

**ECONOMIA DA EXPERIENCIA: AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE SER  
HOSPITALEIRO PARA CRIAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA**

**GILBERTO DE ARAUJO GUIMARÃES**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

**LUIZ OCTÁVIO DE LIMA CAMARGO**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

# **ECONOMIA DA EXPERIENCIA: AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE SER HOSPITALEIRO PARA CRIAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA.**

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia da experiência; Hospitabilidade; Competitividade.

## **INTRODUÇÃO**

No mundo econômico atual, em uma era que se pode chamar de pós-industrial, com o setor de serviços na supremacia, um novo modelo de gestão de negócios prevalece. A relação intensa entre consumidores e fornecedores, associada com a facilidade de contatos pelas redes sociais, revolucionou a forma de fazer negócios, administrar empresas e gerenciar pessoas (Coutinho & Lisbôa, 2011).

Os encontros na prestação de serviço são fundamentais para o sucesso dos esforços comerciais, pois a forma como a oferta é entregue é tão importante para o cliente quanto aquilo que é entregue (Grove, Fisk, John, Swartz, & Iacobucci, 2000). Pine e Gilmore (1999) definiram essa realidade como o conceito básico da economia da experiência, onde o foco das empresas não é mais apenas no que elas oferecem, mas na forma como elas entregam seus produtos e serviços. Por conta disso a hospitalidade passou a ser fator essencial na prestação de serviços. O acolhimento e a consideração com o outro passaram a ser critérios básicos de avaliação e de percepção de qualidade de serviço. A atenção à hospitalidade passou a ser um meio de distinção entre as empresas (Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017).

Segundo Moretti (2015), na prestação de serviços, no domínio 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) sociais, relacionadas a aspectos emocionais e; 2) espaciais, relacionadas com o ambiente. 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 que pode ser caracterizado por três fases: 1) o pré-encontro; o momento da criação de expectativas, fruto de desejos e informações, e que serão base da avaliação do encontro; 2) o encontro propriamente dito; o momento da entrega, da prestação do serviço; 3) o pós-encontro; o momento da avaliação feita pela percepção de criação de valor, que pode ser positiva e geradora de novo encontro e recomendações, ou negativa, que impedirá novas relações e gerará comentários depreciativos sobre o serviço e o prestador.

Lopes et al. (2009) entendem que a qualidade percebida por um consumidor pode ser um fator decisivo na escolha de um prestador de serviços e que essa qualidade é um conceito subjetivo resultado de uma mescla de juízos, conhecimentos e expectativas. Segundo Chon e Sparrowe (2003) os clientes avaliam um serviço comparando o que foi realizado e ofertado com as expectativas que tinham. A percepção de satisfação com o serviço prestado está associada com aspectos intangíveis nas atitudes do funcionário/anfitrião, que podem ser de uma de três categorias gerais: 1) atitude em reação a um problema; 2) atitude em relação às necessidades e demandas do cliente; 3) atitudes espontâneas que demonstram real interesse pelo cliente (Chon & Sparrowe, 2003).

Segundo Botelho e Guissoni (2016) uma das atividades mais relevantes para a competitividade das organizações envolve a gestão de pessoas, especialmente o pessoal de vendas e atendimento, que podem influenciar a satisfação dos consumidores. 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. Prever a hospitabilidade de alguém e, se possível, avalia-la, é um desafio relevante em contextos comerciais (Blain & Lashley, 2014).

O diferencial desta pesquisa é o apelo à noção de empatia.

O objetivo consiste em avaliar, além das motivações extrínsecas, a relação entre a empatia e as preferências comportamentais associadas a ela, com a hospitabilidade, nos encontros hospitaleiros e, a partir disso, propor um processo para avaliar a capacidade de ser hospitaleiro. A proposição é que a empatia e as características comportamentais associadas estão relacionadas com a capacidade de alguém ser mais hospitaleiro.

Foram propostas quatro hipóteses: a) a empatia e os comportamentos associados a ela podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras; b) existe uma relação positiva entre empatia e hospitabilidade no encontro hospitaleiro; c) a capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras; d) pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Hospitalidade**

O conceito da hospitalidade, segundo Walker (2002, p. 4), “[...] é tão antigo quanto à própria civilização [...]” e deve ter surgido como consequência da luta pela sobrevivência dos primeiros grupos humanos. Os humanos foram caçadores-coletores até o neolítico. Caçar um pequeno mamífero podia ser feito individualmente, mas só em grupo podiam caçar um grande animal. Aprenderam então a cooperar uns com os outros, passando a viver em pequenos bandos (Barnard, 2004). Finley (1988) mostra que pela hospitalidade, na Grécia antiga, assim como nas sociedades mais primitivas, os bens eram postos em circulação à maneira de dádivas que geravam a obrigação social de retribuir o presente recebido. Dádiva e contra dádiva eram os mecanismos fundamentais das relações. Nestas tradições, a hospitalidade implicava em uma obrigação sagrada de não apenas acolher e acomodar o hóspede, mas, de protegê-lo (Lynch, Molz, Mcintosh, Lugosi, & Lashley, 2011). O hospede, então, ficava obrigado a retribuir em uma cadeia interminável de eventos hospitaleiros.

Hospitalidade é relacionamento. Pode ser entendida “como uma relação humana em que acontece uma troca entre alguém que recebe (anfitrião) e alguém que é recebido (hóspede), cujo desenrolar pode redundar em apaziguamentos, sentimentos [...] a amizade, amor, calor humano [...]” (Camargo, 2015, p.47). Baptista (2002) considera a hospitalidade como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento. As práticas de hospitalidade marcam todas as situações da vida. A hospitalidade pode ser compreendida em quatro conceitos: a relação humana, a virtude, o ritual e a troca (Camargo, 2015). Nos estudos das relações humanas a hospitalidade pode ser entendida como um valor, um estágio avançado do comportamento humano em grupo. A partir dessa perspectiva, a hospitalidade pode ser entendida como uma característica fundamental, onipresente na vida humana (Lashley, Lynch, & Morrison, 2007).

### **Hospitalidade em ambiente comercial e a economia da experiência**

Segundo Darke e Gurney (2004) o termo hospitalidade em ambiente comercial passou a ser utilizado para identificar uma ampla gama de serviços que, de alguma forma, buscam simular a recepção no lar por um anfitrião. Considerando a hospitalidade em ambientes comerciais como algo além da gestão de serviços de um setor, Hemmington (2007) a redefine como comportamento e experiência. Para ele as empresas devem se concentrar na experiência dos hóspedes, criando, muitas surpresas e experiências memoráveis que estimulem os cinco

sentidos. As organizações capazes de capturar esse senso de teatro e generosidade ganharão vantagem competitiva.

