

HOSPITALIDADE NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: UMA REVISÃO TEÓRICA

GILBERTO DE ARAUJO GUIMARÃES
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

LUIZ OCTÁVIO DE LIMA CAMARGO
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

HOSPITALIDADE NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: UMA REVISÃO TEÓRICA

PALAVRAS-CHAVE: Hospitalidade; Gestão de negócios; Economia da experiência.

INTRODUÇÃO

Ao longo da História, ocorrem transformações agudas que rearranjam toda a sociedade. 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 estão sendo obrigadas a mudar. Esses processos de reestruturação geram novas formas de trabalho, novas competências e uma nova organização e gestão das pessoas (DRUCKER, 1995).

A tecnologia, a informática e as comunicações, são os gatilhos dessas mudanças. A integração pela tecnologia da informação e comunicação evoluiu com muita rapidez. Grande parte da sociedade economicamente relevante está integrada, e isto está revolucionando a forma de fazer negócios (DEMARCO, 1999).

O século XXI econômico está assentado na economia de serviços, o que é frequentemente considerado como uma das características do mundo pós-industrial. 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, aonde as informações e avaliações sobre as empresas, produtos e serviços, são rapidamente divulgadas e conhecidas.

Por isso, e pela baixa diferenciação entre produtos, 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 encontro é fator fundamental na economia da experiência. O relacionamento, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

A hospitalidade e, em particular, a hospitalidade em ambiente comercial é algo além da gestão de serviços de um setor e pode ser definida como comportamento e experiência. A hospitalidade é importante no estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes. Por conta disso, a hospitalidade passou a ser um importante critério de gestão. A atenção à hospitalidade passou a ser um meio de distinção entre as empresas (PIJLS *et al.*, 2017).

A hospitalidade e a responsabilidade social, ou seja, a preocupação com o bem-estar do outro, 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).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Abordar a evolução das teorias e técnicas de administração fazendo um paralelo com a introdução do conceito de hospitalidade nos modelos de gestão. Mostrar 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.

Mostrar que a hospitalidade em ambiente comercial é importante no estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes.

Mostrar que o encontro 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.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A 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 é a autopreservação, é a sua sobrevivência. Trotter (1953) definia como sendo quatro os instintos básicos: autopreservação, nutrição, sexual, gregário. Todos se submetem a essa busca de sobrevivência. O instinto gregário 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 ancestrais humanos, caçadores-coletores que viviam em pequenos bandos, aprenderam a cooperar uns com os outros para obter o alimento necessário. Suas vidas dependiam da habilidade na caça, mas também do trabalho em equipe. Aprenderam, então, a acolher e a cooperar uns com os outros. (BARNARD, 2004).

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.. Nos textos de Homero (2001), a hospitalidade estava centrada no entorno dos *oikos*, a casa, em um conceito mais amplo, com família, escravos, agregados, terras, e bens. 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.

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. Dívida e contra dívida eram os mecanismos fundamentais das relações. 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).

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).

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 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).

Baptista (2002) considera a hospitalidade como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro. 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). A partir dessas perspectivas, a hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana (LASHLEY; LYNCH, P.; MORRISON, 2007).

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. Para ele 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. Na relação comercial, o devido substitui a dádiva. A atenção e o serviço são contratuais. Diferentemente da dádiva, que é uma relação de dívida, “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).

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.

Segundo Hemmington e Gibbons (2017) a percepção do hóspede 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 hóspede 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).

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 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. O relacionamento, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

O conceito de economia da experiência é a evolução da dicotomia serviço versus produto em sua forma tradicional. 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 como mostrado na figura abaixo, (PINE; GILMORE, 1999).

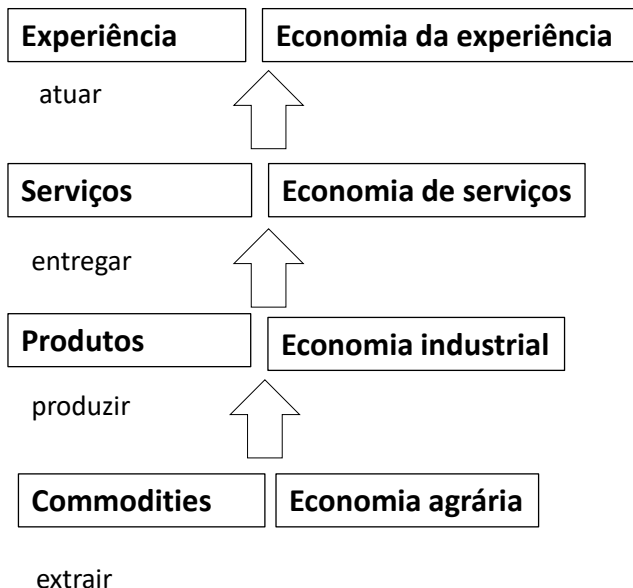


Figura : a progressão do valor na economia da experiência;
 Fonte: baseado em Pine e Gilmore (1999)

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 dos serviços com turismo e lazer, e podem acontecer em outras áreas e com também com produtos. A proposição de experiências não é simplesmente o ato de entreter clientes, mas o de engajá-los no processo.

