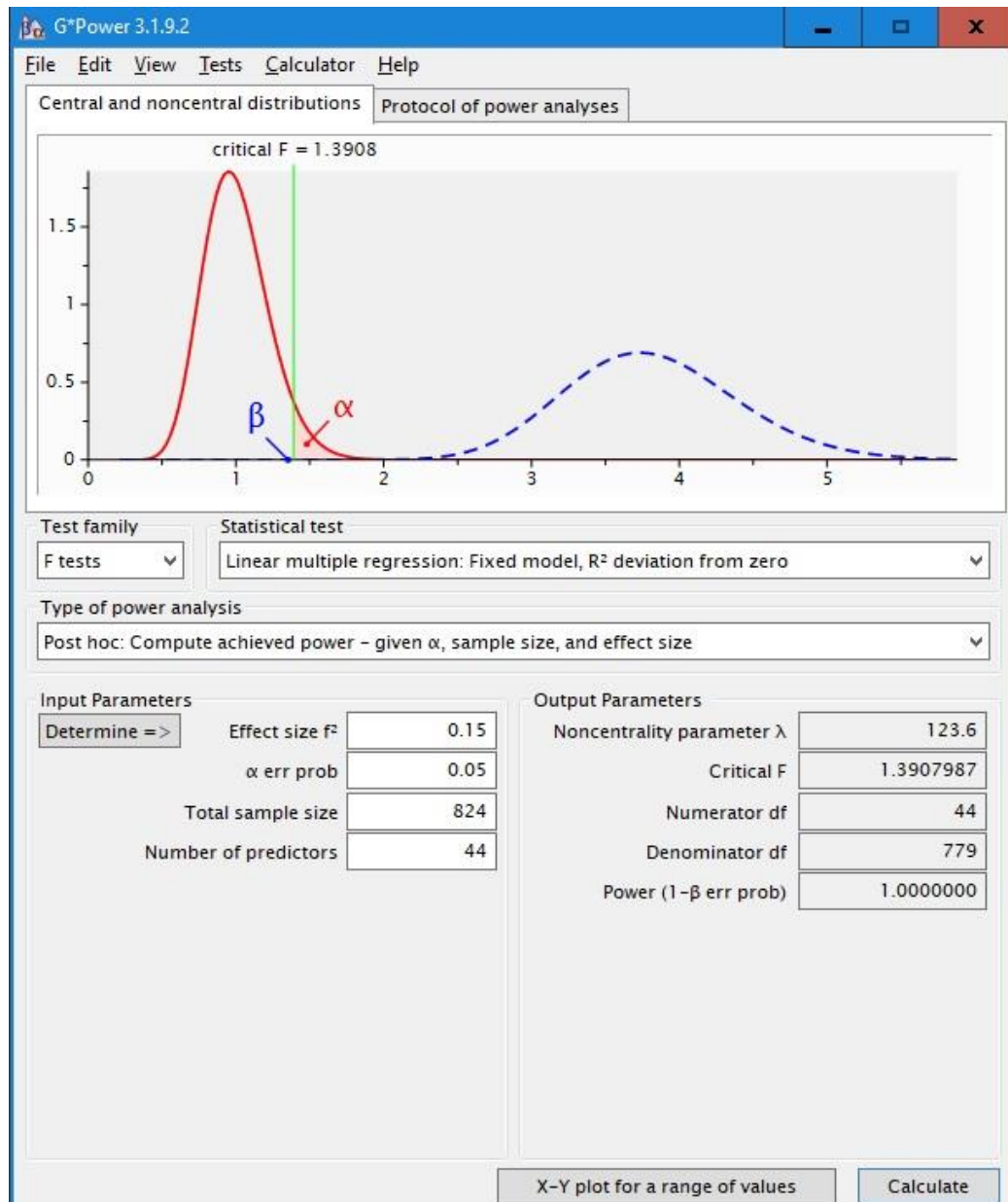


Figura 17: Poder estatístico da amostra  
 Fonte: software G\*Power3

O teste post hoc para verificar o poder estatístico com base nos valores utilizados na pesquisa (ES= 0,15, valor de  $\alpha$ = 0,05, N= 824 e preditores= 44) alcançou o valor de 1 (um) ou seja, superando o valor convencional de 0,80. (COHEN, 1977). Portanto, o poder da amostra é considerado alto.



## 7.1 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Com o objetivo de caracterizar e descrever a amostra seguem, nas tabela 2 - faixa etária, tabela 3 - sexo e tabela 4 - função, as distribuições de cada uma das variáveis e suas caracterizações.

### 7.1.1 Por faixa etária

Para facilitar a análise os participantes foram considerados em três grupos; 1) participantes com idade entre 17 a 30 anos, considerados como tendo pouca experiência profissional; 2) participantes com idade entre 31 a 35 anos, considerados como tendo experiência profissional significativa; 3) participantes com idade acima de 35 anos, considerados como muito experientes.

Tabela 2: Distribuição por faixa etária

	N	%
<b>Idade média dos participantes (33,0 ± 8,7)</b>		
<30 anos	311	37,7
30 a 35 anos	260	31,6
>35 anos	253	30,7

Fonte: elaborado pelo autor

Dos participantes, 311 (37,7%) tem idade inferior a 30 anos, 260 (31,6%) tem entre 31 e 35 anos e 253 (30,7) tem idade superior a 35 anos.

A idade média dos participantes foi de 33 anos, com desvio de 8,7 anos. A idade mínima foi de 17 anos e máxima de 69 anos. 311 (37,7%) participantes têm idade acima da média.

A amostra mostrou uma adequada distribuição nas faixas etárias e nos graus de experiência apesar de ter sido não probabilística e por conveniência. Praticamente dois terços da amostra revelou ter uma adequada experiência profissional.

### 7.1.2 Por Sexo

O resultado da distribuição por sexo apresentou o resultado abaixo.

Tabela 3: Distribuição por sexo

	N	%
<b>Sexo do participante</b>		
Masculino	341	41,4
Feminino	483	58,6

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao sexo (masculino ou feminino) temos que 341 (41,4%) são do sexo masculino e 483 (58,6%) são do sexo feminino.

### 7.1.3 Por Função

Os participantes ao responder os questionários definiram sua forma de atuação sob quatro alternativas, chamadas de “função”. As quatro funções são: 1) ADM – administrativas – representando tarefas internas, administrativas com pouco contato com clientes externos; 2) COM – comerciais – tarefas com interação externa com clientes e demais *stakeholders* externos; 3) GES – gestão – tarefas de gestão e coordenação de pessoas, e que também possuem interação externa; 4) OPR – operacionais – tarefas de execução de produtos ou serviços, com menos contato com pessoas externas.

Tabela 4: Distribuição por função

	N	%
<b>Função do participante</b>		
ADM	193	23,4
COM	290	35,2
GES	251	30,5
OPR	90	10,9

Fonte: elaborado pelo autor

Ao informar a função no trabalho, 193 (23,4%) dos participantes declararam trabalhar em funções administrativas, 290 (35,2%) em funções comerciais com contato com clientes, 251 (30,5%) funções de gestão e 90 (10,9%) em funções operacionais.

O grupo de profissionais que atuam com funções que pressupõem maior contato e atendimento com pessoas externas, “COM” e “GES”, representaram praticamente dois terços dos participantes da pesquisa, o que é adequado e significativo para a pesquisa.

## 7.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO ESTILO COMPORTAMENTAL PREFERENCIAL E EMPATIA - MODELO HERRMANN (1991)

Estão descritos a seguir os resultados e a análise.

### 7.2.1 Por quantidade

Tabela 5: Distribuição dos estilos comportamentais por quantidade

	N	%
<b>Estilo comportamental preferencial Herrmann</b>		
A – Analítico	357	43,3
B – Organizado	172	20,9
C – Interpessoal	240	29,1
D – Experimental	55	6,7

Fonte: elaborado pelo autor

No resultado do questionário do mapaPreferências© do modelo de Herrmann (1991) para avaliação das preferências comportamentais e empatia observou-se que; 357 (43,3%) dos participantes foram classificados com o estilo predominante A - comportamento analítico; 172 (20,9%) com o B – comportamento organizado; 240 (29,1%) com o C – comportamento interpessoal; e 55 (6,7%) com o D – comportamento experimental.

### 7.2.3 Por escores/valores

Nas escalas de avaliação do mapaPreferências© do modelo de Herrmann (1991) são consideradas como escores correspondentes a preferências significativas valores acima de 100 sendo que valores acima de 149 são considerados como preeminências, ou seja, alta preferência. Assim, considerando as médias reportadas, pode-se considerar que para os estilos preferenciais A, B, C e D as pessoas apresentam efetivamente o comportamento e as atitudes características dos estilos.

Tabela 6: Distribuição dos estilos comportamentais por escores/valores

Estilo	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
A – Analítico	824	57,0	169,0	117,2	18,7
B – Organizado	824	49,0	158,0	108,0	19,1
C – Interpessoal	824	52,0	176,0	108,5	20,7
D – Experimental	824	50,0	173,0	94,3	17,9

Fonte: elaborado pelo autor

A soma das questões referentes ao estilo comportamental A - analítico (córtex analítico), teve média  $117,2 \pm 18,7$ , com mínimo de 57 e máximo de 169. Tiveram 420 (50,97%) com respostas acima da média.

Na soma das questões referentes ao estilo comportamental B – organizado (límbico organizado), verificou-se que a média foi  $108 \pm 19,1$ , mínimo de 49 e máximo de 158. Tiveram 404 (49,02%) com respostas acima da média.

Para as questões referentes ao estilo comportamental C – interpessoal (límbico relacional), a soma média foi  $108,5 \pm 20,7$ . A soma mínima foi 52 e a máxima, 176. Tiveram 408 (49,51%) com respostas acima da média.

Para a soma das questões referentes ao estilo comportamental D – experimental (córtex experimental), a média foi  $94,3 \pm 17,9$ , o mínimo 50 e o máximo 173. Tiveram 397 (48,18%) com respostas acima da média.

### 7.3 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DA HOSPITALIDADE - QUESTIONÁRIO BLAIN E LASHLEY (2014)

Estão descritos a seguir os resultados e a análise.

Tabela 7: Distribuição dos resultados da Hospitalidade por temas e total

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
Tema 1 cliente em primeiro lugar	824	4,0	28,0	22,6	3,1
Tema 2 cliente feliz	824	16,0	35,0	28,4	3,6
Tema 3 cliente se sentir especial	824	9,0	28,0	22,1	3,6
Total Hospitalidade	824	40,0	91,0	73,1	9,3

Fonte: elaborado pelo autor

Por ser um teste autoavaliativo, subjetivo, pode ser afetado pelas “sugestões e induções sociais e culturais” e pelo “senso comum”. As pessoas podem sentir desconfortáveis em se auto avaliar de forma negativa em referencia aos valores e comportamentos em questão.

As respostas ao tema 1 tiveram uma soma média de  $22,6 \pm 3,1$ , a menor soma foi 4 e a maior 28. Tiveram 467 (56,67%) participantes com respostas acima da média.

No tema 2 a soma média foi  $28,4 \pm 3,6$ , o mínimo da soma foi 16 e o máximo 36. Tiveram 430 (52,18%) participantes com respostas acima da média.

Ao avaliar o tema 3, a soma média foi  $22,1 \pm 3,6$ , o mínimo 9 e o máximo 28. Tiveram 390 (47,33%) participantes com respostas acima da média.

A hospitalidade, que é medida como a soma dos temas 1, 2 e 3, apresentou uma média de  $73,1 \pm 9,3$ . O valor mínimo observado foi 40 e o máximo 91. Tiveram 398 (48,30%) participantes com respostas acima da média.

## 7.4 RESULTADOS E ANÁLISES ESTATÍSTICAS

Estão descritos a seguir os resultados e as análises estatísticas.

### 7.4.1 Teste de normalidade

Para decidir sobre os métodos estatísticos a serem utilizados foi verificado se as variáveis estudadas seguem uma distribuição normal. Para isso foi utilizado o teste de hipóteses de normalidade proposto por Kolmogorov-Smirnov, em que a hipótese nula é que os dados são normalmente distribuídos contra a hipótese alternativa de que os dados não são normalmente distribuídos. Caso o p-valor do teste for maior que o nível de significância de 5%, não se tem evidências para rejeitar a hipótese nula o que significaria que os dados seguem uma distribuição normal.

Tabela 8: Teste de normalidade

Tests of Normality	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	df	(p-valor) Sig.
Tema1	0,12332	824	9,2E-34
Tema2	0,10976	824	1,89E-26
Tema3	0,134011	824	3,61E-40
Total Hospitalidade	0,084278	824	3,61E-15
A - analítico	0,051138	824	2,67E-05
B - organizado	0,031366	824	<b>0,053302</b>
C - interpessoal	0,028607	824	<b>0,116785</b>
D - experimental	0,04527	824	0,000405

a Lilliefors Significance Correction

Fonte: elaborado pelo autor

Como apenas a soma das questões relacionadas ao estilo comportamental B - organizado (p-valor = 0,053) e ao estilo comportamental C - interpessoal (p-valor = 0,117) são normalmente distribuídas, optou-se por utilizar em toda análise estatística as técnicas não-paramétricas, uma vez que as técnicas paramétricas assumem normalidade dos dados, ou que ao menos a distribuição da variável seja conhecida, além de outras suposições como homogeneidade das variâncias.

Tabela 9: Teste de normalidade por grupo

Tests of Normality - grupo				
	Resultado	Kolmogorov-Smirnov(a)		
		Statistic	df	(p-valor) Sig.
Tema1	A	0,197645	357	2,02E-38
	B	0,201456	172	7,05E-19
	C	0,197802	240	1,32E-25
	D	0,123798	55	0,035055
Tema2	A	0,150027	357	1,47E-21
	B	0,161649	172	7,27E-12
	C	0,152653	240	7,7E-15
	D	0,167368	55	0,000554
Tema3	A	0,128135	357	1,83E-15
	B	0,175241	172	4,53E-14
	C	0,164694	240	2,04E-17
	D	0,097797	55	0,2
Total Hospitalidade	A	0,139823	357	1,38E-18
	B	0,15503	172	7,31E-11
	C	0,134694	240	2,15E-11
	D	0,073604	55	0,2

a Lilliefors Significance Correction

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 10: Teste de normalidade para os hemisférios

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	df	Sig.
Esquerdo	0,035441	824	0,01602
Direito	0,035441	824	0,01602

a Lilliefors Significance Correction

Fonte: elaborado pelo autor

Para os valores referentes aos hemisférios, esquerdo e direito, o p-valor do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov é menor que o nível de significância de 5%, portanto, também se pode rejeitar a hipótese nula e então se pode assumir que os valores para Esquerdo (p-valor=0,016) e Direito (p-valor=0,016) não são normalmente distribuídos.

#### 7.4.2 Teste Kruskal-Wallis para hospitabilidade e estilos comportamentais

Um teste de Kruskal-Wallis indica que ao menos uma amostra domina estocasticamente uma outra amostra. O teste não identifica onde esta dominância estocástica ocorre.

Tabela 11: Teste Kruskal-Wallis - hospitabilidade e estilos comportamentais

	<b>Estilo</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>p-valor</b>
Tema1	A – Analítico	357	7,0	25,0	21,7	2,3	<b>&lt;0,001</b>
	B – Organizado	172	4,0	25,0	21,6	2,7	
	C – Interpessoal	240	10,0	28,0	25,0	3,0	
	D – Experimental	55	4,0	25,0	20,8	3,3	
Tema2	A – Analítico	357	16,0	31,0	27,4	2,7	<b>&lt;0,001</b>
	B – Organizado	172	18,0	31,0	27,4	2,9	
	C – Interpessoal	240	17,0	35,0	31,1	3,8	
	D – Experimental	55	19,0	31,0	26,3	3,3	
Tema3	A – Analítico	357	10,0	25,0	21,2	3,2	<b>&lt;0,001</b>
	B – Organizado	172	13,0	25,0	21,6	3,2	
	C – Interpessoal	240	9,0	28,0	24,2	3,8	
	D – Experimental	55	14,0	25,0	20,3	3,0	
Total Hospitalidade	A – Analítico	357	40,0	81,0	70,3	7,2	<b>&lt;0,001</b>
	B – Organizado	172	49,0	81,0	70,7	7,5	
	C – Interpessoal	240	50,0	91,0	80,2	9,7	
	D – Experimental	55	48,0	81,0	67,5	7,7	

Fonte: elaborado pelo autor

Através do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis, verificou-se que existe pelo menos uma diferença entre as médias da soma das respostas do tema 1 entre os grupos classificados como estilo A - analítico, B - organizado, C - interpessoal, ou D - experimental, no teste Preferências comportamentais e empatia do modelo de Herrmann (1991) (p-valor<0,001).

Verificou-se também que existe ao menos uma diferença entre as médias do Tema 2 entre os grupos classificados como estilo A - analítico, B - organizado, C - interpessoal, ou D - experimental. O mesmo ocorre com o Tema 3.

Também existe ao menos uma diferença entre as médias do Total de Hospitalidade entre os grupos A - analítico, B - organizado, C - interpessoal, ou D - experimental.

#### 7.4.3 Teste de Bonferroni para hospitabilidade e estilos comportamentais

Para verificar quais diferenças são significativas, foi utilizado o teste de Bonferroni. O teste de Bonferoni propõe um ajuste para o nível de significância do teste LSD de Fisher, garantindo assim um nível de significância para experimento (*experimentwise Type I error rate- EER*) abaixo do escolhido (VIEIRA, S., 2000). Os testes de comparações múltiplas permitem identificar essas diferenças entre pares de médias específicos ou em combinações lineares das médias.

Tabela 12: Teste de Bonferroni - hospitabilidade e estilos comportamentais

Total Hospitabilidade		Tema1		Tema2		Tema3	
Par	p-valor	Par	p-valor	Par	p-valor	Par	p-valor
A e B	1,000	A e B	1,000	A e B	1,000	A e B	0,690
A e C	<0,001	A e C	<0,001	A e C	<0,001	A e C	<0,001
A e D	0,045	A e D	0,280	A e D	0,108	A e D	0,243
B e C	<0,001	B e C	<0,001	B e C	<0,001	B e C	<0,001
B e D	0,028	B e D	0,400	B e D	0,084	B e D	0,028
C e D	<0,001	C e D	<0,001	C e D	<0,001	C e D	<0,001

Fonte: elaborado pelo autor

Para o Tema 1, a média no grupo C - interpessoal (25,0) é estatisticamente maior que a média do grupo A - analítico (21,7); a média do grupo C - interpessoal também é maior que a média do grupo B - organizado (21,6) e que a do grupo D - experimental (20,8);

No Tema 2, a média no grupo C - interpessoal (31,1) também é estatisticamente maior que as médias dos grupos A - analítico (27,4), B - organizado (27,4) e D - experimental (26,3).

A média do Tema 3 é maior no grupo C - interpessoal (24,2) também é estatisticamente maior que a média dos grupos A - analítico (21,2), B - organizado (21,6) e D - experimental (20,3); e a média do grupo B - organizado é estatisticamente maior que a média do grupo D - experimental.

Para o Total da Hospitalidade, a média no grupo C - interpessoal (80,2) é estatisticamente maior que a média do grupo A - analítico (70,3); a média do grupo C também é maior que a média do grupo B - organizado (70,7) e que a do grupo D - experimental (67,5); a média do grupo D - experimental é estatisticamente menor que a média dos grupos A - analítico e B - organizado.



Como as médias do grupo de estilo C – interpessoal são estatisticamente superiores que as dos demais estilos pode-se inferir que pessoas com estilo preferencial C- interpessoal são naturalmente mais hospitaleiras que as demais.

#### 7.4.4 Correlação, Regressão e Diagrama de Dispersão.

A regressão e a correlação são duas técnicas estreitamente relacionadas que envolvem uma forma de estimação. A análise de correlação dá um número que resume o grau de relacionamento entre duas variáveis; a análise de regressão tem como resultado uma equação matemática que descreve o relacionamento entre as variáveis. O objetivo da correlação é a determinação da força do relacionamento entre duas observações. Indica até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os da outra. A correlação mede o grau de relacionamento entre duas variáveis. A regressão apresenta uma equação que descreve esse relacionamento. A regressão mostra o grau de influência de uma variável sobre outra (HAIR *et al.*, 2009).

Uma forma visual de apresentar a correlação entre duas variáveis é por meio de um diagrama de dispersão. Um diagrama de dispersão é um método gráfico de representar a relação entre duas variáveis. No diagrama as duas variáveis são plotadas usando-se coordenadas x e y, e a dispersão dos pontos mostra se existe ou não correlação entre as duas variáveis.

Foram avaliados os graus de correlação linear, a regressão e o diagrama de dispersão entre os dois grupos de variáveis, as referentes aos estilos comportamentais preferenciais e empatia, consideradas como variáveis independentes, e as referentes a hospitabilidade e seus três temas. Assim foram estabelecidas oito hipóteses estatísticas para definir se cada estilo comportamental preferencial influencia e tem correlação com a hospitabilidade e seus três temas:

- a) Estilo A - analítico influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total).
- b) Estilo B - organizado influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- c) Estilo C - interpessoal influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- d) Estilo D - experimental influencia a hospitabilidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)

- e) Estilo A - analítico apresenta relação com a hospitalidade (com os três temas 1, 2, e total)
- f) Estilo B - organizado apresenta relação com a hospitalidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- g) Estilo C - interpessoal apresenta relação com a hospitalidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)
- h) Estilo D - experimental apresenta relação com a hospitalidade (com os três temas 1, 2, 3, e total)

#### 7.4.4.1 Correlações

Todos os procedimentos básicos de estatística - o teste T, o teste F, a análise de variância (ANOVA), entre outros - dependem fortemente da suposição de que os dados da amostra estejam distribuídos de acordo com uma distribuição específica. Mas, para cada teste clássico, existe uma alternativa não-paramétrica com menos hipóteses sobre os dados. A correlação de Pearson é a versão paramétrica compatível com dados com distribuição normal, mas, uma das alternativas não paramétricas é a correlação de Spearman. Portanto, como a maioria das variáveis do presente estudo não são normalmente distribuídas foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman.

Para Moore e Kirkland (2007), a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis. O coeficiente de correlação de Spearman, ou simplesmente de "r" de Spearman" mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação, se positiva ou negativa) entre duas variáveis. O valor da correlação (r) está sempre entre -1 e +1, e é considerado como "correlação positiva" quando  $r > 0$ , e nesse caso quando uma variável cresce a outra também cresce. Quando  $r < 0$  a "correlação é negativa", ou seja, quando uma variável cresce a outro decresce. Quanto maior o valor de r, mais forte a associação. No extremo, se  $r = 1$  ou  $r = -1$  todos os pontos no gráfico de dispersão caem exatamente numa linha reta. No outro extremo, se  $r = 0$  não existe nenhuma associação linear. Para Cohen (1977) valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; valores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Tabela 13: Coeficiente de Correlação entre Total de Hospitalidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Estilos A, B, C, D.

	A - Analítico		B - Organizado		C - Interpessoal		D - Experimental	
	r	p-valor	r	p-valor	r	p-valor	r	p-valor
Tema 1	-0,291	<0,001	-0,203	<0,001	0,408	<0,001	0,095	0,006
Tema 2	-0,251	<0,001	-0,169	<0,001	0,370	<0,001	0,050	0,154
Tema 3	-0,225	<0,001	-0,095	0,006	0,319	<0,001	0,000	1,000
Total Hospitalidade	-0,262	<0,001	-0,157	<0,001	0,382	<0,001	0,042	0,229

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 14: Coeficiente de Correlação entre Hemisférios e Hospitalidade

	Esquerdo		Direito	
	r	p-valor	r	p-valor
Total Hospitalidade	-0,296	<0,001	0,296	<0,001

Fonte: elaborado pelo autor

Ao se analisar as correlações entre as combinações das respostas dos dois testes, verificou-se que a soma das questões ao estilo comportamental A - analítico (córtex analítico), do teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991), está negativamente correlacionada com a soma das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade, do Questionário Blain e Lashley (2014), e essas correlações são estatisticamente significantes.

A soma das questões referentes ao estilo comportamental B – organizado (límbico organizado), do teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991), também está negativamente correlacionada com as somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade, do Questionário Blain e Lashley (2014), e essas correlações são estatisticamente significantes. Porém a força dessas correlações é menor do que a força das correlações entre o estilo Analítico A e o Temas 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade.

A soma das questões referentes ao estilo comportamental C - interpessoal (límbico relacional), do teste Preferências comportamentais e Empatia do modelo Herrmann (1991), está positivamente correlacionada com as somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade, do Questionário Blain e Lashley (2014). São positivas e estatisticamente significantes.

Quando se analisa as correlações entre a soma das questões referentes ao estilo D - Experimental, do teste Preferências comportamentais e Empatia do modelo Herrmann (1991), e as somas das questões referentes ao Tema 1 verifica-se que são estatisticamente significativas e próximas a zero, ou seja, não há correlação. Entre a

soma das questões referentes ao estilo D - Experimental, do teste Preferências comportamentais e Empatia do modelo Herrmann (1991), e as somas das questões referentes ao Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade verifica-se que não são significativamente correlacionadas.

Adicionalmente, ao se analisar a correlação entre o Total da Hospitalidade e as somas referentes ao Hemisfério Esquerdo verifica-se que estão negativamente correlacionadas e essa correlação é estatisticamente significativa. Quanto a correlação entre o Total da Hospitalidade e as somas referentes ao Hemisfério Direito verifica-se que estão positivamente correlacionadas e essa correlação é estatisticamente significativa.

#### 7.4.4.2. Regressão linear

A análise da regressão pode ser usada como um método descritivo da análise de dados sem serem necessárias quaisquer suposições acerca dos processos que permitiram gerar os dados. A regressão ajuda a entender como determinadas variáveis influenciam outra variável, ou seja, verifica como o comportamento de uma variável pode mudar o comportamento de outra. A regressão linear simples permite estabelecer uma equação linear que descreva o relacionamento entre duas variáveis. A finalidade de uma equação de regressão é poder estimar os valores de uma variável com base em valores conhecidos da outra. Na regressão, os valores da variável dependente são preditos com base em valores dados ou conhecidos da variável independente. O método mais usado para ajustar uma linha reta a um conjunto de pontos é conhecido como a técnica dos mínimos quadrados (JUNIOR; LIMA; JÚNIOR, 2013).

Para verificar se as variáveis referentes a hospitabilidade (tema 1, tema 2, tema 3 e total hospitabilidade) e as variáveis referentes ao estilo comportamental preferencial, estão relacionadas de alguma forma foi usada a regressão para inferir a relação entre elas. Os resultados da regressão identificam a direção, o tamanho e a significância estatística da relação entre um preditor e a resposta. O sinal de cada coeficiente indica a direção da relação. Os coeficientes representam a mudança média na resposta para uma unidade de mudança na preditora mantendo constantes as outras preditoras no modelo. A significação (p-valor) de cada coeficiente testa a hipótese nula de que o coeficiente é igual à zero (nenhum efeito). Portanto, a significação (p-valor) baixos indicam que a preditora é uma adição significativa ao seu modelo.

A tabela 15 apresenta os resultados das análises de regressão entre o Total de Hospitabilidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Estilos A, B, C, D.

Tabela 15: Coeficientes de inclinação e Coeficientes de determinação entre Total de Hospitabilidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Estilos A, B, C, D.

	Total Hospitabilidade			Tema 1			Tema 2			Tema 3		
	b	p-valor	R <sup>2</sup>	b	p-valor	R <sup>2</sup>	b	p-valor	R <sup>2</sup>	b	p-valor	R <sup>2</sup>
<b>A Analítico</b>	-0,131	<0,001	0,069	-0,044	<0,001	0,074	-0,047	<0,001	0,061	-0,039	<0,001	0,041
<b>B Organizado</b>	-0,085	<0,001	0,030	-0,032	<0,001	0,039	-0,035	<0,001	0,034	-0,019	<b>0,005</b>	0,010
<b>C Interpessoal</b>	0,171	<0,001	0,144	0,056	<0,001	0,143	0,063	<0,001	0,132	0,052	<0,001	0,087
<b>D Experimental</b>	0,011	0,540	0,000	0,010	0,105	0,003	0,007	0,339	0,001	-0,005	0,458	0,001

Fonte: elaborado pelo autor

Verificam-se associações significantes entre Total de Hospitabilidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Estilos A, B e C, ou seja, a variável explicativa tem efeito na variável resposta. Assim, cada acréscimo de uma unidade do resultado do estilo A, há um decréscimo de -0,131 no total de hospitabilidade. Para os Estilos A e B, o incremento é negativo, enquanto para o Estilo C o incremento é positivo. O aumento de uma unidade do resultado do estilo C aumenta em 0,171 o total de hospitabilidade. O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup> ou R ajustado) representa a proporção da variabilidade na variável resposta explicada pela variável preditora ou variável explanatória. Ele dá uma ideia de quão bem pode-se prever a variável resposta a partir da variável preditora. Portanto o estilo C, que apresenta os maiores valores de R<sup>2</sup>, é o que melhor prediz a Hospitabilidade. O estilo comportamental C – interpessoal apresenta R<sup>2</sup> 0,144 para o total da hospitalidade, ou seja, o grau de influência é de 14,4%.

#### 7.4.4.3 Diagrama de Dispersão

A dispersão é uma representação gráfica da associação entre os pares de dados que permite avaliar o relacionamento entre variáveis. Três situações podem ocorrer:

- Existe correlação linear positiva quando uma das variáveis “cresce”, a outra, em média, também “cresce”, tanto mais forte quanto mais perto de uma reta imaginária os pontos estiverem;

- b) Existe correlação linear negativa quando uma das variáveis “cresce”, a outra, em média, “decrece”, tanto mais forte quanto mais perto de uma reta imaginária os pontos estiverem;
- c) Não há correlação, ou ela é muito baixa, se os pontos estiverem dispersos, sem definição de direção. As variáveis nesse caso são ditas não correlacionadas.

Os gráficos abaixo apresentam os resultados das análises de dispersão entre o Total de Hospitalidade, Tema 1, Tema 2, Tema 3 e os Estilos A, B, C, D.

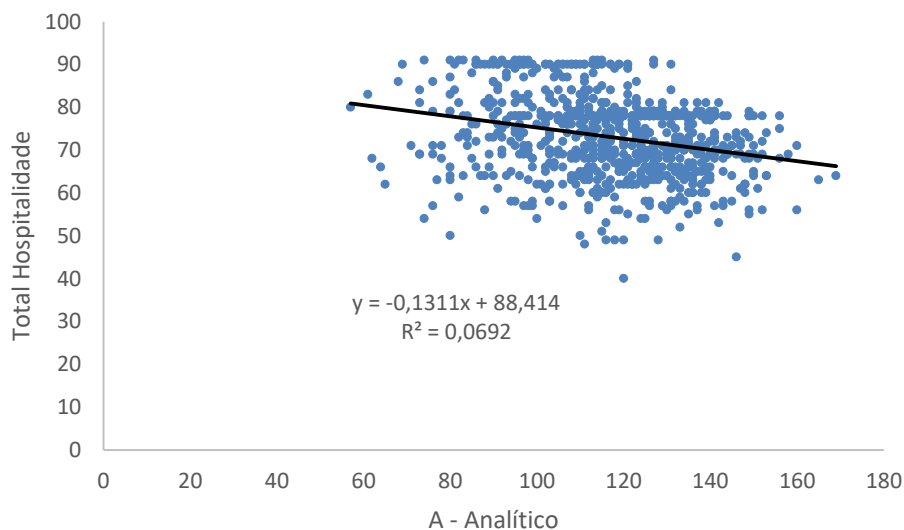


Figura 18: dispersão entre total hospitalidade e estilo A - analítico  
Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo A “cresce”, o total da hospitalidade, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais analítica e racional uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para ser hospitaleira.