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 (Johnston, 1995). O relacionamento, o acolhimento e a consideração com o outro, passaram a ser critérios de avaliação e de percepção de qualidade (Coutinho & Lisboa, 2011).

Para Pine e Gilmore (1999) o conceito de economia da experiência é a evolução da dicotomia serviço versus produto em sua forma tradicional. A “experiência” pode ser considerada como um novo setor. 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. A economia da experiência ganhou impulso porque na era pós-industrial a maioria dos produtos e serviços tornaram-se praticamente *commodities* indiferenciadas. 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 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 & Fitzsimmons, 2014).

A entrega do serviço depende do comportamento dos funcionários, do comportamento dos próprios clientes, e das ações dos demais clientes que porventura estejam presentes no momento em que o serviço esteja sendo entregue (Farrell, Souchon, & Durden, 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 para que o cliente possa estabelecer um vínculo com a 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 (Botschen, 2000).

### **Hospitabilidade e a capacidade de ser hospitaleiro**

Hospitabilidade é, segundo Blain (2012), a qualidade ou condição de hospitalidade em um encontro. Telfer (2004) definiu hospitabilidade como um traço de personalidade que algumas pessoas possuem mais que outras. Segundo ela, essas qualidades da hospitabilidade incluem: a) o interesse e o desejo de agradar aos outros, que brota da amizade em geral e da benevolência ou da afeição por pessoas; b) o desejo de suprir as necessidades dos outros; c) o desejo de receber amigos ou de ajudar os que estão em dificuldade; d) o desejo de ter companhia ou de fazer novos amigos; e) o desejo de receber por prazer, e o desejo de entreter os outros, como um passatempo.

Para estabelecer o conceito de hospitabilidade foi realizada uma busca bibliográfica analítica/comparativa, com leitura reflexiva e interpretativa dos textos de autores selecionados por busca pela palavra “*hospitableness*” na base Scopus. Os autores e textos selecionados foram, em ordem alfabética; Ariffin et al. (2013), Bethmann (2017), Blain (2012), Blain e Lashley (2014), Brotherton (1999), Domenico e Lynch (2007), Golubovskaya e al. (2017), Grandpré et al. (2016), Gross (2015), Lashley e Morrison (2004), Lashley (2015), Lashley (2007), Lashley (2008), O’Connor (2005), Pijls *et al.* (2017), Pizam e Shani (2009), Skandrani e Kamoun (2014), Tasci e Semrad (2016), Tasci e Severt (2017), Telfer (2004).

Como síntese da pesquisa foi realizada, por análise de conteúdo, a coleta dos adjetivos mais frequentes e representativos das características e atitudes que representam o comportamento hospitaleiro. Os trinta adjetivos selecionados foram os citados em mais de um artigo. Em ordem alfabética, eles são mostrados, em tradução livre, na tabela 1 associados com os artigos/autores. Entre colchetes são indicadas as frequências em que foram citados.

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

<b>Adjetivo, artigos – [qt. citações]</b>	
1) <b>Acessível</b> , 15, 18, 19 - [3]	16) <b>Generoso</b> , 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 19 - [8]
2) <b>Acolhedor</b> , 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 19 - [8]	17) <b>Gentil</b> , 5, 7, 9, 10, 11, 15, 18, 19 - [8]
3) <b>Afável</b> , 15, 18, 19 - [3]	18) <b>Honesto</b> , 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15 - [7]
4) <b>Agradável</b> , 4, 5, 9, 10, 18, 19 - [6]	19) <b>Mente aberta</b> , 1, 5, 10, 14, 15 - [5]
5) <b>Amável</b> , 1, 4, 6, 11 - [4]	20) <b>Piedoso</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]
6) <b>Amigável</b> , 5, 8, 10, 14, 15, 18, 19 - [7]	21) <b>Protetor</b> , 6, 7 - [2]
7) <b>Atencioso</b> , 5, 10 - [2]	22) <b>Receptivo</b> , 1, 5, 10, 14, 15, 18, 19 - [7]
8) <b>Caloroso</b> , 1, 5, 10, 14, 15 - [5]	23) <b>Reconfortador</b> , 1, 4, , 8, 10, 13, 14, 15 - [7]
9) <b>Compreendedor</b> , 1, 9, 12, 14, 16, 20 - [6]	24) <b>Respeitoso</b> , 1, 18, 19 - [3]
10) <b>Confiável</b> , 1, 9, 12, 14, 16 - [5]	25) <b>Simpático</b> , 5, 10, 18, 19 - [4]
11) <b>Consistente</b> , 1, 9, 12, 14, 16 - [5]	26) <b>Sociável</b> , 7, 15 - [2]
12) <b>Cordial</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]	27) <b>Solidário</b> , 1, 6, 10 - [3]
13) <b>Cortês</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]	28) <b>Tolerante</b> , 14, 15, 18, 19 - [4]
14) <b>Educado</b> , 5, 10, 18, 19 - [4]	29) <b>Tranquilizador</b> , 7, 8, 13, 14, 15 - [5]
15) <b>Favorável</b> , 1, 4, 14 - [3]	30) <b>Verdadeiro</b> , 1, 9, 12, 14, 16 - [5]

Autores

1. Ariffin et al. (2013); 2. Bethmann (2017); 3. Blain (2012); 4. Blain e Lasley (2014); 5. Brotherton (1999); 6. Domenico e Lynch (2007); 7. Golubovskaya e al. (2017); 8. Grandpré et al. (2016); 9. Gross (2015); 10. Lashley e Morrison (2004); 11. Lashley (2015); 12. Lashley (2007); 13. Lashley (2008); 14. O'Connor (2005); 15. Pijls *et al.* (2017); 16. Pizam e Shani (2009); 17. Skandrani e Kamoun (2014); 18. Tasci e Semrad (2016); 19. Tasci e Severt (2017); 20. Telfer (2004).

Fonte: próprio autor (2019)

Portanto, ser hospitaleiro é apresentar essas características e atitudes. A capacidade de ser hospitaleiro pode ser determinada por essas características que resultam de motivações intrínsecas e extrínsecas. A identificação antecipada dessas características nas pessoas, e da forma interação delas com clientes, poderia trazer um desempenho melhor e ser um meio importante para construir vantagem competitiva (Lashley, 2000).

