

**A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO: um estudo na hotelaria, por meio de modelagem de equações estruturais.**

**CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)  
cicera.cbsilva@sp.senac.br

**SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)  
sergiomoretti@uol.com.br

**MARCOS CARRER CRUZ**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)  
marcoscarrercruz@gmail.com

## **Introdução**

A produção brasileira sobre as relações entre as diversas áreas que governam o setor hoteleiro é bastante escassa. Não se encontram pesquisas quantitativas que se apoiem em fatos para identificar oportunidades e problemas nesta área potencialmente criadora de percepções positivas ou negativas por parte dos clientes/hóspedes. A hospedagem pode ser simplesmente um lugar onde dormir e repousar, mas, também um conjunto de serviços que vão muito além de fornecer uma cama.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Pergunta orientadora: Como a Hospitalidade e as Diretrizes Organizacionais influenciam o Atendimento, na hotelaria?

Objetivo geral: analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria.

Foram elaboradas três hipóteses:

H1 – A Hospitalidade influencia o Atendimento, na hotelaria.

H2 – A Hospitalidade influencia as Diretrizes Organizacionais, na hotelaria.

H3 – As Diretrizes Organizacionais influenciam o Atendimento, na hotelaria.

## **Fundamentação Teórica**

O constructo A Hospitalidade foi baseado em Ariffin e Maghzi (2012) e Lashley (2008) que propuseram escalas para medir valores hospitaleiros. As Diretrizes Organizacionais basearam-se em Robinson e Lynch (2007) no conceito de nível macro e micro da Hospitalidade e, Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) que as relacionaram.

O Atendimento reflete os contatos entre a empresa e os clientes/hóspedes. Foi inspirado em Hemmington (2007), Gentile, Spiller e Noci (2007), Lashley (2008), Lugosi (2009)

## **Metodologia**

O modelo é formado por três constructos formados em escalas oriundas da literatura, previamente testadas: Hospitalidade, Diretrizes Organizacionais e Atendimento. Para avaliar sua consistência utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais – SEM (Structural Equation Modeling), pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais – PLS (Partial Least Square). Foi feito um pré-teste para ajustar o modelo e um teste final com 134 respondentes, cuja amostra foi calculada por meio do software G\*Power 3.1.7.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados indicam que o constructo, Diretrizes Organizacionais desempenha um papel de mediação da Hospitalidade, desde o ponto de vista do pessoal do Atendimento, que por sua vez não reconhecem a mesma influência da Hospitalidade quando ligada diretamente às suas atividades. A H1 mostrou um coeficiente de caminho de 0,391, a H2 de 0,808 e, a H3 de 0,423, para ? das regressões lineares de  $0 > 0,0$ . O p-valor de cada Caminho indica que sua confiabilidade é excelente, já que todos ficaram

## **Conclusão**

O objetivo geral da pesquisa foi atingido, já que as relações entre Hospitalidade, Diretrizes Organizacionais e Atendimento na hotelaria indicaram que quanto maior Hospitalidade oferecida em hotelaria, melhor é a avaliação dos colaboradores de que as Diretrizes Organizacionais os auxiliam no Atendimento aos clientes/hóspedes. O instrumento, após os ajustes provou que é capaz de medir o que propôs podendo ser replicado futuramente, uma contribuição inédita para os estudos da Hospitalidade.

## **Referências Bibliográficas**

Ariffin e Maghzi (2012), Lashley (2008), Robinson e Lynch (2007), Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), Hemmington (2007), Gentile, Spiller e Noci (2007), Lugosi (2009), Moretti (2015), Knutson, et al. (2009), Ringle, Silva e Bido (2014) e Braga Júnior e Silva (2014), DeVellis (2003), Hair et al (2012), Malhotra (2012), Zomerdijk e Voss (2010), Verhoef et al. (2009).

# **A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO: um estudo na hotelaria, por meio de modelagem de equações estruturais.**

## **Introdução**

O setor da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios. Para algumas pessoas a hospedagem é simplesmente um lugar onde dormir e repousar, mas para outras, a infraestrutura de hospedagem corresponde a um conjunto de serviços que vão muito além de fornecer uma cama. Conforme Chon e Sparrowe (2003, p. 6), [...] *a indústria da hospitalidade desenvolveu-se para acomodar hóspedes com as mais variadas preferências.*

O exemplo mais representativo e conhecido de um meio de hospedagem é o hotel. Segundo Castelli (2001, p.56), *uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada.* Independentemente do nível, gabarito ou classificação, um hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, onde podem ser oferecidos serviços parciais ou completos, de acordo com o tipo de empreendimento e as necessidades de seus clientes.

As pesquisas sobre hotelaria se confundem algumas vezes com os estudos sobre hospitalidade, fato que ocorre pelo conceito se justapor, muitas vezes, à própria definição da hoteleira. Os EUA e a Inglaterra utilizam o termo *hospitality industry* como uma forma de descrever o conjunto de atividades do setor de serviços associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY, LYNCH; MORRISON, 2007).

Recentemente, Castro Jr, Gonçalo e Rosseto (2016) apontaram a busca por diferenciação em mercados fortemente disputados como a prática atual mais em evidência no setor hoteleiro. Sabe-se que o atendimento, no sentido da acolhida oferecida pela hotelaria é um fator de diferenciação fundamental. Além, do acirramento da concorrência, os clientes estão obtendo maior acesso às informações, trocam mais informações entre si e, agora contam com sites onde podem publicar suas opiniões influenciando as decisões de outros clientes.

A produção brasileira sobre as relações entre as diversas áreas que governam o setor hoteleiro é bastante escassa. Principalmente, não se encontram pesquisas quantitativas que se apoiem em fatos para identificar oportunidades e problemas em uma área potencialmente criadora de percepções positivas ou negativas por parte dos clientes/hóspedes. Esta pesquisa pretende contribuir para o campo de pesquisa preenchendo um gap que os autores julgam importante.

A pergunta orientadora deste artigo é: Como a Hospitalidade e as Diretrizes Organizacionais influenciam o Atendimento, na hotelaria? O objetivo geral da pesquisa respaldou-se em analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria. Acredita-se que o estudo poderá contribuir para o debate sobre as estratégias de desenvolvimento de diferenciação pela gestão hoteleira tornando os negócios mais eficazes. A metodologia da pesquisa iniciou com um levantamento bibliográfico, seguindo-se um *survey* aplicado junto a profissionais da hotelaria.

Para contextualizar a questão e cumprir os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado nas seguintes partes: 1) uma revisão da literatura sobre Hospitalidade, Encontro de Serviços, Diretrizes Organizacionais na Hotelaria; 2) a Metodologia da Pesquisa; 3) a apresentação e discussão dos resultados principais do teste do instrumento e do teste final; e, finalmente, 4) Considerações Finais.