A entrega do serviço depende em grande parte do comportamento dos funcionários, do comportamento do próprio cliente que recebe 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).

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.

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. 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).

Tanto para O’Sullivan e Spangler (1998) como para Knutson e Beck (2004) 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) 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.

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).

As teorias administrativas e a hospitalidade

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 ([1776]1988). Smith ([1776]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, [1776] 1988). Era um mundo essencialmente agrícola no qual a maior parte dos empregos, e do PIB (produto interno bruto de uma nação), era oriunda da agricultura. Não havia tanta preocupação com os aspectos humanos e muito menos com o relacionamento entre clientes e fornecedores.

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. 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. 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.

Com a concepção do conceito de Bem-Estar Social 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 demandas sociais nascidas do sistema capitalista de produção. Os aspectos humanos 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).

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 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). 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 idéias e imagens. Se o mercado industrial foi caracterizado pela troca de coisas, a economia de rede é marcada pelo acesso aos conceitos embutidos nas formas físicas. O verdadeiro negócio das novas empresas é vender conceitos. Também 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. 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 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. (VASCONCELOS, 1997).

As teorias administrativas e os modelos de gestão de pessoas

Em paralelo a essas mudanças na economia houve evoluções nas formas e técnicas de administração de negócios e pessoas.

A história da Administração pode ter surgido há muitos séculos atrás, provavelmente em 5.000 A.C., na Suméria, quando seus habitantes procuravam uma maneira 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.

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 (RAUCH; BEHLING, 1984). Para todos os seres vivos o objetivo mais importante é a própria sobrevivência (SAGAN, 1998). 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, 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).

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. A teoria da Administração Científica, iniciada por Taylor, com a publicação, em 1911, do *The principles of scientific management*, e a Teoria Clássica, do francês Fayol, formalizada no livro "Administração Industrial e Geral", editado em 1916, estruturam e formalizam a administração de empresas. Segundo Vasconcelos (1997) a administração científica e a clássica, eram baseadas 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, na divisão de funções dos trabalhadores, no conceito rígido de subordinação, na racionalização dos movimentos e redução da fadiga humana (MOTTA, 1973). Na Teoria Clássica o objetivo é buscar a maior produtividade do trabalho, maior eficiência do trabalhador, com ênfase é na estrutura organizacional (FERREIRA et al 2006).

As teorias de Taylor e de Fayol eram eminentemente mecanicistas, limitadas, e acabaram sendo substituídas por outras escolas e modelos, como, por exemplo, a escola de Relações Humanas, iniciada por 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). Com base nesses conceitos sociológicos e psicológicos, o foco mudou e o trabalhador passou a ser visto como "*homo social*". 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). Assim, a organização teria duas funções básicas; a função econômica, produzir bens e serviços, e a função social, criar e distribuir satisfações (MASCARENHAS, 2010).

O modelo do sistema aberto, baseado na Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Bertalanffy (1975) entre 1950 e 1968, foi aplicado à teoria das organizações (MOTTA, 1971). 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. A Teoria dos sistemas permitiu uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (MOTTA, Fernando C Prestes, 1971) (MOTTA, Fernando C Prestes, 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. Segundo Drucker (1995), 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. Para a administração por objetivos as funções do administrador podem ser sintetizadas em quatro funções básicas que são; planejar, organizar, dirigir e controlar (DRUCKER, 1995).

Como evolução dessas teorias surgiu a Teoria comportamental, ou behaviorista, que trouxe uma nova concepção pela abordagem das ciências comportamentais e pelo abandono das posições 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. Seu fator chave é a relatividade: todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas (MATOS; PIRES, 2006).

Novas escolas despontaram. A Teoria do desenvolvimento organizacional que pode ser considerada como um desdobramento da Teoria comportamental em sentido da abordagem sistêmica, e que pode ser definida como um esforço de longo prazo para melhorar os processos de renovação organizacional com ênfase 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).

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 Teoria contingencial surgiu 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. 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).

Um resumo das teorias administrativas e atuação estratégica pode ser visto no Quadro abaixo.

Teoria Modelo	Ênfase Característica	Concepção do Ser humano	Comportamento Organizacional	Visão Produto e Mercado	Atuação Estratégia
Científica Clássica	Tarefas/ Processos	Homo Economicus	Ser Isolado	Atendimento de necessidades	Divulgação do produto

	Org. formal				“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/ 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	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 : Resumo das teorias administrativas e atuação estratégica

Fonte: o autor

DISCUSSÃO

As novas empresas do chamado mundo pós-industrial, com o setor de serviços assumindo a supremacia, exigem uma nova estrutura, lógica de atuação e de relações de trabalho. A mudança mais significativa está no 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. 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 (DRUCKER, 1995). As novas empresas dessa era pós-industrial buscam ter uma organização de recursos humanos mais "avançada", baseada 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).

Esses novos tempos pedem uma nova organização de pessoas e novos profissionais. 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 músicos é um especialista de alto

nível. O maestro lidera especialistas, define e transmite sua visão, fixa metas, mobiliza e incentiva (BERTERO, 2001). 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).