Para avaliar a hospitabilidade pelas motivações extrínsecas Blain e Lashley (2014) desenvolveram um instrumento composto por treze perguntas que fornece uma visão geral sobre as interações no processo da hospitalidade. Estas questões foram agrupadas sob três grandes temas que: 1) Desejo de colocar os hóspedes/clientes antes de si mesmo; 2) Desejo de fazer os hóspedes/clientes felizes; 3) Desejo que hospedes/clientes se sintam especiais (Blain & Lashley, 2014, p.7).

Para ampliar essa avaliação e pesquisar as motivações intrínsecas da capacidade de ser hospitaleiro buscou-se avaliar a empatia e as preferências comportamentais associadas que influenciam o funcionário/anfitrião e o cliente/hóspede no rito e no processo do encontro hospitaleiro.

## **Empatia e as preferências comportamentais**

Na literatura aparecem inúmeras conceituações sobre empatia que vão desde a capacidade de compreender as emoções do outro, por um experimentar em si as emoções dele, até por um conseguir eliminar a linha separatória entre o eu e o outro (Duan & Hill, 1996). Empatia está relacionada com capacidades imitativas de associar movimentos corporais, expressões faciais, tom de voz e outras expressões percebidas no outro, e as produzir em si mesmo. Premack e Woodruff (1978) justificaram o conceito da teoria da mente (*theory of mind*) com a empatia sendo definida como um mecanismo automático que permite identificar as emoções alheias e agir em função disso. Este mecanismo relaciona-se, provavelmente, com os neurônios-espelho, identificados no córtex pré-frontal, por Rizzolatti *et al.* (1996). Os neurônios-espelho são especializados em executar e compreender e imitar, não apenas as ações dos outros, mas as suas intenções, o significado social do comportamento deles e suas emoções.

O entendimento empático de perceber e sentir a dor ou o prazer do outro pressupõe o conseguir colocar-se no lugar do outro. Empatia é diferente de compaixão, de piedade e de contágio emocional. Na filosofia e na psicanálise Husserl (1992) e Freud (1996) consideraram o conceito da empatia como projeção no outro, e a fizeram base da intersubjetividade. Na projeção uma pessoa "projeta" seus pensamentos introjetados, motivações, desejos e sentimentos em outra pessoa, como um mecanismo de defesa. A projeção é um processo inconsciente e automático. Na escola kleiniana (Melanie Klein e seguidores) a empatia é definida como o produto da identificação projetiva. Em Winnicott (2000) empatia é apresentada como *holding*, acolhimento, e propiciaria o surgimento do verdadeiro *self*. Segundo Rogers (1975) toda empatia é compreensiva, toda compreensão é empática. Kohut (1982) ampliou a compreensão da empatia como sendo a expansão do *self* até incluir o outro, se constituindo em um poderoso vínculo psicológico, talvez até mais que o amor. Na psicologia e na neurociência modernas a empatia está sendo estruturada como dividida em duas dimensões: uma cognitiva e outra afetiva. Na cognitiva, está relacionada à capacidade de compreender a perspectiva psicológica das outras pessoas. Na afetiva, está relacionada à habilidade de experimentar e compartilhar as reações emocionais do outro. Em uma análise mais ampla, a empatia pode ser avaliada por três componentes que atuam conjuntamente: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. O aspecto comportamental corresponde à expressão da empatia pelas atitudes, postura e comunicação.

A proposição é caracterizar a empatia pelos comportamentos preferenciais associados a ela. Os comportamentos preferenciais podem ser avaliados pelo modelo de Herrmann (1991). Essa teoria apresenta a metáfora da subdivisão do cérebro em quatro quadrantes, sendo que cada um possui características e habilidades distintas. Classifica o comportamento das pessoas em diferentes estilos, de acordo com o quadrante do cérebro que é dominante. Todas as pessoas possuem as quatro orientações comportamentais em maior ou menor grau, o que as diferencia é a dimensão da orientação comportamental preferencial. O estilo comportamental preferencial é que vai dirigir o processo da percepção para a busca de esquemas produtores e a satisfação das carências. Em seu modelo Herrmann (1991) identifica quatro estilos de comportamento. Em linhas gerais os estilos apresentam as seguintes características:

- a) Estilo A - Comportamento analítico; predominantemente racional e realista. Pessoas mais lógicas, factuais, críticas, técnicas e quantitativas.
- b) Estilo B - Comportamento organizado; predominantemente organizado e concreto. Pessoas mais estruturadas, metódicas, organizadas e detalhistas.
- c) Estilo C - Comportamento Interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo. Pessoas mais empáticas, emocionais, sensoriais, afetivas.

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

Com base nesta conceituação foram desenvolvidas ferramentas que quantificam o grau de dominância de cada um dos quadrantes. Nelas a avaliação é obtida como resultante das respostas a um questionário sobre situações simuladas. Cada proposição assinalada faz referencia a um estilo. Cada resposta assinalada é acumulada para formar o valor correspondente de cada comportamento. O resultado apresenta, sob a forma valor de pontuação, os valores referentes a cada um dos estilos. O resultado indica em que proporção uma pessoa utiliza cada estilo. Em particular, o comportamento cujo componente maior é o estilo C - comportamento interpessoal pode ser diretamente associado a um grau mais elevado de comportamento empático.

## MATERIAL E MÉTODOS

Foi utilizado um método quantitativo com duas diferentes coletas; uma utilizando o questionário de Blain e Lashley (2014) para avaliação da hospitabilidade por suas motivações extrínsecas; e outra, para avaliação da empatia e dos estilos comportamentais com o questionário mapaPreferências© baseado no modelo de Herrmann (1991) por suas motivações intrínsecas. Além dos questionários os participantes preencheram dados sociodemográficos utilizados na análise; faixa etária, sexo e função.

A partir da relação desses modelos pode-se construir um processo avaliativo da capacidade de ser hospitaleiro. O processo de avaliação das motivações para hospitalidade pode ser entendido, de forma esquemática na figura 3.