## **Hospitalidade e as Diretrizes Organizacionais**

A Hospitalidade é uma virtude que se espera ocorrer quando se defronta com o estranho, alguém que *deve* ser reconhecido como o outro. A alteridade é o balizador dessa relação, e se colocar no lugar do outro é um exercício, cujo sentido mais importante é entender o tipo de vínculo criado, seja de estreitamente ou esgarçamento (CAMARGO, 2004, SELWIN, 2004). Neste sentido a hospitalidade se insere nos estudos filosóficos, sociológicos e antropológicos sem muita conectividade com o campo comercial, pautado pelo contrato monetário.

Contudo, estudos recentes sobre Hospitalidade apontam que seu aprofundamento pode proporcionar uma abordagem mais humanizada, especialmente nas organizações de serviços, particularmente na questão do compartilhamento de valores e conhecimentos entre anfitriões e hóspedes. Lashley (2000) trata a Hospitalidade como parte da atividade econômica na sociedade. Em reforço a esta proposição, Lynch *et al* (2011), observaram que a produção de conhecimento ligado ao domínio comercial mostra-se maior, já que todo um setor econômico deriva do nome Hospitalidade (hotelaria, catering, turismo, entre outros).

Na mesma direção seguem Morrison e O’Gorman (2008), lembrando que o interesse pela hospitalidade ultrapassou a discussão se é ou não comercial tendo se firmado como campo de estudo multidisciplinar. Na etapa final de toda relação comercial há o envolvimento do valor monetário, mas até que se finde essa relação, a Hospitalidade pode fazer parte de todas as etapas precedentes. Telfer (2005) afirma que mesmo existindo um interesse final calculista, a hospitalidade no contexto comercial pode existir.

Como se pode perceber, a essência da Hospitalidade converge para a essência da experiência de consumo. Para Knutson *et al.*, (2009) a questão se fixa na necessária participação das pessoas envolvidas e não coisas. Em reforço à questão da experiência, Knutson e Beck (2003) ampliam a discussão apontando para o fato de que são três os fatores que levaram ao predomínio da experiência sobre outros aspectos do consumo: a tecnologia, maior quantidade de consumidores, e competição acirrada pela diferenciação e lealdade do consumidor. Para Zomerdijk e Voss (2010) trata-se de um campo de estudos científico, um novo território com fronteiras, ainda desconhecidas sobre o comportamento do consumidor.

Tal argumentação nos leva a propor a seguinte hipótese desta pesquisa:

H1 – A Hospitalidade influencia o Atendimento, na hotelaria.

Nesta mesma linha, a Hospitalidade supera o encontro em si constituindo-se em uma experiência ampla (LASHLEY; MORRISON; RANDALL, 2005), o que foi corroborado por Lashley, Lynch e Morrison, (2007, p. 9) *ao tratar de uma abordagem mais abrangente da oferta de hospitalidade e atos hospitaleiros, organizações comerciais são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas*. Robinson e Lynch (2007) propõem que nas organizações dois níveis distintos atuam em favor do hóspede: o nível macro, que seria o da organização em si, e o nível micro que seria o do atendimento.

Assim, pode-se pensar que no nível macro são geradas diretrizes, normas e, valores que devem ser disseminados por toda a organização, inspirando o nível micro para adoção de uma postura hospitaleira. Quando Lashley (2008, p.81-82) elenca atributos para a cultura de hospitalidade e qualidades chaves do anfitrião ele está seguindo a mesma linha. Para o autor uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas (empresas), contudo indivíduos praticam hospitabilidade.

Recentemente Moretti (2015), postulou que as empresas que fornecem serviços podem adquirir uma importante diferenciação se compreenderem que a Hospitalidade pode estabelecer relações de reciprocidade com os hóspedes, criando uma proximidade simbólica entre provedor

e hóspede/cliente. Portanto, resgatar os comportamentos e atitudes que promovem a troca mútua e a consequente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre ambos.

A partir dos comentários acima, pode-se estabelecer um paralelo entre o objetivo da hospitalidade privada, a saber, converter estranhos em amigos e o objetivo da hospitalidade comercial, que seria converter clientes eventuais em frequentes, estabelecendo um laço de confiança com neles. Ambos passam reconhecimento ao outro (LASHLEY, 2008, p.80). Portanto, entende-se que a Hospitalidade é um comportamento que deve se concentrar na experiência do hóspede provocando momentos memoráveis. Neste sentido, importante crédito deve ser concedido a Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) que desenvolveram uma escala, especificamente para medir o envolvimento da alta gerência usando os atributos da Hospitalidade, assim como para Ariffin e Maghzi (2012) que trabalharam a percepção da Hospitalidade por hóspedes/clientes.

Com base no exposto é possível perceber que a Hospitalidade, pode influenciar as Diretrizes Organizacionais quanto ao atendimento dos hóspedes/clientes devendo ser difundidas por toda a empresa no sentido de criar um ambiente hospitaleiro. Pode-se, portanto propôr a seguinte hipótese desta pesquisa:

H2 – A Hospitalidade influencia as Diretrizes Organizacionais, na hotelaria.

## **O Atendimento como Encontro de Serviços: o papel da Hospitalidade**

Um espaço hospitaleiro é a base ideal para o encontro de serviços, neste caso, o encontro de Hospitalidade. Diversas dimensões tratam deste momento, dos quais se destacam as sociais (relacionais) e espaciais (LUGOSI, 2009). Ambos caminham para o consenso de que se trata de fontes geradoras de experiências, seja por meio do ambiente físico (*servicespace*) ou relacionadas a aspectos emocionais, com base nos cinco sentidos, o atendimento pessoal, o funcionamento adequado dos processos de *front* e *back office*, o comportamento dos demais clientes, principalmente.

Gross e Pullman (2011) notaram que os principais aspectos desta miríade de elementos constituintes da experiência são, sem dúvida, 1) o relacional, ou seja, as interações que se formam durante um 2) cenário físico durante o encontro promotor da experiência. O aspecto relacional é o mais importante, pois desempenha um papel crucial na avaliação dos clientes/consumidores. Tal especificidade, já havia sido percebida nos estudos de Lashley, Morrison e Randall (2005) que os destacaram em sua pesquisa sobre um jantar memorável, que revelou ter sido os contatos pessoais mais bem avaliados, do que a própria refeição.

Como bem apontaram Gentile, Spiller e Noci (2007) e Verhoef *et al.* (2009) os diferentes níveis: emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social são vivenciados em níveis e combinações distintas. Portanto, deve-se pensar em diversas dimensões operando em um *continuum*: os espaços, elementos físicos e processos (*tech points*), conforme previsto por Zomerdijsk e Voss (2010), as pessoas envolvidas no encontro (*touch points*) como a participação de outros clientes conforme analisado por Gentile, Spiller e Noci (2007) e Lugosi (2009).

Ainda sobre os contatos de clientes com colaboradores da empresa hoteleira, Matos, Alves e Wada (2012) apontam que se ampliando a perspectiva de observação para as demais atividades de Hospitalidade podem-se associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores que são percebidos pelos usuários que propícia traçar estratégias e conduzir à vantagem competitiva. Com isso a função das Diretrizes Organizacionais é colocada em destaque, já que

sob essa orientação os funcionários que cuidam, em maior ou menor grau, do Atendimento saberão como proceder.