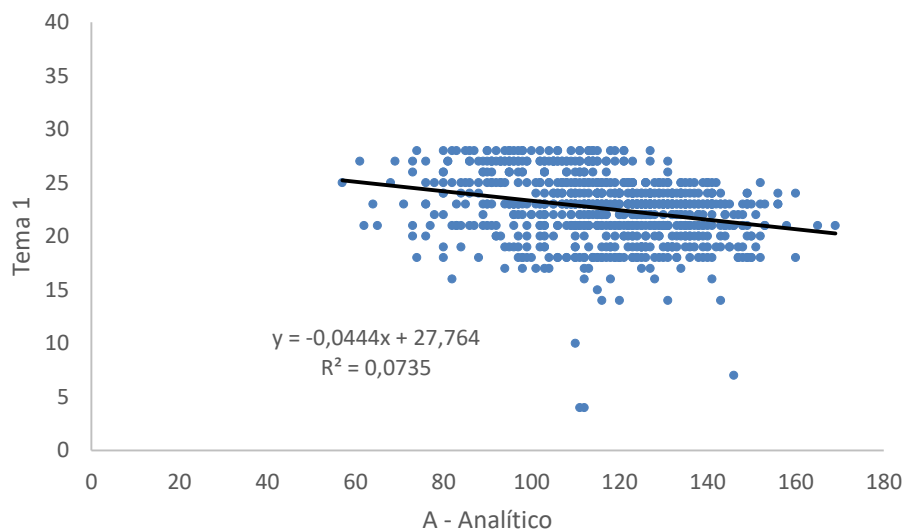


Figura 19: dispersão entre tema 1 e estilo A - analítico  
Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo A “cresce”, o valor do tema 1, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais analítica e racional uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para colocar o cliente em primeiro lugar.

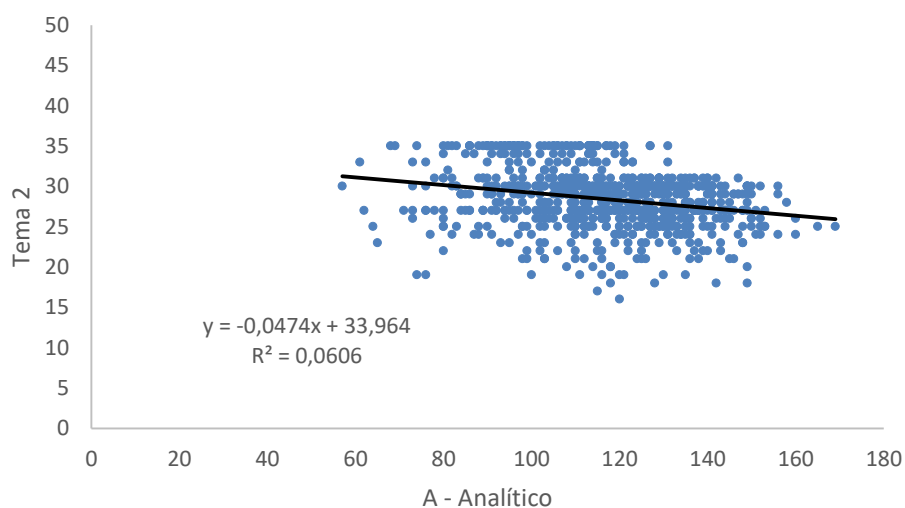


Figura 20: dispersão entre tema 2 e estilo A – analítico  
Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo A “cresce”, o valor do tema 2, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais analítica e

racional uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para fazer o cliente feliz.

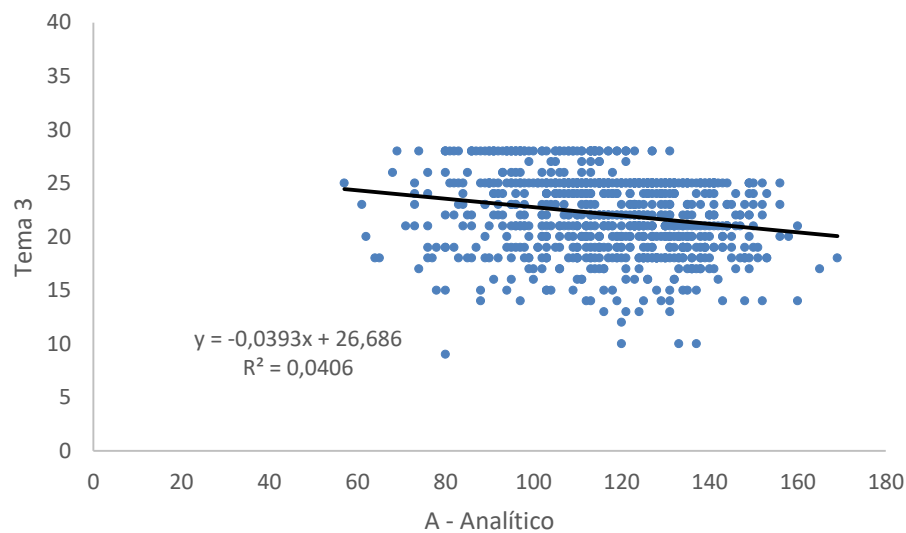


Figura 21: dispersão entre tema 3 e estilo A – analítico  
Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo A “cresce”, o valor do tema 3, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais analítica e racional uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para fazer o cliente se sentir especial.

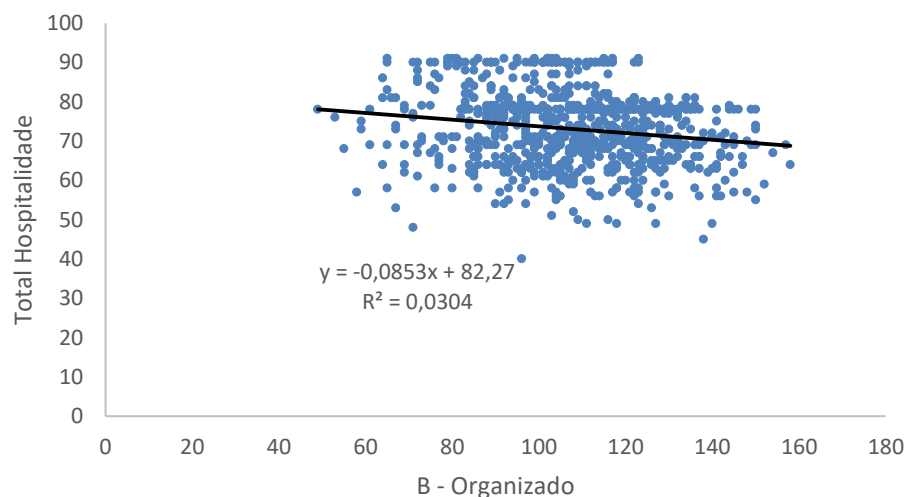


Figura 22: dispersão entre total hospitalidade e estilo B - organizado  
Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo B “cresce”, o total da hospitalidade, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais detalhista



e organizada uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para ser hospitaleira.

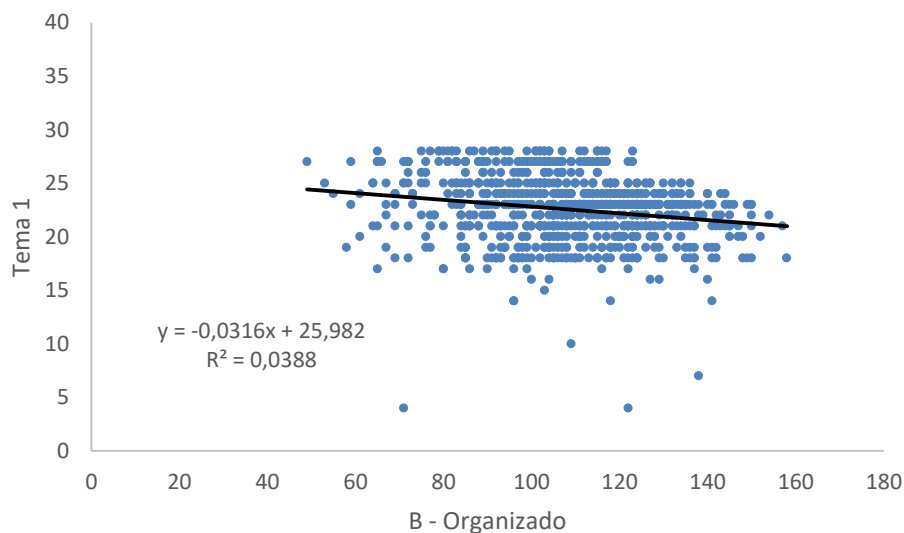


Figura 23: dispersão entre tema 1 e estilo B – organizado

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo B “cresce”, o tema 1, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais detalhista e organizada uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para colocar o cliente em primeiro lugar.

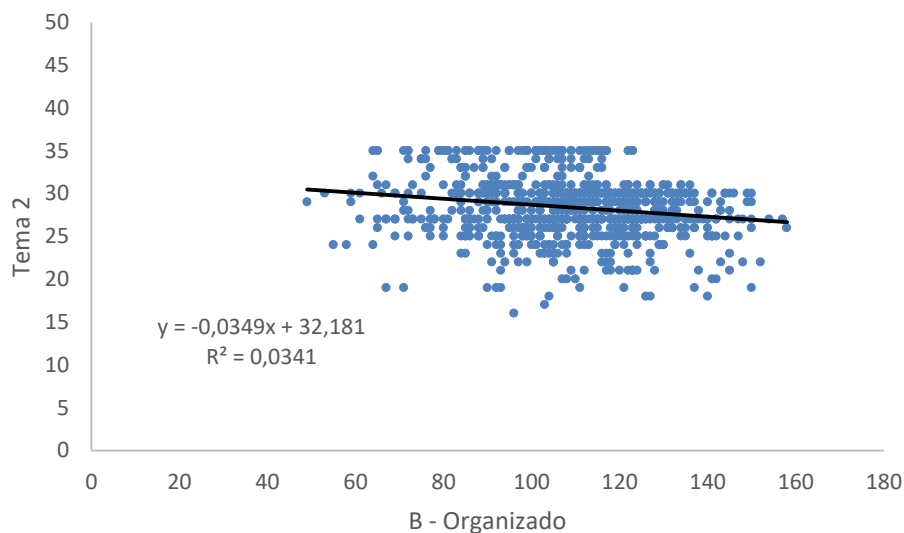


Figura 24: dispersão entre tema 2 e estilo B – organizado

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo B “cresce”, o tema 2, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais detalhista e organizada

uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para fazer o cliente feliz.

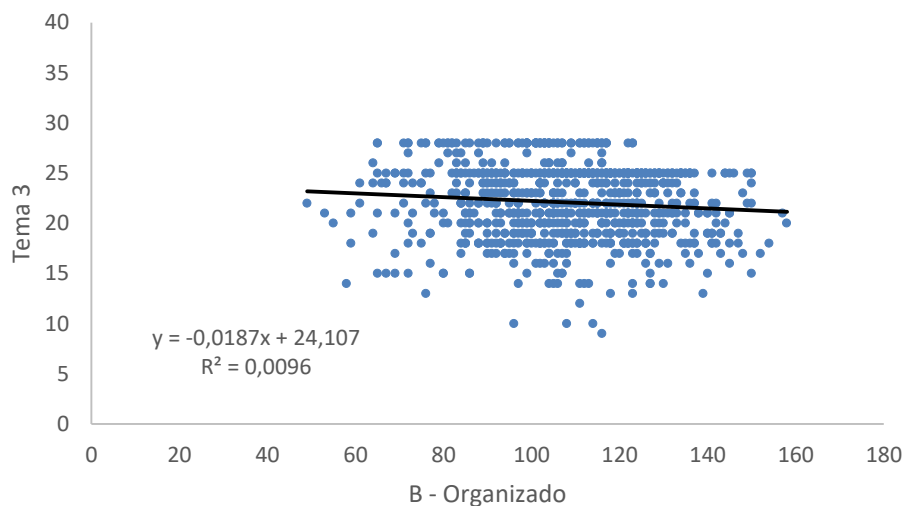


Figura 25: dispersão entre tema 3 e estilo B - organizado

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear negativa. Isto significa que quando o valor do estilo B “cresce”, o tema 1, em média, “decrece”, ou seja, quanto mais detalhista e organizada uma pessoa prefere se comportar menos motivação intrínseca ela teria para fazer o cliente se sentir especial.

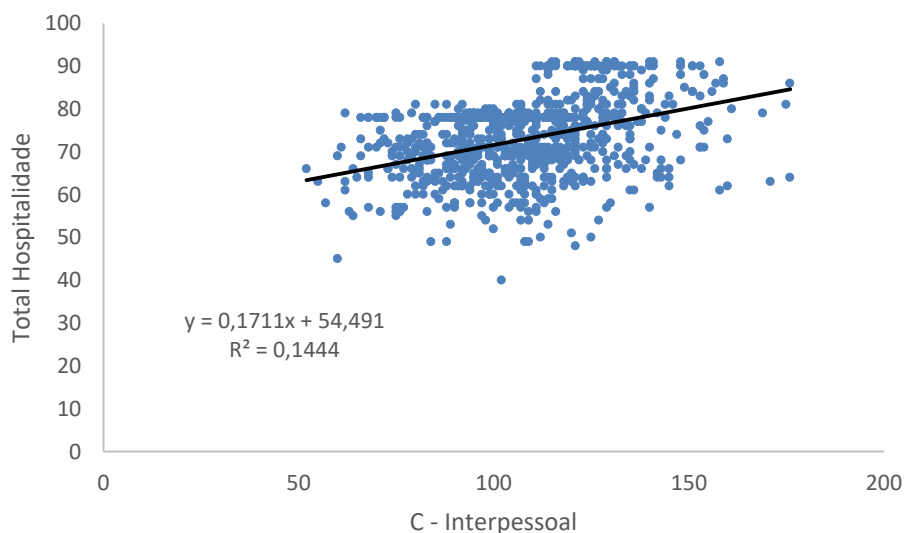


Figura 26: dispersão entre total hospitalidade e estilo C - interpessoal

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear positiva. Isto significa que quando o valor do estilo C – interpessoal “cresce”, o total da hospitalidade, em média, também “cresce”, ou seja,

quanto mais empático e relacional uma pessoa prefere se comportar mais motivação intrínseca ela teria para ser hospitaleira.

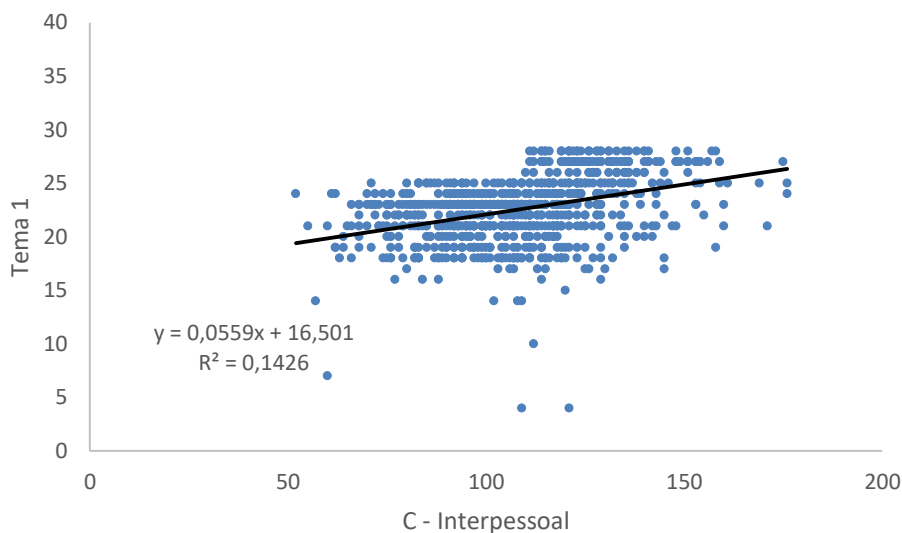


Figura 27: : dispersão entre tema 1 e estilo C- interpessoal

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear positiva. Isto significa que quando o valor do estilo C – interpessoal “cresce”, o total do tema 1, em média, também “cresce”, ou seja, quanto mais empático e relacional uma pessoa prefere se comportar mais motivação intrínseca ela teria para fazer o cliente feliz.

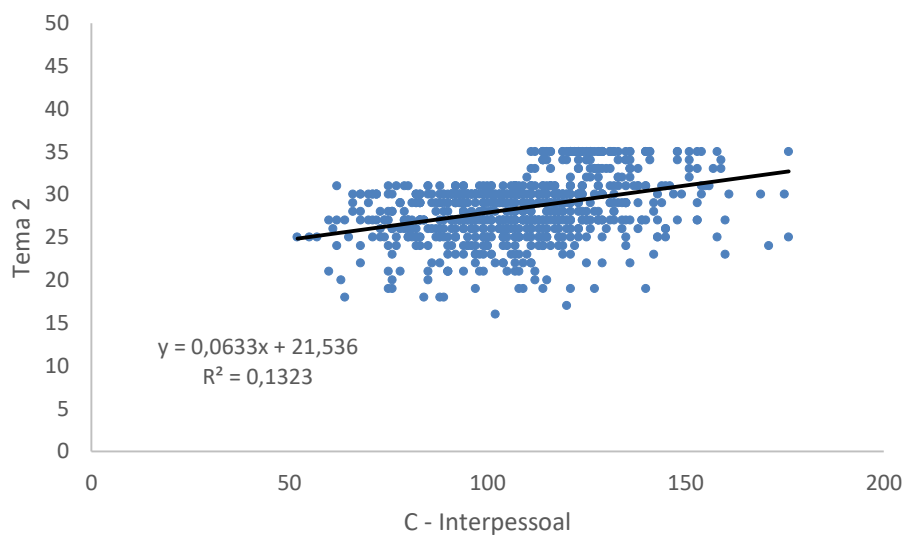


Figura 28: dispersão entre tema 2 e estilo C- interpessoal

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear positiva. Isto significa que quando o valor do estilo C – interpessoal “cresce”, o total do tema 2, em média, também “cresce”, ou seja, quanto mais empático e relacional uma pessoa prefere se comportar mais motivação intrínseca ela teria para colocar o cliente em primeiro lugar.

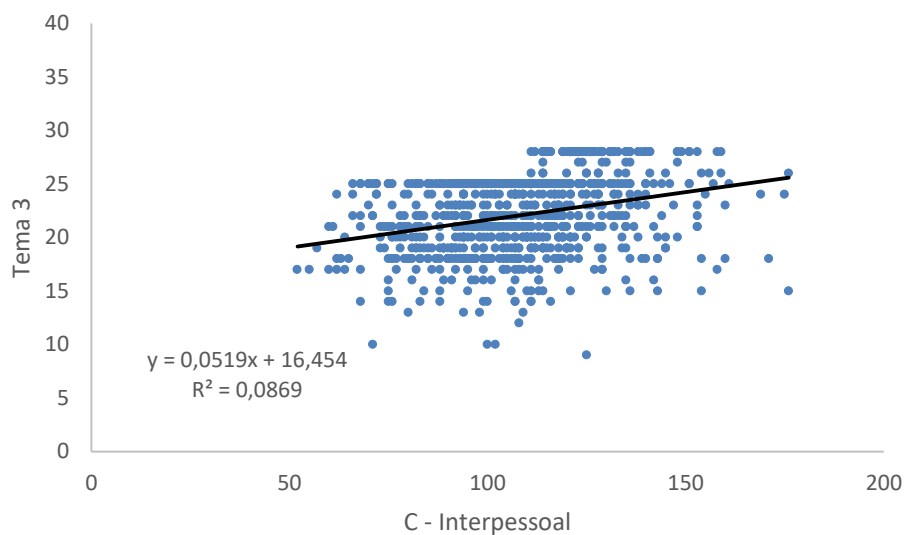


Figura 29: dispersão entre tema 3 e estilo C- interpessoal

Fonte: elaborado pelo autor

Existe correlação linear positiva. Isto significa que quando o valor do estilo C – interpessoal “cresce”, o total do tema 3, em média, também “cresce”, ou seja, quanto mais empático e relacional uma pessoa prefere se comportar mais motivação intrínseca ela teria para fazer o cliente se sentir especial.

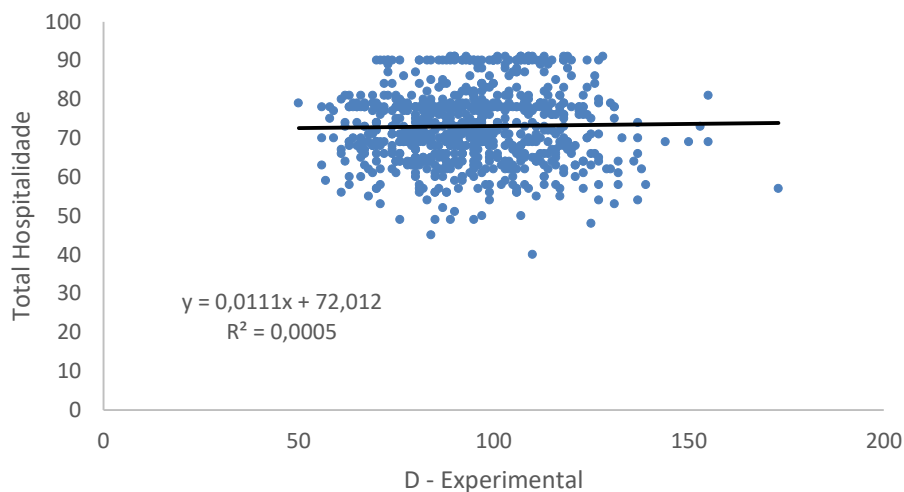


Figura 30: dispersão entre total hospitalidade e estilo D - experimental  
Fonte: elaborado pelo autor

Não há correlação, ou ela é muito baixa. Isto significa que não se pode prever o que aconteceria no total da hospitalidade com um aumento do valor do estilo D - experimental, pois os pontos estão dispersos, sem definição de direção. As variáveis nesse caso são ditas não correlacionadas.

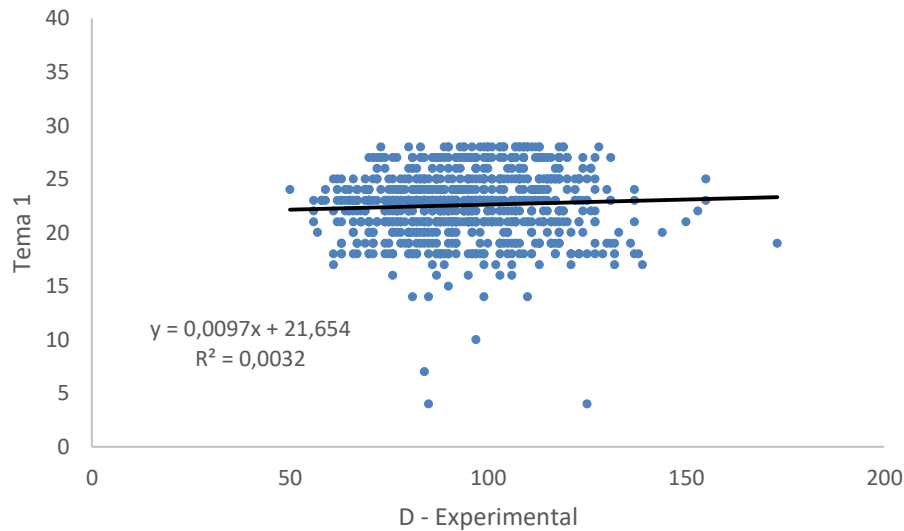


Figura 31: dispersão entre tema 1 e estilo D - experimental  
Fonte: elaborado pelo autor

Não há correlação, ou ela é muito baixa. Isto significa que não se pode prever o que aconteceria no valor do tema 1 com um aumento do valor do estilo D - experimental, pois os pontos estão dispersos, sem definição de direção. As variáveis nesse caso são ditas não correlacionadas.

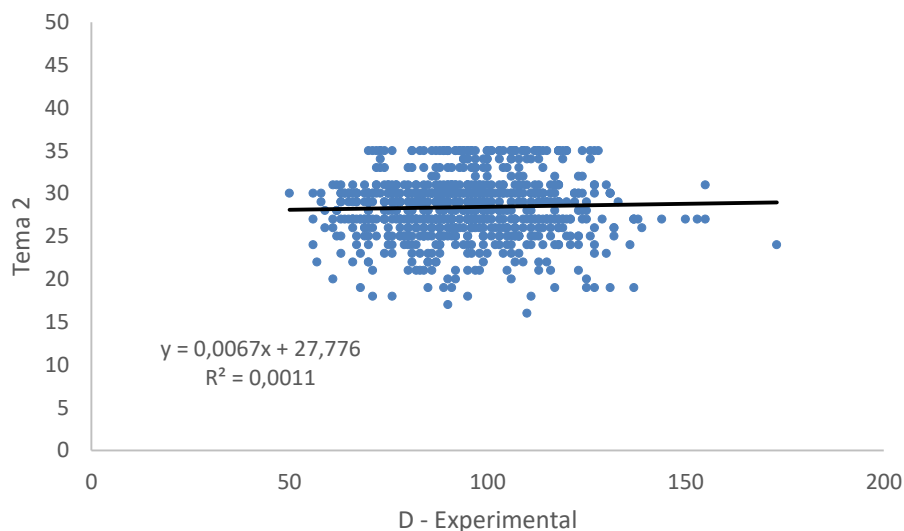


Figura 32: dispersão entre tema 2 e estilo D – experimental

Fonte: elaborado pelo autor

Não há correlação, ou ela é muito baixa. Isto significa que não se pode prever o que aconteceria no valor do tema 2 com um aumento do valor do estilo D - experimental, pois os pontos estão dispersos, sem definição de direção. As variáveis nesse caso são ditas não correlacionadas.

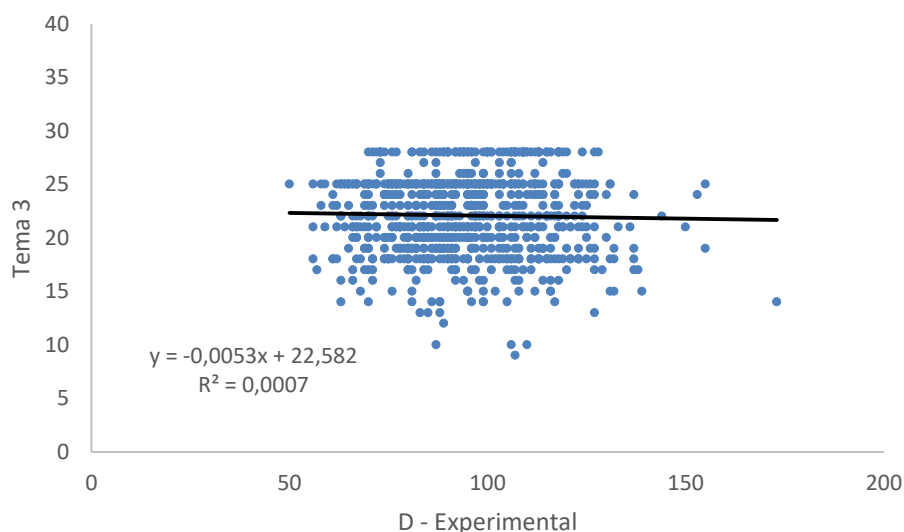


Figura 33: dispersão entre tema 3 e estilo D - experimental

Fonte: elaborado pelo autor

Não há correlação, ou ela é muito baixa. Isto significa que não se pode prever o que aconteceria no valor do tema 3 com um aumento do valor do estilo D -

experimental, pois os pontos estão dispersos, sem definição de direção. As variáveis nesse caso são ditas não correlacionadas.

#### 7.4.5 Cruzamentos entre Sexo e Hospitabilidade, Questionário Blain e Lashley (2014)

Para verificar se as médias das somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitabilidade, do Questionário Blain e Lashley (2014) diferem para os grupos masculino e feminino, foi utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney, uma vez que se tinha apenas dois grupos independentes. E havendo diferença, ela só pode estar entre esses dois grupos.

Tabela 16: Cruzamentos entre Sexo e Hospitabilidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>Tema 1</b>						
Masculino	341	4,0	28,0	22,4	3,0	
Feminino	483	4,0	28,0	22,7	3,1	0,151
<b>Tema 2</b>						
Masculino	341	17,0	35,0	28,0	3,5	
Feminino	483	16,0	35,0	28,7	3,7	<b>0,007</b>
<b>Tema 3</b>						
Masculino	341	10,0	28,0	21,6	3,4	
Feminino	483	9,0	28,0	22,4	3,7	<b>0,001</b>
<b>Total Hospitabilidade</b>						
Masculino	341	48,0	91,0	72,0	8,8	
Feminino	483	40,0	91,0	73,8	9,6	<b>0,005</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se que para o Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitabilidade, a média da soma das respostas do grupo feminino é maior que a média da soma das respostas do grupo masculino.

Pode-se concluir que, mesmo que com diferenças baixas, as mulheres apresentam mais motivação extrínseca e intenção hospitaleira que os homens.

#### 7.4.6 Cruzamentos Sexo para os estilos no teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991)

Para verificar se as médias das somas das questões referentes aos estilos A – analítico, B – organizado, C – interpessoal, D - experimental, do Teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991) diferem para os grupos masculino e feminino, foi utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney.



Tabela 17: Cruzamentos entre Sexo e Estilo Comportamental

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>A - Analítico</b>						
Masculino	341	57,0	169,0	119,5	17,7	
Feminino	483	61,0	160,0	115,5	19,2	<b>0,014</b>
<b>B - Organizado</b>						
Masculino	341	53,0	154,0	106,8	19,5	
Feminino	483	49,0	158,0	108,9	18,7	0,211
<b>C - Interpessoal</b>						
Masculino	341	52,0	175,0	105,9	20,1	
Feminino	483	60,0	176,0	110,4	20,9	<b>0,004</b>
<b>D - Experimental</b>						
Masculino	341	61,0	173,0	95,7	18,2	
Feminino	483	50,0	155,0	93,3	17,6	0,118

Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se que para o estilo A - analítico, a média da soma das respostas do grupo masculino é maior que a média da soma do grupo feminino.

Para o estilo C - interpessoal, a média da soma das respostas do grupo feminino é maior que a média da soma do grupo masculino.

Pode-se concluir que, nesta amostra, os homens apresentam médias mais elevadas para os estilos preferenciais A – analítico e D - experimental. Por conta disso pode-se inferir, então, que os homens, em média, teriam maior tendência para serem mais racionais e desbravadores. O que, de certa forma, justifica o “senso comum”, ou se justifica pelo “senso comum”.

Pode-se também concluir que, nesta amostra, as mulheres apresentam médias mais elevadas para os estilos preferenciais B – organizado e C – interpessoal. Pode-se então inferir que, pelo estilo C mais elevado as mulheres, em média, teriam mais tendência para terem um grau maior de emotividade e empatia. O que, de certa forma, novamente, justifica o “senso comum”, ou se justifica pelo “senso comum”.

Por conta disso pode-se inferir que as mulheres apresentariam uma tendência maior para ter motivação intrínseca para a hospitalidade. Isto, de certa forma, sustenta a tese de Aristarkhova (2012), que propõe a possibilidade de existência de uma hospitalidade genuína na relação de maternidade.

#### 7.4.7 Cruzamento por Idade para o Questionário Blain e Lashley (2014)

Para verificar se as médias das somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade, do Questionário Blain e Lashley (2014) diferem para os grupos etários estabelecidos, utilizamos o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis, uma vez que se tinha três grupos independentes.

Tabela 18: Cruzamentos entre Faixa Etária e Hospitalidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>Tema 1</b>						
<30 anos	311	4,0	28,0	22,5	3,1	
30 a 35 anos	260	4,0	28,0	22,8	3,0	
>35 anos	253	14,0	28,0	22,5	3,1	0,429
<b>Tema 2</b>						
<30 anos	311	16,0	35,0	28,2	3,5	
30 a 35 anos	260	18,0	35,0	28,6	3,7	
>35 anos	253	17,0	35,0	28,5	3,6	0,389
<b>Tema 3</b>						
<30 anos	311	9,0	28,0	21,9	3,8	
30 a 35 anos	260	10,0	28,0	22,1	3,8	
>35 anos	253	14,0	28,0	22,3	3,3	0,447
<b>Total Hospitalidade</b>						
<30 anos	311	40,0	91,0	72,6	9,3	
30 a 35 anos	260	48,0	91,0	73,5	9,6	
>35 anos	253	49,0	91,0	73,2	9,2	0,424

Fonte: elaborado pelo autor

Nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada.

Isto significa que a variável idade não apresenta influencia significativa para a motivação extrínseca para a hospitalidade

Percebe-se que a idade não influencia a capacidade de ser hospitaleiro por motivações extrínsecas.

#### 7.4.8 Cruzamento por Idade para teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991).

Para verificar se as médias das somas das questões referentes ao A - analítico (córtex analítico), B - organizado (límbico organizado), C - interpessoal (límbico relacional) e D - experimental (córtex experimental), do Teste Preferências

comportamentais e Empatia Herrmann (1991) diferem para os grupos etários, também foi utilizado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis.