CONCLUSÃO

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 dessas expectativas dos clientes-hóspedes são estabelecidas por levarem 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.

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).

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. Satisfação é o efeito de contentamento, é o estado de prazer, advindo da realização do que se espera, do que se deseja. Grande parte da satisfação dos clientes-hóspedes depende da forma como avaliam um serviço ou produto comparando o que foi ofertado e realizado com o que esperavam, ou seja, com a expectativa que tinham sobre o serviço. Depende em grande parte da percepção que ele tem da maneira hospitaleira como foi atendido.

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. Na era pós-industrial contemporânea a maioria dos produtos e serviços tornaram-se praticamente commodities indiferenciadas. A hospitalidade pode ser vista como diferenciador, fator-chave de sucesso para as empresas de serviços, e pode tornar o produto ou serviço mais competitivo (OLIVEIRA; REJOWSKI, 2013). 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 atenção à hospitalidade passou a ser um meio de distinção entre as empresas (PIJLS et al., 2017).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- ASSUNÇÃO, T. R. Recepção à mesa como signo de “amizade” na odisséia. **Organon**, 2010. v. 24, n. 49.
- 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, 2004.
- BENVENISTE, É. O vocabulário das instituições indo-européias. 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.
- BOTSCHEN, G. Internationalization of encounter-based relationship strategies. **Relationship marketing**. [S.l.]: Springer, 2000, p. 279–295.
- CAMARGO, L. O. De L. Hospitalidade. **São paulo: aleph**, 2004. v. 22004.
- _____. A pesquisa em hospitalidade hospitality research. 2008. p. 15–51.
- _____. Os interstícios da hospitalidade. **Revista hospitalidade**, 2015. p. 42–69.
- CHON, K.-S.; SPARROWE, R. T. Hospitalidade: conceitos e aplicações. **São paulo: pioneira thomson learning**, 2003. v. 2.
- 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.
- DEMARCO, T. Productive projects and teams/demarco t. **New york: dorset house**, 1999.

- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 1995.
- _____. O advento da nova organização. **Gestão do conhecimento**, 2000. v. 2.
- DUNN, R. Quer uma vantagem competitiva. **Revista exame**, 1998. v. 669, p. 5.
- 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.
- 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.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. [S.l.]: Amgh Editora, 2014.
- GARCIA, B. G. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. [S.l.]: Editora Peirópolis, 2002. V. 3.
- 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.
- 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.
- GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possível? **Revista hospitalidade**, 2009. v. 6, n. 2, p. 3–27.
- GROVE, S. J. *et al.* Services as theater. **Handbook of services marketing & management, thousand oaks ua**, 2000. p. 21–35.
- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. [S.l.]: Oxford university press, 2013.
- 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.
- HOMERO. **Odisséia**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- JANSEN, D. Networks, social capital, and knowledge production. **Networked governance**. [S.l.]: Springer, 2017, p. 15–42.
- JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International journal of service industry management**, 1995. v. 6, n. 5, p. 53–71.
- KING, C. A. What is hospitality? **International journal of hospitality management**, 1995. v. 14, n. 3, p. 219–234.

- KNUTSON, B. J.; 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.
- KOTLER, P. *et al.* **Marketing for hospitality and tourism**. [S.l.]: Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 2006. V. 893.
- LALOUX, F. **Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness**. [S.l.]: Nelson Parker, 2014.
- LASHLEY, C. In search of hospitality: towards a theoretical framework. **International journal of hospitality management**, 2000. v. 19, n. 1, p. 3–15.
- _____. Hospitalidade e hospitalidade. **Revista hospitalidade**, 2015. p. 70–92.
- _____; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: a social lens**. [S.l.]: Elsevier, 2007.
- LIMA CAMARGO, L. O. DE. Os interstícios da hospitalidade. **Revista hospitalidade**, 2015. p. 42–69.
- 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.
- 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.
- MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação: como extensões do homem**. [S.l.]: Editora Cultrix, 1974.
- MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. **Hospitalidade: cenários e oportunidades. são paulo: pioneira-thomson**, 2003. p. 132.
- MORETTI, S. L. Do A. Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração. 2015.
- 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.
- NOUWEN, H. J. M. Reaching out: the three movements of the spiritual life. new york: doubleday,. [S.l.]: New York. Doubleday, 1975.
- O’SULLIVAN, E. L.; SPANGLER, K. J. **Experience marketing: strategies for the new millennium**. [S.l.]: Venture Publishing Inc, 1998.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- RIFKIN, J. **A era do acesso**. [S.l.]: Makron Books, 2001.
- 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.
- SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. barueri, são paulo: manole, 2004.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. [S.l.]: FGV, 1979.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e suas causas**. [S.l.]: Nova Cultural, 1988.
- TROTTER, W. **Instincts of the herd in peace and war**. Oxford: Oxford: University Press., 1953.
- 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**.
- 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.
- WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. [S.l.]: Editora Manole Ltda, 2002.
- 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.