Para Hemmington (2007) a experiência de Hospitalidade se dá a partir de cinco dimensões: 1) a relação entre anfitriões e hóspedes; 2) a generosidade do provedor; 3) o estabelecimento de um teatro eficiente que possibilite o desempenho dos serviços; 4) muitas pequenas surpresas por parte do provedor; 5) assegurar a segurança dos hóspedes (estranhos). O modelo do autor se aproxima bastante da proposta de cultura de Hospitalidade de Lashley (2008) e da *Hospitality Industry Culture Profile* de Tepeci e Bartlett (2002). Esses estudos, sem dúvida contribuíram para hipotetizar a influência das diretrizes do nível macro da organização para o nível micro, ou seja, o atendimento em si.

Para Junqueira e Wada (2010) a continuidade da organização depende da sua habilidade em gerenciar os relacionamentos para se integrar com os clientes satisfazendo suas necessidades. Os atributos de *bem estar* considerados pelos autores são: atitude anfitriã e acolhedora; atmosfera; atividades de entretenimento; eventos encantadores; show da cozinha; café da manhã da fazenda; lembranças e mimos, a cultura da empresa deve ser priorizada pela hospitalidade e fortalecida inicialmente pelo contato entre os próprios funcionários para a afirmação de uma conduta em que todos possam encontrar a felicidade no ambiente de trabalho.

Assim, com base nos argumentos acima se pode propor as seguintes hipóteses:

H3 – As Diretrizes Organizacionais influenciam o Atendimento, na hotelaria.

## Metodologia da pesquisa

O objetivo geral proposto pelo artigo foi analisar a influência da Hospitalidade nas Diretrizes Organizacionais, sobre o Atendimento aos hóspedes/clientes de hotelaria, assim como das Diretrizes Organizacionais no Atendimento. Como se pode observar na Figura 1, o modelo é formado por três constructos cuja definição é mostrada a seguir:

1. **Hospitalidade:** reflete os elementos que sustentaram a H1 e tem como base os estudos precedentes de Ariffin e Maghzi (2012) e Lashley (2008) que propuseram escalas para medir se há valores que incentivam um comportamento hospitaleiro impregnado nas Diretrizes Organizacionais e nos colaboradores responsáveis pelo Atendimento provocando momentos memoráveis ao cliente/hóspede;
2. **Diretrizes Organizacionais:** se baseia no argumento da H2 e tem como fundamento Robinson e Lynch (2007) que propuseram ser a Hospitalidade originada em um nível macro e executada em um nível micro. Importante, também foi a escala proposta por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) procurando relacionar as normas e procedimentos originados no nível mais alto da empresa (macro) com os procedimentos dos funcionários do Atendimento (micro);
3. **Atendimento:** tratam-se dos momentos dos contatos entre a empresa e os clientes/hóspedes. Diversas foram as inspirações que fundamentaram este constructo: Hemmington (2007), Gentile, Spiller e Noci (2007), Lashley (2008), Lugosi (2009). Sua construção pode ser exemplificada por Matos, Alves e Wada (2012) para quem se podem associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores que são percebidos pelos usuários.

A elaboração da escala considerou o agrupamento destes assuntos conforme o objetivo pretendido. Sua validação seguiu a recomendação de DeVellis (2003) e Pasquali (2007). Foram realizadas quatro etapas em seu desenvolvimento: 1) identificação de escalas já testadas, por

meio da revisão da literatura; 2) validação de face; 3) validação semântica; e, 4) validação estatística. Para a validação de face e semântica, primeiramente as escalas foram traduzidas do inglês por acadêmicos proficientes na língua e posteriormente retraduzidas para o ajuste de significado das variáveis. Somente após a revisão das escalas já em português foi realizada a segunda etapa por acadêmicos especialistas (PASQUALI, 2007). As sugestões foram incluídas no instrumento.

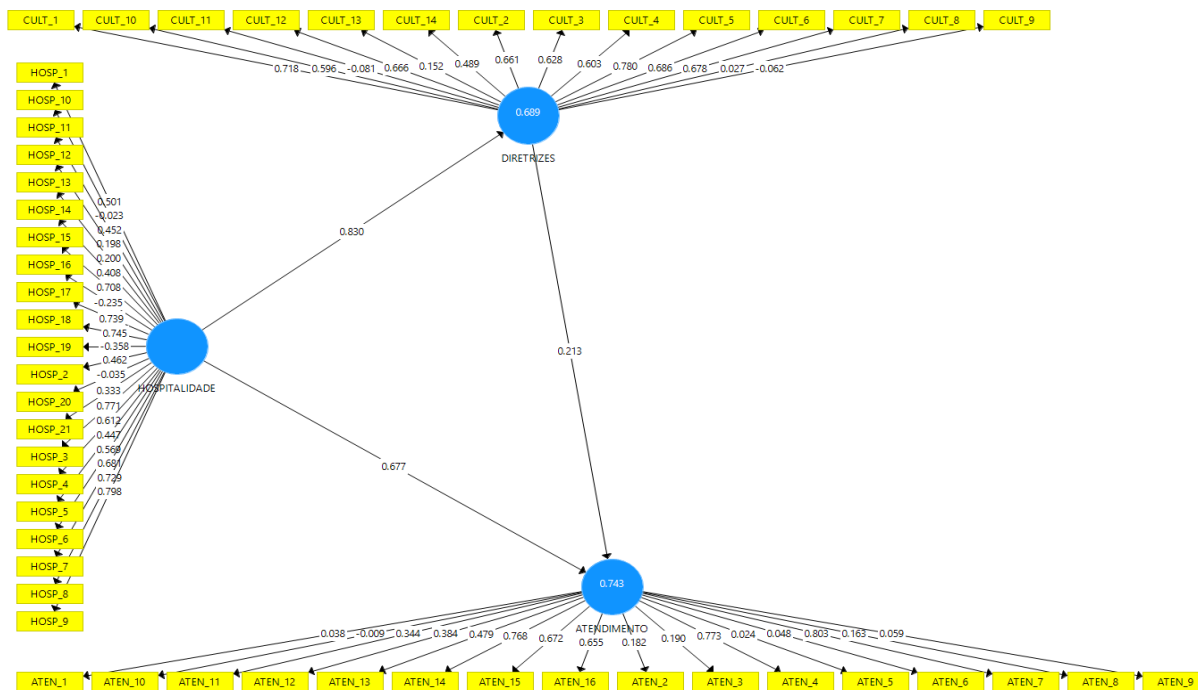


Figura 1 - Modelo completo antes do tratamento

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme recomendam Ringle, Silva e Bido (2014), para avaliar a consistência do modelo proposto utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais – SEM (*Structural Equation Modeling*), pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais – PLS (*Partial Least Square*). Trata-se de uma técnica estatística multivariada que possibilita a avaliação simultânea de relações entre múltiplos constructos. Com este propósito será utilizado o software SmartPLS 3 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011), cuja escolha ocorreu por permitir a análise de dados não normalizados. Tal é o caso dessa pesquisa que optou por utilizar uma escala tipo *Likert*, nesse caso de cinco pontos variando, desde 1- Discordo totalmente até 5 - Concordo totalmente.