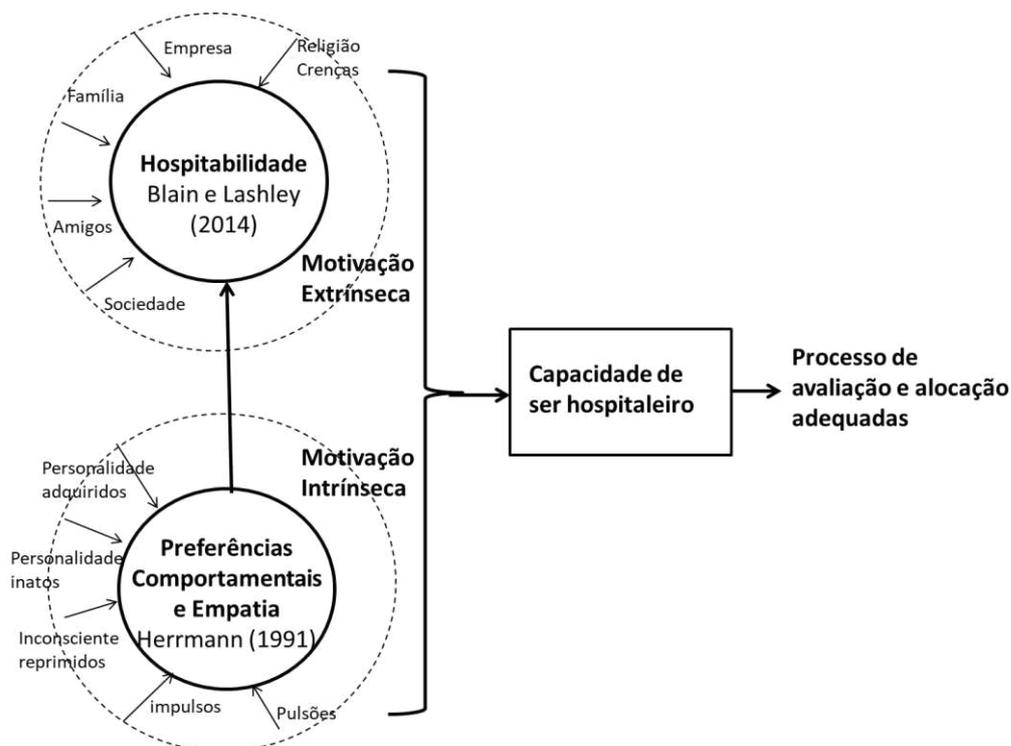


Figura 3: Modelo esquemático da pesquisa

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

Existindo correlação e regressão, positivas e significativas, entre os resultados das avaliações, o processo e as ferramentas de avaliação poderiam ser utilizadas pelas empresas para avaliar a adequação da atuação de seus colaboradores nos encontros comerciais.

Seguindo o procedimento metodológico indicado por Grawitz (1972, p. 376-382) para pesquisas quantitativas foram estabelecidas as etapas para a pesquisa, como mostrado no quadro 1.

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

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

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

### Participantes

A escolha dos participantes foi não probabilística, por conveniência. Foram selecionados profissionais indicados por empresas de vários setores econômicos e áreas de atividade e também profissionais participantes de cursos de pós-graduação.

Pela utilização do G\*Power3 ficou definido que a amostra mínima seria de 223 respondentes. Foram aplicados 844 questionários para os dois testes. Após a consolidação das respostas, vinte (20) foram retirados por apresentarem valores idênticos de estilo comportamental predominante. Dessa forma, foram analisadas as respostas de 824 participantes. O teste post hoc para verificar o poder estatístico com o G\*Power3 alcançou o valor de 1 (um), sendo o poder da amostra considerado alto.

### Instrumentos

No mapaPreferências© as 24 primeiras das 68 questões definem o estilo comportamental. As 20 seguintes apresentam os dois parâmetros de comportamento por estilo, chamados “Domínios”. As 24 últimas perguntas definem as seis “Atitudes” de cada “Domínio”. O quadrante com valor mais alto é o da preferência comportamental, como exposto na figura 4.

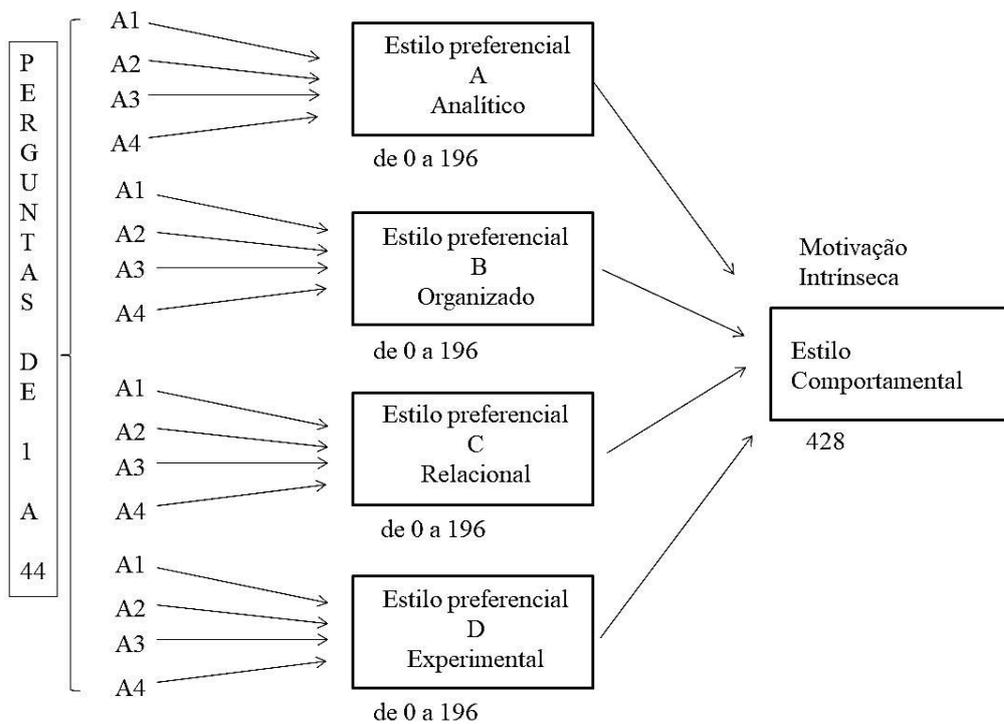


Figura 4: Preferências comportamentais e empatia  
 Fonte: Baseado em Herrmann (1991)

No instrumento de Blain e Lashley (2014), nas treze questões, cada resposta assinalada é acumulada para formar o valor correspondente de cada tema. O resultado apresenta a soma correspondente a cada tema (1,2 e 3) e um valor total como somatória dos três temas. Quanto maior o valor maior a motivação para hospitalidade, como exposto na figura 5.