Tabela 19: Cruzamentos entre faixa Etária e Estilo Comportamental

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>A - Analítico</b>						
<30 anos	311	57,0	169,0	114,6	18,9	
30 a 35 anos	260	61,0	158,0	117,8	18,1	
>35 anos	253	73,0	165,0	119,7	18,8	<b>0,011</b>
<b>B - Organizado</b>						
<30 anos	311	61,0	158,0	110,5	17,9	
30 a 35 anos	260	58,0	154,0	107,5	17,9	
>35 anos	253	49,0	150,0	105,5	21,1	<b>0,014</b>
<b>C - Interpessoal</b>						
<30 anos	311	52,0	176,0	109,5	20,8	
30 a 35 anos	260	62,0	160,0	107,2	19,8	
>35 anos	253	55,0	176,0	108,7	21,4	0,366
<b>D - Experimental</b>						
<30 anos	311	50,0	155,0	93,5	18,0	
30 a 35 anos	260	57,0	173,0	95,5	17,7	
>35 anos	253	61,0	150,0	94,1	18,1	0,454

Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se que para o A - analítico (córtex analítico) e para o B - organizado (límbico organizado), existe pelo menos uma diferença entre as médias da soma das respostas dos grupos etários.

Para se verificar quais diferenças são significativas, foi utilizado o teste de Bonferroni.

Tabela 20: Cruzamentos entre faixa Etária e Estilos A e B

<b>A - Analítico</b>		<b>B - Organizado</b>	
<b>Par</b>	<b>p-valor</b>	<b>Par</b>	<b>p-valor</b>
<30 e 30 a 35	0,111	<30 e 30 a 35	0,234
<30 e >35	<b>0,012</b>	<30 e >35	<b>0,013</b>
30 a 35 e >35	1,000	30 a 35 e >35	0,699

Fonte: elaborado pelo autor

Para o A - analítico (córtex analítico), a média no grupo “menor que 30 anos” (114,6) é estatisticamente menor que a média do grupo “maior que 35 anos” (119,7).

Para o B - organizado (límbico organizado), a média no grupo “menor que 30 anos” (110,5) é estatisticamente maior que a média do grupo “maior que 35 anos” (105,5).

Pode-se concluir que, nesta amostra, para o estilo preferencial A – analítico, os grupos mais experientes, (“de 30 a 35 anos” e “maior que 35 anos”) apresentam médias mais elevadas que o grupo dos menos experientes (“menor que 30 anos”).

Pode-se dizer então que as pessoas mais experientes, em média, teriam maior tendência para serem mais racionais que os mais jovens. O que, de certa forma, justifica o “senso comum”, ou se justifica pelo “senso comum”.

Pode-se também concluir que, nesta amostra, para o estilo preferencial B – analítico, os grupos menos experientes (“menor que 30 anos”), apresentam médias mais elevadas que o grupo dos mais experientes (“de 30 a 35 anos” e “maior que 35 anos”). Pode-se então dizer que, pelo estilo B mais elevado que os menos experientes, em média, teriam mais tendência para serem mais organizados e sistemáticos. O que, de certa forma, novamente, justifica o “senso comum”, ou se justifica pelo “senso comum”.

Como não foram constatadas diferenças significativas entre as diferentes faixas etárias para o estilo C - interpessoal (límbico relacional) pode-se inferir que a idade não é relevante para definir uma tendência para se ter motivação intrínseca para a hospitalidade.

#### 7.4.9 Cruzamento por função para o Questionário Blain e Lashley (2014)

Para verificar se as médias das somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade, do Questionário Blain e Lashley (2014) diferem para os grupos de funções, foi utilizado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis, uma vez que se tinha quatro grupos independentes.

Existe pelo menos uma diferença estatisticamente significante entre as médias do Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitalidade, para o Questionário Blain e Lashley (2014) para os grupos de funções.

Para verificar quais diferenças são significativas, utilizou-se o teste de Bonferroni.

Tabela 21: Cruzamentos entre Função e Hospitalidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>Tema 1</b>						
ADM	193	10,0	28,0	21,8	2,9	
COM	290	4,0	28,0	22,5	3,4	
GES	251	14,0	28,0	23,2	2,8	
OPR	90	16,0	28,0	22,6	2,7	<b>&lt;0,001</b>
<b>Tema 2</b>						
ADM	193	16,0	35,0	27,0	3,6	
COM	290	19,0	35,0	28,8	3,5	
GES	251	17,0	35,0	29,1	3,6	
OPR	90	18,0	35,0	28,4	3,1	<b>&lt;0,001</b>
<b>Tema 3</b>						
ADM	193	9,0	28,0	20,4	3,8	
COM	290	10,0	28,0	22,4	3,6	
GES	251	14,0	28,0	23,1	3,2	
OPR	90	14,0	28,0	21,9	3,5	<b>&lt;0,001</b>
<b>Total Hospitalidade</b>						
ADM	193	40,0	90,0	69,2	9,2	
COM	290	45,0	91,0	73,6	9,3	
GES	251	49,0	91,0	75,4	8,9	
OPR	90	49,0	90,0	72,9	8,3	<b>&lt;0,001</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 22: Cruzamentos entre grupo de Funções e Hospitabilidade

Total Hospitalidade		Tema1		Tema2		Tema3		B - Organizado	
Par	p-valor	Par	p-valor	Par	p-valor	Par	p-valor	Par	p-valor
ADM e COM	<b>&lt;0,001</b>	ADM e COM	<b>0,022</b>	ADM e COM	<b>&lt;0,001</b>	AD e COM	<b>&lt;0,001</b>	AD e COM	1,000
ADM e GES	<b>&lt;0,001</b>	ADM e GES	<b>&lt;0,001</b>	ADM e GES	<b>&lt;0,001</b>	ADM e GES	<b>&lt;0,001</b>	ADM e GES	0,080
ADM e OPR	<b>0,007</b>	ADM e OPR	0,165	ADM e OPR	<b>0,002</b>	ADM e OPR	<b>0,011</b>	ADM e OPR	1,000
COM e GES	0,107	COM e GES	0,072	COM e GES	1,000	COM e GES	0,160	COM e GES	0,060
COM e OPR	1,000	COM e OPR	1,000	COM e OPR	1,000	COM e OPR	1,000	COM e OPR	0,947
GES e OPR	0,114	GES e OPR	0,440	GES e OPR	0,643	GES e OPR	0,053	GES e OPR	<b>0,011</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A média da soma das questões relativas ao Tema 1 no grupo Administrativo (21,8) é estatisticamente menor que a média do grupo Comercial (22,5). A média do grupo Administrativo também é menor que a média do grupo Gestão (23,2).

A média da soma das questões relativas ao Tema 2 no grupo Administrativo (27,0) é estatisticamente menor que as médias dos grupos Comercial (28,8) e Gestão (29,1).

A média da soma das questões relativas ao Tema 3 no grupo Administrativo (20,4) é estatisticamente menor que as médias dos grupos Comercial (22,4), Gestão (23,1) e Operação (21,9).

A média do Total da Hospitalidade no grupo Administrativo (69,2) é estatisticamente menor que as médias dos grupos; Comercial (73,6), Gestão (75,4) e Operação (72,9).

Pode-se concluir que, nesta amostra, para os temas 1, 2, 3, e no total hospitalidade, pessoas com funções gerenciais apresentam médias mais elevadas que as dos demais grupos.

Pode-se dizer então que as pessoas em funções gerenciais, em média, apresentariam uma tendência maior para ter motivação extrínseca e intenção para a hospitalidade. O que, de certa forma, pode significar que, por estar em funções gerenciais, precisem ser mais hospitaleiros como forma de formas seus subordinados, Essa maior hospitalidade também pode ser vista, por outro lado, como uma das razões para terem atingido funções gerenciais.

Fica também demonstrado que pessoas em funções comerciais, com mais contato com clientes, apresentam médias mais altas de hospitalidade (motivações externas) que as de funções administrativas e operacionais. Isto pode ser justificado pelas normas e regras empresariais e culturais que os induzem a serem atenciosos e hospitaleiros com os clientes.

Pode-se observar também que, nesta amostra, pessoas com função administrativas apresentam médias mais baixas que as dos demais grupos, para todos os temas 1, 2, 3, e para o total hospitalidade.

Pode-se dizer, então, que as pessoas em funções administrativas, em média, apresentariam uma tendência menor para ter motivação extrínseca e intenção para a hospitalidade.

#### 7.4.10 Cruzamento por função para o teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991)

Para verificar se as médias das somas das questões referentes ao A - analítico (córtex analítico), B - organizado (límbico organizado), C - interpessoal (límbico relacional) e D - experimental (córtex experimental), do Teste **Preferências**

**comportamentais e Empatia Herrmann (1991)** diferem para os grupos de funções, também foi utilizado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis.

Tabela 23: Cruzamentos entre Função e Estilo Comportamental

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>A - Analítico</b>						
ADM	193	57,0	160,0	115,4	19,9	
COM	290	62,0	158,0	115,9	18,3	
GES	251	73,0	160,0	118,8	18,6	
OPR	90	71,0	169,0	120,3	17,0	0,171
<b>B - Organizado</b>						
ADM	193	49,0	158,0	109,8	19,6	
COM	290	59,0	150,0	108,6	18,9	
GES	251	53,0	146,0	104,7	18,3	
OPR	90	59,0	154,0	111,7	19,5	<b>0,005</b>
<b>C - Interpessoal</b>						
ADM	193	52,0	171,0	108,4	22,9	
COM	290	57,0	176,0	109,7	20,1	
GES	251	62,0	160,0	108,3	18,8	
OPR	90	55,0	176,0	105,2	22,5	0,209
<b>D - Experimental</b>						
ADM	193	56,0	144,0	94,4	18,3	
COM	290	58,0	155,0	93,8	18,2	
GES	251	61,0	173,0	96,1	17,1	
OPR	90	50,0	155,0	90,8	18,1	0,090

Fonte: elaborado pelo autor

Existe pelo menos uma diferença estatisticamente significante entre as médias do B - organizado (límbico organizado), do Teste **Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991)** para os grupos de funções.

Tabela 24: Cruzamentos entre grupo de Funções e Estilo B

B - organizado

Par	p-valor
ADM COM	1,000
ADM GES	0,080
ADM OPR	1,000
COM GES	0,060
COM OPR	0,947
GES OPR	<b>0,011</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A média da soma das questões relativas ao B - organizado (límbico organizado) no grupo Gestão (104,7) é estatisticamente menor que a média do grupo Operação (111,7).

Pode-se inferir que, nesta amostra, as pessoas com estilo A – analítico apresentam maiores escores nas funções operacionais. As pessoas as pessoas com estilo B – organizado também apresentam somas maiores nas funções operacionais. As pessoas com estilo C – interpessoal apresentam maiores somas nas funções comerciais e finalmente as pessoas com estilo D – experimental apresentam escore mais alto nas funções gerenciais.



## 8. DISCUSSÃO

Foram propostas quatro hipóteses:

H1: A empatia e os comportamentos associados a ela podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras.

H2: Existe uma relação positiva entre empatia e hospitabilidade no encontro hospitaleiro.

H3: A capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras.

H4: Pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente.

Pode-se dizer que a hipótese um, H1, foi suportada pelos resultados. De fato a empatia e os comportamentos associados podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras

As formas de avaliação da empatia têm-se centrado nos aspectos emocionais e cognitivos pela utilização de questionários de auto avaliação, onde o participante é levado a identificar a forma como se sente diante de uma imagem ou de uma situação exposta, utilizando para tal uma escala (EMAUZ *et al.*, 2016). A capacidade empática pode, também, ser avaliada pela capacidade de percepção que se tem do outro. Em uma análise mais ampla e completa, a empatia pode ser avaliada por seus três componentes que atuam conjuntamente: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. O aspecto comportamental corresponde à expressão da empatia pelas atitudes, postura e comunicação verbal ou não verbal (OLIVEIRA FALCONE, *et al.*, 2008).

Na pesquisa a empatia foi avaliada por meio dos três componentes que atuam conjuntamente por meio dos comportamentos preferencias expressos, associados a ela por meio do mapaPreferências© do modelo de Herrmann (1991). O mapaPreferências© do modelo de Herrmann (1991), é obtido como resultante das respostas a um questionário com 68 questões cujos resultados são apresentados divididos em dois hemisférios, esquerdo e direito, e em quatro zonas, denominadas como “Estilos”. Os estilos são: para o Hemisfério Esquerdo: 1) estilo A - Comportamento analítico; predominantemente racional e realista; 2) estilo B - Comportamento organizado; predominantemente organizado e concreto; e para o Hemisfério Direito: estilo C -

Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, empático e comunicativo; estilo D - Comportamento experimental; predominantemente inovador, explorador e especulativo.

Em particular, o Hemisfério Direito, especialmente no comportamento cujo componente maior é o Estilo C - Comportamento Interpessoal, pode ser diretamente associado a um grau mais elevado de comportamento empático. Ele é definido em pessoas que apresentam mais sensibilidade para os problemas humanos, que conseguem se colocar no lugar do outro, que é sensível ao ambiente, que vive para ou pelos outros, adivinha as intenções, busca a harmonia e adora relacionar-se, e se integrar ao grupo, que privilegiam a dimensão humana, estão abertas e esforçam-se para perceber os desejos e aspirações dos outros, são sensíveis e se envolvem facilmente nas situações, são prestativas e disponíveis, tem prazer na relação humana e gostam de criar um ambiente caloroso e harmonioso, desenvolvendo relações de confiança.

As atitudes associadas a esse estilo comportamental são praticamente as mesmas que definem o fenômeno da empatia. Em uma concepção mais clássica, empatia é vista como fator essencial das relações e, pressupõe a capacidade de compreender e se identificar com as sensações e emoções de outra pessoa. Uma pessoa empática é alguém que, em resumo, tem prazer na relação humana, que se coloca no lugar do outro, que sente a emoção e a dor do outro, compreende o que outro sente, percebe intenções, é gentil, suave e agradável, que busca criar harmonia, ajudar e acolher, e que consegue intuir, perceber as ações e intenções do outro.

Assim avaliando-se as preferências comportamentais, em particular as do estilo C - Comportamento Interpessoal está-se avaliando o grau de empatia.

Na análise dos resultados da pesquisa verificou-se que algumas pessoas - 408 (49,51%) - apresentaram a soma das questões referentes ao estilo comportamental C – interpessoal (límbico relacional) acima da média que foi  $108,5 \pm 20,7$  (soma mínima foi 52 e a máxima 176). Isto indica que são pessoas com capacidade empática acima da média, com comportamento preferencialmente relacional, acolhedor, receptivo e compreensivo.

Pode-se dizer que a hipótese dois, H2, foi suportada pelos resultados. Existe uma relação positiva entre empatia e a hospitalidade no encontro hospitalareiro.

Na busca bibliográfica analítica/comparativa realizada nos textos dos autores selecionados por pesquisa na base Scopus, pela palavra “*hospitableness*”, foi gerada

por análise de conteúdo uma lista de adjetivos mais citados, que foram mostrados anteriormente na tabela 1, em ordem alfabética, e em tradução livre, que são: 1) Acessível, 2) Acolhedor, 3) Afável, 4) Agradável, 5) Amável, 6) Amigável, 7) Atencioso, 8) Caloroso, 9) Compreendedor, 10) Confiável, 11) Consistente, 12) Cordial, 13) Cortês, 14) Educado, 15) Favorável, Generoso, 17) Gentil, 18) Honesto, 19) Mente aberta, 20) Piedoso, 21) Protetor, 22) Receptivo, 23) Reconfortador, 24) Respeitoso, 25) Simpático, 26) Sociável, 27) Solidário, 28) Tolerante, 29) Tranquilizador, 30) Verdadeiro.

Ser hospitaleiro é apresentar algumas, ou todas, dessas características e atitudes nos encontros e relacionamentos. Portanto, o comportamento hospitaleiro pode ser determinado, por essas características e atitudes.

Por outro lado, os principais aspectos que caracterizam a empatia e que são avaliados nos vários métodos e técnicas existentes são: 1) Ter prazer na relação humana; 2) Colocar-se no lugar do outro; 3) Sentir a emoção do outro; 4) Sentir a dor do outro; 5) Compreender o que outro sente; 6) Perceber a intenção do outro; 7) Ser gentil, suave e agradável; 8) Buscar escutar os outros; 9) Perceber e aceitar os desejos e aspirações do outro; 10) Estar aberto aos outros; 11) Se colocar a disposição para ajudar os outros; 12) Sentir o outro de maneira intuitiva, ter uma avaliação intuitiva; 13) Buscar se envolver com as pessoas; 14) Buscar criar harmonia; 15) Ficar à vontade num grupo; 16) Intuir as ações e intenções; 17) Desenvolver compaixão pelo outro.

As características que definem empatia podem ser definidas praticamente pelos mesmos adjetivos estabelecidos para a hospitalidade.

Além disso, como ficou exposto anteriormente, a Empatia pode ser associada ao estilo comportamental preferencial C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, empático e comunicativo. Na pesquisa realizada ficou demonstrada a correlação e a regressão positiva existente entre o estilo comportamental preferencial C - Comportamento Interpessoal com os três temas (desejo de colocar os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo, desejo de fazer os hóspedes/convidados felizes, desejo que hospedes/convidados se sintam especiais) e com o total da hospitabilidade.

Desta forma pode-se inferir que a Empatia está relacionada com a hospitalidade no encontro hospitaleiro.

Pode-se dizer que a hipótese três, H3, foi suportada. A capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada.

Ficou demonstrado que a capacidade de ser hospitaleiro é resultante de duas “forças motivacionais” distintas. Uma por motivações externas, extrínsecas, impostas pela cultura, pela sociedade ou por políticas organizacionais, e outra por motivações internas, intrínsecas, fruto de características comportamentais de cada indivíduo.

As motivações extrínsecas ficam evidentes para Telfer (2004) que ressalta que há diferenças nos graus de obrigações culturalmente definidas para mostrar hospitalidade e ser hospitaleiro (TELFER, 2004). Para ela a capacidade de ser hospitaleiro está associada a virtudes morais. Para Brotherton (1999, p. 167) “A forma e os motivos para a prestação de hospitalidade foram sujeitos a uma variedade de influências religiosas, políticas, sociais e econômicas tanto no tempo como no espaço”. Além disso, a hospitalidade é moldada por fatores situacionais, como mudanças na familiaridade do hospedeiro com o hóspede, dependendo da frequência e duração dos contatos com o convidado (LASHLEY, 2015b). O questionário de Blain e Lashley (2014) avalia a intenção hospitaleira como resultante dessas motivações extrínsecas.

O questionário de Blain e Lashley (2014) tem treze questões que são agrupadas sob três grandes temas relacionados com a perspectiva do "outro". Os três temas são: 1) Desejo de colocar os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo; 2) Desejo de fazer os hóspedes/convidados felizes; 3) Desejo que hóspedes/convidados se sintam especiais (BLAIN, M.; LASHLEY, 2014, p.7).

O primeiro, o tema um avalia se alguém, como anfitrião, coloca os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo, dando a ele a prioridade das escolhas. Isto significa ser capaz de se sobrepor as características naturais de egocentrismo e de autopreservação para agradar e valorizar mais ao outro. Isto é conseguido por imposições e coerções religiosas, políticas, morais, sociais e econômicas, empresariais.

A pesquisa demonstrou que existem 467 participantes (56,75%) que apresentaram valores mais altos que a pontuação média de  $22,6 \pm 3,1$  (mínima 4 e máxima 28), mostrando que conseguem colocar o outro acima de seus próprios interesses individuais sendo mais hospitaleiro neste tema 1.

O segundo, tema dois, avalia o desejo de fazer com que os hóspedes/convidados/clientes se sintam felizes, mesmo abrindo mão da própria felicidade. Como, segundo Aristóteles (2009), os seres humanos tem a inclinação

natural pela sua felicidade, bem estar, o tema 2 elevado significa conseguir colocar o desejo do outro acima da própria inclinação natural de busca da felicidade. Isto também é conseguido por imposições e coerções religiosas, políticas, morais, sociais e econômicas, empresariais.

A pesquisa indicou que 430 participantes (52,18%) apresentaram valores mais altos que a pontuação média que foi  $28,4 \pm 3,6$ , (mínimo 16 e máximo 35), o que significa que conseguem abrir mão da própria felicidade pela do outro, sendo mais hospitaleiro neste tema 2.

O terceiro, tema três, avalia o desejo de fazer com que os hóspedes/convidados/clientes se sintam especiais, ou seja, que se sintam reconhecidos, acolhidos, e tratados como únicos e melhores. Isto é uma característica aprendida. Segundo Pitt-Rivers (2012) enquanto o comportamento prescrito pela relação interpessoal é essencialmente recíproco, anfitrião e convidado não podem, em nenhum momento, ser considerados iguais, porque a igualdade convida a rivalidade. Aceitar um posicionamento inferior é resultado de condicionamento que pode ser conseguido por imposições e coerções religiosas, políticas, morais, sociais e econômicas, empresariais.

Ao avaliar o tema três A pesquisa indicou que 390 participantes (47,33%) apresentaram valores mais altos que a pontuação média que foi  $22,1 \pm 3,6$ , (mínimo 9 e máximo 28), que significa que conseguem aceitar que o outro seja melhor e mais importante que ele próprio.

Finalmente pode-se estabelecer o conceito de hospitabilidade total como sendo resultante da soma dos três temas, que avaliaria a capacidade de alguém ser hospitaleiro. A pesquisa revelou que 398 participantes (48,3%) apresentaram valores mais altos que a pontuação média que foi  $73,1 \pm 9,3$  (com mínimo 40 e máximo 91). Essas pessoas podem ser consideradas como sendo mais hospitaleiras que a média das pessoas.

Por outro lado as motivações intrínsecas são ressaltadas por O'Connor (2005, p.269) que afirma que a genuína hospitabilidade talvez seja um traço de caráter ou de personalidade, e que, provavelmente, é de origem atávica ou genética. Em Ariffin et al. (2013) hospitabilidade é tratada como um comportamento. Outros definiram hospitabilidade como uma atitude que faz com que os convidados se sintam bem-vindos e seguros (Brotherton, 1999; Lashley, 2007; Smith, 1994).

Telfer (2004) também definiu a hospitabilidade como um traço de personalidade, que algumas pessoas possuíam mais que outras. Telfer (2004) argumenta que existem

traços característicos da hospitalidade e que algumas pessoas possuem um comportamento genuinamente hospitaleiro e demonstram essa característica em todas as situações de relacionamento, tanto em eventos da vida privada, bem como da vida profissional. Para ela ser um bom anfitrião não é condição suficiente para ser hospitaleiro. Telfer (2004) definiu que esses traços de personalidade são característicos em pessoas que possuem certas características e qualidades em três tipos de motivação; a) consideração pelos outros, b) interesses recíprocos, c) auto interesse. Segundo ela, por essas motivações, as qualidades associadas à capacidade de ser hospitaleiro incluem: a) o interesse e o desejo de agradar aos outros, que brota da amizade e da benevolência ou da afeição por pessoas; b) o desejo de suprir as necessidades dos outros; da preocupação ou compaixão; c) o desejo de receber amigos ou de ajudar os que estão em dificuldade; d) o desejo de ter companhia ou de fazer novos amigos; e) o desejo de receber por prazer, e de entreter os outros, como um passatempo.

O modelo de Herrmann (1991) avalia as preferências comportamentais por meio das motivações internas, intrínsecas, fruto de características próprias de cada indivíduo. Com isso pode-se avaliar a empatia e as características pessoais associadas a ela.

O mapa Preferências<sup>©</sup> do modelo de Herrmann (1991), é obtido como resultante das respostas a um questionário com 68 questões cujos resultados são apresentados divididos em dois hemisférios, esquerdo e direito, e em quatro zonas, denominadas como “Estilos”. Os estilos são: para o Hemisfério Esquerdo: 1) estilo A - Comportamento analítico; predominantemente racional e realista; 2) estilo B - Comportamento organizado; predominantemente organizado e concreto; para o Hemisfério Direito: estilo C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, empático e comunicativo; estilo D - Comportamento experimental; predominantemente inovador, explorador e especulativo.

Como resultado, na análise estatística da pesquisa, ao se analisar a correlação e a regressão entre o Total da Hospitalidade e as somas referentes ao Hemisfério Direito verifica-se que estão positivamente correlacionadas e essa correlação é estatisticamente significativa. Ressalte-se que a correlação e a regressão com as somas referentes ao Hemisfério Esquerdo estão negativamente correlacionadas, e essas correlação e regressão são estatisticamente significantes.

Isto significa que quanto maior o valor das soma do Hemisfério Direito na avaliação de uma pessoa mais naturalmente hospitaleira ela será, e o oposto para o

Hemisfério Esquerdo, quanto maior o valor da soma menos naturalmente hospitaleiro essa pessoa será.

O Hemisfério Direito apresenta dois estilos preferenciais; estilo comportamental C - interpessoal (límbico relacional) e estilo comportamental D – experimental (córtex experimental).

As correlações e as regressões entre a soma das questões referentes ao estilo comportamental C - interpessoal, empático, relacional, sensível e comunicativo, do teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991), e as somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitabilidade, do Questionário Blain e Lashley (2014), são positivas e estatisticamente significantes. Isto significa que a empatia está relacionada e influencia significativamente a hospitabilidade e que quanto mais empática e relacional é uma pessoa, mais ela apresentará uma atitude hospitaleira, por motivação intrínseca. Essa pessoa será naturalmente hospitaleira independente das motivações extrínsecas.

Na análise das correlações e das regressões entre a soma das questões referentes ao estilo comportamental D – experimental (córtex experimental) e as somas das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitabilidade verificou-se que não são significativamente correlacionadas. Isto significa que não se pode prever a capacidade de ser hospitaleiro pela motivação intrínseca. Aparentemente pessoas com estilo comportamental D – experimental são naturalmente indiferentes a hospitalidade. Poderão ser hospitaleiros por treinamento e por imposições externas.

Por outro lado, ao se analisar as correlações e das regressões entre a soma das questões ao estilo comportamental A - analítico (córtex analítico), e a soma das questões referentes ao estilo comportamental B – organizado (límbico organizado) com a soma das questões referentes ao Tema 1, Tema 2, Tema 3 e Total da Hospitabilidade, do Questionário Blain e Lashley (2014), verificou-se que ambas são correlacionadas negativamente e são estatisticamente significantes. Isto significa que pessoas que apresentem estilos comportamentais A ou B não tem tendência natural para serem hospitaleiras e que quanto maior o valor apresentado em seu estilo preferencial A ou B, mais dificuldades apresentarão para apresentarem atitudes hospitaleiras. Poderão ser hospitaleiras como resultado de treinamento e de imposição social, cultural e empresarial.

Pode-se dizer que a hipótese quatro, H4, foi suportada. Pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal predominantemente relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente-hóspede.

Como ficou estatisticamente apresentado existe uma correlação e regressão positiva entre estilo preferencial C - interpessoal, empático, relacional, sensível e comunicativo, avaliado pelo teste Preferências comportamentais e Empatia do modelo Herrmann (1991) com os temas 1, 2, 3 e com o total da hospitabilidade da escala Blain e Lashley (2014). Isto mostra que pessoas com comportamento mais relacional e com maior grau de empatia são naturalmente mais hospitaleiras, ou seja, apresentam mais motivação interna, intrínseca, para serem naturalmente mais hospitaleiras, com maior capacidade de receber, acolher, alimentar e entreter o hóspede, o cliente ou o convidado.

Além disso, pelo teste Kruskal-Wallis ficou exposto que pessoas com estilo C – interpessoal apresentam médias estatisticamente superiores que as médias dos demais estilos, para todos os temas 1, 2, 3 e para o total da hospitabilidade. Por conta disso pode-se inferir que pessoas com estilo C- interpessoal são naturalmente mais hospitaleiras que as demais, por motivação intrínseca.

Na análise dos resultados da pesquisa também ficou suportada a hipótese de que quanto maior o valor referente ao estilo comportamental C – interpessoal, empático, relacional, sensível e comunicativo maior é a capacidade empática de uma pessoa. Dessa forma pode-se inferir que quanto maior for a preferência comportamental para o estilo C – interpessoal, ou seja, quanto mais empática e relacional for uma pessoa, mais ela apresentará uma atuação hospitaleira, por motivação intrínseca.



## CONCLUSÕES

Qual a influência e a relação entre a empatia e as características comportamentais associadas a ela com a hospitalidade no encontro hospitaleiro? Esta foi a questão de base da pesquisa que embasou esta tese. Para dar conta desta questão, partiu-se de um amplo referencial teórico abrangendo os principais estudiosos do tema francófonos, anglófonos e nacionais. Pode-se dizer que os principais nomes da pesquisa internacional foram aqui chamados para auxiliar na resposta à questão.

O objetivo foi mostrar que não apenas as motivações extrínsecas, mas também as motivações intrínsecas influenciam o anfitrião e o hóspede no rito e no processo do encontro hospitaleiro e, a partir disso, propor um processo para avaliar a capacidade de ser hospitaleiro.

Do ponto de vista metodológico, foi utilizada a pesquisa de levantamento e experimento, que proporciona uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou de opiniões de uma população. Para tanto, decompôs-se o objeto/conceito “hospitalidade” em duas dimensões baseadas na motivação para ser hospitaleiro, que pode ser “extrínseca” ou “intrínseca”. Cada uma dessas dimensões foi então decomposta em indicadores de motivação extrínseca e intrínseca. Foram aplicados 844 questionários para os dois testes. Após a consolidação das respostas, vinte (20) foram retirados da amostra por inconsistência ou por apresentarem valores idênticos (empates) de estilo comportamental preferencial no total das questões referentes ao questionário do mapaPreferências© com o modelo de Herrmann (1991), o que impossibilitou a classificação do estilo predominante. Dessa forma, foram analisadas as respostas de 824 participantes.

Após a análise dos resultados, verificou-se que as quatro hipóteses propostas com base no desenvolvimento teórico foram suportadas pelos resultados da pesquisa.

Quanto à hipótese H1, verificou-se que de fato a empatia e os comportamentos associados podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras.

A hipótese H2, que pressupunha a existência de “uma relação positiva entre empatia e hospitalidade no encontro hospitaleiro” também foi suportada pelos resultados. Existe, de fato, uma relação entre empatia e a hospitalidade no encontro

hospitaleiro. O comportamento hospitaleiro pode ser associado com as características e atitudes comuns com as da empatia.

O mesmo ocorreu com a hipótese H3. A capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras. Ficou demonstrado que a capacidade de ser hospitaleiro é resultante de duas “forças motivacionais” distintas, uma externa, extrínseca, e outra por interna, intrínseca, que podem ser avaliadas. Assim sendo pode-se propor um processo para avaliar a capacidade de ser hospitaleiro.

A hipótese H4 também foi confirmada: pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal predominantemente relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente-hóspede.

A pesquisa mostrou que existe relação entre as características comportamentais e a empatia com a capacidade de alguém ser hospitaleiro no encontro hospitaleiro. As correlações e as regressões entre a soma das questões referentes ao estilo comportamental C - interpessoal, empático, relacional, sensível e comunicativo, do teste Preferências comportamentais e Empatia Herrmann (1991), e as somas das questões referentes ao Tema 1 (cliente em primeiro lugar), Tema 2 (cliente feliz), Tema 3 (cliente especial) e Total da Hospitabilidade, do Questionário Blain e Lashley (2014), são positivas e estatisticamente significantes. Isto significa que pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal predominantemente relacional, sensível e comunicativo, são naturalmente mais hospitaleiras, tem mais capacidade de ser hospitaleiras e são mais adaptadas para o relacionamento e atendimento, ou seja, são mais adequadas para bem receber, acolher, alimentar e entreter um cliente, hóspede, ou convidado.

Na verdade, a pesquisa mostrou mais que isso. Mostrou que essa capacidade de ser hospitaleiro é resultante não apenas de uma, mas de duas “forças motivacionais” distintas, que podem ser avaliadas. Uma, por motivações externas, extrínsecas, impostas pela cultura, pela sociedade ou por políticas organizacionais, e outra por motivações internas, intrínsecas, fruto de características comportamentais de cada indivíduo.

Motivações externas ficam claramente expostas em, por exemplo, Montandon (2003, p. 132), que diz que “hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis” e em Camargo (2002) que associa a hospitalidade a

princípios religiosos. Essas motivações extrínsecas podem ser avaliadas por questionários auto avaliativos como o que compõe a escala desenvolvida por Blain e Lashley (2014), que avalia a hospitabilidade, ou seja, a qualidade ou condição de hospitalidade em um encontro, em uma relação.