Para Hair et al., (2012) e Ringle *et al* (2014) o SmartPLS permite a avaliação das relações causais entre os constructos e os testes de hipóteses pelos coeficientes de caminho (*Path Coefficients*). Os modelos de medidas para o cálculo da SEM não necessitam normalidade multivariada. A escolha possibilita uma adequação melhor para a análise dos dados em amostras menores, que foi o caso da presente pesquisa. Para ser mais rigoroso foi considerado para todos os testes que serão analisados a seguir, o nível de significância ( $\alpha$ ) de 5% (0,05).

Os constructos utilizados precisam ser analisados para assegurar sua validade, pelo julgamento dos resultados, em relação aos objetivos. No modelo do PLS, de acordo com Ringle *et al* (2014), deve-se adotar duas fases de análise: 1) avaliar os modelos de mensuração pelas variações das validades convergentes, por meio das Variâncias Médias Extraídas - AVEs e os valores da Consistência Interna pelo Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta - CC (*Composite Reliability*), e finalmente, avalia-se também, a validade discriminante; e, 2) avaliar

o modelo do caminho (*Path Modeling*), usando os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e a significância destas relações, ou seja, se elas alcançam  $p\text{-valor} \leq 0,05$ . Para isso, o SmartPLS calcula testes t de Student para os valores originais e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, que busca as relações de correlação entre os constructos, conforme Ringle *et al* (2014, p. 66) esses valores correspondem à *probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal*.

O pré-teste foi realizado com 70 sujeitos junto aos quais foi aplicado o instrumento original de pesquisa com 50 questões (Figura 1). O objetivo foi medir a funcionalidade do instrumento e reduzir as variáveis que não correspondiam aos constructos para suportar a validade de medição. De fato, a análise dos resultados desta fase ajudou a deixar o modelo mais robusto possibilitando aplicar no teste final, um instrumento mais enxuto que contribuiu para focar a análise na relação entre os constructos objetivo do artigo.

O local do pré-teste foi o Centro Universitário do Grande Hotel Senac. Os respondentes foram os funcionários do Senac das duas unidades. Foi escolhido o horário do almoço, já que todos fazem suas refeições no local. Foi utilizado um instrumento impresso. No final do questionário foram introduzidas perguntas-filtro demográficas (idade, sexo, função e salário médio). Para essa tarefa, foram designados dois entrevistadores com prévio conhecimento da pesquisa sob a supervisão de um dos autores.

Os resultados mostraram que 27% eram homens e 63% mulheres, a idade média de 44 anos, a faixa salarial média foi de R\$1.730,00, os cargos variaram entre auxiliar de serviços gerais e gerente geral indicando ser uma amostra equilibrada e adequada para os fins do pré-teste.

## **Análise e discussão dos resultados**

Os resultados do pré-teste, de fato, fazem parte da análise completa do modelo, já que possibilitou o ajuste do instrumento tornando-o mais equilibrado e mais amigável, de acordo com a avaliação dos 70 respondentes (mais do que 50% da amostra final). Portanto, chamamos a atenção de que a análise seguirá uma sequência que se inicia no pré-teste e termina no teste final. Acredita-se que isso facilitará o entendimento da validação do modelo.

A confiabilidade interna é resultado da qualidade do instrumento usado na coleta dos dados, por isso, realizar sua validação é crucial. Assim procedeu-se à avaliação dos índices de precisão que permitiram verificar se cada fator ou constructo é estável internamente e suas variáveis são livres de vieses (DeVELLIS, 2003; HAIR *et al*, 2012; MALHOTRA, 2012).

Na avaliação do modelo estrutural, o critério fundamental foi estimar alguns coeficientes como o de determinação R Square ( $R^2$ ), as Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs), os valores da Confiabilidade Composta e os Alfas de Cronbach (AC) (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Os resultados indicaram que o modelo está bem ajustado e apresenta qualidade para ser interpretado. A Figura 2 mostra a avaliação PLS *Quality Criteria* feita pelo software SmartPLS

<b>Constructo</b>	<b>AVE</b>	<b>Conf.Composta</b>	<b>R Square (<math>R^2</math>)</b>	<b><math>\alpha</math> Cronbach</b>
<b>Atendimento</b>	0,568910	0,867076	0,689026	0,809193
<b>Diretrizes</b>	0,459472	0,883589	0,574711	0,850989
<b>Hospitalidade</b>	0,543959	0,904206		0,878059
<b>Val. Referência</b>	>0,50	>0,70	0,26 (g)	>0,70

Figura 2 – PLS *Quality Criteria*

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota 2 – Em  $R^2$  p = 0,02 pequeno, m = 0,13 médio, g = 0,26 grande



Pode-se verificar que a AVE de Diretrizes, embora esteja bem próximo, não atingiu o valor de  $>0,50$  e, portanto foi objeto de eliminação de variáveis, assim como algumas das demais constructos que não atingiram o indicador de AVEs de  $>0,50$ . Algumas que se enquadravam neste caso foram mantidas até a próxima fase de cortes. Por uma questão de espaço, o questionário completo, por ser muito grande (50 questões) não pode ser mostrado. Da mesma forma evitou-se apresentar as variáveis eliminadas, dando-se preferência pela análise dos resultados.

A Figura 4 mostra o modelo após a 1ª etapa de higienização, com a eliminação de 28 variáveis Diretrizes (8, 9, 11 e 13), Atendimento (1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e Hospitalidade (1, 2, 5, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16,19, 20 e 21) que não atingiram carga fatorial necessária pelos critérios aceitos.

Entendeu-se ainda que por conta das traduções das escalas originais e das intervenções sugeridas pelos especialistas algumas variáveis podem ter adquirido significados sem contexto para a realidade brasileira e os respondentes não conseguiram expressar suas realidades de forma satisfatória. Procedeu-se, então à 2ª etapa de ajustes, após o tratamento das cargas cruzadas das variáveis, ou seja, o SmartPLS procede a uma análise discriminante para verificar se as variáveis medem exclusivamente os constructos as quais foram alocadas e não outro. O cálculo é feito por meio da medição das variáveis em todos os demais constructos do modelo.