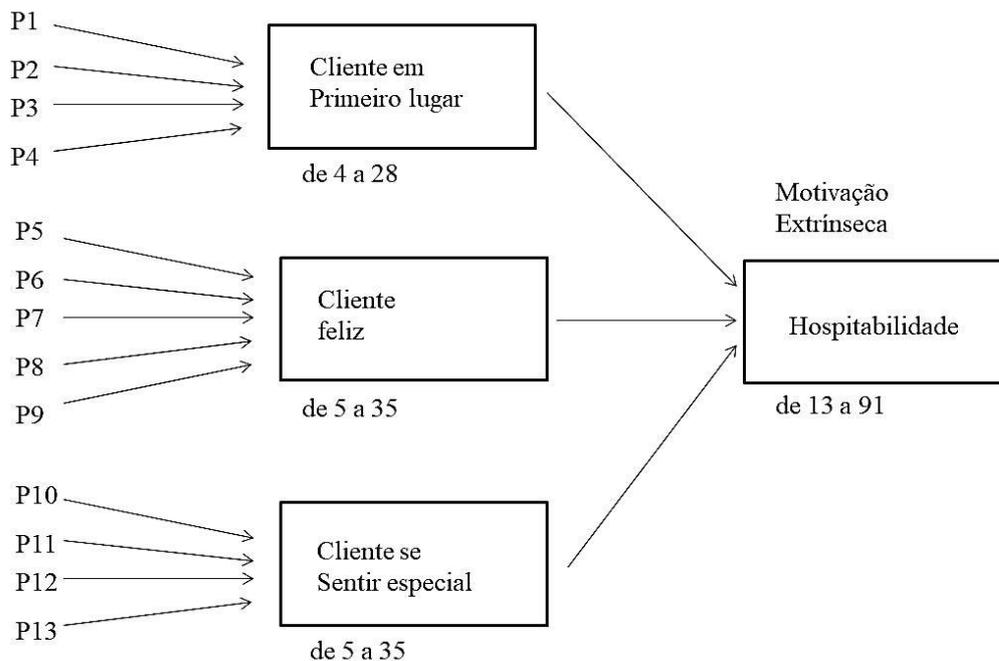


Figura 5: Hospitalidade - Blain e Lashley  
 Fonte: Baseado em Blain e Lashley (2014)

### **Procedimento de análise**

Estatisticamente buscou-se determinar a correlação e regressão entre hospitabilidade e preferencia comportamental. Existindo esta correlação e regressão, positiva e significativa, pode-se definir que uma maior capacidade de ser hospitaleiro é resultado de uma maior hospitabilidade e empatia, característica da preferencia comportamental do estilo C - Comportamento Interpessoal.

### **Tratamento estatístico dos dados**

Para definir se as variáveis seguem uma distribuição normal foi utilizado o teste de hipóteses de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Em conclusão optou-se por utilizar as técnicas não-paramétricas. Para responder as hipóteses formuladas foram utilizados o coeficiente de correlação de Spearman, a regressão, o diagrama de dispersão e os testes não-paramétricos de Mann-Whitney quando se tinha apenas dois grupos independentes e quando se tinha mais de duas amostras independentes o teste não-paramétrico foi o Kruskal-Wallis e o método de comparação múltipla proposto por Fisher, o procedimento de Bonferroni, utilizado para verificar quais diferenças são significativas. Todas as conclusões foram tomadas ao nível de significância de 5%.

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

O trabalho consistiu no cálculo de medidas descritivas da amostra adequadas ao nível de mensuração das variáveis envolvidas (média, desvio padrão, correlação, regressão linear). Foram utilizados testes de comparação de médias para amostras independentes.

Foram estabelecidas oito testes de hipóteses estatísticas para definir se cada estilo comportamental influencia e tem correlação com a hospitabilidade e seus três temas, como mostrado na figura 6:

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

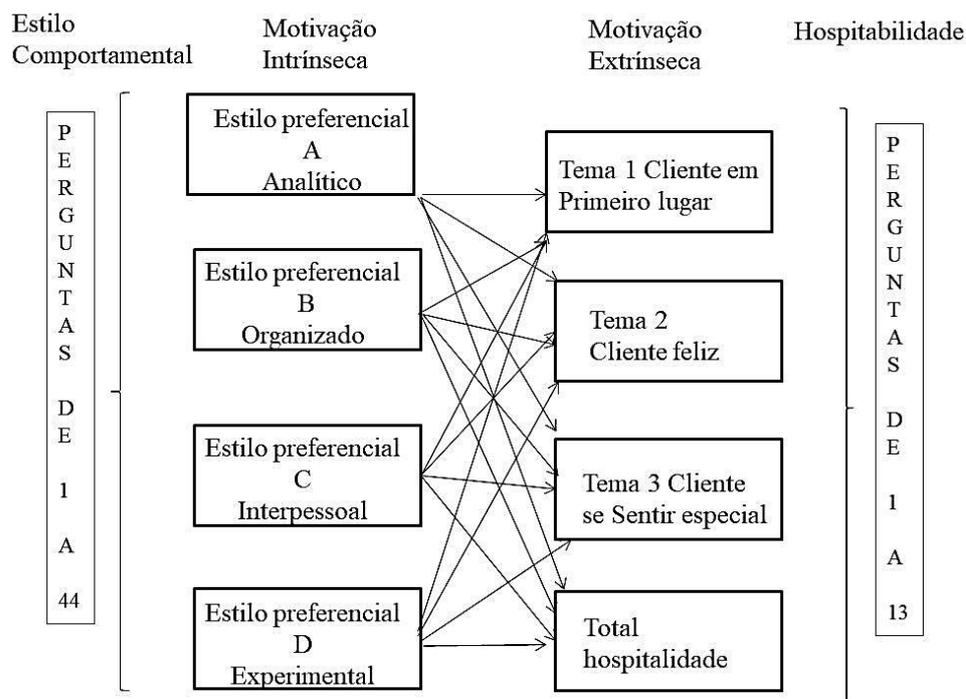


Figura 6: Teste de hipóteses estatísticas  
 Fonte: elaborado pelo autor

## RESULTADOS E ANÁLISE

### Resultados e análise dos dados sociodemográficos

#### Por faixa etária

- A idade média dos participantes foi 33 anos, com a mínima de 17 e máxima de 69.
- 311 (37,7%) tem idade inferior a 30 anos,
- 260 (31,6%) tem entre 31 e 35 anos
- 253 (30,7%) tem idade superior a 35 anos.