Por outro lado, as motivações intrínsecas ficam claramente expostas, por exemplo, em Baptista (2002) que considera a hospitalidade como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro, aceitação que está baseada em uma percepção empática. Também em Telfer (2004) e O'Connor (2005) que definiram hospitabilidade como um traço de personalidade que algumas pessoas possuem mais que outras. Para Ariffin et al. (2013) a hospitabilidade é um comportamento. Os comportamentos e a empatia podem ser avaliados e que algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras, como ficou demonstrado pela pesquisa. Assim sendo as motivações intrínsecas podem ser avaliadas por ferramentas que avaliem a capacidade empática associada a estilos comportamentais preferencias, como o mapapreferencias do teste preferências comportamentais e empatia do modelo de Herrmann (1991).

Assim sendo, para se avaliar e prever a capacidade de alguém apresentar uma atuação mais hospitaleira pode-se aplicar, simultaneamente, os dois tipos de testes; um que avalie as motivações extrínsecas e outro que avalie as motivações intrínsecas, as duas “forças motivacionais”. Dessa forma pode-se construir um “processo” que pode ser usado pelas empresas para conseguir avaliar a adequação de seus colaboradores.

Para Pijls *et al.* (2017), as empresas precisam de ferramentas para ajudá-las a melhorar a hospitalidade que oferecem aos seus clientes. Com a disponibilização dessa possibilidade de avaliação, as áreas de recursos humanos das empresas podem utilizar o processo e as ferramentas para avaliar e prever a adequação da atuação de seus colaboradores, nos encontros comerciais.

Essa possibilidade de avaliação da hospitalidade, de aceitação, acolhimento e criação de vínculo no encontro é importante, sobretudo porque, em termos práticos, permitiria prever com que facilidade, e efetividade, uma pessoa se adequaria as tarefas que exigem relacionamento e atendimento. Também pode ser importante na montagem de equipes com alta capacidade hospitaleira, pela seleção de pessoas com maior grau de adequação às tarefas de relacionamento e atendimento.

No mundo da administração, sobretudo na economia da experiência, poder-se prever e avaliar a capacidade de ser hospitaleiro é muito importante, especialmente do ponto de vista da experiência do consumo. Uma maior capacidade de ser hospitaleiro pode influenciar significativamente o nível de satisfação de um consumidor, pelo atendimento, e isso pode ser percebido como um valor positivo, uma vantagem competitiva.

Além disso, a hospitalidade passou a ser critério de gestão. A hospitalidade passou a ser aplicada, interna e externamente, na relação entre empresa e funcionários e entre funcionários e clientes (GARCIA, 2002). A hospitalidade e a responsabilidade social, ou seja, a preocupação com o bem-estar do outro e da comunidade, apoiado na cultura e nos preceitos sociais, passaram a ser fatores críticos de sucesso empresarial (DUNN, 1998). Wada (2004) considera a hospitalidade como fator-chave de sucesso para as empresas de serviços e que, a promoção da hospitalidade, seria um diferencial fundamental na oferta ao consumidor.

Além disso, alguns outros fatos interessantes que apareceram na pesquisa mereceriam um novo estudo mais aprofundado.

Por exemplo, a análise dos dois questionários mostrou que as mulheres apresentam uma maior capacidade de serem hospitaleiras, tanto por motivações intrínsecas como por apresentarem um comportamento mais empático. Isto de certa forma sustenta a tese de Aristarkhova (2012) que propõe a possibilidade de existência de uma hospitalidade genuína na relação de maternidade. Ao considerar, na ação materna, o ato intencional e ativo da hospitalidade, Aristarkhova (2012) estabelece de forma mais precisa a compreensão biomédica da geração, e mostra que a complexa relação mãe-feto é acima de tudo uma relação hospitaleira. Ela identifica as relações entre feminismo e hospitalidade e destaca que o trabalho ativo, intencional, de *nursing* da hospitalidade, de criação de espaço generativo e nutritivo, é caracteristicamente feminino. De qualquer forma seria importante em um estudo específico, mais aprofundado, buscar-se confirmar e justificar essa conclusão.

Outro ponto a merecer um maior aprofundamento é o fato de que pessoas mais lógicas e racionais (estilo A - analítico) e pessoas mais organizadas, minuciosas e detalhistas (estilo B - organizado) não só tem menos tendência a serem hospitaleiros como quanto mais são racionais ou organizados menos serão hospitaleiros. Basicamente a capacidade hospitaleira deles viria de motivação externa, por conta de respeito a leis e

regras estabelecidas. Aliás, por conta disso, para “treinar e convencer” pessoas com estilos A (analíticos e racionais) ou B (organizados e minuciosos) ou D (especulativos e inovadores) para serem mais hospitaleiros, deve-se usar critérios e formas diferentes; uns pelas vantagens (estilo A), outros pelo respeito às regras e pessoas (estilo B) e outros pela necessidade (estilo D), respectivamente.

Finalmente também se pôde inferir que a idade não influencia a capacidade de ser hospitaleiro nem por motivações extrínsecas nem por motivações intrínsecas, o que reduz a importância da experiência como critério de avaliação para hospitalidade.

Basicamente essas foram as principais conclusões da pesquisa em que se buscou avaliar a capacidade de ser hospitaleiro pelas características e motivações individuais.

Como é de praxe, o pesquisador, ao mapear novas sendas para o conhecimento de determinado objeto, é convidado a delinear novos desafios para si e para outros pesquisadores interessados no tema. Isto posto, a conclusão também leva a pensar em um novo projeto para investigar a capacidade de ser hospitaleiro além dessas características individuais. Além de ser um traço de personalidade, a empatia pode ser vista também como uma percepção afetivo-cognitiva, ligada a situações específicas, podendo ser, portanto, mais disposicional do que constitucional, como definido por Ryle (2009). Nesse caso, o nível de empatia, e, portanto, a capacidade de ser hospitaleiro, variaria com o momento e com o entorno do encontro, de acordo com fatores disposicionais e situacionais.

Poder-se-ia, então, em uma nova pesquisa, buscar avaliar a capacidade de hospitalidade, agora em três níveis: (a) no próprio indivíduo, por suas características; (b) na situação do encontro, ou seja, nas condições físicas em que ele se realiza e que interfere na empatia; e (c) na disposição emocional, nas condições do momento em que o encontro se realiza.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTA, L. **A rumor of empathy: rewriting in the context of philosophy**. New York: [s.n.], 2014.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior 1980**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- ALMEIDA, P. R. De. A economia internacional no século xx: um ensaio de síntese. **Revista brasileira de política internacional**, 2001. v. 44, n. 1, p. 112–136.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2008.
- \_\_\_\_\_; LOEWENSTEIN, G. The heat of the moment: the effect of sexual arousal on sexual decision making. **Journal of behavioral decision making**, 2006. v. 19, n. 2, p. 87–98.
- ARIFFIN, A. A. M.; MAGHZI, A. A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. **International journal of hospitality management**, 2012. v. 31, n. 1, p. 191–198.
- \_\_\_\_\_; NAMEGHI, E. N.; ZAKARIA, N. I. The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. **Canadian journal of administrative sciences/revue canadienne des sciences de l'administration**, 2013. v. 30, n. 2, p. 127–137.
- ARISTARKHOVA, I. **Hospitality of the matrix: philosophy, biomedicine, and culture**. [S.l.]: Columbia University Press, 2012.
- ARISTOTELES. **Ética a nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural, 2009.
- ASSUNÇÃO, T. R. Recepção à mesa como signo de “amizade” na odisséia. **Organon**, 2010. v. 24, n. 49.
- AZEVEDO, C. R. Instrumentos de avaliação da empatia: uma revisão sistemática da literatura. 2014.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. [S.l.]: Nelson Education, 2015.
- BAPTISTA, I. **Lugares de hospitalidade in: dias, c.m.m. (org.). hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.
- BARNARD, A. **Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology**. [S.l.]: Berg Publishers, 2004a.
- \_\_\_\_\_. Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology: introductory essay. **Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology**, 2004b. p. 1.
- BARON-COHEN, S.; WHEELWRIGHT, S. The empathy quotient: an investigation of adults with asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. **Journal of autism and developmental disorders**, 2004. v. 34, n. 2, p. 163–175.
- BECKER, G. S. **The economic approach to human behavior**. [S.l.]: University of Chicago press, 2013.
- BENTHAM, J.; MILL, J. S. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. [S.l.]: Abril Cultural, 1979.
- BENTO XVI. Carta encíclica deus é amor. **São paulo: loyola**, 2006.

- BENVENISTE, É. O vocabulário das instituições indo-européias. 1995.
- BERGAMINI. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de administração de empresas**, 1990a. v. 30, n. 4, p. 41–52.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas**, 1990b. v. 30, n. 2, p. 23–34.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing. **Competindo através da qualidade**, 1995.
- BERTALANFFY, L. Von. **Teoria geral dos sistemas**. [S.l.]: Vozes, 1975.
- BERTERO, C. O. Orquestras sinfônicas: uma metáfora revisitada. **Revista de administração de empresas**, 2001. v. 41, n. 3, p. 84–88.
- BETHMANN, C. ‘Getting milk from the chicken’: hospitality and hospitableness in bulgaria’s mass tourism resorts. **Hospitality & society**, 2017. v. 7, n. 1, p. 19–41.
- BÍBLIA. Tradução de João Ferreira de Almeida. **Brasília: sociedade bíblica no Brasil**, 1969.
- BION, W. R. **Os elementos da psicanálise, inclui o aprender com a experiência**. [S.l.]: Zahar, 1966.
- BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **The journal of marketing**, 1992. p. 57–71.
- BLAIN, M. J. “**Hospitableness**”: can the sub-traits of hospitableness be identified, measured in individuals and used to improve business performance? Nottingham Trent University.
- BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? developing an instrument for measuring hosting. **Research in hospitality management**, 2014. v. 4, n. 1/2.
- BOAS, F. **Antropologia cultural**. [S.l.]: Zahar, 2004.
- BOHNET, I. *et al.* Betrayal aversion: evidence from... 2008.
- BOTSCHEN, G. Internationalization of encounter-based relationship strategies. **Relationship marketing**. [S.l.]: Springer, 2000, p. 279–295.
- BOUDON, R. Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique?: la théorie du choix rationnel contre les sciences sociales? bilan des débats contemporains. **Sociologie et sociétés**, 2002. v. 34, n. 1, p. 9–34.
- BOWLBY, J. As origens do apego. **Uma base segura: aplicações clínicas da**, 1989.
- BRANDÃO, J. De S. Mitologia grega vol. i. **Petrópolis: vozes**, 1986. v. 1.
- BRÅTEN, S. **Intersubjective communication and emotion in early ontogeny**. [S.l.]: Cambridge University Press, 2006.
- BRIGGS, K. C.; MYERS, I. B. **Mbti: self-scorable, form m**. [S.l.]: CPP, Incorporated, 1998.
- BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. **International journal of contemporary hospitality management**, 1999. v. 11, n. 4, p. 165–173.

\_\_\_\_\_; WOOD, R. C. The nature and meanings of hospitality. **The sage handbook of hospitality management**, 2008. p. 37–61.

BUBENICK, G. K. Improvement of key employee retention rates through attention to and nurturance of their neuropsychological preferences. 2004.

BUBER, M. Eu e tu (na von zuben, trad.). **São paulo: centauro.(trabalho original publicado em 1923)**, 2001.

BULFINCH, T. **Livro de ouro da mitologia**, o. 15<sup>o</sup> ed. [S.l.]: Ediouro Publicações, 2001.

BUNDERSON, C. V. The validity of the herrmann brain dominance instrument. **The creative brain**, 1989. p. 337–379.

BUSH, C. M. **Cognitive style and lateral brain dominance in relation to career choice and job satisfaction of computer professionals**. University of Texas at Arlington.

CAMARGO, L. O. De L. Turismo, hotelaria e hospitalidade. **Revista turismo em análise**, 2002. v. 13, n. 1, p. 7–22.

\_\_\_\_\_. Hospitalidade. **São paulo: aleph**, 2004. v. 22004.

\_\_\_\_\_. Hospitalidade sem sacrifício? o caso do receptivo turístico. **Revista hospitalidade**, 2006. v. 3, n. 2, p. 11–28.

\_\_\_\_\_. A pesquisa em hospitalidade hospitality research. 2008. p. 15–51.

\_\_\_\_\_. Os interstícios da hospitalidade. **Revista hospitalidade**, 2015. p. 42–69.

CAPER, R. Tendo mente própria: uma visão kleiniana do self e do objeto. **Tendo mente própria: uma visão kleiniana do self e do objeto**, 2002.

CASHMAN, K. **Leadership from the inside out: becoming a leader for life**. [S.l.]: Berrett-Koehler Publishers, 2017.

CASSEE, E. H.; REULAND, R. **Introduction [w:] the management of hospitality**. Pergamon, Oxford, s. xiii-xxii.

CASTRO ROCHA, J. C. DE. Teoria mimética e vulnerabilidade do sujeito—ou: rené girard, sigmund freud e oswald de andrade. **Philia&Filia**, 2011. v. 2, n. 1, p. 170–177.

CATECISMO DA IGREJA CATÓLICA. **Catecismo da igreja católica**. 3<sup>o</sup> ed. ed. São Paulo: Paulinas, Loyola, Ave-Maria, 1993.

CHON, K.-S.; SPARROWE, R. T. Hospitalidade: conceitos e aplicações. **São paulo: pioneira thomson learning**, 2003. v. 2.

CIALDINI, R. B. As armas da persuasão. **Rio de janeiro: sextante**, 2012.

COELHO JUNIOR, N. E. Intersubjetividade: conceito e experiência em psicanálise. **Psicol. clín**, 2002. v. 14, n. 1, p. 61–74.

COELHO JUNIOR, N. E. Da intersubjetividade à intercorporeidade: contribuições da filosofia fenomenológica ao estudo psicológico da alteridade. **Psicologia usp**, 2003. v. 14, n. 1, p. 185–209.

COELHO, N. E.; FIGUEIREDO, L. C. Figuras da intersubjetividade na constituição subjetiva: dimensões da alteridade. **Interações**, 2004. v. 9, n. 17.



- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences (rev. ed.)**. hillsdale, nj, us. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- COULANGES, F. De. **La cité antique**. [S.l.]: Flammarion, 2010.
- COUTINHO, C. P.; LISBÔA, E. S. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século xxi. **Revista de educação**, 2011. v. 18, n. 1, p. 5–22.
- COUTINHO, V.; CAMPOS, M. T. O. S. Brasil século xxi: a construção de um estado eficaz. **ENAP. Brasília, ago**, 1996.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [S.l.]: Artmed, 2010.
- DAMÁSIO, A. **O erro de descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. [S.l.]: Editora Companhia das Letras, 2012.
- DARKE, J.; GURNEY, C. Como alojar? gênero, hospitalidade e performance. **Lashley, c.; morrison, a. em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. barueri: manole**, 2004.
- DARWIN, C. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. [S.l.]: Companhia das Letras São Paulo, 2000.
- DAVIS, M. H. **Interpersonal reactivity index**. [S.l.]: Edwin Mellen Press, 1980.
- DECETY, J.; JACKSON, P. L. The functional architecture of human empathy. **Behavioral and cognitive neuroscience reviews**, 2004. v. 3, n. 2, p. 71–100.
- DECI, E. L.; FLASTE, R. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação**. [S.l.]: Negócio, 1998.
- DEMARCO, T. Productive projects and teams/demarco t. **New york: dorset house**, 1999.
- DENCKER, A. De F. M.; BUENO, M. S. Hospitalidade: cenários e oportunidades. **São paulo: thomson**, 2003.
- DERRIDA, J.; DUFOURMANTELLE, A. **Anne dufourmantelle convida jacques derrida a falar da hospitalidade**. [S.l.]: Escuta, 2003.
- DOLAN, P. *et al.* MINDSPACE: influencing behaviour for public policy. 2010.
- DOMENICO, M. DI; LYNCH, P. A. Host/guest encounters in the commercial home. **Leisure studies**, 2007. v. 26, n. 3, p. 321–338.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século xxi**. [S.l.]: Pioneira, 1999.
- \_\_\_\_\_. O advento da nova organização. **Gestão do conhecimento**, 2000. v. 2.
- DUAN, C.; HILL, C. E. The current state of empathy research. **Journal of counseling psychology**, 1996. v. 43, n. 3, p. 261.
- DUNN, R. Quer uma vantagem competitiva. **Revista exame**, 1998. v. 669, p. 5.
- ELIADE, M. **The sacred and the profane: the nature of religion**. [S.l.]: Houghton Mifflin Harcourt, 1959. V. 144.

- EMAUZ, A. *et al.* Adaptação da escala de empatia com animais (eea) para a população portuguesa. **Análise psicológica**, 2016. v. 34, n. 2, p. 189–201.
- ERES, R.; MOLENBERGHS, P. The influence of group membership on the neural correlates involved in empathy. **Frontiers in human neuroscience**, 2013. v. 7, p. 176.
- EZZY, D. **Qualitative analysis**. [S.l.]: Routledge, 2013.
- FARRELL, A. M.; SOUCHON, A. L.; DURDEN, G. R. Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. **Journal of marketing management**, 2001. v. 17, n. 5–6, p. 577–593.
- FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using g\* power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior research methods**, 2009. v. 41, n. 4, p. 1149–1160.
- FÁVERO, L. P. *et al.* Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. 2009.
- FEHR, E.; SCHMIDT, K. M. A theory of fairness, competition, and cooperation. **The quarterly journal of economics**, 1999. v. 114, n. 3, p. 817–868.
- FERENCZI, S. Prolongamentos da 'técnica ativa' em psicanálise. **Sándor ferenczi: obras completas, psicanálise iii**, 1920. p. 109–126.
- FERENCZI, S. Elasticidade da técnica psicanalítica, 1928. **Obras completas, ed. martins fontes.[11] sándor ferenczi, diário clínico**, 1928. p. 95.
- FERREIRA, A. A.; PEREIRA, M. I.; REIS, A. C. F. **Gestão empresarial: de taylor aos nossos dias**. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 2006.
- FINLEY, M. I. **O mundo de ulisses**. Lisboa: [s.n.], 1988.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research. 1977.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. [S.l.]: Amgh Editora, 2014.
- FREUD, S. Psicologia das massas e análise do eu. **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de sigmund freud**, 1921. v. 7.
- \_\_\_\_\_. **Obras completas esb**. Rio de Janeiro: Imago.
- FREUD, S. Psicologia das massas e análise do ego (1921). **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas**, 2006. p. 91–183.
- FROMM, E. Análise do homem. 10<sup>a</sup> edição. **Trad. octavio alves velho. rio de janeiro: ed. zahar**, 1978.
- GARCIA, B. G. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. [S.l.]: Editora Peirópolis, 2002. V. 3.
- GIGERENZER, G. On narrow norms and vague heuristics: a reply to kahneman and tversky. 1996.
- GIRARD, R. **La violence et le sacré**. [S.l.]: Grasset, 1972.
- GIRARD, R.; MERUJE, M. O bode expiatório e deus. **Trad. márcio meruje. covilhã**, 2008.

- GODBOUT, J. T. Recevoir, c'est donner. **Communications**, 1997. v. 65, n. 1, p. 35–48.
- GODBOUT, J. T. C. Alain. o espírito da dádiva. **Rio de janeiro: editora fundação getúlio vargas**, 1999.
- GOFFMAN, E. A representação do eu na vida cotidiana. **A representação do eu na vida cotidiana**. [S.l.]: Vozes, 2011.
- GOLUBOVSKAYA, M.; ROBINSON, R. N. S.; SOLNET, D. The meaning of hospitality: do employees understand? **International journal of contemporary hospitality management**, 2017. v. 29, n. 5.
- GOMES, L. P. História da administração. **CRA em ação: informativo mensal do cra/ce**, 2005. v. 1, n. 7.
- GOMIDE JÚNIOR, S.; SILVESTRIN, L. H. B.; OLIVEIRA, A. De F. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista psicologia organizações e trabalho**, 2015. v. 15, n. 1, p. 19–29.
- GOOCH, B. G.; MCDOWELL, B. J. Use anxiety to motivate. **Personnel journal**, 1988. v. 67, n. 4, p. 50–55.
- GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possível? **Revista hospitalidade**, 2009. v. 6, n. 2, p. 3–27.
- GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American sociological review**, 1960. p. 161–178.
- GRANDPRÉ, F. DE; LEBLANC, M.; ROYER, C. How various segments of visitors perceive l'Accueil in the places where they eat, sleep, and play. **Journal of quality assurance in hospitality & tourism**, 2016. p. 1–20.
- GRAWITZ, M. *Méthodes des sciences sociales*. 1972.
- GREENWALD, A. G.; BANAJI, M. R. Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. **Psychological review**, 1995. v. 102, n. 1, p. 4.
- GRÖNROOS, C.; HELLE, P. Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. **Journal of business & industrial marketing**, 2012. v. 27, n. 5, p. 344–359.
- GROSS, M. **Hospitality higher education: a multidisciplinary approach to liberal values, hospitality, and hospitableness**. Routledge.
- GROVE, S. J. *et al.* Services as theater. **Handbook of services marketing & management, thousand oaks ua**, 2000. p. 21–35.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de crm para a economia de rede**. [S.l.]: Bookman, 2005.
- HABERMAS, J. Towards a theory of communicative competence. **Inquiry**, 1970. v. 13, n. 1–4, p. 360–375.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. [S.l.]: Bookman Editora, 2009.
- HARTOG, F. **Memória de ulisses: narrativas sobre a fronteira na grécia antiga**. [S.l.]: UFMG, 2004.

- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. [S.l.]: Oxford university press, 2013.
- HEIMANN, P. Sobre a contratransferência. **Revista de psicanálise da sociedade psicanalítica de porto alegre**, 1995. v. 2, n. 1, p. 171–177.
- HEMMINGTON, N. From service to experience: understanding and defining the hospitality business. **The service industries journal**, 2007. v. 27, n. 6, p. 747–755.
- \_\_\_\_\_; GIBBONS, A. ‘Pas d’hospitalité’: derrida and the study of hospitality in higher education. **Hospitality & society**, 2017. v. 7, n. 2, p. 115–131.
- HERNÁNDEZ, Z. T.; LÓPEZ, L. R. C.; GALAVIZ, J. L. F. Análisis de habilidades gerenciales de empresarios asiáticos, que empezaron como microempresas y lograron crecer a empresas de clase mundial. **Revista de investigación en ciencias de la administración**, 2017. v. 6, n. 10, p. 369–386.
- HERRMANN, N. Herman brain dominance instrument. **Applied services**, 1982.
- \_\_\_\_\_. The creative brain. **The journal of creative behavior**, 1991. v. 25, n. 4, p. 275–295.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. [S.l.]: Transaction publishers, 2011. V. 1.
- HOFFMAN, M. L. The contribution of empathy to justice and moral judgment. **Reaching out: caring, altruism, and prosocial behavior**, 1994. v. 7, p. 161–194.
- HOMERO. **Odisséia**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- HUME, D. **Tratado da natureza humana**. [S.l.]: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.
- HUSSERL, E. **Meditações cartesianas: introdução à fenomenologia**. [S.l.]: Madras, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica**. [S.l.]: Idéias & Letras Aparecida, 2006.
- IGREJA, A. S. DA. **PERFIL comportamental na engenharia**. 2011.
- ISOLAN, L. R. Erotic transference: a brief review. **Revista de psiquiatria do rio grande do sul**, 2005. v. 27, n. 2, p. 188–195.
- JANSEN, D. Networks, social capital, and knowledge production. **Networked governance**. [S.l.]: Springer, 2017, p. 15–42.
- JARDINE, J. Husserl and stein on the phenomenology of empathy: perception and explication. 2015.
- JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International journal of service industry management**, 1995. v. 6, n. 5, p. 53–71.
- JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2011a.
- \_\_\_\_\_. **A natureza da psique**. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2011b.
- \_\_\_\_\_. **Arquétipos e o inconsciente coletivo**. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2011c.
- \_\_\_\_\_. **A prática da psicoterapia**. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2011d.

JUNIOR, F. T.; LIMA, M. N.; JÚNIOR, A. De A. F. MÉTODO dos mínimos quadrados aplicado na análise custo x volume x lucro. **Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da uerj**, 2013. v. 6, n. 1, p. 86–92.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. [S.l.]: Editora Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_; TVERSKY, A. **Intuitive prediction: biases and corrective procedures**. [S.l.]: DECISIONS AND DESIGNS INC MCLEAN VA, 1977.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica: journal of the econometric society**, 1979. p. 263–291.

KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. [S.l.]: Edições 70, Lisboa, 1995.

\_\_\_\_\_. A paz perpétua: um projecto filosófico. **A paz perpétua e outros opúsculos**, 2008.

KING, C. A. What is hospitality? **International journal of hospitality management**, 1995. v. 14, n. 3, p. 219–234.

KLEIN, M. **Contribuições à psicanálise**. Rio de Janeiro: Mestre Jou, 1970.

\_\_\_\_\_. Inveja e gratidão. **M. klein, inveja e gratidão e outros trabalhos (1946-1963)**, 1991. p. 207–267.

KNISBACHER, A. M. Learning and thinking styles as a guide for mapping skill gaps to efficient learning solutions and career choice. 2000.

KNUTSON, B. J. Ten laws of customer satisfaction. **The cornell hotel and restaurant administration quarterly**, 1988. v. 29, n. 3, p. 14–17.

\_\_\_\_\_. *et al.* Identifying the dimensions of the guest's hotel experience. **Cornell hospitality quarterly**, 2009. v. 50, n. 1, p. 44–55.

\_\_\_\_\_; BECK, J. A. Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. **Journal of quality assurance in hospitality & tourism**, 2004. v. 4, n. 3–4, p. 23–35.

KOHLBERG, L. The philosophy of moral development moral stages and the idea of justice. 1981.

KOHUT, H. Introspection, empathy, and psychoanalysis an examination of the relationship between mode of observation and theory. **Journal of the american psychoanalytic association**, 1959. v. 7, n. 3, p. 459–483.

\_\_\_\_\_. On empathy. **International journal of psychoanalytic self psychology**, 2010. v. 5, n. 2, p. 122–131.

KOLLER, S. H.; CAMINO, C.; RIBEIRO, J. Adaptação e validação interna de duas escalas de empatia para uso no brasil. **Estudos de psicologia**, 2001. v. 18, n. 3, p. 43–53.

KOTLER, P. *et al.* **Marketing for hospitality and tourism**. [S.l.]: Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 2006. V. 893.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas. tradução de beatriz vianna boeira e nelson boeira**. São Paulo: Perspectiva.

- LALOUX, F. **Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness**. [S.l.]: Nelson Parker, 2014.
- LANG, C. A tradição da hospitalidade, o sacrifício e a paternidade. **Protestantismo em revista**, 2004. v. 3, p. 19–27.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.-B. Vocabulário da psicanálise. **Vocabulário da psicanálise**. [S.l.]: Martins Fontes, 1988.
- LASHLEY, C. In search of hospitality: towards a theoretical framework. **International journal of hospitality management**, 2000a. v. 19, n. 1, p. 3–15.
- \_\_\_\_\_. Towards a theoretical. **In search of hospitality: theoretical perspectives and debates**, 2000b. p. 1.
- \_\_\_\_\_. Studying hospitality: insights from social sciences 1. **Scandinavian journal of hospitality and tourism**, 2008. v. 8, n. 1, p. 69–84.
- \_\_\_\_\_. Hospitality and hospitableness. **Research in hospitality management**, 2015a. v. 5, n. 1, p. 1–7.
- \_\_\_\_\_. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista hospitalidade**, 2015b. p. 70–92.
- \_\_\_\_\_; LASHLEY, C. Discovering hospitality: observations from recent research. **International journal of culture, tourism and hospitality research**, 2007. v. 1, n. 3, p. 214–226.
- \_\_\_\_\_; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: a social lens**. [S.l.]: Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_; MORRISON, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. **Barueri: manoele**, 2004.
- LEVINAS, E. *Ética e infinito* (1982). Trad. João gama. Lisboa: ed, 1988. v. 70.
- LÉVY-LEBOYER, C. **La crise des motivations**. [S.l.]: [s.n.], 1984.
- \_\_\_\_\_. **La motivation au travail: modèles et stratégies**. [S.l.]: Editions Eyrolles, 2011.
- LIMA CAMARGO, L. O. DE. Os interstícios da hospitalidade. **Revista hospitalidade**, 2015. p. 42–69.
- LIPPS, T. Empathy, inner imitation, and sense-feelings. **A modern book of aesthetics, new york: holt and company.(original work published 1903)**, 1935.
- LOEWENSTEIN, G. F. *et al.* Risk as feelings. **Psychological bulletin**, 2001. v. 127, n. 2, p. 267.
- LORENZ, K. **A agressão: uma história natural do mal**. [S.l.]: [s.n.], 1973.
- LUDEMAN, K.; ERLANDSON, E. **Alpha male syndrome**. [S.l.]: Harvard Business Press, 2006.
- LUGOSI, P. The production of hospitable space: commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation. **Space and culture**, 2009. v. 12, n. 4, p. 396–411.
- LYNCH, P. *et al.* Theorizing hospitality. **Hospitality & society**, 2011. v. 1, n. 1, p. 3–24.

- MACHADO, R. F. O pensamento criativo no exercício da profissão contábil estudo de caso: os reflexos do treinamento do pensamento criativo aplicado aos profissionais da área contábil de um grupo econômico brasileiro. 2012.
- MADRIAN, B. C.; SHEA, D. F. The power of suggestion: inertia in 401 (k) participation and savings behavior. **The quarterly journal of economics**, 2001. v. 116, n. 4, p. 1149–1187.
- MAHESWARAN, D.; MACKIE, D. M.; CHAIKEN, S. Brand name as a heuristic cue: the effects of task importance and expectancy confirmation on consumer judgments. **Journal of consumer psychology**, 1992. v. 1, n. 4, p. 317–336.
- MALHOTRA, D.; LOEWENSTEIN, G.; O'DONOGHUE, T. Time discounting and time preference: a critical review. **Journal of economic literature**, 2002. v. 40, n. 2, p. 351–401.
- MALINOWSKI, B. Argonautas do pacífico ocidental. **São paulo: abril cultural**, 1978. v. 2.
- MARCH, J. G. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. **The bell journal of economics**, 1978. p. 587–608.
- MARSTON, W. M. **Emotions of normal people**. [S.l.]: Routledge, 2013. V. 158.
- MASCARENHAS, A. O. **GESTÃO estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. [S.l.]: Cengage Learning Edições Ltda., 2010.
- MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & contexto enfermagem**, 2006. v. 15, n. 3.
- MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. 2012.
- MAZOYER, M.; ROUDART, L. História das agriculturas no mundo. **Do neolítico à crise contemporânea. são paulo, editora unesp**, 2008.
- MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação: como extensões do homem**. [S.l.]: Editora Cultrix, 1974.
- MEHRABIAN, A. Manual for the balanced emotional empathy scale (bees). **Available from albert mehrabian**, 1996. v. 1130.
- \_\_\_\_\_; EPSTEIN, N. A measure of emotional empathy. **Journal of personality**, 1972. v. 40, n. 4, p. 525–543.
- MERLEAU-PONTY, M. **Merleau-ponty à la sorbonne: résumé de cours, 1949-1952**. [S.l.]: Cynara, 1988.
- MERLEAU-PONTY, M. Fenomenologia da percepção. **São paulo: wsf martins fontes**, 2006.
- MILHOLLAN, F.; FORISHA, B. E. From skinner to rogers; contrasting approaches to education. 1972.
- MILL, J. S. **A liberdade; utilitarismo**. [S.l.]: Martins Fontes, 2000.
- MISES, L. VON. **Ação humana: um tratado de economia**. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises.

- MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. **Hospitalidade: cenários e oportunidades. são paulo: pioneira-thomson**, 2003. p. 132.
- MONTANDON, A. O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. **São paulo: senac**, 2011.
- MOORE, D. S.; KIRKLAND, S. **The basic practice of statistics**. [S.l.]: WH Freeman New York, 2007. V. 2.
- MORENO, J. L. **Psicodrama (a. cabral, trad.)**. São Paulo: Cultrix.
- MORETTI, S. L. Do A. Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração. 2015.
- MOREWEDGE, C. K.; GILBERT, D. T.; WILSON, T. D. The least likely of times: how memory for past events biases the prediction of future events. **Psychological science**, 2005. v. 16, p. 626–630.
- MOTTA, F. C. P. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de administração de empresas**, 1971. v. 11, n. 1, p. 17–33.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. [S.l.]: Pioneira, 1973. 210p., 1973.
- MULROY, D. **Entre deuses e heróis; as origens da mitologia**. São Paulo: Cultrix, 2015.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. [S.l.]: Cambridge university press, 1990.
- NOUWEN, H. J. M. Reaching out: the three movements of the spiritual life. new york: doubleday,. [S.l.]: New York. Doubleday, 1975.
- O’CONNOR, D. Towards a new interpretation of “hospitality”. **International journal of contemporary hospitality management**, 2005. v. 17, n. 3, p. 267–271.
- O’GORMAN, K. D. Dimensions of hospitality: exploring ancient and classical origins. **Hospitality: a social lens**, 2007. p. 17–32.
- O’SULLIVAN, E. L.; SPANGLER, K. J. **Experience marketing: strategies for the new millennium**. [S.l.]: Venture Publishing Inc, 1998.
- ODDI, B. T. **The effects of brain dominance on student performance, satisfaction, and strategies with graduate online health and wellness majors**. [S.l.]: TUI University, 2011.
- OLIVEIRA, A. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. **TuryDes–Revista de investigación en turismo e desarrollo local**, 2013. v. 6, n. 15.
- OLIVEIRA FALCONE, E. M. DE *et al.* Inventário de empatia (ie): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. **Avaliação psicológica**, 2008. v. 7, n. 3.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **An empirical examination of relationships in an extended service quality model**. [S.l.]: na, 1990.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, 1988. v. 64, n. 1, p. 12.



- PENA, R. F. A. Terceira revolução industrial. **Brasil escola**. disponível em:< <http://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceira-revolucao-industrial.htm>>. acesso em, 2016. v. 16.
- PERRONE, M. P. M. S. B. **Complexo: conceito fundante na construção da psicologia de carl gustav jung**. Universidade de São Paulo.
- PERVIN, L. A.; CERVONE, D.; OLIVER, P. **John. 2005. personality: theory and research.. hoboken**. NJ: John Wiley & Sons.
- PETIT, J.-L. **Solipsisme et intersubjectivité: quinze leçons sur husserl et wittgenstein**. [S.l.]: Cerf, 1996.
- PIJLS, R. *et al.* Measuring the experience of hospitality: scale development and validation. **International journal of hospitality management**, 2017. v. 67, p. 125–133.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: work is theatre & every business a stage**. [S.l.]: Harvard Business Press, 1999.
- PITT-RIVERS, J. The law of hospitality. **HAU: journal of ethnographic theory**, 2012. v. 2, n. 1, p. 501–517.
- PIZAM, A.; SHANI, A. The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. **Anatolia**, 2009. v. 20, n. 1, p. 134–150.
- PRASAD, A.; PRASAD, P. Innovation in the global age: implications for business and management in the knowledge economy. **International journal of business administration**, 2013. v. 4, n. 6, p. 82.
- PREMACK, D.; WOODRUFF, G. Does the chimpanzee have a theory of mind? **Behavioral and brain sciences**, 1978. v. 1, n. 04, p. 515–526.
- RAUCH, C. F.; BEHLING, O. Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership. **Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership**, 1984. p. 45–62.
- RAWLS, J. **A theory of justice**. [S.l.]: Harvard university press, 2009.
- RIFKIN, J. **A era do acesso**. [S.l.]: Makron Books, 2001.
- RIZZOLATTI, G. *et al.* Premotor cortex and the recognition of motor actions. **Cognitive brain research**, 1996. v. 3, n. 2, p. 131–141.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROGERS, C. R. **Terapia centrada no cliente**. [S.l.]: Edual-Editora da Universidade Autónoma de Lisboa, 2003.
- ROSS, S. D. Aristóteles, trad. **Luiz f. bragança e ss teixeira, lisboa: ed. dom quixote**, 1987.
- ROUSSEAU, J.-J. A origem da desigualdade entre os homens. **São paulo: escala**, 2007.
- RYLE, G. **The concept of mind**. [S.l.]: Routledge, 2009.
- SAGAN, C. Bilhões e bilhões. **Reflexões sobre a vida e a morte na virada do milênio**, 1998.

SAMSON, A. **The behavioral economics guide 2015 (with an introduction by dan ariely)**. BehavioralEconomics. com.

SANTOS, B. A. G. DOS. Uma teoria da lista objetiva acerca do bem-estar e a objeção do requerimento de forte ligação. **Fundamento**, 2017. v. 1, n. 11.

SCHELER, M. Esencia y formas de la simpatía, trad. **J. gaos, bs. as., losada**, 2004.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. barueri, são paulo: manole**, 2004.

SHEIL, A. The structuration of brain dominance on organizational communication: a correlational study. 2003.

SILVA, D. DA; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. **Cadernos ceru**, 2005. v. 16, p. 11–27.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. [S.l.]: FGV, 1979.

SINGER, T.; TUSCHE, A. Understanding others: brain mechanisms of theory of mind and empathy. **Neuroeconomics (second edition)**. [S.l.]: Elsevier, 2014, p. 513–532.

SKANDRANI, H.; KAMOUN, M. Hospitality meanings and consequences among hotels employees and guests. **Tourists' perceptions and assessments**. [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2014, p. 147–156.

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. [S.l.]: Summus Editorial, 1983.

\_\_\_\_\_. Whatever happened to psychology as the science of behavior? **American psychologist**, 1987. v. 42, n. 8, p. 780.

SMALLING, R. R. L.; MIN, D. Christian leadership: principles and practicalities. **Retrieved from**, 2005.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e suas causas**. [S.l.]: Nova Cultural, 1988.

SOLÍS CASTILLO, R. C.; ALFARO SÁNCHEZ, M. Comparación del perfil de dominancia cerebral, según sexo, en deportistas de alto rendimiento de disciplinas individuales, de equipo y personas no deportistas, residentes en el gran área metropolitana en costa rica. 2016.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SPRENG\*, R. N. *et al.* The toronto empathy questionnaire: scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. **Journal of personality assessment**, 2009. v. 91, n. 1, p. 62–71.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista brasileira de pesquisa em turismo**, 2018. v. 12, n. 1.

STEIN, M. **O mapa da alma**. São Paulo: Cultrix.

STERN, D. N. **The interpersonal world of the infant: a view from psychoanalysis and developmental psychology**. [S.l.]: Karnac Books, 1985.

- SUMMERFIELD, M. R. Leadership: a simple definition. **American journal of health-system pharmacy**, 2014. v. 71, n. 3, p. 251–253.
- TASCI, A. D. A.; SEMRAD, K. J. Developing a scale of hospitableness: a tale of two worlds. **International journal of hospitality management**, 2016. v. 53, p. 30–41.
- \_\_\_\_\_; SEVERT, D. A triple lens measurement of host–guest perceptions for sustainable gaze in tourism. **Journal of sustainable tourism**, 2017. v. 25, n. 6, p. 711–731.
- TELFER, E. A filosofia da “hospitalidade”. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado. são paulo: manole**, 2004. p. 54–78.
- THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R.; BALZ, J. P. Choice architecture. 2014.
- THORNDIKE, A. N. *et al.* A 2-phase labeling and choice architecture intervention to improve healthy food and beverage choices. **American journal of public health**, 2012. v. 102, n. 3, p. 527–533.
- THORNDIKE, E. L. **Animal intelligence: experimental studies**. [S.l.]: Macmillan, 1911.
- TREVARTHEN, C. The intersubjective psychobiology of human meaning: learning of culture depends on interest for co-operative practical work—and affection for the joyful art of good company. **Psychoanalytic dialogues**, 2009. v. 19, n. 5, p. 507–518.
- TROTTER, W. **Instincts of the herd in peace and war**. Oxford: Oxford: University Press., 1953.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, 1974. v. 185, n. 4157, p. 1124–1131.
- VASCONCELOS, I. F. G. De. **Os processos de formação e preservação da identidade social no trabalho: uma análise crítica do processo de reestruturação da bull França**.
- VIEIRA, J. G. S.; GARCIA FERNÁNDEZ, R. A estrutura das revoluções científicas na economia e a revolução keynesiana. **Estudos econômicos (são paulo)**, 2006. v. 36, n. 2, p. 355–381.
- VIEIRA, S. **Análise de variância: anova**. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2000.
- VRIES, M. F. R. K. DE; LOUDIÈRE, G.; MILLER, D. **L’entreprise névrosée**. [S.l.]: McGraw-Hill, 1985.
- WADA, E. K. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: uma realidade ou falácia. **Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: formulação de uma proposta. são paulo: pioneira thomson**, 2004.
- \_\_\_\_\_; AMARAL MORETTI, S. L. DO. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de estudos e pesquisas do turismo**, 2014. v. 3, n. 3, p. 95–105.
- WADE, C.; TAVRIS, C. Psychology. **HarperCollinsCollegePublishers, new york**, 1990. v. 4.
- WALDL, R. Raízes do encontro na psicoterapia: a influência de jl moreno na filosofia dialógica de martin buber. **Revista brasileira de psicodrama**, 2012. v. 20, n. 2, p. 69–93.

- WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. [S.l.]: Editora Manole Ltda, 2002.
- WEBER, M. Os pensadores. **São paulo: abril cultural**, 1980.
- WILKE, S. D.; WILKE, J. R. D.; VIGLIONE, D. J. The corporate family model of leadership development. **The psychologist-manager journal**, 2015. v. 18, n. 2, p. 64.
- WINNICOTT, D. W. **O ambiente e os processos de maturação**. Porto Alegre: Artes Médicas.
- WINNICOTT, D. W. O desenvolvimento do sentido de certo e errado de uma criança. **Conversando com os pais**, 1993.
- WINNICOTT, D. W. **Da pediatria à psicanálise: obras escolhidas**. [S.l.]: [s.n.], 2000.
- ZIMERMAN, D. E. **Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento e reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas**. [S.l.]: Artmed Editora, 2009a.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos psicanalíticos: teoria, técnica, clínica—uma abordagem didática**. [S.l.]: Artmed Editora, 2009b.

**APENDICE A - O dilema de Heinz.**

O dilema de Heinz é um exercício de pensamento que é usado para estudar os cenários de ética e moralidade. Kohlberg apresentava esse dilema às pessoas e então fazia perguntas para determinar seu estágio de desenvolvimento moral.

O Dilema de Heinz:

A esposa de Heinz estava morrendo de um determinado tipo de câncer. Os médicos disseram que uma nova droga poderia salvá-la. A droga tinha sido descoberta por um químico local e os Heinz tentaram desesperadamente comprá-la, mas o químico cobrava dez vezes mais dinheiro do que Heinz tinha. Heinz só poderia levantar metade do dinheiro, mesmo depois de ajuda da família e amigos. Ele explicou ao químico que sua esposa estava morrendo e perguntou se ele poderia comprar o remédio mais barato ou pagar o resto do dinheiro mais tarde. O químico recusou, dizendo que havia descoberto a droga e que ia ganhar dinheiro com isso. O marido estava desesperado para salvar sua esposa, então mais tarde naquela noite ele invadiu a farmácia e roubou a droga.

Kohlberg então fazia as seguintes perguntas:

1. Heinz deveria ter roubado a droga?
2. Mudaria alguma coisa se Heinz não amasse sua esposa?
3. E se a pessoa que estava doente fosse um estranho, faria alguma diferença?

## APENDICE B - HotHos scale

Segue abaixo as perguntas do constructo - HotHos Scale (ARIFFIN; MAGHZI, 2012)

1. *Hotel staff knew my name and/or nationality*
2. *The hotel staff treated me with full respect*
3. *The hotel staff made eye contact with me during conversation*
4. *The hotel made me feel like an important person*
5. *The hotel staff gave me authentic smiles all the time*
6. *The hotel staff tried to be helpful in solving my problem*
7. *I was given a warm welcome at the door step*
8. *The hotel ensured the security of all guests*
9. *The hotel staff walked with me to the guest room upon check-in*
10. *The hotel presented me with an unexpected welcoming token or gift*
11. *The hotel staff helped me with my luggage (if any)*
12. *The hotel understood my special requirements while staying in the hotel*
13. *Building good relationship rather than making money seemed to be the most important drive of the hotel*
14. *I was given warm “good bye” after checking out at the counter*
15. *I was entertained with the services provided by the hotel*
16. *I was treated as a friend rather than a customer*
17. *The hotel staff ensured that my meals had been taken care of*
18. *The hospitable behaviour seemed to be rendered as a natural extension of their characters regardless of any control and incentive systems*
19. *The hospitable behaviour seemed to be motivated by genuine needs to please and care for their guests and not to deliberately impress the guest*
20. *The hotel ensured that all aspects of the room were in good conditions*
21. *I felt as if I was at home while staying at the hotel*
22. *The hotel staff ensured that the room was comfortable for me*

### Tradução

1. Os funcionários do hotel sabiam o meu nome e / ou nacionalidade
2. O pessoal do hotel me tratou com pleno respeito
3. O pessoal do hotel fez contato visual comigo durante as conversas
4. O hotel me fez sentir como uma pessoa importante

5. O pessoal do hotel me deu sorrisos autênticos o tempo todo
6. A equipe do hotel tentou ser útil na resolução de meu problema
7. Foi-me dada uma recepção calorosa na entrada (degrau, vestíbulo).
8. O hotel garantiu a segurança de todos os hóspedes
9. O pessoal do hotel foi comigo ao quarto de hóspedes, após o check-in.
10. O hotel me presenteou com um inesperado souvenir ou um presente de boas-vindas
11. O pessoal do hotel me ajudou com minha bagagem (se houver)
12. O hotel compreendeu as minhas necessidades especiais durante a estada no hotel
13. Construir bom relacionamento ao invés de fazer dinheiro pareceu ser a (orientação, conduta, intensão) mais importante do hotel.
14. Foi dado um caloroso até logo, após fechar a conta.
15. Eu (fiquei entretido) com os serviços prestados pelo hotel
16. Fui tratado como um amigo em vez de um cliente
17. O pessoal do hotel garantiu que tinha tomado cuidado com minhas refeições
18. O comportamento hospitaleiro parecia ocorrer (ser processado) como uma extensão natural dos seus personagens, independentemente de quaisquer sistemas de controle e de incentivo.
19. O comportamento hospitaleiro parecia estar motivado por necessidades genuínas para agradar e cuidar de seus clientes e não para impressionar deliberadamente o hóspede
20. O hotel garantiu que todos os aspectos do quarto estavam em boas condições
21. Eu me senti como se estivesse em casa, enquanto estive hospedado no hotel.
22. O pessoal do hotel garantiu que o quarto era confortável para mim

***Measurement items for guest satisfaction***

1. *I am satisfied with my decision to visit this hotel*
2. *My choice to stay at this hotel was a wise one*
3. *I think I did the right thing when I chose to stay in this hotel*
4. *I feel that my experience with this hotel has been enjoyable*
5. *I would recommend this hotel to others*

Tradução

1. Estou satisfeito com a minha decisão de visitar este hotel
2. A minha escolha para se hospedar neste hotel sábio
3. Acho que fiz a coisa certa quando escolhi ficar neste hotel
4. Eu sinto que minha experiência com este hotel foi agradável
5. Eu recomendaria este hotel para outros



## APENDICE C - Escala Hospitabilidade Blain & Lashley (2014).

As perguntas são respondidas em uma escala Likert que vai de: Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente

### 1. Desejo de colocar os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo

1. Coloco a satisfação dos hóspedes/convidados/clientes antes da minha.
2. Eu faço tudo o que é necessário para garantir que os hóspedes/convidados/clientes tenham excelentes momentos durante o período em que são atendidos.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo Totalmente

3. Eu sempre tenho em mente a vontade de fazer com que meu cliente seja bem acolhido.

4. O conforto dos hóspedes/convidados/clientes é o mais importante para mim.

### 2. Desejo de fazer os hóspedes/convidados felizes

1. Eu tenho uma satisfação genuína quando faço com que meus hóspedes/convidados/clientes se sintam especiais.

2. Gosto de assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos hóspedes/convidados/clientes.

3. Significa muito para mim quando os hóspedes/convidados/clientes demonstram aprovação pela minha hospitalidade.

4. É importante fazer as coisas que os hóspedes/convidados/clientes esperam durante o período em que presto meu serviço.

5. Procuro oportunidades para ajudar os meus hóspedes/convidados/clientes.

### 3. Desejo que hospedes/convidados se sintam especiais

1. Quando presto meu serviço faço com que meus clientes/convidados se sintam únicos.

2. Eu tento estar na mesma sintonia com meus clientes/convidados.

3. Os clientes/convidados devem sentir que tem a minha atenção a qualquer momento.

4. Acho motivador assumir a responsabilidade pelo bem-estar de outras pessoas.

*1. Desire to put guests before yourself*

- *I put guests' enjoyment before my own*
- *I do whatever is necessary to ensure that guests have a great time*
- *I always try to live up to my idea of what makes a good host*
- *The comfort of guests is most important to me*

*2. Desire to make guests happy*

- *I get a natural high when I make my guests feel special*
- *I enjoy taking responsibility for the wellbeing of guests*
- *It means the world to me when guests show their approval of my hospitality*
- *It's important to do the things that people expect of a good host*
- *I seek out opportunities to help others*

*3. Desire to make guests feel special when hosting*

- *I try to feel at one with the guests*
- *I try to get on the same wavelength as my guests*
- *Guests should feel that the evening revolves around them*
- *I find it motivating to take accountability for other people's welfare*

## APENDICE D - Questionário mapaPreferências©

Modelo do The Herrmann Brain Dominance Instrument (HERRMANN, 1982).

O teste é totalmente informatizado sendo respondido por escolhas diretamente no computador ou em *smartphone*. Abaixo seguem as perguntas que compõem o teste.

Data ..... Empresa .....  
 Nome ..... Função<sup>2</sup> .....  
 Sobrenome ..... Cargo .....  
 Idade..... Sexo (M ou F)..... Telefone .....

I) Classifique cada grupo de 4 proposições a seguir, por ordem de preferência:1,2,3, 4. Numere de 1 a 4, colocando em primeiro lugar (escreva 1) a palavra mais próxima de sua preferência, até o quarto lugar (escreva 4) a resposta mais distante de sua preferência.

1	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> analisar <input type="checkbox"/> concretizar	<input type="checkbox"/> trocar ideias com os outros <input type="checkbox"/> fazer a síntese
2	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> utilizar métodos comprovados <input type="checkbox"/> me colocar no lugar dos outros	<input type="checkbox"/> assumir riscos <input type="checkbox"/> ser crítico
3	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> dar livre curso à minha imaginação <input type="checkbox"/> levar em conta os números	<input type="checkbox"/> verificar que as coisas estejam bem feitas <input type="checkbox"/> ser receptivo às necessidades dos outros
4	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> ser caloroso (a) <input type="checkbox"/> ser arrojado	<input type="checkbox"/> ser consciente <input type="checkbox"/> fazer uma coisa de cada vez
5	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> considerar as coisas com lucidez <input type="checkbox"/> agir de maneira metódica	<input type="checkbox"/> procurar ganhar a confiança <input type="checkbox"/> passar de um assunto ao outro
6	<input type="checkbox"/> Eu sou sensível <input type="checkbox"/> As ideias me vêm facilmente	<input type="checkbox"/> Eu sou constante nos meus esforços <input type="checkbox"/> Eu me atenho aos fatos
7	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> organizar-me antes de passar à ação <input type="checkbox"/> explorar novas alternativas	<input type="checkbox"/> racionalizar <input type="checkbox"/> ter antes uma percepção intuitiva das pessoas
8	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> a criatividade <input type="checkbox"/> ser prestativo	<input type="checkbox"/> ser perseverante <input type="checkbox"/> distinguir, separar as coisas
9	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> assumir risco <input type="checkbox"/> estar disponível para os outros	<input type="checkbox"/> pensar com precisão <input type="checkbox"/> ir até o fim

<sup>2</sup> As quatro funções são: 1) ADM – administrativas – tarefas internas, administrativas; 2) COM – comerciais – tarefas com interação externa com clientes; 3) GES – gestão – tarefas de gestão e coordenação de pessoas; 4) POR – operacionais – tarefas de execução de produtos ou serviços.

10	Eu prefiro: _ ser lógico _ ver as grandes linhas	_ Basear-me naquilo de que estou seguro _ encontrar novas pessoas
11	Eu prefiro: _ fazer associações de ideias _ criar harmonia num grupo	_ agir de maneira coerente _ cuidar do bom funcionamento das coisas
12	Para resolver um problema, eu prefiro: _ trabalhar com outras pessoas _ considerar os dados técnicos	_ proceder passo a passo para avançar com segurança _ me antecipar
13	Antes de agir, eu prefiro: _ procurar inovações _ experimentar a situação	_ proceder a um exame crítico da questão _ optar pela continuidade
14	Eu prefiro: _ planejar as ações _ tomar a frente da mudança	_ me abrir aos outros _ considerar os aspectos financeiros
15	Na ação, eu prefiro: _ ir em frente _ envolver os outros	_ interessar-me nos detalhes práticos _ privilegiar os resultados
16	_ Busco a precisão _ Gosto que as coisas estejam em ordem	_ Eu presto atenção aos aspectos humanos _ Gosto de conceber
17	Pessoalmente, prefiro: _ o contato humano _ a análise das situações	_ sair do lugar comum _ ser metódico
18	No meu trabalho, eu prefiro: _ perceber as aspirações pessoais _ verificar as características do trabalho	_ partir dos fatos _ conceber diferentes enfoques
19	Profissionalmente, eu prefiro: _ executar as decisões _ agir racionalmente	_ encontrar soluções inovadoras _ criar um bom ambiente
20	No meu trabalho, eu prefiro: _ a eficácia acima de tudo _ proceder de maneira ordenada	_ estar aberto _ privilegiar a dimensão humana
21	Profissionalmente, prefiro: _ adotar uma conduta lógica _ olhar a situação como um todo	_ perceber intuitivamente as pessoas _ cuidar dos detalhes de execução
22	Na minha vida profissional, eu prefiro: _ planejar a ação _ compreender as preocupações de cada um	_ levar em conta os aspectos técnicos _ ir rapidamente à ideia essencial
23	No meu trabalho, eu considero: _ o grupo de pessoas _ os dados financeiros	_ a inovação _ a organização das tarefas
24	Eu prefiro: _ apoiar-me em informações quantificadas _ antecipar as novas tendências	_ levar as ações até seu fim _ consultar os outros

II ) Para cada um dos pares abaixo, assinale a palavra que melhor corresponde às suas preferências. Caso contrário, não será possível processar seu questionário.

25	O que mais me interessa nos outros são: <input type="checkbox"/> suas capacidades intelectuais	<input type="checkbox"/> suas qualidades humanas
26	A fonte das minhas melhores ideias é: <input type="checkbox"/> a discussão	<input type="checkbox"/> a reflexão
27	Quando examino uma situação, eu observo primeiro: <input type="checkbox"/> os princípios	<input type="checkbox"/> a aplicabilidade
28	Para avançar na vida: <input type="checkbox"/> fico aberto à incerteza	<input type="checkbox"/> me apoio em certezas
29	Tenho uma natureza mais: <input type="checkbox"/> reservada	<input type="checkbox"/> expansiva
30	Eu tenho tendência a ler os documentos: <input type="checkbox"/> cuidadosamente	<input type="checkbox"/> rapidamente
31	Eu sou atraído por pessoas: <input type="checkbox"/> idealistas	<input type="checkbox"/> realistas
32	Eu compreendo melhor quando me expõem: <input type="checkbox"/> a ideia geral	<input type="checkbox"/> um exemplo real
33	Frente a uma situação nova, minha reação mais frequente é: <input type="checkbox"/> experimentar	<input type="checkbox"/> refletir
34	Eu tenho tendência a fazer: <input type="checkbox"/> uma coisa de cada vez	<input type="checkbox"/> várias ao mesmo tempo
35	Minha forma de falar é mais: <input type="checkbox"/> estruturada	<input type="checkbox"/> imaginativa
36	Minha atitude habitual é: <input type="checkbox"/> me envolver	<input type="checkbox"/> observar
37	Eu gosto de situações: <input type="checkbox"/> estáveis	<input type="checkbox"/> evolutivas
38	Eu privilegio: <input type="checkbox"/> precisão	<input type="checkbox"/> as grandes linhas
39	Eu prefiro trabalhar: <input type="checkbox"/> sozinho	<input type="checkbox"/> junto com outros
40	Eu prefiro: <input type="checkbox"/> a teoria	<input type="checkbox"/> a prática
41	Para assimilar um conhecimento novo, eu gosto de: <input type="checkbox"/> ir sem pressa	<input type="checkbox"/> ir rapidamente
42	Quando eu me comunico, eu imagino que: <input type="checkbox"/> tudo deve ser dito	<input type="checkbox"/> algumas coisas não precisam ser ditas
43	Eu tenho tendência a: <input type="checkbox"/> avaliar	<input type="checkbox"/> adivinhar
44	Eu diria, de mim mesmo, que tenho: <input type="checkbox"/> rigor	<input type="checkbox"/> flexibilidade

**III )** Para cada um dos pares abaixo, assinale a palavra que corresponde melhor às suas preferências. Assinale uma e somente uma única, caso contrário.

<b>45</b>	<input type="checkbox"/> Realista	<input type="checkbox"/> Crítico
<b>46</b>	<input type="checkbox"/> Racionalizar	<input type="checkbox"/> Calcular
<b>47</b>	<input type="checkbox"/> Reflexivo	<input type="checkbox"/> Preciso
<b>48</b>	<input type="checkbox"/> Performance	<input type="checkbox"/> Julgamento
<b>49</b>	<input type="checkbox"/> Coerência	<input type="checkbox"/> Objetividade
<b>50</b>	<input type="checkbox"/> Imparcialidade	<input type="checkbox"/> Eficácia
<b>51</b>	<input type="checkbox"/> Concretizar	<input type="checkbox"/> Organizar
<b>52</b>	<input type="checkbox"/> Estruturado	<input type="checkbox"/> Prático
<b>53</b>	<input type="checkbox"/> Ordem	<input type="checkbox"/> Minúcia
<b>54</b>	<input type="checkbox"/> Normas	<input type="checkbox"/> Aplicações
<b>55</b>	<input type="checkbox"/> Planejar	<input type="checkbox"/> Verificar
<b>56</b>	<input type="checkbox"/> Metódico	<input type="checkbox"/> Firme
<b>57</b>	<input type="checkbox"/> Humanismo	<input type="checkbox"/> Comunicação
<b>58</b>	<input type="checkbox"/> Aberto aos outros	<input type="checkbox"/> Mediador
<b>59</b>	<input type="checkbox"/> Conciliador	<input type="checkbox"/> Emotivo
<b>60</b>	<input type="checkbox"/> Cordial	<input type="checkbox"/> Receptivo
<b>61</b>	<input type="checkbox"/> De fácil convívio	<input type="checkbox"/> Cuidadoso com os outros
<b>62</b>	<input type="checkbox"/> Cooperação	<input type="checkbox"/> Escuta
<b>63</b>	<input type="checkbox"/> Idealista	<input type="checkbox"/> Adaptável
<b>64</b>	<input type="checkbox"/> Conceber	<input type="checkbox"/> Desbravar
<b>65</b>	<input type="checkbox"/> Aberto à novidade	<input type="checkbox"/> Inventivo
<b>66</b>	<input type="checkbox"/> Criativo	<input type="checkbox"/> Sintético
<b>67</b>	<input type="checkbox"/> Risco	<input type="checkbox"/> Imaginação
<b>68</b>	<input type="checkbox"/> Associar ideias	<input type="checkbox"/> Improvisar

Quadro 9: Questionário Mapapreferencias

Fonte: Mapapreferencias



## APENDICE E - As grandes linhas das estratégias de comportamento

O **mapa Preferências**© - modelo do *The Herrmann Brain Dominance Instrument* mostra uma “imagem” atual das estratégias de comportamento e das maneiras de agir através das Preferências Predominantes. Explica porque uma pessoa tem facilidade em algumas situações e dificuldade em outras, e porque alguém se comunica e se relaciona muito bem com algumas pessoas e tem dificuldade de relacionamento com outras. O resultado é obtido como resultante das respostas a um questionário com 68 questões sobre situações profissionais simuladas. Os resultados são apresentados divididos em quatro zonas, denominadas como “Estilos” e subdivididos em função de oito parâmetros de comportamento, chamados “Domínios”. O **mapa** indica em que proporção uma pessoa utiliza cada quadrante - estilo e cada parâmetro – Domínio. Além disso, cada domínio é apresentado em um detalhamento relacionado com seis “Atitudes”, que mostram em maior profundidade analítica as formas de atuação.

### Funcionamento avaliado pela metáfora de “modo” esquerdo ou direito

Modo esquerdo	Modo direito
Regular	Não regular
Rigoroso	Maleável
Uma coisa de cada vez	Várias coisas ao mesmo tempo
Em ordem	Por associação de idéias
As particularidades	O todo
Explícito: diz tudo	Implícito: subentende
Os detalhes	O conjunto
Organizado	Impulsivo
De acordo com um programa	De acordo com o momento
Aprende	Compreende

Figura 34: Hemisférios  
Fonte: mapapreferencias



**O “MODO” DIREITO**

Tende a uma percepção do ambiente em perspectiva voltada para o futuro. Costuma desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo. É aberto aos outros e às ideias novas. Descobre ou experimenta soluções inéditas. Decide de acordo com sua intuição ou curiosidade, sem receio do risco da mudança. Fica a vontade com a improvisação. Gosta de reunir dados (síntese) e projetá-los no futuro (antecipação), juntar elementos díspares, sem aparente senso lógico (imaginação, criatividade). Compreende a ideia principal, o funcionamento geral e o conjunto. Na linguagem, o “modo” direito fala através das imagens, metáforas e gestos. É mais voltado para a busca do prazer (“tenho vontade de...”). Corre riscos de se dispersar, perder a concentração.

**O “MODO” ESQUERDO**

Tende a uma percepção do ambiente em perspectiva voltada para o passado. Age em função das experiências e métodos conhecidos e comprovados. Transpõe para o futuro situações já conhecidas, evitando a improvisação. Planeja, administra e organiza em função de dados concretos ou lógicos (preparação, plano, itinerário de uma viagem, etc.). Preocupa-se com o tempo disponível. Consulta textos, especialistas, privilegiando o adquirido, o aprendido. Gosta de hábitos e referências. É regular, organizado, rigoroso e disciplinado. Estabelece e cumpre planos e cronogramas. Escolhe a solução já conhecida e comprovada. Realiza uma tarefa de cada vez, na ordem lógica ou programada. Não deixa escapar nenhum detalhe, nenhum erro. Cria quadros de referências (valores, princípios, rigor, conhecimentos, responsabilidades). Na linguagem, o “modo” esquerdo é preciso, escolhe a palavra certa. É mais voltado para o dever (“preciso fazer...”). Corre o risco de ser percebido como alguém que é contra ideias novas e mudanças.

## Funcionamento avaliado pelas unidades funcionais - regiões cerebrais - Córtex ou Límbico

Córtex	Explica e Justifica
	Considera o conceito
	Pensa e reflete
	Dá Prioridade ao aspecto teórico
	Considera os outros por aquilo que fazem

---

Límbico	Considera os outros por aquilo que são
	Dá Prioridade ao aspecto humano
	Sente e faz intercâmbio
	Considera o fato
	Se socializa, se entrosa

### O CÓRTEX

Gosta que as coisas andem rápido. Em uma comunicação, interessa-se pelos fatos, números e resultados, ou pelos princípios, teorias e ideias gerais. Tem uma percepção fria das coisas e é pouco sensível às pessoas nos ambientes de trabalho. Pode motivar-se por aquilo que faz. Interessa-se pelo que fazem as pessoas, pelas funções e tarefas delas, e não pelo que elas são. Assim considera mais os fatos do que as pessoas. Procura ser dono do seu tempo. Costuma resistir melhor à pressão. Não é paciente. Corre o risco de negligenciar os aspectos humanos e concretos.

Quanto mais as preferências são orientadas para o **Córtex**, mais considera: Os fatos antes das pessoas (“Para mim, as ideias e as competências das pessoas contam mais que os valores humanos”); A regra antes do exemplo (“Primeiro encontrar boas ideias, o princípio, a coerência, em seguida as aplicações concretas”); A ideia acima das circunstâncias (“O fator humano não deve influenciar o raciocínio”); As ideias antes das pessoas (“Retenho o que foi dito, esqueço facilmente quem e quando disse”).

Tem tendência em negligenciar os aspectos humanos e concretos, em benefício das abstrações e das ideias. Resiste melhor à pressão.