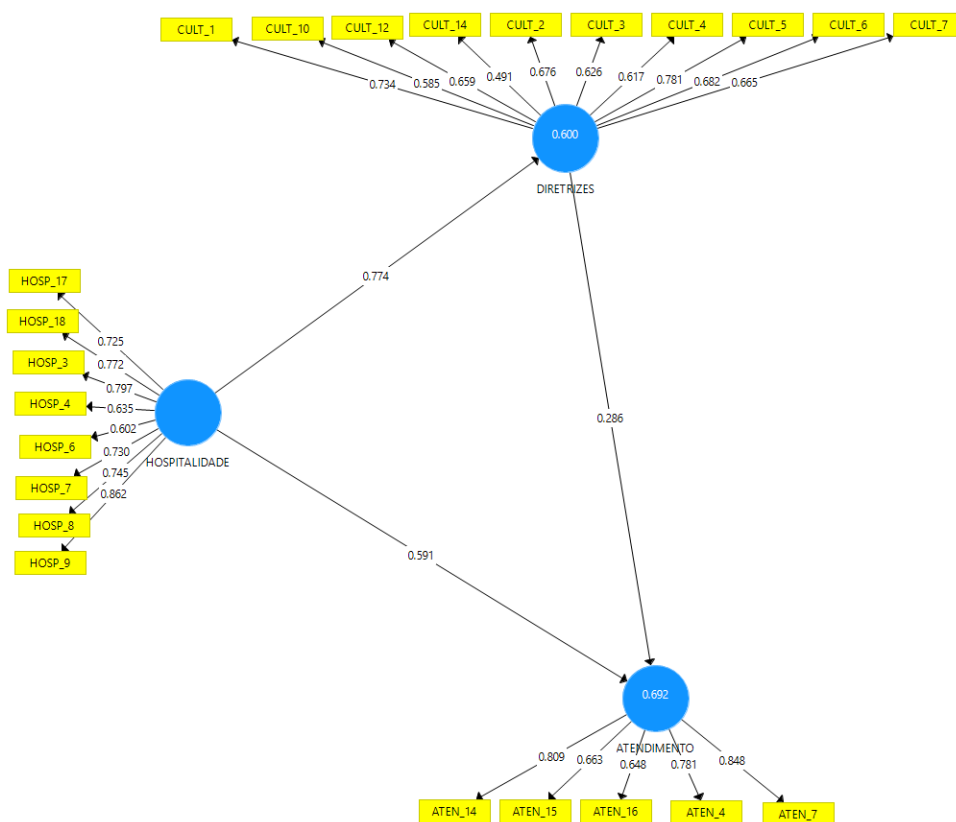


Figura 3 – Modelo após 1ª etapa de ajustes

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 4 mostra as variáveis que permaneceram após os cortes. Eliminaram-se as 6 variáveis que apresentaram a menor diferença de carga entre os constructos e destacadas em cinza: Atendimento (7), Diretrizes Organizacionais (10 e 12) e Hospitalidade (3,6 e 17)

	<b>Atendimento</b>	<b>Diretrizes</b>	<b>Hospitalidade</b>	<b>Diferença</b>
<b>ATEN_04</b>	0,780745	0,599407	0,586296	0,181338
<b>ATEN_07</b>	0,848883	0,753286	0,813536	0,035347
<b>ATEN_14</b>	0,810048	0,519150	0,605499	0,204549
<b>ATEN_15</b>	0,663169	0,430129	0,431680	0,231489
<b>ATEN_16</b>	0,646848	0,334144	0,539681	0,107167
<b>DIR_1</b>	0,395515	0,727647	0,547599	0,180048
<b>DIR_2</b>	0,519192	0,677666	0,543259	0,134407
<b>DIR_3</b>	0,526449	0,634049	0,481767	0,107600
<b>DIR_4</b>	0,486879	0,603606	0,450430	0,116727
<b>DIR_5</b>	0,454807	0,797754	0,521559	0,276195
<b>DIR_6</b>	0,417350	0,709099	0,412303	0,291749
<b>DIR_7</b>	0,495856	0,680043	0,500600	0,179443
<b>DIR_10</b>	0,595226	0,597388	0,484169	0,002162
<b>DIR_12</b>	0,484363	0,649328	0,622460	0,026778
<b>HOSP_3</b>	0,714206	0,690652	0,796512	0,082306
<b>HOSP_4</b>	0,501943	0,457649	0,638500	0,136557
<b>HOSP_6</b>	0,561804	0,448222	0,605892	0,044088
<b>HOSP_7</b>	0,472405	0,512698	0,728959	0,216261
<b>HOSP_8</b>	0,635888	0,460753	0,743692	0,107804
<b>HOSP_9</b>	0,681451	0,656833	0,860859	0,179408
<b>HOSP_17</b>	0,521992	0,660802	0,723520	0,062718
<b>HOSP_18</b>	0,656852	0,524593	0,770349	0,116638

Figura 4 - Cargas Cruzadas (*Cross Loadings*)

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 5 mostra a avaliação, após os cortes. No constructo, Diretrizes Organizacionais, as variáveis 10 e 12 não obtiveram desempenho interessante quando cruzadas com as demais. O constructo Hospitalidade teve a eliminação de três variáveis, todas provenientes dos autores pesquisados, contudo a tradução para língua portuguesa e a adaptação sugerida pelos especialistas não conseguiram expressar a realidade da rotina dos respondentes.

	<b>AVE</b>	<b>Conf.Composta</b>	<b>R Square (R<sup>2</sup>)</b>	<b>α Cronbach</b>
<b>Atendimento</b>	0,571802	0,841489	0,504606	0,748321
<b>Diretrizes Organ.</b>	0,504727	0,876073	0,399810	0,833990
<b>Hospitalidade</b>	0,607259	0,884166		0,834469
<b>Val. Referência</b>	>0,50	>0,70	0,26 (g)	>0,70

Figura 5 - PLS *Quality Criteria*, após os cortes

Fonte: Elaborado pela autora

Nota 1 – Em R2 p = 0,02 pequeno, m = 0,13 médio, g = 0,26 grande

Com o processo de ajustes realizado pode-se agora analisar o resultado final com uma amostra mais focada no atendimento na hotelaria, formada por gerentes, supervisores e pessoal do *front desk*. A Figura 6 mostra o Modelo Final, após os ajustes e a Figura 7 as variáveis que o compuseram, já com a nova numeração.