#### Por Sexo

- 341 (41,4%) são do sexo masculino
- 483 (58,6%) são do sexo feminino.

#### Por Função

- 193 (23,4%) em funções administrativas,
- 290 (35,2%) em funções comerciais,
- 251 (30,5%) funções de gestão
- 90 (10,9%) em funções operacionais.

#### Por estilo comportamental preferencial

- Estilo A – Analítico 357 (43,3%)
- Estilo B – Organizado 172 (20,9%)
- Estilo C – Interpessoal 240 (29,1%)
- Estilo D – Experimental 55 ( 6,7%)

### Resultados e análises estatísticas

O teste Kruskal-Wallis para hospitalidade e estilos comportamentais indicou que ao menos uma amostra domina estatisticamente a outra. Verificou-se que existe pelo menos uma diferença entre as médias da soma das respostas dos temas 1, 2, 3 e do total da hospitalidade e entre os grupos classificados como estilo A, B, C, ou D. No teste de Bonferroni conclui-se

que para todos os temas 1, 2, 3 e total hospitalidade a média no estilo C é estatisticamente maior que média dos demais estilos A, B e D.

Pode-se inferir que pessoas com estilo preferencial C- interpessoal são naturalmente mais hospitaleiras que as demais.

### Correlações

Na análise dos resultados das correlações concluiu-se que, conforme tabela 2:

- As somas das questões dos estilos A e B estão negativamente correlacionadas com as somas dos temas 1, 2, 3 e total da hospitalidade.
- A soma das questões do estilo C está positivamente correlacionada com as somas dos temas 1, 2, 3 e total. São positivas e estatisticamente significantes.
- A correlação entre a soma das questões do estilo D e as somas dos temas 1, 2 e 3 e total são próximas a zero, ou seja, não há correlação.

Tabela 2: Coeficiente de Correlação entre total de hospitalidade, tema 1, tema 2, tema 3 e Estilos A, B, C, D.

	A - Analítico		B - Organizado		C - Interpessoal		D - Experimental	
	r	p-valor	r	p-valor	r	p-valor	r	p-valor
Tema 1	-0,291	<0,001	-0,203	<0,001	0,408	<0,001	0,095	0,006
Tema 2	-0,251	<0,001	-0,169	<0,001	0,370	<0,001	0,050	0,154
Tema 3	-0,225	<0,001	-0,095	0,006	0,319	<0,001	0,000	1,000
Total hospitalidade	-0,262	<0,001	-0,157	<0,001	0,382	<0,001	0,042	0,229

Fonte: elaborado pelo autor

### Regressões

Na análise dos resultados das regressões lineares, conforme tabela 3 concluiu-se que:

- Para os Estilos A e B, o incremento é negativo, e para o Estilo C é positivo.
- O Estilo C apresenta os maiores valores de R<sup>2</sup> e é o que melhor prediz a hospitalidade.
- O estilo C apresenta R<sup>2</sup> = 0,144 para o total da hospitalidade, ou seja, o grau de influência é de 14,4%.

Tabela 3: Coeficientes de inclinação e Coeficientes de determinação entre total de hospitalidade, tema 1, tema 2, tema 3 e Estilos A, B, C, D.

	Total hospitalidade			Tema 1			Tema 2			Tema 3		
	b	p-valor	R <sup>2</sup>	b	p-valor	R <sup>2</sup>	b	p-valor	R <sup>2</sup>	b	p-valor	R <sup>2</sup>
<b>A Analítico</b>	-0,131	<0,001	0,069	-0,044	<0,001	0,074	-0,047	<0,001	0,061	-0,039	<0,001	0,041
<b>B Organizado</b>	-0,085	<0,001	0,030	-0,032	<0,001	0,039	-0,035	<0,001	0,034	-0,019	0,005	0,010
<b>C Interpessoal</b>	0,171	<0,001	0,144	0,056	<0,001	0,143	0,063	<0,001	0,132	0,052	<0,001	0,087
<b>D Experimental</b>	0,011	0,540	0,000	0,010	0,105	0,003	0,007	0,339	0,001	-0,005	0,458	0,001

Fonte: elaborado pelo autor

### Cruzamentos entre sexo e hospitalidade, questionário Blain e Lashley (2014)

Pode-se concluir pela tabela 4 que as mulheres apresentam mais motivação extrínseca e intenção hospitaleira que os homens.

Tabela 4: Cruzamentos entre Sexo e hospitalidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>Tema 1</b>						
Masculino	341	4,0	28,0	22,4	3,0	
Feminino	483	4,0	28,0	22,7	3,1	0,151
<b>Tema 2</b>						

Masculino	341	17,0	35,0	28,0	3,5	
Feminino	483	16,0	35,0	28,7	3,7	<b>0,007</b>
<b>Tema 3</b>						
Masculino	341	10,0	28,0	21,6	3,4	
Feminino	483	9,0	28,0	22,4	3,7	<b>0,001</b>
<b>Total</b>						
<b>hospitalidade</b>						
Masculino	341	48,0	91,0	72,0	8,8	
Feminino	483	40,0	91,0	73,8	9,6	<b>0,005</b>

Fonte: elaborado pelo autor

### **Cruzamentos entre Sexo e estilos no teste Preferências comportamentais e Empatia**

Na análise dos resultados do cruzamento do sexo e os estilos no teste Preferências comportamentais e Empatia, conforme tabela 5, pode-se concluir que, nesta amostra, os homens apresentam médias mais elevadas para o estilo A. Por conta disso pode-se inferir que os homens, em média, teriam maior tendência para serem mais racionais, o que, de certa forma, justifica o “senso comum”. Pode-se também concluir que, nesta amostra, as mulheres apresentam médias mais elevadas para o estilo C. Pode-se então inferir que as mulheres, em média, teriam tendência para terem um grau maior de emotividade e empatia. O que, de certa forma, justifica o “senso comum”.

Por conta disso pode-se inferir que as mulheres apresentariam uma tendência maior para ter motivação intrínseca para a hospitalidade.