### O LÍMBICO

Interessa-se pelos detalhes práticos e pelos exemplos vividos e concretos. Interessa-se mais pelas pessoas, e pelas experiências, do que pelas teorias. Gosta de gastar tempo para aprender. Também procura harmonia entre os indivíduos, tendo uma

percepção sensível das situações e das pessoas. É preocupado com as pessoas nos ambientes de trabalho, portanto é sensível aos aspectos humanos. Administra seu tempo em função dos indivíduos ao seu redor. As ideias e estratégias estão a serviço das pessoas. Corre Riscos de perder de vista a estratégia e a lógica da ação. Pode ter dificuldade de relativizar os problemas.

Quanto mais o mapa é orientado **Límbico**, mais considera:

A pessoa antes da ideia (ex.: “Fico mais à vontade com alguém que possa compartilhar meus valores”); O exemplo antes da regra (“Entendo melhor aquilo que já experimentei”, “Preciso tentar para entender”, “Tenho interesse por aquilo que os outros tenham vivenciado”); A situação antes do conceito (“A vida cotidiana, seus problemas e suas vantagens importam mais do que as teorias”); As pessoas antes das ideias (“Ouço principalmente as pessoas que aprecio”, “Trabalhar num bom ambiente é necessário para mim”).

Tem grande dificuldade em relativizar, ter um distanciamento em relação aos acontecimentos, resistir ao estresse (“Para mim o exemplo vivido tem mais sentido do que a teoria”, “Preciso dos outros, a solidão pesa”).

## OS ESTILOS – as quatro maneiras de perceber o mundo

**A - Comportamento analítico – CE**

**D - Comportamento experimental – CD**

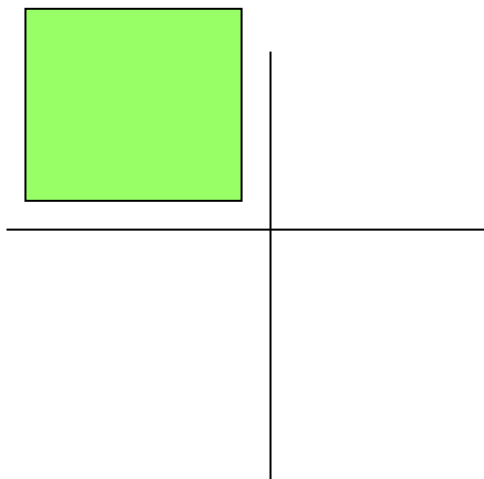
O eu racional e técnico	O eu especulativo e desbravador
O eu concreto e organizado	O eu sensível e relacional

**B - Comportamento organizado – LE**

**C - Comportamento Interpessoal – LD**

## A - COMPORTAMENTO ANALÍTICO: o *eu* racional e realista

Coerente e realista, movido pela técnica e pela lógica.



Reúne os fatos  
 Analisa e racionaliza  
 Pensa de maneira coerente  
 Resolve os problemas lógicos  
 É realista, objetivo.  
 Privilegia o aspecto técnico  
 Considera os dados financeiros  
 Busca a precisão

Permite a utilização de todas as competências adquiridas para resolver problemas de maneira racional, estruturada, analítica. Tende a ser crítico e analítico.

Os dois **DOMÍNIOS**:

**RACIONALIZAR = INVESTIGATIVO**: analisa e racionaliza logicamente, ligando os elementos entre eles de forma dedutiva. Confia mais na razão do que na intuição. Avalia e age de acordo com um procedimento racional. Considera as questões sem tomar partido. Toma distanciamento em relação aos acontecimentos. Investigativo, fica desconfortável diante de emoções intensas. Aparenta frieza e alheamento. Mais aberto a questões abstratas. Preferência por atividades teóricas e autônomas. Tende a ter atitude mais independente com relação a vínculos grupais, e mais centrada em si mesmo.

**ATITUDES**:

*Racional* - confia mais na razão do que na intuição; age de acordo com um procedimento racional.

*Lógica* - liga os elementos de maneira dedutiva.

*Analítica* - determina e decompõe os diferentes elementos de uma estrutura.

*Factual* - foca em fatos estabelecidos; considera as questões sem tomar partido.

*Discernimento* - cultiva a lucidez e estabelece prioridades na solução de problemas.

*Crítica* - inclinado à desconfiança e à dúvida; questiona fatos e pessoas; não concorda facilmente.

**AVALIAR = ANALÍTICO:** privilegia os aspectos técnicos e numéricos. Procura a precisão, o rigor, e considera os dados financeiros. Busca o resultado e a eficácia antes de tudo. Analítico, busca ser coerente e lógico. Evita as contradições. Busca apoiar os argumentos com dados e números.

**ATITUDES:**

*Quantitativa* – prioriza os dados quantificados; apoia-se nos números e valores.

*Financeira* - ressalta e se interessa pelos dados financeiros.

*Técnica* - privilegia os aspectos técnicos na resolução de um problema.

*Rigorosa* - adepto ao pensamento rigoroso; busca a precisão.

*Coerente* – busca a homogeneidade das ideias e evita as contradições.

*Performante* - ressalta os resultados, a produtividade e a eficácia.

**CARACTERÍSTICAS**

**Fatores do Sucesso**

Considera as situações sem tomar partido

Pensa de maneira estruturada

Senso de justiça

Resiste a pressão

Busca dados precisos

**Risco de Insucesso**

Não percebe os problemas humanos

É Intransigente, rígido,

Diretivo

Analisa racionalmente mesmo os aspectos humanos,

**Forma de Atuação, Motivação.**

Necessidade: o saber, o conhecimento.

Atitude: a eficácia, a precisão.

Suportes: os fatos, os dados, os números, o desempenho.

**Como Motiva a equipe**

Motiva pelo desafio e pela competição.

Coloca pressão.

Recompensa financeiramente.

### **Tomada de decisões**

Lúcido. Analisa os componentes em termos quantitativos.

Consulta os especialistas.

Determina duas escolhas possíveis.

Privilegia soluções técnicas, realistas e operacionais.

### **Definição de objetivos**

Os objetivos são precisos e realizáveis.

São a única base de trabalho possível.

São fundamentados em estudos preparatórios sérios em todos os níveis.

### **Gestão de conflitos**

Pesquisa e analisa as causas.

Privilegia as soluções técnicas.

Tem tendência a negligenciar os aspectos subjetivos, mas utiliza sua lucidez e consegue permanecer objetivo diante do conflito.

### **Produtividade e Rentabilidade**

É a prioridade.

Estuda com especialistas todas as soluções para melhorar os resultados.

Exige o rendimento máximo, sem, às vezes, perceber a pressão que exerce.

Mede através de relatórios financeiros ou quantitativos.

### **Gestão: é Técnica**

Gerencia por relatórios e dados

Avalia os aspectos financeiros e técnicos

Controla os resultados

Julga por índices de desempenho

Comunicação reduzida

Consulta especialistas

**Delegação**

A delegação está diretamente ligada a competência técnica reconhecida.

Não se prende necessariamente as linhas e formas do organograma.

**Condução de reuniões**

As reuniões são preparadas.

São regulares, com duração respeitada.

A pauta é clara e precisa.

Estão presentes só as pessoas envolvidas.

A reunião serve para resolver problemas e não para tratar de assuntos pessoais

**Inovação**

Favorável à inovação desde que ela pareça realista e rentável.

Interessa-se mais em melhorar os métodos de que produzir ideias novas.

Decide de acordo com o princípio do risco calculado.

**Comunicação e Informação**

Informações precisas destinadas estritamente as pessoas definidas.

O conteúdo é técnico e/ou financeiro, as vezes, estratégico.

A comunicação contem as informações úteis.

Prefere, quase sempre, uma comunicação escrita.

**Comportamento:** Normalmente lógico.

Interação: direta, franca, seca.

Valores: Números, Razão, Lógica,

Enfoque: Ação, resultados, comando. Aqui e agora.

Características produtivas: diretivo, controlador, objetivo, competitivo.

Características não produtivas: rígido, arrogante, desconfiado, odeia ser controlado.

## **B - COMPORTAMENTO ORGANIZADO: o *eu* concreto e organizado**

Gerencia o adquirido e teme pelo futuro. Age de maneira para que tudo aconteça como previsto.

		Protege-se, age de forma prudente
		Preocupa-se com a ordem
		Organiza, estabelece planos
		Ordena os procedimentos
		Concretiza minuciosamente
		Pensa nos detalhes
		Privilegia o lado prático
		É previdente, constante, pontual

O objetivo é diminuir as incertezas, esforça-se para que tudo ocorra como previsto. Precisa prever, organizar, administrar e finalizar. Isso implica a prudência, o trabalho bem feito, a minúcia nos detalhes. Gosta de manter as tradições. Tem confiança nos métodos comprovados. O B - Comportamento organizado é ordenado, organizado, minucioso. Gosta que as regras, os princípios estabelecidos e os procedimentos sejam claros e respeitados. Costumam ser pessoas constantes, pontuais e práticas (“pé no chão”, “mão na massa”). Pessoa percebida como dedicada e intensa. Tem necessidade de realizar e de fazer as tarefas. Cumpre os prazos estabelecidos. É planejador realista, distribui o tempo tanto na execução como no planejamento.

Os dois **DOMÍNIOS**:

**ADMINISTRAR = CONVENCIONAL:** focaliza a construção das ações. Age de maneira ordenada, planifica. Determina as etapas e coloca em ação. Privilegia o método, é sequencial e busca dar continuidade a suas ações. Convencional, tende a controlar os sentimentos e a sentir-se pouco à vontade no âmbito interpessoal. Gosta de atividades rotineiras e estruturadas. Identifica-se com tudo que outorgue status e poder, mas tende a exercer a posição com menos exposição.

**ATITUDES:**

*Ordenada* - gosta que os dados sejam classificados; age de maneira ordenada.

*Organizada* - organiza-se antes de agir; ordenar as tarefas.



*Planificadora* - faz planos de trabalho, ou programas de ação, precisos para atingir os objetivos fixados.

*Metódica* - executa as tarefas de acordo com uma ordem e/ou método pré-estabelecido e sistemático.

*Sequencial* - procede passo a passo; realiza as tarefas uma após a outra.

*Continuidade* - age e faz as coisas de maneira com que elas sejam duradouras e contínuas.

**REALIZAR = REALÍSTICO:** gosto por fazer, pela execução. É “mão na massa”. Privilegia a dimensão prática. É metucioso e analisa detalhes. Realista, possui baixa habilidade interpessoal. Aversão a situações ambíguas e carregadas de subjetividade. Sente-se pouco à vontade em situações sociais ou de conteúdo emocional, sendo mais reservado, inflexível e conformista.

#### **ATITUDES:**

*Concreta* - privilegia a dimensão prática.

*Confiável* - se apega àquilo que tem certeza; preocupa-se com o bom andamento das questões.

*Perseverante* - é constante em seus esforços, tenaz.

*Minuciosa* - é metucioso, analisa os detalhes.

*Finalizadora* - vai até o fim dos processos; leva as ações com cuidado até o fim.

*Verificadora* - cuida para que as tarefas sejam bem executadas; controla a qualidade do trabalho.

#### **CARACTERÍSTICAS**

##### **Fatores do Sucesso**

Confiável,

Não se esquece de nada

Fiel, cumpre o estabelecido.

Prudente

Trabalha com começo, meio e fim.

Constante

##### **Risco de Insucesso**

É Contra mudanças, pouco adaptável.

Rancoroso

Lento, cheio de procedimentos e rotinas.

Afoga-se nos detalhes

### **Forma de Atuação, Motivação.**

Necessidade; a segurança.

Atitude; os hábitos, as normas.

Suportes; o procedimento, a qualidade, a confiabilidade.

### **Como Motiva a equipe**

Motiva pela promessa de segurança.

Assegura, se compromete por um longo tempo.

Recompensa o “tempo de casa”.

### **Tomada de decisões**

A prudência o dirige.

Primeiro reflexo: se apoiar nos regulamentos, na experiência, nas decisões anteriores.

Diante de um problema novo ou desconhecido pede a opinião de todos.

### **Definição de objetivos**

Conservador

Define um objetivo como uma consequência lógica do que foi obtido no exercício anterior.

A noção de trabalho por tarefa é prioritária, tendo dificuldade em definir um objetivo global.

### **Gestão de conflitos**

Os procedimentos são previstos para arbitrar o desentendimento.

Se o caso não está no regulamento, a jurisprudência e a cultura da empresa fazem a lei.

Ele reage com dificuldade ao imprevisto.

### **Produtividade e Rentabilidade**

A produtividade é resultado da boa organização.

As normas são previstas.

Sua prioridade é realizar o que está planejado.

Os orçamentos são bem pensados e preparados detalhadamente.

Orçamentos devem ser respeitados. Ele os aplica baseado no seu senso de economia

### **Gestão: é Operacional**

Confia nos métodos comprovados

Pouco inclinado às mudanças

Valoriza a experiência

Atento aos detalhes, respeita as regras, os procedimentos, a hierarquia, a comunicação formal

Regularidade, confiabilidade, fidelidade.

### **Delegação**

A regra é delegar aquilo que está previsto pela função.

Se é mais *Administrar*, prepara a delegação e define os campos com os interessados.

Se é mais *Realizar*, sua confiança no outro é reduzida. Prefere fazer ele mesmo.

### **Condução de reuniões**

As reuniões são planejadas e preparadas cuidadosamente.

A pauta é detalhada e aplicada literalmente.

Cada um intervém de acordo com o procedimento definido.

Participam da reunião apenas as pessoas que estão previstas.

### **Inovação**

Seu receio pela novidade é um obstáculo para gerar inovações.

Prefere utilizar soluções testadas do que técnicas inovadoras.

### **Comunicação e Informação**

A informação é enviada pelos meios institucionais.

Todas as pessoas previstas são informadas na hora certa.

Prefere se dirigir, em princípio, ao superior hierárquico, do que aos envolvidos.

Prefere notas protocoladas e com confirmação rubricada pelos interessados.

**Comportamento:** Normalmente concreto.

Interação: Sóbria, simples, contida

Valores: organização, sistemas e métodos, critérios.

Enfoque: de permanência, de continuidade, de passado e presente.

Satisfação e prazeres: orientado para análises, para problemas. Organizado.

Características produtivas: prudência, estabilidade.

Características não produtivas: Prolixo, indeciso, rígido, controlado, empatado.

### **C - COMPORTAMENTO INTERPESSOAL: o *eu* sensível e relacional**

Interessa-se pela natureza humana: está aberto aos outros.

Sensibilidade para os problemas humanos

Vê o lado humano de tudo

Sabe se colocar no lugar do outro

É sensível ao ambiente

Vive para ou pelos outros

Adivinha as intenções

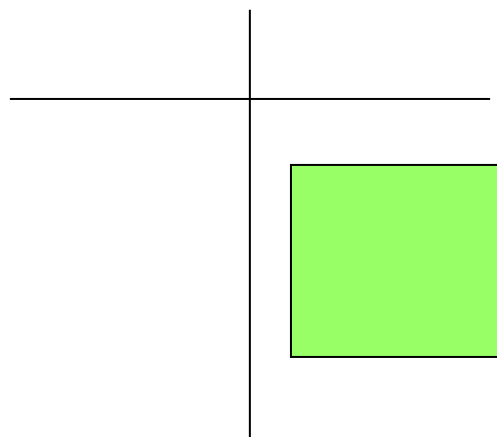
Concilia

Percebe os sinais de tensão

Ouve, divide, comunica

Adora relacionar-se, se integra ao grupo

Busca a harmonia, o espírito de equipe



Procura humanizar, sentir os ambientes, adivinhar as intenções, perceber os problemas humanos e relacionais. Escuta, compartilha, comunica. Está à vontade num grupo e gosta de trocar ideias.

Os dois **DOMÍNIOS:**

**SENTIR = SENTIMENTO:** tem a percepção, a intuição das situações, dos ambientes de trabalho e das pessoas. Procura estar à escuta dos outros para saber quem são e o que sentem. Abertos ao fator humano e boa capacidade empática. Receptivos e sensíveis precisam de ambientes de trabalho serenos e agradáveis. Possui alta percepção empática e intuitiva. É sensível e demonstra com frequência e facilidade suas emoções.

Riscos: Têm dificuldade de dizer “não” e podem tender a introversão.

#### **ATITUDES:**

*Fator humano* - privilegia a dimensão humana no trabalho e no tratamento de um problema.

*Aberta aos outros* – é aberto aos outros e tem curiosidade em encontrar pessoas novas.

*Empática* - esforçar-se para perceber o que sente uma pessoa em vez de julgar à primeira vista.

*Receptiva* - está a escuta dos outros, procura perceber os desejos e aspirações.

*Intuitiva* - sentir o outro de maneira intuitiva, ter uma avaliação intuitiva.

*Sensível* - é sensível e se envolve facilmente nas situações.

**INTERCAMBIAR = SOCIAL:** privilegiam as relações interpessoais, procuram falar e interagir através do discurso. Gostam de se comunicar, trabalhar em equipe e motivar pessoas. Gostam de conciliar os opostos. Têm uma tendência para um gerenciamento mais participativo, mais voltado para o diálogo e reuniões informais. Priorizam a convivência e a harmonia. Tendem a extroversão. Social, se interessa pelos vínculos humanos e manifesta sensibilidade na busca de auxiliar, orientar, tratar e resolver as dificuldades dos outros. Gosta de ser aceito e respeitado em suas atividades, ter a atenção para si através de seu jeito expansivo.

Riscos: Podem dispensar muito tempo com amenidades sociais ou resolver conflitos em vez de conseguir que o trabalho seja feito. Tem necessidade de ser estimulado positivamente.

#### **ATITUDES:**

*Grupal* - gosta de trabalhar em grupo e tem espírito de equipe.

*Prestativa* - gosta de pôr-se a serviço, estar disponível para os outros.

*Participativa* - envolve as pessoas gosta de consultá-las.

*Contato* – tem o prazer na relação humana e gostar de trocar ideias.

*Convivência* - gosta de criar um bom ambiente, ter uma atitude calorosa; privilegia as soluções experimentadas.

*Harmoniosa* - cria harmonia dentro do grupo, desenvolve relações de confiança.

## **CARACTERÍSTICAS**

### **Fatores do Sucesso**

Humaniza

Personaliza

Adivinha as intenções

Escuta

Anima

Motiva

### **Risco de Insucesso**

Muito emotivo

Preocupado demais com os outros

Complica as relações humanas

Falador

Pode faltar consistência

### **Forma de Atuação, Motivação.**

Necessidade; a harmonia, o reconhecimento.

Atitude; o servir, o ambiente, o ajudar.

Suportes; à escuta, o relacionamento, a comunicação.

### **Como Motiva a equipe**

Valoriza.

Cria o clima, a sinergia.

Mantém o moral e gera a solidariedade.

Estimula pela qualidade das relações.

**Tomada de decisões**

Todas as partes implicadas devem participar da decisão.

É um ato coletivo e, se possível, consensual.

Corre o risco de confusão entre "corresponsáveis" e "não responsáveis".

**Definição de objetivos**

A definição do objetivo é resultado de reuniões e de trabalhos em grupo.

Todos podem e devem se exprimir.

Procura o consenso entre os objetivos de diferentes departamentos e pessoas.

**Gestão de conflitos**

Muito atento à harmonia do grupo,

A resolução de conflitos é prioritária para ele.

Seu princípio é ouvir as partes e arbitrar caso-a-caso.

Leva em consideração a personalidade e as aspirações de cada um e sua própria intuição.

**Produtividade e Rentabilidade**

Seu objetivo é conseguir motivar a equipe para que eles definam os próprios níveis de produtividade.

Isto é um critério indispensável.

Prefere operações cujos resultados são mais qualitativos.

**Gestão: é Participativa**

Confia nos indivíduos

Valoriza o contato humano

Dá prioridade ao grupo

Escuta, dialoga, divide

Comunica, troca

Sensível ao ambiente

Eficiência pelo espírito de equipe

**Delegação**

Delega para demonstrar confiança.

Delega a priori, não somente as tarefas, mas também as responsabilidades.

Pede, a cada um, que se comprometa, e deixa a liberdade dos meios.

**Condução de reuniões**

A reunião é, antes de tudo, um local de encontro.

Permite que sejam feitos intercâmbios entre pessoas.

Os aspectos individuais e pessoais são abordados.

A duração é raramente limitada.

**Inovação**

A novidade é consequência lógica da dinâmica do grupo.

Seu senso de escuta permite que ele capte as ideias de seus colaboradores.

Coloca em destaque as ideias de todos

**Comunicação e Informação**

Ele faz do relacionamento a base de sua gestão.

A informação é verbal e circula pelos circuitos informais.

Não tem segredos.

Agradece a cada um que traz uma informação.

**Comportamento:** Normalmente emotivo.

Interação: amigável, falante, “íntimo”.

Valores: sentimento, emoções, interação.

Enfoque: “gosta” do passado e de “sentir” a solução. Gosta de reuniões e contatos sociais.

Características produtivas: persuasivo, leal, simpático, preocupado com os outros.

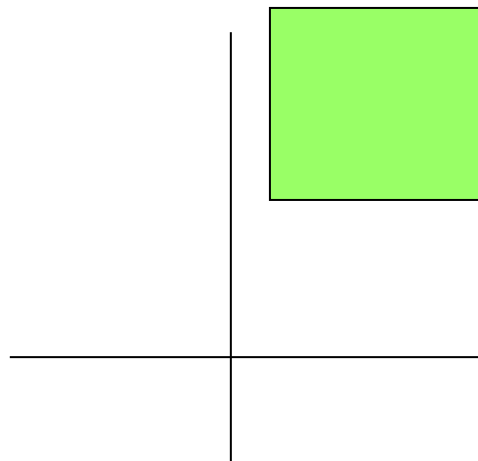
Características não produtivas: subjetivo, manipulativo, sentimentos de culpa.



## D - COMPORTAMENTO EXPERIMENTAL: o *eu* explorador e especulativo

Está aberto às ideias e ao novo

Segue as grandes linhas  
 Lê os sinais de mudança  
 Inventa, imagina, cria  
 Sonha, supõe, especula  
 Só vê as soluções  
 Detecta novas possibilidades  
 Sintetiza, vai ao essencial  
 Inova, arrisca,  
 Coloca-se em questão  
 Tolerar a ambiguidade  
 Ultrapassa as regras



Gosto pelas ideias essenciais e visionárias. Pensam e agem rápido. Atentos às evoluções, procurando e detectando novas possibilidades e oportunidades de ação. Não gostam de situações rotineiras com regras e procedimentos estabelecidos. Dessa forma estão abertos para possibilidades novas e originais.

Os dois **DOMÍNIOS**:

**CONCEBER = ARTÍSTICO**: pensamento conceitual e global; gosto pelos objetivos estratégicos. Aberto para o futuro, detectando novas tendências. Vão ao essencial com espírito sintético. Precisam de horizontes abertos, permitindo imaginar e sonhar. Artístico, aprecia o contato interpessoal, quando está seguro de poder expressar-se livremente. Senão, é mais introvertido. É aberto a estímulos subjetivos, capaz de perceber as reações das pessoas através de compreensão empática.

**ATITUDES**:

*Globalizadora* - considera as grandes linhas sem se ater aos detalhes; possui visão panorâmica, do conjunto.

*Associação de ideias* - gosta de ligar duas ideias diferentes; pular de uma ideia à outra.

*Imaginativa* – cria uma combinação de ideias e geri facilmente.

*Conceitual* - concebe ideias gerais e abordagens diferentes; gosta de teorizar.

*Antecipativa* - antecipa os acontecimentos e a evolução de uma situação; adivinha as novas tendências.

*Sintetizadora* – tem a capacidade de síntese, distingue a ideia essencial num dossiê.

**DESBRAVAR = EMPREENDEDOR:** integram e impulsionam as novas tendências detectadas. Preferem escolher opções inéditas e descobrir novos caminhos para alcançar os objetivos. Abertos às mudanças, mesmo que sejam arriscadas. Empreendedor, possui habilidades verbais e facilidade para a persuasão e controle de outras pessoas. Deseja o poder e ter status. Extrovertido, tem iniciativa e quer assumir a liderança.

#### **ATITUDES:**

*Descobridor* - procura novas pistas, está adiante de seu tempo e seu meio.

*Criatividade* - acha soluções originais e tem espírito inventivo.

*Inovação* - gera novas ideias e soluções inéditas.

*Mudança* – é aberto à mudança.

*Risco* - gosta de arriscar.

*Impulsão* – gosta de sair na frente, dar o impulso.

#### **CARACTERÍSTICAS**

##### **Fatores do Sucesso**

Descontraído

Vê o lado bom de tudo

Nunca faltam ideias

Faz as coisas andarem

Vê as soluções e não os problemas

Vai ao essencial

##### **Risco de Insucesso**

É Instável, dispersivo

Deixa-se levar pelos desejos do momento

Pouco preciso,

Confuso, falta clareza

Incompreensível

Excêntrico

**Forma de Atuação, Motivação.**

Necessidade; a mudança, a (r)evolução.

Atitude; a novidade, abertura.

Suportes; a inovação, a abordagem lúdica,

**Como Motiva a equipe**

Favorece o desenvolvimento do potencial.

Estimula por evocação das perspectivas futuras.

**Tomada de decisões**

Pouco preocupado com a complexidade da decisão.

Decide, frequentemente, de maneira instintiva e de modo inconsciente.

As decisões dizem mais respeito às orientações do que à implantação.

**Definição de objetivos**

Os objetivos traduzem uma direção global e não um plano preciso.

Devem permanecer flexíveis

Podem ser alterados por elementos conjunturais.

Em nenhum caso devem se tornar um freio à adaptabilidade da empresa.

**Gestão de conflitos**

Não tem medo do conflito, que é parte integrante da vida de uma empresa.

Acredita que desentendimentos constituem uma oportunidade de mudança

É um bom pretexto para experimentar soluções inéditas.

Um desacordo pode levar a consequências interessantes.

**Produtividade e Rentabilidade**

Não determina normas de produtividade estritas,

Descobre astúcias que permitem melhorar a produtividade.

As noções financeiras são simples indicadores que permitem validar suas orientações

Busca soluções e formas de superar os bloqueios.

### **Gestão: é Prospectiva**

Estimulado pela mudança

Visão global e estratégica

Assume riscos,

Procura a inovação

Imaginativo, inventivo, adaptável,

Antecipa os problemas,

Acha novas soluções

Trabalha rápido

### **Delegação**

Reflete sozinho, mas uma vez esta fase terminada, delega facilmente.

As instruções são, frequentemente, pouco claras.

Delegar pode significar, para ele, se afastar dos aspectos práticos de um problema.

### **Condução de reuniões**

Pouco inclinado a reuniões regulares, prefere os encontros improvisados.

Permite maior liberdade e gosta de testar as ideias.

Não respeita a pauta e sai do plano estabelecido.

Favorece as relações informais.

### **Inovação**

A inovação e a criatividade é seu domínio.

É gerador de ideias,

É favorável ao risco e ao avanço tecnológico.

Sua intuição fará a diferença entre uma boa e uma má opção.

### **Comunicação e Informação**

Utiliza muito pouco os circuitos tradicionais.

Aproveita todas as oportunidades de encontros para Informar.

Não guarda segredos.

Deixa informação está disponível,

Não tem a preocupação em transmitir de maneira formal.

**Comportamento:** Normalmente intuitivo, impulsivo.

Interação: Forte, rápida, viva, bem humorada.

Valores: ideias, conceitos, inovações.

Enfoque: de longo prazo, voltado para o futuro.

Satisfação e prazeres: orientado para a solução de problemas, teorias, possibilidades.

Características produtivas: original, criativo, idealista, conceitual.

Características não produtivas: pouco prático, irrealista, desconcentrado.

**APENDICE F - Resumo dos textos selecionados por pesquisa na base Scopus, pela palavra “*hospitality*”.**

1. Ariffin et al. (2013),

ARIFFIN, A. A. M.; NAMEGHI, E. N.; ZAKARIA, N. I. The effect of hospitality and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. **Canadian journal of administrative sciences/revue canadienne des sciences de l’administration**, 2013. v. 30, n. 2, p. 127–137.

Abstract

This paper aims to investigate the influence of hotel hospitality on hotel guest satisfaction along with the moderating effect of the hotel servicescape on the relationship between hospitality and satisfaction. In this preliminary study, which involved 403 hotel guests in Malaysia, we employed a questionnaire survey as the main method of data collection. The structural equation modelling (CFA) used to assess the model revealed a good fit. A hierarchical moderated regression analysis was performed and showed statistical support for the positive influence of hotel hospitality on guest satisfaction as well as a positive moderating effect of servicescape. Copyright © 2013 ASAC. Published by John Wiley & Sons, Ltd.

*Keywords: hotel marketing, hotel hospitality, servicescape, customer satisfaction*

Resumo

Este artigo examina a influência da hospitalidade hoteleira na satisfação dos hóspedes e o efeito moderador do ambiente do serviço hoteleiro sobre a relação entre hospitalidade e satisfação. Nesta pesquisa preliminar de 403 hotéis da Malásia, um questionário é usado como o principal método de coleta de dados. A modelagem da equação estrutural utilizada para a avaliação do modelo destaca um ajuste perfeito. A análise de regressão hierárquica moderada fornece evidências estatísticas da influência positiva da hospitalidade hoteleira na satisfação do cliente e do efeito moderador positivo do ambiente de serviço.

2. Bethmann (2017),

BETHMANN, C. “getting milk from the chicken”: hospitality and hospitableness in bulgaria’s mass tourism resorts. **Hospitality & society**, 2017. v. 7, n. 1, p. 19–41.

*Abstract*

*This chapter explores notions and practices of hospitality among tourism workers in the Bulgarian coastal resort of Golden Sands. At its centre is the question whether it is justified to speak of hospitality in the context of service production in a mass tourism resort. Based on ethnographic data and building on Elizabeth Telfer’s notions of the good host and hospitableness, it investigates the provision of commercial hospitality in Golden Sands in the late socialist period and under the conditions of post-socialist mass tourism development. Practices of hospitality were markedly influenced by the transformation of the organization of tourism in the resort. Changes in the organization of labour and the post-socialist tourism boom had a profound effect on workers’ ability to be good hosts and to create moments of hospitableness in their daily interactions with tourists.*

*Keywords: Bulgaria; Golden Sands; commercial hospitality; hospitableness; mass tourism; socialism/postsocialism*

**Resumo**

Este capítulo explora as noções e práticas de hospitalidade entre os trabalhadores do turismo na estância costeira búlgara de Golden Sands. No seu conteúdo está a questão de saber se é justificado falar de hospitalidade no contexto da produção de serviços em um resort de turismo de massa. Com base em dados etnográficos e com base nas noções de Elizabeth Telfer sobre o bom acolhimento e hospitalidade, investiga o fornecimento de hospitalidade comercial em Golden Sands no final do período socialista e nas condições do desenvolvimento do turismo de massa no período pós-socialista. As práticas de hospitalidade foram marcadamente influenciadas pela transformação da organização do turismo no resort. As mudanças na organização do trabalho e no boom do turismo pós-socialista tiveram um efeito profundo na capacidade dos trabalhadores de serem bons anfitriões e criar momentos de hospitalidade nas suas interações diárias com os turistas.

**Palavras-chave:** Bulgária; Golden Sands; hospitalidade comercial; hospitabilidade; Turismo em massa; socialismo / pós-socialismo

## 3. Blain (2012)

BLAIN, M. J. “**Hospitableness**”: can the sub-traits of hospitableness be identified, measured in individuals and used to improve business performance? Nottingham Trent University.

*Abstract*

*Motives for hospitality were considered by Telfer (1996) when she argued that not only might some people have a higher innate propensity for hospitality than others, but that these people may be drawn to work in the hospitality industry. At the point of service the profit motive may be secondary to more altruistic motives of hospitableness such as the simple enjoyment of the act or a desire to serve others and, if true, it is possible that contrary to assertions by Ritzer (2007), genuine hospitableness could be found in the hospitality industry. However what impact would deliberately identifying and employing individuals with a high natural propensity to hospitableness have on customer satisfaction or business performance?*

## Resumo

Os motivos para a hospitalidade foram considerados por Telfer (1996), quando argumentou que algumas pessoas podem ter uma propensão inata maior para a hospitalidade do que outras, e que também que essas pessoas podem ser atraídas para trabalhar na indústria hoteleira. No ponto de serviço, a motivação para o lucro pode ser secundário a motivos mais altruístas de hospitabilidade, como o simples prazer, ou o desejo, pelo ato de servir os outros e, em sendo verdade, é possível que, contrariamente às afirmações de Ritzer (2007), a hospitalidade genuína pode ser encontrada na indústria da hospitalidade. No entanto, qual é o impacto que pode ter, identificar e empregar indivíduos com uma alta propensão natural para hospitabilidade teria sobre a satisfação do cliente ou o desempenho do negócio?