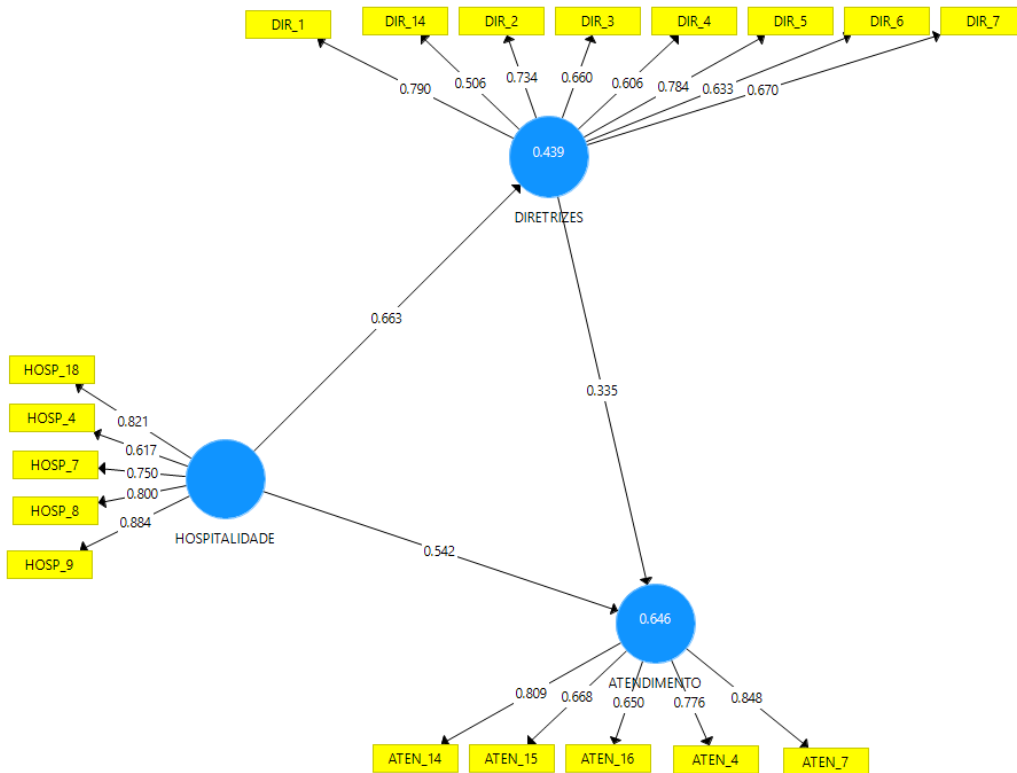


Figura 6 – Modelo Final  
Fonte: Elaborado pelos autores

Constructos	Variáveis	
<b>Diretrizes Organizacionais</b>	DIR_1	Sua organização acolhe e considera os colaboradores um importante recurso da empresa
	DIR_2	Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores
	DIR_3	Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"
	DIR_4	Sua organização mantém foco na retenção do colaborador
	DIR_5	Sua organização acredita que "trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões"
	DIR_6	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa
	DIR_7	Sua organização é orientada para conquistas
<b>Hospitalidade</b>	HOSP_8	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade
	HOSP_9	Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária
	HOSP_10	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas
	HOSP_9	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
<b>Atendimento</b>	HOSP_11	Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis
	ATEN_12	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores
	ATEN_13	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes

ATEN_14	Sua organização promove programa de integração de novos colaboradores
ATEN_15	Em sua organização os colaboradores usam emoções de forma construtiva

Figura 7 – Variáveis que compuseram o Modelo Final

Fonte: Elaborado pelos autores

## Análise dos resultados do Modelo Final

Para a avaliação do tamanho da amostra mínima e adequada ao propósito desta pesquisa seguiu-se a recomendação de utilizar como base o constructo que tiver mais setas a ele dirigidas, neste caso sabe-se que é o Atendimento. Para este cálculo foi utilizado o software G\*Power 3.1.7 com base nas especificações de Cohen (1988) para a área de Ciências Sociais e Comportamentais, neste caso, Efeito de Tamanho = 0,30 e Poder do Teste = 0,95, com margem de erro de 5%. Como pode ser visto na Figura 15 a amostra Final indicada foi de 134.

A aplicação da pesquisa final foi realizada por meio da coleta de dados junto à empresa Resorts Brasil, mediada pelo seu Diretor Executivo João Bueno que enviou para todos os associados um e-mail com a explicação do objetivo da pesquisa e o link da mesma, conforme apêndice H. No dia do envio do e-mail obteve-se 35 repostas, após 3 dias a pesquisa já era composta por 72 respondentes, contudo até o oitavo dia não foram registradas mais repostas, dessa forma após 8 dias do envio do e-mail a pesquisadora ligou para alguns respondentes pedindo que os mesmos reforçassem com suas equipes a importância da resposta para a pesquisa, o gerou resultado positivo, visto que o número de respondentes cresceu 23%.

O mesmo ocorreu 15 dias após o primeiro e-mail enviado com o objetivo do número de respondentes ser superior a 134 repostas para atender o recomendado pelo software G\*Power 3.1.7. Após a fase de reforço, ao chegar a 135 repostas foi encerrado o acesso ao questionário.

Os resultados demográficos mostraram que 58% dos respondentes eram do sexo feminino, a idade média de 39 anos, a faixa salarial média foi de R\$2.350,00 e os cargos variaram entre auxiliar de serviços gerais e gerente geral.

Como pode ser observada na Figura 8 que mostra o Modelo Final, a grande questão se coloca em analisar os coeficientes de caminho que mostravam forte influência da Hospitalidade sobre as Diretrizes, porém mais reduzida desta para o Atendimento. O mesmo ocorrendo com a influência da Hospitalidade sobre o Atendimento.

Uma análise preliminar do modelo indica que o constructo, Diretrizes Organizacionais desempenha um papel de mediação da Hospitalidade, desde o ponto de vista do pessoal do Atendimento, que por sua vez não reconhecem a mesma influência da Hospitalidade quando ligada diretamente às suas atividades. A questão pode ser devida às traduções, mas não se deve descartar que a linguagem da Hospitalidade não é familiar ao pessoal do Atendimento na hotelaria. Sem dúvida, uma questão que deve ser verificada em futuros desdobramentos desta pesquisa.

Deve-se continuar a análise dentro da proposta da pesquisa exposta pelas três hipóteses de trabalho. Para isso mostra-se na Figura 11 o novo PLS *Quality Criteria*, rodado com a nova amostra. Percebe-se que comparado com os valores da Figura 7, a amostra final concedeu valores mais robustos aos indicadores.

	AVEs	Conf.Composta	R Square (R <sup>2</sup> )	$\alpha$ Cronbach
<b>Atendimento</b>	0,591	0,852	0,594	0,770
<b>D. Organizacionais</b>	0,652	0,929	0,650	0,911
<b>Hospitalidade</b>	0,625	0,892		0,849
<b>Val. Referência</b>	>0,50	>0,70	0,26(g)	>0,70

Figura 11 – PLS Quality Criteria do Modelo Final  
 Fonte: Elaborado pelos autores  
 Nota 1 – Em R2 p = 0,02 pequeno, m = 0,13 médio, g = 0,26 grande

Para avaliar as relações e testar as significâncias entre os constructos o software SmartPLS oferece o recurso do *Bootstrapping* que, por meio de uma técnica de reamostragem, mede os valores do teste t de *Student*. Buscou-se um nível de confiança de equivalente a um p-valor >0,05 ou 5%. Isto quer dizer que os valores devem estar acima deste indicador na Figura 12, o que de fato ocorre podendo-se dizer que as correlações e os coeficientes de regressão têm significância.