Tabela 5: Cruzamentos entre Sexo e Estilo Comportamental

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	p-valor
<b>A - Analítico</b>						
Masculino	341	57,0	169,0	119,5	17,7	
Feminino	483	61,0	160,0	115,5	19,2	<b>0,014</b>
<b>B - Organizado</b>						
Masculino	341	53,0	154,0	106,8	19,5	
Feminino	483	49,0	158,0	108,9	18,7	0,211
<b>C - Interpessoal</b>						
Masculino	341	52,0	175,0	105,9	20,1	
Feminino	483	60,0	176,0	110,4	20,9	<b>0,004</b>
<b>D - Experimental</b>						
Masculino	341	61,0	173,0	95,7	18,2	
Feminino	483	50,0	155,0	93,3	17,6	0,118

Fonte: elaborado pelo autor

### **Cruzamento por idade no questionário Blain e Lashley (2014) e no de Herrmann (1991).**

Nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada. Isto significa que a variável idade não apresenta influencia significativa para as motivações extrínsecas nem intrínsecas para a hospitalidade. Conclui-se que a idade não influencia a capacidade de ser hospitaleiro.

## **CONCLUSÕES**

Pode-se dizer que todas as hipóteses foram suportadas pelos resultados.

De fato a empatia e os comportamentos associados podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras. Em particular no comportamento cujo componente maior é o estilo C as atitudes associadas são praticamente as mesmas que definem o fenômeno da empatia. Assim avaliando-se as preferências comportamentais está-se avaliando o grau de empatia.

Pode-se também dizer que existe uma relação positiva entre empatia e a hospitalidade no encontro hospitaleiro.

Na busca bibliográfica analítica/comparativa realizada nos textos dos autores selecionados pela pesquisa na base Scopus, foi gerada a lista de adjetivos mais citados, como mostrados na tabela 1. Ser hospitaleiro é apresentar algumas, ou todas, dessas características e atitudes nos encontros e relacionamentos. As características que definem empatia podem ser definidas praticamente pelos mesmos adjetivos estabelecidos para a hospitalidade.

Além disso, a empatia pode ser associada ao estilo comportamental preferencial C e na pesquisa ficou demonstrada a correlação e a regressão positiva existente entre esse estilo C com os três temas e com o total da hospitabilidade. Desta forma pode-se inferir que a empatia está relacionada com a hospitalidade no encontro hospitaleiro.

Pode-se dizer que a capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada. Ficou demonstrado que a capacidade de ser hospitaleiro é resultante de duas “forças motivacionais” distintas. Uma por motivações extrínsecas, impostas pela cultura, pela sociedade ou por políticas organizacionais, e outra por motivações intrínsecas, fruto de características comportamentais de cada indivíduo.

Pode-se estabelecer o conceito de hospitabilidade total como sendo resultante da soma dos três temas, que avaliaria a capacidade de alguém ser hospitaleiro.

Por outro lado as correlações e as regressões entre a soma das questões referentes ao estilo comportamental C e as somas das questões referentes aos temas 1, 2, 3 e total da hospitabilidade, são positivas e estatisticamente significantes. Isto significa que a empatia está relacionada e influencia significativamente a hospitabilidade e que quanto mais empática e relacional é uma pessoa, mais ela apresentará uma atitude hospitaleira, por motivação intrínseca. Essa pessoa será naturalmente hospitaleira.

Por outro lado, ao se analisar as correlações e as regressões entre a soma das questões aos estilos comportamentais A e B com a soma das questões dos temas 1, 2, 3 e total da hospitabilidade verificou-se que ambas são correlacionadas negativamente. Isto significa que pessoas que apresentem estilos comportamentais A ou B não tem tendência natural para serem hospitaleiras e que quanto maior o valor apresentado mais dificuldades terão para apresentarem atitudes hospitaleiras.

Finalmente pode-se dizer que pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal predominantemente relacional são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente. Existe correlação e regressão positiva entre estilo preferencial C - interpessoal, empático, com os temas 1, 2, 3 e com o total da hospitabilidade. Isto mostra que pessoas com comportamento mais relacional e com maior grau de empatia são naturalmente mais hospitaleiras, ou seja, apresentam mais motivação intrínseca para serem naturalmente mais hospitaleiras.

Além disso, no teste Kruskal-Wallis, pessoas com estilo C apresentam médias estatisticamente superiores que as médias dos demais estilos, para todos os temas 1, 2, 3 e para o total da hospitabilidade. Por conta disso pode-se inferir que pessoas com estilo C são naturalmente mais hospitaleiras que as demais, por motivação intrínseca.

Na análise dos resultados da pesquisa também ficou suportada a hipótese de que quanto maior o valor referente ao estilo comportamental C maior é a capacidade empática de uma pessoa. Dessa forma pode-se inferir que quanto maior for a preferência comportamental

para o estilo C – interpessoal, ou seja, quanto mais empática e relacional for uma pessoa, mais ela apresentará uma atuação hospitaleira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que existe relação entre as características comportamentais e a empatia com a capacidade de alguém ser hospitaleiro no encontro hospitaleiro. Mostrou que pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, tem mais capacidade de ser hospitaleiras e são mais adaptadas para o relacionamento e atendimento. Também mostrou que essa capacidade de ser hospitaleiro é resultante de duas “forças motivacionais” distintas e que para se avaliar e prever a capacidade de alguém apresentar uma atuação mais hospitaleira pode-se aplicar, simultaneamente, dois tipos de testes; um que avalie as motivações extrínsecas e outro que avalie as motivações intrínsecas. Dessa forma pode-se construir um processo que pode ser usado pelas empresas para conseguir avaliar a adequação de seus colaboradores.

Além disso, alguns outros fatos interessantes que apareceram na pesquisa mereceriam um novo estudo mais aprofundado. Por exemplo, a análise mostrou que as mulheres apresentam uma maior capacidade de serem hospitaleiras. Isto de certa forma sustenta a tese de Aristarkhova (2012) que propõe a possibilidade de existência de uma hospitalidade genuína na relação de maternidade. Ao considerar, na ação materna, o ato intencional e ativo da hospitalidade, Aristarkhova (2012) mostra que a complexa relação mãe-feto é acima de tudo uma relação hospitaleira.

Outro ponto a merecer um maior aprofundamento é o fato de que pessoas mais lógicas e racionais (estilo A) ou mais organizadas e detalhistas (estilo B) não só tem menos tendência a serem hospitaleiros como quanto mais racionais ou organizados menos serão hospitaleiros.