## 4. Blain e Lasley (2014),

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? developing an instrument for measuring hosting. **Research in hospitality management**, 2014. v. 4, n. 1/2.



### *Abstract*

*Over the last couple of decades the word hospitality has emerged from the shadow of being used to describe a cluster of commercial activities providing accommodation, food and drink experiences to guests for a fee. Hospitality describes a ubiquitous aspect of human behaviour. The need to protect and honour visitors has a tradition as long as human society and is practiced around the globe. The study of hospitality reveals that societies do have changing levels of obligation to be hospitable, and that many of the more advanced contemporary societies no longer practice the requirement to be hospitable with the same intensity that perhaps they once did. That said, philosophers and others suggest that in any given social context, there are differences amongst individuals in the commitment to being hospitable for the pleasure it gives them personally. They are not motivated by ulterior motives, personal gain, or the threat of punishment. Guests are unconditionally welcomed by hosts driven by altruistic motives. Whilst it has been possible to describe the behaviour of hospitable individuals, there has not been until now an instrument to measure the strength of genuine hospitality in individuals. This paper describes the development of a suite of questions designed to measure these qualities in individuals. This paper describes the development of the instrument and argues for the application of the instrument in wider array of tourist and other contexts than are described here.*

*Keywords: host, guest, hosting, researching hospitableness*

### **Resumo**

Ao longo das últimas décadas, a palavra hospitalidade emergiu das sombras de ser usada para descrever um conjunto de atividades comerciais que proporcionam acomodação, experiências de comida e bebida aos hóspedes por um pagamento. A hospitalidade descreve um aspecto onipresente do comportamento humano. A necessidade de proteger e honrar os visitantes tem uma tradição, na sociedade humana, e é praticada em todo o mundo. O estudo da hospitalidade revela que as sociedades têm níveis mutáveis de obrigação de serem hospitaleiras e que muitas das sociedades contemporâneas mais avançadas não mais praticam a exigência de serem hospitaleiras com a mesma intensidade que talvez tenham feito antigamente. Dito isto, os filósofos e outros sugerem que, em qualquer contexto social dado, há diferenças entre os

indivíduos no compromisso de ser hospitaleiro pelo prazer que lhes dá pessoalmente. Eles não são motivados por segundas intenções, ganho pessoal ou ameaça de punição. Os hóspedes são incondicionalmente recebidos pelos anfitriões, motivados por motivos altruístas. Embora tenha sido possível descrever o comportamento de indivíduos hospitaleiros, até agora não existe um instrumento para medir a força da hospitalidade genuína em indivíduos. Este artigo descreve o desenvolvimento de um conjunto de perguntas destinadas a medir essas qualidades em indivíduos. Este artigo descreve o desenvolvimento do instrumento e defende a aplicação do instrumento em uma variedade maior de turísticas e outros contextos do que os descritos aqui.

Palavras-chave: anfitrião, convidado, hospedagem, pesquisando hospitalidade

5. Brotherton (1999),

BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. **International journal of contemporary hospitality management**, 1999. v. 11, n. 4, p. 165–173.

*Abstract:*

*Explores the issues lying at the very heart of the endeavour academic researchers and industrial practitioners working in the hospitality field are engaged in; the essence of what is referred to as hospitality and its management. It critically reviews the definitions and perspectives on these fundamental issues proffered in the contemporary literature in an attempt to create a clearer view of what “hospitality” and “hospitality management” are. In seeking to achieve this goal the paper questions the fundamental validity of these definitions and perspectives, many of which are frequently accepted as incontestable truths by both academics and practitioners. Finally, the paper presents new definitions for “hospitality” and “hospitality management” which, it argues should be those adopted to inform and direct the agendas of both academic researchers and industrial practitioners in the new millennium.*

*Keywords: Hospitality, Hospitality management*

Resumo

Explora as questões que estão no centro do empreendimento dos pesquisadores acadêmicos e dos profissionais que trabalham no campo da hospitalidade; a essência do que é referido como hospitalidade e sua gestão. Ele analisa criticamente as definições e

perspectivas sobre essas questões fundamentais oferecidas na literatura contemporânea na tentativa de criar uma visão mais clara do que é "hospitalidade" e "gestão hospitaleira". Ao tentar alcançar esse objetivo, o artigo questiona a validade fundamental dessas definições e perspectivas, muitas das quais frequentemente são aceitas como verdades incontestáveis tanto por parte de acadêmicos quanto de profissionais. Finalmente, o artigo apresenta novas definições para "hospitalidade" e "gestão hospitaleira" que, segundo ele, devem ser as adotadas para informar e direcionar as agendas de pesquisadores acadêmicos e profissionais industriais no novo milênio.

Palavras-chave: Hospitalidade, Gestão da hospitalidade

6. Domenico e Lynch (2007),

DOMENICO, M. DI; LYNCH, P. A. Host/guest encounters in the commercial home. *Leisure studies*, 2007. v. 26, n. 3, p. 321–338.

*Abstract*

*Commercial homes, which provide hospitality where the private home dimension is significant, blur traditional boundaries between home and work and social constructions of hospitableness versus hospitality. Drawing on interviews with owner-managers of these micro businesses and a guest-researcher's experiences and observations, this paper explores the home space as a dual-purpose site of both commercial work and domestic retreat. First, use and meanings of domestic symbols in performances on the home as stage are examined. Second, there is an exploration of social control and spatial management strategies employed by hosts and guests. The findings reveal that domestic symbols add to the construction and interpretation of negotiated normative practices within these home-based enterprises. They may adopt the role of identity markers and communication tools. Hosts employ an array of mechanisms to achieve physical or emotional distance between the domains of home and work. Social constructs may be subtle as well as explicit, including spatial as well as temporal mechanisms of social control and boundary setting, framed by unspoken protocols.*

*Keywords: commercial home, host–guest encounters, performances, social control*

Resumo

Residências comerciais, que fornecem hospitalidade, onde a dimensão do lar (casa) é significativa, desfocam as fronteiras tradicionais entre o lar e o trabalho e as construções sociais de hospitabilidade versus hospitalidade. Com base em entrevistas com proprietários-gerentes dessas microempresas e experiências e observações de pesquisadores convidados, este trabalho explora o espaço residencial como um local de dupla finalidade de trabalho comercial e de retiro doméstico. Primeiro, o uso e os significados de símbolos domésticos em performances em casa como etapa são examinados. Em segundo lugar, há uma exploração do controle social e estratégias de gestão espacial empregadas pelos anfitriões e convidados. Os resultados revelam que os símbolos domésticos aumentam a construção e a interpretação das práticas normativas negociadas nessas empresas domiciliadas. Eles podem adotar o papel de marcadores de identidade e ferramentas de comunicação. Os anfitriões empregam uma série de mecanismos para alcançar distância física ou emocional entre os domínios do lar e do trabalho. As construções sociais podem ser sutis e explícitas, incluindo mecanismos espaciais e temporais de controle social e configuração de limites, emoldurados por protocolos não falados.

Palavras-chave: residência comercial, encontros host-convidado, performances, controle social

7. Golubovskaya e al. (2017),

GOLUBOVSKAYA, M.; ROBINSON, R. N. S.; SOLNET, D. The meaning of hospitality: do employees understand? **International journal of contemporary hospitality management**, 2017. v. 29, n. 5.

*Purpose*

*This paper explores how hospitality frontline employees understand, interpret and practice “hospitality” in a hotel industry context.*

*Design/methodology/approach*

*Framed by interpretivist and phenomenological approaches a dual-stage semi-structured interview study design was conducted. A sample was drawn from hotel employees in Australia.*

*Findings*

*Findings support the proposition that the hospitality workforce tends to favor service management and service processes as the guiding paradigm. The essence of what it*

*means to be hospitable, and the host-guest model, appears to be largely absent in practice.*

#### *Research limitations/implications*

*This paper contributes to a scarcity of literature exploring the understanding of hospitality, and how this understanding can translate into hospitable behavior, from the employee perspective. Our main implication is that service management terminology colonizes hospitality within a commercial context, while the essence of hospitality and the "hospitality" lexicon is concomitantly diminishing. The authors advocate for developing an inter-paradigmatic view of hospitality management.*

#### *Practical implications*

*While the study revealed that the majority of frontline hotel employees struggle with grasping and verbalizing their understandings and perceptions of the hospitality construct, although some acknowledged the importance of hospitality as being an integral component to service delivery. We identified consistent organizational practices and intrinsic employee traits that either enabled or obstructed hospitable behavior in hotel settings.*

#### *Originality/value*

*The study reveals tensions between the hospitality and service paradigms in hospitality literature and practice. We uncover hotel management practices that may help to conserve and foster the essence of hospitality in hospitality organizations.*

*Keywords: Service management, Frontline hotel employees, Hospitableness, Host-guest model*

#### **Objetivo**

Este artigo explora como a hospitalidade dos funcionários da linha de frente compreende, interpreta e pratica a "hospitalidade" no contexto de um setor hoteleiro.

#### **Design / metodologia / abordagem**

Emoldurado por abordagens interpretativas e fenomenológicas, realizou-se um estudo de caso com entrevista semiestruturada de dois estágios. Uma amostra foi retirada dos funcionários do hotel na Austrália.

#### **Achados**

Os achados apoiam a proposição de que a força de trabalho da hospitalidade tende a favorecer a gestão de serviços e os processos de serviço como paradigma orientador. A

essência do que significa ser hospitaleiro, e o modelo anfitrião-convidado, parece estar amplamente ausente na prática.

#### Limitações / implicações de pesquisa

Este artigo contribui para reduzir a escassez de literatura explorando a compreensão da hospitalidade e como essa compreensão pode se traduzir em comportamento hospitaleiro, da perspectiva do empregado. Nossa principal implicação é que a terminologia de gerenciamento de serviços coloniza a hospitalidade dentro de um contexto comercial, enquanto a essência da hospitalidade e o léxico da "hospitalidade" estão diminuindo concomitantemente. Os autores defendem o desenvolvimento de uma visão inter-paradigmática do gerenciamento da hospitalidade.

#### Implicações práticas

Enquanto o estudo revelou que a maioria dos funcionários do hotel, da linha de frente, luta para entender e verbalizar seus entendimentos e percepções sobre a construção da hospitalidade, embora alguns reconhecessem a importância da hospitalidade como um componente integral da prestação de serviços. Identificamos práticas organizacionais consistentes e traços de funcionários intrínsecos que habilitaram ou obstruíram o comportamento hospitaleiro nas configurações do hotel.

#### Originalidade / valor

O estudo revela tensões entre os paradigmas de hospitalidade e serviço na literatura e prática de hospitalidade. Descobrimos as práticas de gestão hoteleira que podem ajudar a conservar e promover a essência da hospitalidade em organizações hoteleiras.

Palavras-chave: Gerenciamento de serviços, funcionários da linha de frente do hotel, Hospitabilidade, modelo anfitrião-hóspede.

8. Grandpré et al. (2016),

GRANDPRÉ, F. DE; LEBLANC, M.; ROYER, C. How various segments of visitors perceive l'accueil in the places where they eat, sleep, and play. **Journal of quality assurance in hospitality & tourism**, 2016. p. 1–20.

#### Abstract

*'Accueil' is a French word that means feeling welcome somewhere and being introduced into a process that takes the visitor from being an outsider (a stranger) to being an insider (one of us). Accueil also means feeling the host's genuine pleasure in welcoming his or her guests through words, attitudes, and actions. Based on a survey (n*

= 1,003) done for the Quebec Department of Tourism<sup>1</sup>, we look at how different segments of visitors perceived the 'accueil' they received while traveling in the province of Quebec. The results are analysed for lodging, restaurants and attractions. We found that accueil is perceived differently depending on the age of the visitor, the group size and its composition. To a lesser extent, it is also influenced by gender and social status. The characteristics of the trip (distance, purpose and length) have little impact on accueil.

**KEYWORDS:** *Accueil, customer perception, customer satisfaction, hospitableness, segments, service quality*

### Resumo

*Accueil* é uma palavra francesa que significa sentir-se bem-vinda em algum lugar e sendo introduzida em um processo que leva o visitante passar de ser um "de fora" (um estranho) para ser um "de dentro" (um de nós). *Accueil* também significa sentir o prazer genuíno do anfitrião em acolher seus convidados por meio de palavras, atitudes e ações. Com base em uma pesquisa (n = 1.003) feita para o Departamento de Turismo de Quebec, observamos como diferentes segmentos de visitantes perceberam o '*accueil*' que receberam durante a viagem à província de Quebec. Os resultados são analisados para hospedagem, restaurantes e atrações. Descobrimos que *accueil* é percebido de forma diferente, dependendo da idade do visitante, do tamanho do grupo e da composição. Em menor medida, também é influenciado pelo gênero e status social. As características da viagem (distância, propósito e comprimento) têm pouco impacto no *accueil*.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Accueil, percepção do cliente, satisfação do cliente, hospitabilidade, segmentos, qualidade do serviço.*

9. Gross (2015),

**GROSS, M. Hospitality higher education: a multidisciplinary approach to liberal values, hospitality, and hospitableness.** Routledge.

### *Introduction*

*The balance between liberal and vocational values in hospitality higher education studies has long been a space within which education stakeholders have contested the rationales and merits of particular conceptual emphases. The ideological hegemony of*

*the vocationalist agenda in the hospitality higher education curriculum has been well documented (Foucar-Szocki & Bolsing, 1999; Lashley, 2009; McCabe et al., 2008; Mulcahy, 1999). Hospitality scholars have spent the last decades chronicling and lamenting the steady and seemingly irreversibly hopeless decline of hospitality studies into the abyss of instrumental commercialism. Appeals for more attention to the balance between vocational and professional skills and the broader critical thinking and*

*analytical skills usually associated with the social sciences and humanities are becoming more frequent in the tourism and hospitality education literature (Jamal, 2004; Jamal & Menzel, 2009; Munar, 2007; Ring et al., 2009). There has been a steady and growing stream of literature calling for the need to revitalize hospitality education and to incorporate liberal educational ideals and reflexive learning practices (Airey & Tribe, 2000; Inui & Lankford, 2006; Lashley, 1999, 2000, 2007; Morrison & O'Mahony, 2003). What the hospitality literature to date has yet to integrate is an understanding of the place of hospitality studies in a wider struggle encompassing and experienced by professional and business studies generally. Extant hospitality literature has lacked a broader historical perspective through which to understand the context of such debates. The lens applied to analysis of literature in this area has tended toward the self-referential, drawing predominantly from tourism, hospitality and events (TH&E) literature, and containing the analysis within the community of TH&E scholars (Airey & Tribe, 2005; Barrows & Bosselman, 1999; Lashley & Morrison, 2000). This*

*chapter takes a broader approach, expanding the focus to include literature from a range of disciplines in order to examine the premise that hospitality studies is not the sole discipline where vocational curriculum hegemony exists, but rather that it is one of many disciplines in which this phenomenon occurs. Far from being another arcane academic argument of little value or little importance to the hospitality industry or to management practice, the study of hospitality from these more tangential perspectives is essential for future academic understandings and the building of competitive strategy within commercial organizations. Through a better understanding of the provision of hospitality and acts of hospitableness, commercial organizations are better able to recognize the emotional experiences involved and ensure that management practice focuses on their production. Hospitality involves more than a*



*service encounter (Lashley et al., 2005) and concepts of hospitality can be used to build loyal customers as 'commercial friends' (Lashley & Morrison, 2003). It is crucial for understanding the anxieties, concerns and sources of satisfaction for guests. Such an analysis will help us to better understand the contemporary intellectual terrain within which hospitality studies presently reside, and to conceive a future that is equipped with stronger tools to redress the vocational/liberal imbalance that currently predominates. This conceptual chapter uses a multidisciplinary approach to examine the consequences and future prospects of liberal values in hospitality higher education studies. The purpose of this chapter is therefore to explore the potential that a multidisciplinary approach that envisions a wide social nature of hospitality and hospitableness has to contribute to the discourse of liberal values in hospitality higher education. Lashley e Morrison (2004),*

## Introdução

O equilíbrio entre os valores liberais e vocacionais nos estudos de ensino superior da hospitalidade tem sido um espaço no qual as partes interessadas em educação contestaram os fundamentos e os méritos de ênfases conceituais particulares. A hegemonia ideológica da agenda vocacionalista no currículo de educação superior da hospitalidade tem sido bem documentada (Foucar-Szocki & Bolsing, 1999; Lashley, 2009; McCabe et al., 2008; Mulcahy, 1999). Os estudiosos da hospitalidade passaram as últimas décadas a escrevendo e lamentando o declínio constante e, aparentemente, irreversivelmente sem esperança, de estudos de hospitalidade no abismo do comercialismo instrumental. Solicitam mais atenção ao equilíbrio entre as habilidades vocacionais e profissionais e o pensamento crítico mais amplo e se habilidades analíticas geralmente associadas às ciências sociais e humanas estão se tornando mais frequentes na literatura de educação sobre turismo e hospitalidade (Jamal, 2004; Jamal & Menzel, 2009; Munar, 2007; Ring et al., 2009). Houve um fluxo constante e crescente de literatura pedindo a necessidade de revitalizar a educação em hospitalidade e incorporar ideais educacionais liberais e práticas de aprendizagem reflexiva (Airey & Tribe, 2000; Inui & Lankford, 2006; Lashley, 1999, 2000, 2007; Morrison & O'Mahony, 2003). O que a literatura de hospitalidade até o momento ainda não integrou é uma compreensão do lugar dos estudos de hospitalidade em uma luta mais ampla abrangendo e experimentada por estudos profissionais e de negócios em geral. A

literatura de hospitalidade existente carecia de uma perspectiva histórica mais ampla para entender o contexto de tais debates. A lente aplicada à análise da literatura nesta área tem tendência para o auto referencial, que se baseia principalmente na literatura de turismo, hospitalidade e eventos (TH & E), e que contém a análise na comunidade de estudiosos de TH & E (Airey & Tribe, 2005; Barrows & Bosselman, 1999; Lashley & Morrison, 2000). Este capítulo leva uma abordagem mais ampla, expandindo o foco para incluir a literatura de uma série de disciplinas, a fim de examinar a premissa de que os estudos de hospitalidade não são a única disciplina onde existe hegemonia do currículo vocacional, mas sim que é uma das muitas disciplinas em que esse fenômeno ocorre. Longe de ser outro argumento acadêmico arcano de pouco valor ou pouca importância para a indústria hoteleira ou para a prática de gestão, o estudo da hospitalidade a partir dessas perspectivas mais tangenciais é essencial para entendimentos acadêmicos futuros e a construção de estratégia competitiva dentro das organizações comerciais. Por meio de uma melhor compreensão da provisão de hospitalidade e atos de hospitalidade, as organizações comerciais são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas e garantir que as práticas de gestão se concentrem em sua produção. A hospitalidade envolve mais do que um encontro de serviço (Lashley et al., 2005) e os conceitos de hospitalidade podem ser usados para criar clientes fiéis como "amigos comerciais" (Lashley & Morrison, 2003). É crucial para entender as ansiedades, preocupações e fontes de satisfação para os hóspedes. Tal análise nos ajudará a compreender melhor o terreno intelectual contemporâneo no qual os estudos de hospitalidade atualmente residem e a conceber um futuro equipado com ferramentas mais fortes para corrigir o desequilíbrio vocacional / liberal que atualmente predomina. Este capítulo conceitual utiliza uma abordagem multidisciplinar para examinar as consequências e as perspectivas futuras de valores liberais em estudos de ensino superior de hospitalidade. O objetivo deste capítulo é, portanto, explorar o potencial que uma abordagem multidisciplinar que prevê uma ampla natureza social de hospitalidade e hospitalidade deve contribuir para o discurso dos valores liberais no ensino superior de hospitalidade. Lashley e Morrison (2004).

10. Lashley e Morrison (2004),

*Introduction*

*For a couple of decades now, both higher education providers and industrial organizations in English speaking countries have used 'hospitality' to describe a cluster of service sector activities associated with the provision of food, drink and accommodation. Reflecting changes in the industrial descriptor used by practitioners, both academic and industry journals have adopted the notion that hospitality was a term which better described activities which had previously been known as hotel and catering. The academic community have increasingly used 'hospitality' in degree course titles, and in several countries, educators describe their professional association using this term. Without wishing to explore the emergence of hospitality and its appeal to both*

*practitioners and academics, it does open up potential avenues for exploration and research about hospitality which hotel and catering discourages. That said, the current research agenda and curriculum could still be described as hotel and catering under a new name. It is the contention of this chapter that the topic of hospitality is worthy of serious study and could potentially better inform both industrial practice and academic endeavour. In the UK, several senior academics from universities across the country have been considering the meaning of hospitality as an academic discipline. This chapter attempts to co-ordinate and expand the themes which have been emerging from OUT discussions and papers written by various colleagues keen to build a theoretical framework for the study of 'hospitality' and hospitality management. There have been a number of attempts to define hospitality in the past, for example the work of Burgess (1982) explores some of the social psychology of mutuality and reciprocity associated with hospitality. Cassee (1984) suggests that the study of hospitality needs to be both multi-disciplinary and informed by an array of social sciences. More recently, the work of Heal (1990) examines issues associated with hospitality in early modern England. A number of writers not immersed in hospitality education have written other texts within the discipline of anthropology, sociology (Mennell et al., 1992), philosophy (Telfer, 1996) and culture (Visser, 1991), though none have brought these contributions together into one unifying schema. This chapter aims to distil some of the arguments and debates which have emerged amongst UK academics, and draw together other writings from the wider social sciences. It suggests a number of lines of enquiry for future research and indicates a range of perspectives that may further develop the discipline. Fundamentally, the industrial provision and management of hospitality*

*services can be better focused when informed by a broad understanding of hospitality and acts of hospitableness. At Towards a theoretical understanding root, studies need to establish a breadth of definition which allows analysis of hospitality activities in the 'social', 'private', and 'commercial' domains.*

## Introdução

Durante algumas décadas, tanto os provedores de educação superior como as organizações industriais em países de língua inglesa usaram a "hospitalidade" para descrever um conjunto de atividades do setor de serviços associadas à provisão de alimentos, bebidas e alojamento. Refletindo as mudanças no descritor industrial utilizado pelos profissionais, tanto as revistas acadêmicas como a indústria adotaram a noção de que a hospitalidade era um termo que melhor descrevia atividades que anteriormente eram conhecidas como hotel e catering. A comunidade acadêmica usou cada vez mais "hospitalidade" em títulos de licenciatura, e em vários países, os educadores descrevem sua associação profissional usando este termo. Sem querer explorar o surgimento da hospitalidade e seu apelo a ambos profissionais e acadêmicos, abrirá potenciais avenidas para exploração e pesquisa sobre hospitalidade que o hotel e a restauração desestimulam. Dito isto, a atual agenda de pesquisa e currículo ainda podem ser descritos como hotel e catering sob um novo nome. É a contenção deste capítulo que o tema da hospitalidade é digno de um estudo sério e pode potencialmente informar melhor a prática industrial e o esforço acadêmico. No Reino Unido, vários acadêmicos seniores de universidades em todo o país têm considerado o significado da hospitalidade como uma disciplina acadêmica. Este capítulo tenta coordenar e expandir os temas que emergiram de discussões OUT e artigos escritos por vários colegas que desejam construir um quadro teórico para o estudo da "hospitalidade" e gestão da hospitalidade. Houve uma série de tentativas de definir a hospitalidade no passado, por exemplo, o trabalho de Burgess (1982) explora parte da psicologia social da mutualidade e reciprocidade associada à hospitalidade. Cassee (1984) sugere que o estudo da hospitalidade precisa ser multidisciplinar e ser informado por uma série de ciências sociais. Mais recentemente, o trabalho de Heal (1990) examina questões associadas à hospitalidade no início da Inglaterra moderna. Uma série de escritores não imersos em educação hospitalar escreveram outros textos dentro da disciplina de antropologia, sociologia (Mennell et al., 1992), filosofia (Telfer, 1996) e cultura (Visser,

1991), embora nenhum tenha trazido essas contribuições juntos em um esquema unificador. Este capítulo pretende destilar alguns dos argumentos e debates que surgiram entre os acadêmicos do Reino Unido e reunir outros escritos das ciências sociais em geral. Sugere uma série de linhas de pesquisa para pesquisas futuras e indica uma série de perspectivas que podem desenvolver a disciplina. Fundamentalmente, a provisão e gestão industrial de serviços de hospedagem pode ser mais bem focada quando informada por um amplo entendimento de hospitalidade e atos de hospitalidade. Em Rumo a uma raiz de compreensão teórica, os estudos precisam estabelecer uma ampla definição que permita a análise das atividades de hospitalidade nos domínios "social", "privado" e "comercial".

11. Lashley (2007),

LASHLEY, C. Discovering hospitality: observations from recent research. **International journal of culture, tourism and hospitality research**, 2007. v. 1, n. 3, p. 214–226.

*Abstract:*

*Purpose*

*This discussion paper aims to provide an introduction to revised ways of understanding and approaching the study of hospitality.*

*Design/methodology/approach*

*In addition to the consideration of hospitality from an array of social science and arts perspectives, the paper advocates an engagement with critical studies tools and concepts. These perspectives allow the study of hospitality which is critical to the deconstruction of meanings of hospitality, and to present an array of insights which better inform visions of the subject.*

*Findings*

*The paper discusses the importance of critical thinking and outlines three philosophical positions relating to the study of hospitality and hospitality organizations. It suggests that too much academic research appears managerial in focus and is weakened by the lack of critical ways of thinking about hospitality. In particular, the paper goes on to highlight recent developments in hospitality research which are informed by different social science perspectives.*

*Research limitations/implications*

*The study is based on a literature review though informed by a number of research projects. Future research projects picking up on the interplay between cultural, domestic and commercial hospitality contexts are major implications of this paper.*

*Practical implications*

*The paper implies that commercial and educational hospitality practice would be better informed by both critical perspectives and reference to a number of social science and arts perspectives on hospitality. Competitive business strategies based on customer quality experiences will in future need to be informed by these perspectives.*

*Originality/value*

*This paper provides a unique overview of hospitality informed both by hospitality research for careers in hospitality and the study of hospitality as a social interaction. As such it has value to both industry practitioners and to academics interested in studying hospitality and hospitableness.*

*Keywords: Hospitality services, Society, Hospitality management*

Objetivo

Este documento de discussão tem como objetivo fornecer uma introdução às formas revisadas de compreensão e aproximação do estudo da hospitalidade.

Design / metodologia / abordagem

Além da consideração da hospitalidade em uma série de perspectivas de ciências sociais e artes, o artigo defende um engajamento com ferramentas e conceitos de estudos críticos. Essas perspectivas permitem o estudo da hospitalidade, que é fundamental para a desconstrução dos significados da hospitalidade e para apresentar uma série de insights que melhor informam visões do assunto.

Achados

O artigo discute a importância do pensamento crítico e descreve três posições filosóficas relativas ao estudo das organizações de hospitalidade e hospitalidade. Isso sugere que muita pesquisa acadêmica parece gerencial em foco e é enfraquecida pela falta de formas críticas de pensar sobre a hospitalidade. Em particular, o artigo continua a destacar os desenvolvimentos recentes na pesquisa em hospitalidade, que são informados por diferentes perspectivas de ciências sociais.

Limitações / implicações de pesquisa

O estudo baseia-se em uma revisão da literatura, embora seja informado por uma série de projetos de pesquisa. Os futuros projetos de pesquisa que adotam a interação entre os contextos de hospitalidade cultural, doméstica e comercial são as principais implicações deste trabalho.

#### Implicações práticas

O documento implica que a prática de hospedagem comercial e educacional seria mais bem informada por ambas as perspectivas críticas e referência a uma série de perspectivas de ciência social e artes na hospitalidade. Estratégias empresariais competitivas baseadas em experiências de qualidade do cliente irão, no futuro, ser informadas por essas perspectivas.

#### Originalidade / valor

Este artigo fornece uma visão geral única da hospitalidade, informada tanto pela pesquisa em hospitalidade para carreiras na hospitalidade quanto no estudo da hospitalidade como uma interação social. Como tal, tem valor para os profissionais da indústria e para os acadêmicos interessados em estudar hospitalidade e hospitalidade.

Palavras-chave: Serviços de hospitalidade, Sociedade, Gestão da hospitalidade

12. Lashley (2008),

LASHLEY, C. Studying hospitality: insights from social sciences 1. **Scandinavian journal of hospitality and tourism**, 2008. v. 8, n. 1, p. 69–84.

#### *Abstract*

*This discussion paper outlines some of the thinking and recent developments in the study of hospitality from a number of different perspectives. The hospitality industry has been used as a word to describe the commercial provision of services associated with the provision of food, drink and accommodation in restaurants, bars and hotels. The paper shows that hospitality is rooted in social engagement which in the past has had a profound impact on the behaviors of societies to travelers and strangers. The paper also suggests that the links between domestic and private settings of hospitality are inextricably interwoven with the commercial provision. Often those destined for careers in hospitality first learn the rules and obligations of hosting and hospitableness in the home. Furthermore, the domestic experience of providing food, drink and accommodation in private dwellings also suggests to many would-be entrepreneurs that they have the skills needed to be successful bar-keepers, restaurateurs, or hoteliers.*

*Commercial hospitality provision has been criticized as offering less than authentic hospitality, a pale sham of the real thing which can only be found in domestic settings offered by hosts who are genuinely hospitable. The paper suggests that it is not inevitable that commercial hospitality is necessarily inauthentic. It is possible to learn from more traditional notions of hospitality and apply these in commercial settings.*

*Keywords: Hospitality, hospitableness, domains of hospitality, commercial hospitality*

## Resumo

Este documento de discussão descreve alguns dos desenvolvimentos recentes no estudo da hospitalidade a partir de várias perspectivas diferentes. A indústria hoteleira tem sido utilizada como uma palavra para descrever a provisão comercial de serviços associados à provisão de alimentos, bebidas e alojamento em restaurantes, bares e hotéis. O documento mostra que a hospitalidade está enraizada no engajamento social, que no passado teve um impacto profundo nos comportamentos das sociedades para viajantes e estranhos. O documento também sugere que os vínculos entre as configurações domésticas e privadas da hospitalidade estão intrinsecamente entrelaçados com a provisão comercial. Muitas vezes, aqueles destinados a carreiras em hospitalidade primeiro aprendem as regras e obrigações de hospedagem e hospitabilidade no lar. Além disso, a experiência doméstica de fornecer alimentos, bebidas e alojamento em habitações privadas também sugere a muitos empresários possíveis que eles têm as habilidades necessárias para ser barbeadores de sucesso, restauradores ou hoteleiros. A provisão de hospitalidade comercial foi criticada por oferecer menos de hospitalidade autêntica, uma farsa pálida do real, que só pode ser encontrada em ambientes domésticos oferecidos por anfitriões genuinamente hospitaleiros. O documento sugere que não é inevitável que a hospitalidade comercial seja necessariamente inautêntica. É possível aprender com as noções mais tradicionais de hospitalidade e aplicá-las em ambientes comerciais.

Palavras-chave: Hospitalidade, hospitabilidade, domínios da hospitalidade, hospitalidade comercial

13. Lashley (2015),

LASHLEY, C. Hospitality and hospitableness. **Research in hospitality management**, 2015. v. 5, n. 1, p. 1–7.



### *Abstract*

*Not long after the word hospitality emerged as a collective noun to describe the commercial provision of services associated with accommodation, drinking and eating, some academics began to investigate the meanings of hospitality and hospitableness. Whilst most academic programme provision related to developing those who would subsequently manage the delivery of commercial hospitality services, the study of hospitality from an array of social science perspectives has yielded some interesting insights. This paper explores some perspectives to be gained from a variety of religions, particularly the universal need to welcome and protect the stranger. It goes on to show that genuine hospitality is offered without any concern for repayment or reciprocity. It then describes the development of a research instrument that can be used to identify those individuals who are driven by a personal desire to be hospitable to others.*

*Keywords: Hospitality, hospitableness, hospitality research instrument,*

### **Resumo**

Não muito depois que a palavra hospitalidade surgiu como um substantivo coletivo para descrever a provisão comercial de serviços associados ao alojamento, beber e comer, alguns acadêmicos começaram a investigar os significados de hospitalidade e hospitabilidade. Embora a maioria dos programas acadêmicos relacionados com o desenvolvimento de pessoas que gerenciassem posteriormente a prestação de serviços de hospedagem comercial, o estudo da hospitalidade de uma variedade de perspectivas de ciências sociais produziu algumas ideias interessantes. Este artigo explora algumas perspectivas a serem obtidas de uma variedade de religiões, particularmente a necessidade universal de acolher e proteger o estranho. Continua a mostrar que a hospitalidade genuína é oferecida sem qualquer preocupação com o reembolso ou a reciprocidade. Em seguida, descreve o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa que pode ser usado para identificar aqueles indivíduos que são conduzidos por um desejo pessoal de ser hospitaleiro para os outros.