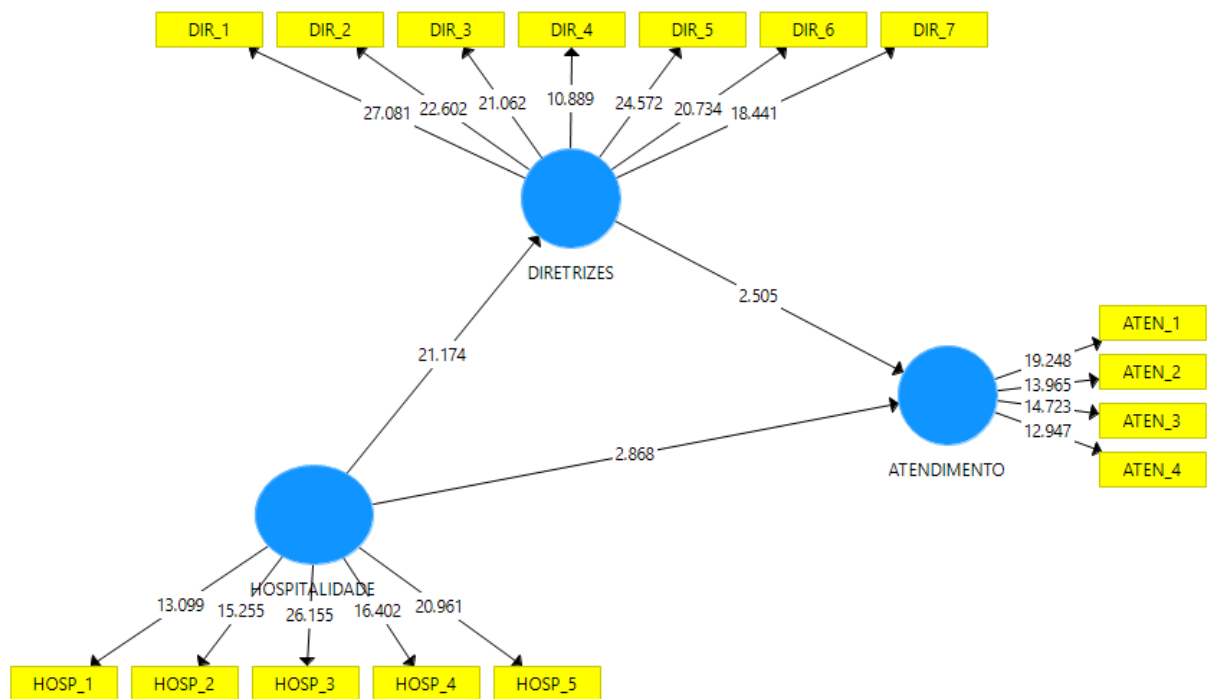


Figura 12 – *Bootstrapping* do modelo final  
 Fonte: Elaborado pela autora

Estes resultados parecem mostrar que as relações propostas pelo modelo final do pré-teste e as três hipóteses é válido e funciona segundo os preceitos que foram apresentados aos respondentes. Assim, tudo leva a crer que as questões que se mantiveram após a higienização quando consideradas sob o aspecto das correlações do modelo são válidas.

Contudo, deve-se continuar a análise usando outros recursos do SmartPLS, neste caso buscaremos os indicadores da Redundância (Q2 ou Validade Preditiva ou Relevância) e a Comunalidade (f2 ou, Tamanho do Efeito ou, Indicador de Cohen) conforme exposto no Glossário do Quadro 10. Com isto se avaliará o derradeiro teste de confiabilidade no modelo. O recurso no software para estes indicadores é o *Blindfolding* e é apresentado na Figura 13.

	Redundância ou Q2	Comunalidade ou f2
Atendimento	0,339	0,306
Diretrizes Organizacionais	0,421	0,527
Hospitalidade		0,426

<b>Valores de Referência</b>	Q2>0	0,02 (pequeno), 0,15 (médio), 0,35 (grande)
------------------------------	------	---

Figura 13 – Critérios de Qualidade de Ajuste Completo

Fonte: Elaborado pelos autores

A Redundância avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava e, a Comunalidade avalia quanto cada constructo é útil para o modelo, indicando a acurácia do modelo. Os critérios para interpretá-los são: Redundância ou Q2 devem apresentar valores >0, sendo que o modelo ideal seria = 1; para a Comunalidade ou f2, os valores de 0,02 são considerados pequenos, os de 0,15 considerados médios e os de 0,35 considerados grandes.

Pode-se concluir que o modelo é bem ajustado sem redundância. Apenas o constructo Atendimento, ficou no limite inferior do intervalo considerado grande da Comunalidade, mas, ainda assim, obtendo o dobro do considerado médio.

Para modelos reflexivos como é o caso deste recomenda-se o cálculo do GoF ou Coeficiente de Caminhos (*Goodness of Fit*) que mostra a média geométrica entre o R<sup>2</sup> médio e a média ponderada das AVE. Os especialistas sugerem que o indicador deva ficar >0,36 (TENNENHAUS et al, 2005; WETZELS et al, 2009). Para este caso obteve-se o valor de 0,6223, o que quase o dobro do indicador mínimo.

A análise da Validade discriminante é um importante indicador que mostra a relação entre os constructos, mas também a independência entre eles, ou seja, cada um mede o que se propôs a medir sem se confundir com os demais para isso se lança mão do critério de Fornell Lacker (HAIR et al, 2014). A Figura 14 mostra a comparação entre as raízes quadradas das AVE e, a correlação entre os constructos.

	<b>Atendimento</b>	<b>D. Organizacionais</b>	<b>Hospitalidade</b>
<b>Atendimento</b>	0,769		
<b>Diretrizes Organizacionais</b>	0,739	0,807	
<b>Hospitalidade</b>	0,733	0,808	0,790

Figura 14 – Validade Discriminante entre os constructos

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 15 mostra que as relações entre os constructos, ou seja, Atendimento com Atendimento conforme marcado no destaque em cinza são maiores do que as cargas de outras relações, com exceção de Diretrizes Organizacionais com Hospitalidade (0,808), mas esta diferença é muito pequena. De fato, o resultado é menor do que o limite aceitável de 2,5% como recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014) e Braga Júnior e Silva (2014). Dessa forma não se viu necessidade de proceder a mais uma higienização do modelo que tudo indica estar equilibrado e robusto.

Finalmente os Coeficientes de Caminho (ou  $\beta$  das regressões lineares), o t-valor e o p-valor são mostrados na Figura 15.

	<b>Relações Causais</b>	<b>Coeficientes de Caminho (<math>\beta</math>)</b>	<b>t-valor</b>	<b>p-valor</b>
<b>H1</b>	<b>Hospitalidade</b> $\rightarrow$ <b>Atendimento</b>	0,391	2,866	0,000
<b>H2</b>	<b>Hospitalidade</b> $\rightarrow$ <b>Diretrizes Organ.</b>	0,808	19,989	0,000
<b>H3</b>	<b>Diretrizes Organ.</b> $\rightarrow$ <b>Atendimento</b>	0,423	2,531	0,014
	<b>Valores de Referência</b>	$\beta > 0,0$	$t > 0,00$	$p < 0,05$

Figura 15 – Coeficientes de Caminho do Modelo Final

Fonte: Elaborado pela autora

Eles indicam a força da relação entre os constructos do modelo. Por exemplo, no caso dos Coeficientes de Caminho, para cada unidade (1) de aumento nas Diretrizes organizacionais o Atendimento aumenta 0,423 (BRAGA JR et al, 2014). Já para o caso do t-valor, ele serve para determinar a significância de um coeficiente de regressão e, também para comparar dois coeficientes de regressão. Finalmente o p-valor indica se os valores ficaram dentro do nível de confiança previsto, neste caso de 0,05 (5%).

O p-valor de cada Caminho indica que sua confiabilidade é excelente, já que todos ficaram  $<0,05$ . Os dois caminhos com  $<0,00$  indicam um nível de confiança quase total, já que ficaram  $>0,01$ . Portanto, o modelo, não só foi confirmado, mas apresentou indicadores consistentes e robustos que permitem concluir de maneira positiva este estudo.