As conclusões levam a pensar em um novo projeto para investigar a capacidade de ser hospitaleiro além dessas características individuais. Além de ser um traço de personalidade, a empatia pode ser vista também como uma percepção afetivo-cognitiva, ligada a situações específicas, podendo ser, portanto, mais disposicional. Nesse caso, o nível de empatia, e, portanto, a capacidade de ser hospitaleiro, variaria com o momento e com o entorno do encontro, de acordo com fatores disposicionais e situacionais.

Poder-se-ia, então, em uma nova pesquisa, buscar avaliar a capacidade de hospitalidade, agora em três níveis: (a) no próprio indivíduo, por suas características; (b) na situação do encontro, ou seja, nas condições físicas em que ele se realiza; e (c) na disposição emocional, nas condições do momento em que se realiza.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariffin, A. A. M., Nameghi, E. N., & Zakaria, N. I. (2013). The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 30(2), 127–137.
- Aristarkhova, I. (2012). *Hospitality of the matrix: Philosophy, biomedicine, and culture*. Columbia University Press.
- Baptista, I. (2002). *Lugares de hospitalidade In: DIAS, C.M.M. (Org.). Hospitalidade, reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole.
- Barnard, A. (2004). Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology: introductory essay. *Hunter-Gatherers in History, Archaeology and Anthropology*, 1.
- Bethmann, C. (2017). ‘Getting milk from the chicken’: Hospitality and hospitableness in Bulgaria’s mass tourism resorts. *Hospitality & Society*, 7(1), 19–41.
- Blain, M. J. (2012). “Hospitableness”: can the sub-traits of hospitableness be identified,

- measured in individuals and used to improve business performance? Nottingham Trent University.
- Blain, M., & Lashley, C. (2014). Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, 4(1/2).
- Botelho, D., & Guissoni, L. (2016). Varejo: Competitividade e Inovação. 8º Congresso Latino Americano de varejo (CLAV 2015). *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(6).
- Botschen, G. (2000). Internationalization of encounter-based relationship strategies. In *Relationship Marketing* (pp. 279–295). Springer.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173.
- Camargo, L. O. de L. (2015). Os interstícios da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, 42–69.
- Chon, K.-S., & Sparrowe, R. T. (2003). Hospitalidade: conceitos e aplicações. São Paulo: *Pioneira Thomson Learning*, 2.
- Coutinho, C. P., & Lisbôa, E. S. (2011). Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. *Revista de Educação*, 18(1), 5–22.
- Darke, J., & Gurney, C. (2004). Como alojar? Gênero, hospitalidade e performance. Lashley, C.; Morrison, A. *Em Busca Da Hospitalidade: Perspectivas Para Um Mundo Globalizado*. Barueri: Manole.
- de Grandpré, F., LeBlanc, M., & Royer, C. (2016). How Various Segments of Visitors Perceive l'Accueil in the Places Where They Eat, Sleep, and Play. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–20.
- Di Domenico, M., & Lynch, P. A. (2007). Host/guest encounters in the commercial home. *Leisure Studies*, 26(3), 321–338.
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43(3), 261.
- Farrell, A. M., Souchon, A. L., & Durden, G. R. (2001). Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17(5–6), 577–593.
- Finley, M. I. (1988). *O mundo de Ulisses*. (Presença., Ed.). Lisboa.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Administração de Serviços-: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. Amgh Editora.
- Freud, S. (1996). *Obras completas ESB*. Rio de Janeiro: Imago.
- Golubovskaya, M., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2017). The meaning of hospitality: do employees understand? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5).
- Grawitz, M. (1972). *Méthodes des sciences sociales*.
- Gross, M. (2015). Hospitality higher education: A multidisciplinary approach to liberal values, hospitality, and hospitableness. Routledge.
- Grove, S. J., Fisk, R. P., John, J., Swartz, T., & Iacobucci, D. (2000). Services as theater. *Handbook of Services Marketing & Management*, Thousand Oaks Ua, 21–35.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747–755.
- Herrmann, N. (1991). The creative brain. *The Journal of Creative Behavior*, 25(4), 275–295.
- Husserl, E. (1992). *Méditations cartésiennes: introduction à la phénoménologie*.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53–71.
- Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2004). Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3–

- 4), 23–35.
- Kohut, H. (1982). Introspection, empathy and the semi-circle of mental health. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 63, 395.
- Lashley, C. (2000). In search of hospitality: towards a theoretical framework. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 3–15.
- Lashley, C. (2008). Studying hospitality: Insights from social sciences 1. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69–84.
- Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 1–7.
- Lashley, C., & Lashley, C. (2007). Discovering hospitality: observations from recent research. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(3), 214–226.
- Lashley, C., Lynch, P., & Morrison, A. J. (2007). *Hospitality: A social lens*. Elsevier.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2004). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. *Barueri: Manoele*.
- Lopes, E. L., Hernandez, J. M. da C., & Nohara, J. J. (2009). Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 401–416.
- Lynch, P., Molz, J. G., McIntosh, A., Lugosi, P., & Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1(1), 3–24.
- Moretti, S. L. do A. (2015). Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração.
- O'Connor, D. (2005). Towards a new interpretation of “hospitality.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 267–271.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Pizam, A., & Shani, A. (2009). The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. *Anatolia*, 20(1), 134–150.
- Premack, D., & Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a theory of mind? *Behavioral and Brain Sciences*, 1(04), 515–526.
- Rizzolatti, G., Fadiga, L., Gallese, V., & Fogassi, L. (1996). Premotor cortex and the recognition of motor actions. *Cognitive Brain Research*, 3(2), 131–141.
- Rogers, C. R. (1975). *Terapia centrada no paciente*.
- Skandrani, H., & Kamoun, M. (2014). Hospitality Meanings and Consequences Among Hotels Employees and Guests. In *Tourists' Perceptions and Assessments* (pp. 147–156). Emerald Group Publishing Limited.
- Tasci, A. D. A., & Semrad, K. J. (2016). Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 30–41.
- Tasci, A. D. A., & Severt, D. (2017). A triple lens measurement of host–guest perceptions for sustainable gaze in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(6), 711–731.
- Telfer, E. (2004). A filosofia da “hospitalidade.” *Em Busca Da Hospitalidade: Perspectivas de Um Mundo Globalizado*. São Paulo: Manole, 54–78.
- Walker, J. R. (2002). *Introdução à hospitalidade*. Editora Manole Ltda.
- Winnicott, D. W. (2000). *Da pediatria à psicanálise: obras escolhidas*.