Palavras-chave: hospitalidade, hospitabilidade, instrumento de pesquisa de hospitalidade

14. O'Connor (2005),

O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality". **International journal**

**of contemporary hospitality management**, 2005. v. 17, n. 3, p. 267–271.

#### Abstract

##### *Purpose*

*Aims to discover a truer meaning of genuine hospitality, addressing the issue of whether or not a better understanding can help to steer the hospitality industry in the right direction in the future.*

##### *Design/methodology/approach*

*Examines “hospitableness” and the extent to which this is a human characteristic that is innate and/or can be nurtured and developed. Presents a literature review and offers recommendations*

##### *Findings*

*It is suggested that the most practical way for achieving this goal is to investigate the history and origins of hospitality. Only once an understanding of hospitality's origins and its place in human nature is achieved can one expect to discover what hospitality means today, and more importantly what it will mean to those entering the industry in the future..*

##### *Originality/value*

*Makes recommendations as to how measures of hospitableness might be used in the staff recruitment process and considers personality characteristics and linkages with service delivery.*

*Keywords: Hospitality management, Hospitality education, Skills*

#### Objetivo

Pretende descobrir um sentido mais verdadeiro da hospitalidade genuína, abordando a questão de saber se uma melhor compreensão pode ajudar a orientar a indústria da hospitalidade na direção certa no futuro.

#### Design / metodologia / abordagem

Examina a "hospitabilidade" e a medida que esta é uma característica humana que é inata e / ou pode ser desenvolvida. Apresenta uma revisão da literatura e oferece recomendações

#### Achados

Sugere-se que a maneira mais prática de atingir esse objetivo é investigar a história e as origens da hospitalidade. Somente quando se alcança uma compreensão das origens da

hospitalidade e seu lugar na natureza humana, pode-se esperar descobrir o que a hospitalidade significa hoje, e mais importante, o que isso significará para aqueles que entram na setor no futuro.

Originalidade / valor

Faz recomendações sobre como as medidas de hospitalidade podem ser usadas no processo de recrutamento de pessoal e considera características de personalidade e vínculos com a prestação de serviços.

15. Pijls *et al.*, (2017)

Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation

Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International journal of hospitality management*, v. 67, p. 125-133, 2017.

Abstract

This paper identifies what customers experience as hospitality and subsequently presents a novel and compact assessment scale for measuring customers' experience of hospitality at any kind of service organization. The Experience of Hospitality Scale (EH-Scale) takes a broader perspective compared to existing scales, which predominantly measure hospitable behavior of service employees and are specifically developed for organizations in the hospitality industry. A thorough approach containing two qualitative and two quantitative studies resulted in the thirteen-item EH-Scale. The scale measures three experiential factors of hospitality: the experience of inviting (open, inviting, freedom), the experience of care (servitude, empathy and acknowledgement), and the experience of comfort (feeling at ease, relaxed and comfortable).

Keywords: Experience, Hospitality, Service, Scale development, Scale validation

Resumo

Este estudo identifica o que os clientes experimentam como hospitalidade e, subsequentemente, apresenta uma escala de avaliação inovadora e compacta para medir a experiência de hospitalidade dos clientes em qualquer tipo de organização de serviço. A Escala *Experience of Hospitality* (EH-Scale) tem

uma perspectiva mais ampla em relação às escalas existentes, que medem predominantemente o comportamento hospitaleiro dos funcionários e são especificamente desenvolvidas para organizações do setor hoteleiro. Uma abordagem completa contendo dois estudos qualitativos e dois quantitativos resultou na *EH-Scale* de treze itens. A escala mede três fatores experienciais da hospitalidade: a experiência de convidar (aberto, convidativo, de liberdade), a experiência de cuidado (servidão, empatia e reconhecimento) e a experiência de conforto (sensação de facilidade, relaxamento e conforto).

Palavras-chave: Experiência, Hospitalidade, Serviço, Desenvolvimento de Escala, Validação de Escala.

16. Pizam e Shani (2009),

PIZAM, A.; SHANI, A. The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. *Anatolia*, 2009. v. 20, n. 1, p. 134–150.

*Abstract*

*This study examines the distinct characteristics of the hospitality industry through use of personal interviews with general managers of leading hotels, and focus groups among hospitality management students. The managers commonly characterized the industry from an outward perspective focusing on industry features such as the relatively extensive and deep host-guest relationship, as well as the on-going tension between opposing trends and aspects, such as progress vs. stagnation, ordinary vs. extraordinary, and hospitability vs. profitability. Alternatively, the students adopted a more inward perspective of the industry, emphasizing hospitality work attributes; such as the intensive teamwork and solidarity among hospitality employees, along with mixed and contrasting images of variation vs. repetitiveness, hospitableness vs. emotional labor, and hard labor vs. alternative lifestyle.*

**KEYWORDS:** *Hospitality industry, Hospitality work, Students, General managers*

Resumo

Este estudo examina as características distintas do setor de hospitalidade através do uso de entrevistas pessoais com gerentes gerais de hotéis líderes e grupos focais entre os estudantes de gerenciamento de hospedagem. Os gerentes comumente caracterizaram a

indústria de uma perspectiva externa focada em características da indústria, como o relacionamento hospedeiro-convidado relativamente extenso e profundo, bem como a tensão em curso entre tendências opostas e aspectos, como o progresso versus a estagnação, ordinário versus extraordinário e hospitabilidade vs. rentabilidade. Alternativamente, os alunos adotaram uma perspectiva mais interna da indústria, enfatizando os atributos do trabalho de hospitalidade; tais como o trabalho intensivo em equipe e a solidariedade entre funcionários da hospitalidade, juntamente com imagens contrastantes e variadas de variação vs. repetitividade, hospitalidade versus trabalho emocional e trabalho duro versus estilo de vida alternativo.

**PALAVRAS-CHAVE:** indústria hoteleira, trabalho hospitaleiro, estudantes, gerentes gerais

17. Skandrani e Kamoun (2014),

SKANDRANI, H.; KAMOUN, M. Hospitality meanings and consequences among hotels employees and guests. **Tourists' perceptions and assessments**. [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2014, p. 147–156.

*Abstract*

*The purpose of this chapter is to identify hospitality meanings among hotels employees and guests and its consequences on guests' intention. A qualitative approach using in-depth interviews was used for data collection. The study findings reveal that hospitality definitions range from state of mind to service management oriented. Also, hospitality conception seems to have a pentagonal structure revolving around personalization, comfort, relationship guest/host, hospitableness and warm welcoming dimensions. Besides, Mediterranean culture, satisfying and understanding guests' needs appear to influence hospitality perceptions. Cultural sensitivity is a critical skill that may help hospitality providers in coping with guests' cultural differences. Finally, hospitality perceptions may foster behavioral and affective loyalty.*

*Keywords: Hospitality dimensions, mediterranean culture, cultural sensitivity, loyalty*

**Resumo**

O objetivo deste capítulo é identificar os significados da hospitalidade entre os funcionários e convidados dos hotéis e suas consequências sobre a intenção dos hóspedes. Foi utilizada uma abordagem qualitativa utilizando entrevistas em

profundidade para a coleta de dados. Os resultados do estudo revelam que as definições de hospitalidade vão do estado de espírito ao gerenciamento de serviços orientado. Além disso, a concepção de hospitalidade parece ter uma estrutura pentagonal girando em torno de personalização, conforto, relacionamento convidado / hospedeiro, hospitalidade e boas dimensões acolhedoras. Além disso, a cultura mediterrânea, satisfazer e compreender as necessidades dos hóspedes parecem influenciar as percepções da hospitalidade. A sensibilidade cultural é uma habilidade crítica que pode ajudar os provedores de hospitalidade a lidar com as diferenças culturais dos hóspedes. Finalmente, as percepções da hospitalidade podem promover lealdade comportamental e afetiva.

Palavras-chave: Dimensões da hospitalidade, cultura mediterrânea, sensibilidade cultural, lealdade.

18. Tasci e Semrad (2016),

TASCI, A. D. A.; SEMRAD, K. J. Developing a scale of hospitableness: a tale of two worlds. **International journal of hospitality management**, 2016. v. 53, p. 30–41.

*Abstract*

*Hospitableness is a socio-psychological phenomenon. Thus far, scientific attention to this concept has been mainly conceptual rather than empirical. One reason may be the difficulty of precisely measuring this emotionally laden concept that is felt easily but cannot be described with the same level of ease in a scientifically rigorous manner. The current study was conducted to define and measure this critical construct using a mixed-methods approach. A scale of hospitableness with structural (underlying dimensions) and psychometric (reliability and validity) properties was developed to measure the importance of hospitableness in different consumption contexts including, destination, hotel, and restaurant products. Several steps of scale development procedures resulted in a Hospitableness Scale with 10 stable items assembling into Heartwarming, Heart-assuring and Heart-soothing factors.*

*Keywords; Hospitality; Hospitableness; Scale development; Mixed-methods; EFA, CFA*

Resumo

A hospitalidade é um fenômeno sócio-psicológico. Até agora, a atenção científica a este conceito tem sido principalmente conceitual e não empírica. Uma das razões pode ser a dificuldade de medir com precisão esse conceito emocionalmente carregado que se

sente facilmente, mas não pode ser descrito com o mesmo nível de facilidade de uma maneira cientificamente rigorosa. O estudo atual foi conduzido para definir e medir esta construção crítica usando uma abordagem de métodos mistos. Uma escala de hospitabilidade com propriedades estruturais (dimensões subjacentes) e psicométricas (confiabilidade e validade) foi desenvolvida para medir a importância da hospitabilidade em diferentes contextos de consumo, incluindo produtos de destino, hotelaria e restaurantes. Várias etapas de procedimentos de desenvolvimento de escala resultaram em uma Escala de Hospitableness com 10 itens estáveis montando em fatores Heartwarming, Heart-asseguramento e Heart-calmantes.

Palavras-chave; Hospitalidade; Hospitabilidade; Desenvolvimento de escala; Métodos mistos; EFA, CFA

#### 19. Tasci e Severt (2017)

TASCI, Asli DA; SEVERT, Denver. A triple lens measurement of host–guest perceptions for sustainable gaze in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 25, n. 6, p. 711-731, 2017.

##### Abstract

This paper investigates perception of self and others by hosts and guests, which may be critical for sustainability of a destination receiving tourists with different cultural backgrounds. Specifically, the study investigates self-perception of hosts and reciprocal perception between hosts and guests on several service personnel characteristics using importance and performance analysis. Thus, a triple lens of hosts' evaluation of self, hosts' evaluation of the guests, and hosts' evaluation by the guests is involved in a multi-cultural tourism experience context. Results report differences between the lenses, hosts' self-evaluation being harsher than guests' evaluation of hosts. Suggestions are provided for destination marketing and management organizations to design effective tourism experiences for both hosts and guests for a more sustainable gaze between hosts and guests.

Keywords: Sustainable tourism; crosscultural perception; culture; tourist satisfaction; job satisfaction; importance-performance analysis.

##### Resumo

Este artigo investiga a percepção de si e dos outros por anfitriões e convidados, o que pode ser crítico para a sustentabilidade de um destino que recebe turistas com diferentes origens culturais. Especificamente, o estudo investiga a autopercepção dos anfitriões e a percepção recíproca entre anfitriões e convidados em várias características da equipe de serviço usando importância e análise de desempenho. Assim, uma lente tripla da avaliação de auto-atendimento, a avaliação dos hóspedes e a avaliação dos anfitriões pelos convidados está envolvida em um contexto de experiência em turismo multicultural. Os resultados relatam diferenças entre as lentes, a auto-avaliação dos anfitriões é mais severa do que a avaliação dos hóspedes pelos hóspedes. São fornecidas sugestões para organizações de marketing e gerenciamento de destino para projetar experiências de turismo efetivas tanto para os anfitriões quanto para os convidados para um olhar mais sustentável entre os anfitriões e os convidados.

Palavras-chave: Turismo sustentável; percepção transcultural; cultura; satisfação do turista; satisfação no trabalho; análise de desempenho e importância.

20. Telfer (2004).

TELFER, E. A filosofia da “hospitabilidade”. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado. são paulo: manole, 2004. p. 54–78.**

#### *Introduction*

*Hospitableness is the name of the trait possessed by hospitable people. It is clearly something to do with hospitality, so I shall begin with that. We can define hospitality, in its basic meaning, as follows: it is the giving of food, drink and sometimes accommodation to people who are not regular members of a household. Typically givers, or hosts, provide these things in their own homes, and the point is that they are sharing their own sustenance with their guests. This notion may be stretched in various directions: for example, a firm is said to provide hospitality if it gives food and drink to visitors. But the central idea of the concept remains that of sharing one's own home and provision with others. In doing so, a host accepts responsibility for the overall welfare of his or her guests. As the eighteenth-century gourmet and food writer Jean-Anthelme Brillat-Savarin says: 'To entertain a guest is to make yourself responsible for his*



*happiness so long as he is beneath your roof' (Brillat-Savarin, 1970, p.14). If this is a host's task, it is concerned with more than food, drink and shelter: it means that a host must try to cheer up a miserable guest, divert a bored one, care for a sick one. Traditionally the most important responsibility of all was for the guest's safety - hospitality was a kind of sanctuary, and the host was thought of as having undertaken a solemn obligation to make sure no harm came to his guest while under his roof. This idea is enshrined in many legends. In Wagner's opera *The Valkyrie*, for example, Hunding the jealous husband cannot kill his enemy Siegmund while Siegmund is his guest - he has to wait until Siegmund leaves and then pursue him.*

*The nature and importance of hospitality has varied very much in different times and places. But this variation does not mean that there is no trait of hospitableness to discuss. Any trait will manifest itself in ways which differ according to prevailing conditions and conventions. For example, in a society with an institution of duelling, people can be courageous in ways impossible in a society with no such institution. In this discussion of hospitableness I hope to unearth basic concepts which underlie differences such as these. Brillat-Savarin's translator uses the phrase 'entertain a guest' - does this mean the same as 'provide hospitality'? There are contexts in which it is natural to speak of hospitality rather than entertaining, and giving a meal to a stranded traveller is hospitality but not entertaining, but giving smart dinner-parties seems like entertaining rather than hospitality. Where there is a difference, then, hospitality is associated with the meeting of need, entertaining with the giving of pleasure. But this difference is only a matter of nuance. Often the two words are equivalent, In *Search of Hospitality* and I shall use 'entertaining' to mean the same as 'providing hospitality'.*

*So far I have spoken of hospitality as a private affair, based on a private home and given, not sold, to chosen guests. From this perspective the idea of commercial hospitality seems like a contradiction in terms: the location of it is not a home, the hospitality is not given, the guests are not chosen. The American usage "hospitality industry" suggests an immediate paradox between generosity and the exploitation of the marketplace' (Heal, 1990, p.1). But I shall argue that this contrast between true private hospitality and a false commercial imitation is too simplistic: for example, we shall see that the private host can be self-interested, the commercial one motivated by concern for his guests' welfare. We should not forget that an important forerunner of the modern hotel was monastic hospitality, which had features of both private and commercial*

*hospitality: the hospitality was given for disinterested reasons, but the guests were unchosen and the host was a religious institution, not a private person. In what follows I shall start from the basis of private hospitality, but try to show as I proceed that commercial hospitality at its best shares many features of private hospitality and that commercial hosts may possess the virtue of hospitableness.*

## Introdução

A hospitabilidade é o nome da característica possuída por pessoas hospitaleiras. É claramente algo a ver com a hospitalidade, então eu vou começar com isso. Podemos definir a hospitalidade, em seu significado básico, da seguinte forma: é a doação de alimentos, bebidas e às vezes acomodação para pessoas que não são membros regulares de uma família. Normalmente, os doadores, ou os anfitriões, fornecem essas coisas em suas próprias casas, e o ponto é que eles estão compartilhando seu próprio sustento com seus convidados. Esta noção pode ser esticada em várias direções: por exemplo, uma empresa é dita como fornecedora de hospitalidade se ela dá comida e bebida aos visitantes. Mas a ideia central do conceito é a de compartilhar a própria casa e compartilhar com outras pessoas. Ao fazê-lo, um anfitrião aceita a responsabilidade pelo bem-estar geral de seus convidados. À medida que o escritor de gastronomia do século XVIII, Jean-Anthelme Brillat-Savarin, diz: "Entreter um convidado é se responsabilizar por sua felicidade, enquanto ele estiver debaixo do seu teto" (Brillat-Savarin, 1970, p.14). Se esta é a tarefa de um anfitrião, ele deve estar preocupado com mais do que fornecer comida, bebida e abrigo: significa que um anfitrião deve tentar animar um hóspede miserável, desviar um entediado, cuidar de um paciente. Tradicionalmente, a responsabilidade mais importante de todas era a segurança do convidado - a hospitalidade era um tipo de santuário, e o hospedeiro era considerado como tendo assumido uma obrigação solene de garantir que nenhum dano atingisse a seu convidado enquanto estava sob seu teto. Essa ideia está consagrada em muitas lendas. Na ópera de Wagner, a Valquíria, por exemplo, Hunding, o marido ciumento não pode matar seu inimigo Siegmund enquanto Siegmund é seu convidado - ele deve esperar até que Siegmund sai e depois o persiga. A natureza e a importância da hospitalidade variaram muito em diferentes momentos e lugares. Mas essa variação não significa que não haja nenhuma característica de hospitabilidade para discutir. Qualquer característica se manifestará de maneira que diferem de acordo com as condições e

convenções prevaletentes. Por exemplo, em uma sociedade com uma instituição de duelos, as pessoas podem ser corajosas de maneiras impossíveis em uma sociedade sem essa instituição. Nesta discussão de hospitalidade, espero descobrir conceitos básicos subjacentes a diferenças como essas. O tradutor de Brillat-Savarin usa a frase "entreter um convidado" - isso significa o mesmo que "fornecer hospitalidade"? Existem contextos em que é natural falar de hospitalidade em vez de se divertir, e dar uma refeição a um viajante encalhado é hospitalidade, mas não divertido, mas dar jantares inteligentes parece divertido e não hospitalidade. Onde há uma diferença, então, a hospitalidade está associada à reunião de necessidade, entretendo com o prazer. Mas essa diferença é apenas uma questão de nuance. Muitas vezes, as duas palavras são equivalentes, In Search of Hospitality e devo usar entretenimento '*entertaining*' para significar o mesmo que 'fornecer hospitalidade'.

Até agora, falei de hospitalidade como um assunto privado, baseado em uma residência particular e dado, não vendido, para convidados escolhidos. Nesta perspectiva, a ideia de hospitalidade comercial parece uma contradição em termos: a localização não é uma casa, a hospitalidade não é dada, os convidados não são escolhidos. A "indústria hoteleira" do uso americano sugere um paradoxo imediato entre generosidade e exploração do mercado (Heal, 1990, p.1). Mas devo argumentar que esse contraste entre a verdadeira hospitalidade privada e uma falsa imitação comercial é muito simplista: por exemplo, veremos que o hospedeiro privado pode ser auto interessado, o comercial motivado pela preocupação com o bem-estar de seus convidados.

Não devemos esquecer que um importante precursor do hotel moderno era a hospitalidade monástica, que tinha características de hospitalidade privada e comercial: a hospitalidade foi dada por razões desinteressadas, mas os convidados não foram escolhidos e o anfitrião era uma instituição religiosa, não uma privada pessoa. No que se segue, devo começar a partir da base da hospitalidade privada, mas tente mostrar como procede que a hospitalidade comercial, na melhor das hipóteses, compartilhe muitas características da hospitalidade privada e que os anfitriões comerciais possam possuir a virtude da hospitalidade.

## **APENDICE G - Resumo do desenvolvimento dos modelos e escolas de administração.**

A teoria da Administração Científica, iniciada por Taylor, com a publicação, em 1911, do *The principles of scientific management*, estrutura e formaliza a administração de empresas. Henry Ford pode, também, ser considerado como um dos criadores deste modelo de administração, pelos conceitos e medidas práticas que implantou em suas fábricas. Também foi importante a contribuição de Henry Gantt pelos conceitos de incentivos e bônus. Segundo Vasconcelos (1997) o taylorismo, a administração científica, era baseado no conceito do *homo economicus*, segundo o qual as pessoas são motivadas por recompensas financeiras e materiais, e que analisam racionalmente as diversas possibilidades de decisão, optando por aquela que maximiza os seus ganhos.

A administração científica caracterizou-se pela organização racional do trabalho (ORT), cuja ênfase é nas tarefas, no estudo dos tempos e métodos, para buscar um aumento da eficiência ao nível operacional. O foco é a racionalização do trabalho, a divisão de funções dos trabalhadores, a racionalização dos movimentos e redução da fadiga humana, para aumentar a produtividade e evitar acidentes e doenças. Outros pontos essenciais para a produtividade são; a remuneração por meio de incentivos salariais e prêmios, o ambiente físico e as condições de trabalho e o conceito rígido de subordinação com supervisão próxima e especializada (MOTTA, 1973).

Na mesma época surgiu a Teoria da Burocracia, baseada nos conceitos weberianos. Weber ([1904]1980) considerava a burocracia, como o modo mais lógico, eficiente e racional de estruturar o trabalho nas grandes organizações. Identificava certas características da organização formal voltadas para a racionalidade e para a eficiência. Em suas dimensões essenciais, muitos dos aspectos do modelo burocrático podem ser encontrados na administração científica, tais como; a divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos; sistema de procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais, promoção baseada na competência técnica, dentre outros. Segundo suas teorias, toda organização é composta de seis funções básicas financeira, técnica, comercial, contábil, administrativa

e de segurança. Porém, é a função administrativa que coordena e integra as demais funções.

Na Teoria Clássica, do francês Fayol, formalizada no livro "Administração Industrial e Geral", editado em 1916, o objetivo também é buscar a maior produtividade do trabalho, maior eficiência do trabalhador, mas a ênfase é na estrutura organizacional. Enquanto que a administração científica era, fundamentalmente, operacional (homem/máquina), a Teoria Clássica, apesar de também se apoiar no conceito do *homo economicus*, tinha uma abordagem mais estrutural e global da empresa (FERREIRA et al 2006).

As teorias de Taylor e de Fayol eram eminentemente mecanicistas, limitadas, e acabaram, paulatinamente, sendo substituídas por outras escolas e modelos, como, por exemplo, a escola de Relações Humanas, iniciada por psicólogos e sociólogos, como Elton Mayo e Mary Parker Follet, que, reconhecendo a complexidade do comportamento humano, entendiam a organização como um sistema social complexo (FERREIRA et al 2006).

As novas ideias da Escola de Relações Humanas, resultantes das experiências realizadas por professores de Harvard, na Western Electric Co, em Hawthorne, entre 1927 e 1932, traziam uma nova perspectiva. Os resultados desta pesquisa mostraram que uma melhoria no ambiente de trabalho gerava um aumento de produtividade. Estes resultados empíricos, que não podiam ser explicados pela teoria clássica, geraram o questionamento dos postulados mecanicistas (VASCONCELOS, 1997).

Então, com base nesses conceitos sociológicos e psicológicos, o foco mudou e o trabalhador passou a ser visto como "*homo social*" e, com isso, buscou-se conhecer as atividades e sentimentos das pessoas e a estudar a formação de grupos informais. A partir da pirâmide de motivações de Maslow, por meio da adoção de um estilo mais participativo de administração, buscou-se valorizar os fatores afetivos e psicológicos no ambiente de trabalho e satisfazer uma série de necessidades psicológicas dos trabalhadores, para conseguir mais produtividade da mão-de-obra e à eficiência do sistema. (VASCONCELOS, 1997).

As principais características desse modelo são: 1) o ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico; 2) o ser humano é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; 3)

todos os seres humanos possuem uma escala de necessidades; e segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto realização (MOTTA, 1973, p. 19).

Assim, a organização teria duas funções básicas; a função econômica, produzir bens e serviços, e a função social, criar e distribuir satisfações. A partir da ênfase aos aspectos emocionais do comportamento humano passou-se a permitir a participação dos funcionários na tomada de decisão e no conhecimento de informações da empresa. Em muitos aspectos, a Teoria das Relações Humanas foi diametralmente oposta à Administração Científica; os fatores considerados decisivos por uma escola, mal eram focalizados pela outra, e as variáveis que uma considerava centrais eram quase ignoradas pela outra (MASCARENHAS, 2010).

A Escola Clássica de Administração considerava apenas os fatores econômicos. A Escola de Relações Humanas revelou a importância dos fatores afetivos e sociais, além dos econômicos, mas manteve o mesmo tipo de análise.

Quando se fala em administração como área aplicada da ciência, deve-se ressaltar a Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Bertalanffy (1975) publicada entre 1950 e 1968, e que ele próprio considerava a teoria das teorias, pois partindo de um conceito abstrato de sistemas busca regras de valores, em geral, aplicáveis a qualquer tipo de sistema, em várias áreas do conhecimento, tais como: biologia (sistema respiratório), física (sistema solar), matemática (sistema de numeração) (MOTTA, 1971).

O modelo do sistema aberto é aplicado à teoria das organizações, demonstrando a interação e o intercâmbio da organização com o ambiente. Para Motta (1971) as organizações podem ser vistas como um sistema dinâmico e aberto, no qual o sistema é um conjunto de elementos mutuamente dependentes que interagem entre si com determinados objetivos e realizam determinadas funções. Para sobreviver à organização precisa de ajustes com o ambiente externo, e no ambiente interno. De acordo com as mudanças do ambiente externo, a organização se adapta para sobreviver mudando seus produtos, técnicas e estruturas. (MOTTA, 1971).

A Teoria dos sistemas começou a ser aplicada na administração principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (Científicas e Relações Humanas, Estruturalista e Comportamental oriundas das Ciências Sociais) e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas (MOTTA, 1971).

A teoria da Administração por objetivos surgiu formalmente no final da década de 1950 e têm como principal referência Peter Drucker. As ideias de base haviam sido desenvolvidas, anteriormente, por Alfred Sloan, na década de 1920, na General Motors. Drucker (1995), que a conheceu em 1954, na General Electric, estruturou os conceitos e ideias e a denominou como administração por objetivos. Segundo ele, a administração por objetivos dá atenção ao propósito dos participantes de uma organização e ao modo de como estes se relacionam com os objetivos da própria empresa. É um sistema de administração que visa relacionar as metas organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento individual, principalmente, por meio do envolvimento de todos.

Para Drucker (1995) a administração por objetivos busca alinhar as metas de cada um dos funcionários com a estratégia do negócio, otimizando a comunicação e a relação entre gerentes e subordinados. É um processo participativo de planejamento, que promove a descentralização das decisões e a definição das prioridades em geral.

Ela aborda os meios na busca da eficiência, enfatizando os fins e resultados na busca de eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados. De certa forma esta teoria resume as teorias que a antecederam, juntando o estudo do ser humano com o estudo dos meios de melhorar a desempenho individual. A função do administrador é tornar os recursos organizacionais e humanos mais produtivos, conseguindo eficácia, para alcançar resultados, e eficiência, para utilizar os recursos nos processos de resultados (DRUCKER, 1995).

Para a administração por objetivos as funções do administrador correspondem aos elementos da administração clássica - prever, organizar, comandar, coordenar e controlar - sintetizadas em quatro funções básicas que irão constituir o chamado processo administrativo, que são; planejar, organizar, dirigir e controlar. É neste processo administrativo que se baseia o Planejamento Estratégico. Surgiu com o crescimento intenso das organizações. É identificada por algumas características: a) ênfase nos princípios clássicos de administração; b) ênfase nos resultados e objetivos e, sobretudo, c) no planejamento que determina antecipadamente os objetivos e como alcançá-los. Pressupõe uma hierarquia de objetivos, cobrindo objetivos organizacionais, políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. O planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. A organização é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar o planejado (DRUCKER, 1995).

Como desenvolvimento dessas teorias surge a Teoria comportamental, ou teoria behaviorista, que trouxe uma nova concepção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa, pela abordagem das ciências comportamentais e pelo abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores. Sua ênfase também está no ser humano, porém, de forma mais ampliada, pois leva em consideração a influência do comportamento no contexto organizacional e as perspectivas das pessoas diante das organizações. A abordagem comportamental se desenvolveu por volta de 1950, nos Estados Unidos, junto ao desenvolvimento das ciências comportamentais, e da Psicologia organizacional. Suas características são: 1) ênfase nas pessoas; 2) preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho); 3) estudo do comportamento e motivação humana, pela teoria de Maslow. Seu fator chave é a relatividade: todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas (MATOS; PIRES, 2006).

Na Teoria Behaviorista as estruturas organizacionais são vistas como sendo programas rotineiros de ação. As estruturas organizacionais seriam mecanismos de orientação dos indivíduos em seu trabalho, canalizando a sua atenção. Seguindo programas rotineiros de ação, os atores sociais podem economizar energia na execução dos trabalhos mecânicos e repetitivos, concentrando a sua atenção nos fatos inesperados e imprevistos, que exigem novas decisões. As estruturas organizacionais, por meio da rotinização das atividades, permitiriam assim a administração sequencial das diversas racionalidades relativas aos diversos setores da empresa (VASCONCELOS, 1997).

Novas escolas despontaram. A Teoria do desenvolvimento organizacional surgiu nos anos 1960 e pode ser considerada como um desdobramento da Teoria comportamental em sentido da abordagem sistêmica. A Teoria do desenvolvimento organizacional pode ser definida como um esforço de longo prazo, apoiado pela direção, para melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional, com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar, com a assistência de um facilitador e a utilização das ciências comportamentais (HATCH; CUNLIFFE, 2013).

Segundo Hatch e Cunliffe (2013), tem como características: focar a organização como um todo; processos grupais; orientação sistêmica e abrangente; orientação contingencial; ênfase na solução de problemas; aprendizagem por meio de experiências;



desenvolvimentos de equipes; enfoque interativo. Utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na organização e refere-se às pessoas como contribuintes das organizações. As contribuições de cada participante à organização variam em função das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organização.

Simon ([1945]1979) criticou o taylorismo e a escola clássica de administração, e os modelos que supunham a teoria da “escolha racional”, a otimização das decisões pelos seres humanos. Ele propôs o conceito da “racionalidade limitada”, que é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade superior, “*one best way*”. Segundo Boudon (2002), a racionalidade, ou a lógica de decisão de um indivíduo, seria influenciada pelo efeito de posição, ou seja, depende da posição que o indivíduo, ou ator social, ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes, e de um efeito de disposição, ou seja, a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada (BOUDON, 2002).

A gestão estratégica de pessoas evoluiu e passou a considerar uma abordagem contingencial, que considera a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas a fatores de contingência, tais como o ambiente externo, a estratégia e a cultura organizacional, etc. (MASCARENHAS, 2010). A atuação estratégica da gestão dos recursos humanos (RH) tem, como ponto de partida, o diagnóstico das condições de negócio, incorporando a ideia do planejamento estratégico de pessoas, articulado com o processo de planejamento estratégico corporativo.

A Teoria contingencial surgiu na década de 1960 a partir pesquisas sobre a relação entre modelos de estruturas organizacionais e a sua eficácia em determinados tipos de indústria, em diferentes setores, e em diferentes condições. As condições variavam de acordo com o ambiente externo ou contexto que as empresas haviam definido como seu domínio de operações. Essas contingências externas eram consideradas ou como oportunidades, ou como restrições, que influenciariam a estrutura e os processos internos das organizações. Os resultados determinaram que não existe uma forma melhor, e sim que, tanto a estrutura quanto o funcionamento das organizações dependiam da relação com as contingências do ambiente externo (MASCARENHAS, 2010).

Como para a Teoria da Contingência não existe uma única forma melhor de organizar, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Para ela a organização é de natureza sistêmica, é um sistema aberto, no qual as variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente. As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais (MASCARENHAS, 2010).

A Teoria contingencial enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes. Em vez de relação de causa e efeito existe uma relação funcional entre elas (MASCARENHAS, 2010).