A revisão da literatura trouxe muitos bons *insights* para este estudo que muito deve aos estudos da hospitalidade de Tepeci e Bartlett (2002), Dowson, Abbott e Shoemaker (2011), Hemmington (2007), Lashley, Lynch e Morrison (2007), Lashley (2008) e Moretti (2015) que mostram que é possível medir a hospitalidade, assim como sua influência em setores das empresas que preparam as estratégias e atendem o público. A contribuição de Robinson e Lynch (2007) também foi decisiva por estabelecer em que a hospitalidade pode ser praticada nos níveis macro e micro, viabilizando a mensuração separadamente dos dois constructos.

### **Considerações Finais**

A pergunta orientadora deste artigo foi: Como a Hospitalidade e as Diretrizes Organizacionais influenciam o Atendimento, na hotelaria? As Diretrizes Organizacionais podem ser fator predominante para a disseminação de valores, atitudes esperadas e para nortear as ações dos colaboradores que por consequência aplicam essas influências no atendimento diferenciado com o hospede ou colega de trabalho. Assim, pode-se pensar que no nível macro são geradas as Diretrizes Organizacionais, que serão disseminadas, inspirando no nível micro o Atendimento para adoção de uma postura hospitaleira.

A análise do modelo indicou que as Diretrizes Organizacionais mediam a Hospitalidade desde o ponto de vista do pessoal do Atendimento, que por sua vez não reconhece a mesma influência da Hospitalidade quando ligada diretamente às suas atividades. Dessa forma pode-se comprovar o objetivo geral da pesquisa foi atingido visto que a avaliação das relações entre Hospitalidade, Diretrizes Organizacionais e Atendimento na hotelaria indica que quanto maior Hospitalidade oferecida em hotelaria, melhor é a avaliação dos colaboradores de que as Diretrizes Organizacionais os auxiliam no Atendimento aos clientes/hóspedes.

O instrumento, após os ajustes provou que é capaz de medir o que propôs e, portanto, pode ser aplicado futuramente constituindo uma contribuição inédita para os estudos da hospitalidade. Este modelo e, escalas podem ser testadas outras vezes por outros pesquisadores para observar sua aplicabilidade em outras situações e campos (restaurantes, p. ex.). De fato, estes próximos campos poderão ajudar a amadurecer o modelo.

Buscou-se apresentar nesse trabalho, por meio da revisão bibliográfica e da aplicação da escala, implicações que envolvessem maior conhecimento sobre o tema abordado. No entanto, durante o processo de construção da pesquisa, foi possível notar que novos caminhos poderiam ter sido traçados, a partir dos novos questionamentos que foram surgindo, dentre eles: a questão da adaptabilidade das variáveis as questões brasileiras e a aplicação das escalas em outros objetos de estudo.

Portanto o ponto forte da pesquisa foi o ineditismo, na forma de um modelo brasileiro, testado e validado oferecendo uma contribuição para o campo de estudos da Hospitalidade, na

vertente comercial. Nesse ponto reside também a contribuição acadêmica e gerencial. Por outro lado, o ponto fraco foi a abordagem junto a apenas um grupo seletivo da hotelaria nacional. Para aprimoramento e plenitude desse estudo seria prudente a aplicação em um número maior de respondentes de diferentes segmentos da hotelaria brasileira.

Futuras pesquisas deverão incluir outros elementos, como a gestão de recursos humanos e ao ambiente de serviço (*service scape*) do lado gerencial. Uma avaliação dos hóspedes/clientes igualmente está planejada.

## Referências

ARIFFIN, A.A.M.; MAGHZI, A.A. A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191–198, (2012)..

BRAGA JUNIOR, S.S.; SATOLO, E.G.; GABRIEL, M. L. D. S.; SILVA, D. The Relationship between Environmental Concern and Declared Retail Purchase of Green Products. *International Journal of Business and Social Science*, v. 5, p. 25-35, 2014.

CAMARGO, L. O. *Hospitalidade*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2004.

CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTRO JR, D. F. L.; GONÇALO, C. R.; ROSSETTO, C. R. Reflexos das capacidades mercadológicas no desempenho: hotelaria executiva. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 15, n. 1, 2016.

CHON, K.-S.; SPARROWE, R.T. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

DE VELLIS, R. E. *Scale development: Theory and application* (2ndedn) Thousand Oaks. 2003.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 395 – 410, 2007.

GROSS, M. A.; PULLMAN, M. Playing their roles: Experiential design concepts applied in complex services. *Journal of Management Inquiry*, p. 105, 2011.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. e MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n.3, p.414–433, 2012.



HEMMINGTON, N. From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27:6, 747-755, (2007),

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v.20, n. 1, p. 277-319, 2009.

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues; WADA, Elizabeth Kyoko. Stakeholders: Estratégia Organizacional e Relacionamento Estudo de Casos Múltiplos do Setor Hoteleiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 3, p. 94-125, 2010.

KNUTSON, B. J.; BECK, J. A. Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, v. 4, n. 3/4, p. 23-35, 2003.

KNUTSON, B. J. *et al.* Identifying the dimensions of the guest's hotel experience. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2009.

LASHLEY, C. Towards a theoretical understanding. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A (Eds). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

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

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). *Hospitality: a social lens*, Oxford: Elsevier, 2007.

LASHLEY, C.; MORRISON, A.; RANDALL, S. .More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 12, n. 1, p. 80-92, 2005.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, v. 19, n. 2, p. 139-49, 2008.

LUGOSI, P. The production of hospitable space: commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation. *Space and Culture*, v. 12, n. 4, p. 396-411, 2009.

LYNCH, P.*et al.*Theorizing hospitality (Editorial). *Hospitality & Society*, v. 1, n. 1, p. 3-24, 2011.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora, 2012.

MATOS, F. M.; ALVES, T. S. S.; WADA, E. K.(2012). O que gera percepção de valor? Uma análise das relações entre os domínios da hospitalidade. Foz do Iguaçu (PR): Anais do Fórum Internacional das Cataratas.

MORETTI, S. L. A Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração In: SEMINÁRIO ANUAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO,12., 2015, Natal- RN. *Anais...*São Paulo: EDUCS, 2015.

MORRISON, A.; O’GORMAN, K. Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, n. 2, p. 214-221, 2008.

PASQUALI, L. Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, p. 99-107, 2007.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. De S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark*, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

ROBINSON, M.; LYNCH, P. The Power of hospitality: a sociolinguistic analysis. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). *Hospitality: A Social Lens*, Oxford: Elsevier, 2007.

VIEIRA, V. A. *Escalas em Marketing: métricas de resposta do consumidor e desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas,2011.

TEPECI, M.; BARTLETT, A. The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, v. 21, n. 2, p. 151–170, 2002.

TELFER, E. A filosofia da hospitabilidade. In: LASHLEY; MORRISON. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2005

VERHOEF C.P.; LEMON N. K.; PARASURAMAN A.; ROGGEVEEN A.; TSIROS M.; SCHLESINGER A. L. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31 – 34, (2009).

ZOMERDIJK G. L.; VOSS A. C. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.