

SISTEMA DA HOSPITALIDADE NO ENCONTRO HOSPITALAIREIRO

GILBERTO DE ARAUJO GUIMARÃES
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)
gilberto@gg-guimaraes.com.br

ROSEANE BARCELLOS MARQUES
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)
roseanebmarques@yahoo.com.br

LUIZ OCTÁVIO DE LIMA CAMARGO
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)
octacam@uol.com.br

SISTEMA DA HOSPITALIDADE NO ENCONTRO HOSPITALEIRO

INTRODUÇÃO

O artigo apresenta um estudo da busca de estruturação de um modelo de representação da hospitalidade utilizando a teoria de sistemas. Ele se concentra na hospitalidade em ambiente comercial, especificamente no momento da entrega do produto ou serviço, ou seja, no encontro hospitaleiro entre o funcionário-anfitrião e o cliente-hóspede. Uma das bases de estruturação foi o sistema de turismo, o SISTUR, do prof. Dr. Beni (1990). O ponto de partida foi a definição das organizações e das instituições sociais e de como essas estruturas foram fator fundamental para o desenvolvimento econômico e social. Segundo North (1990) o sucesso das economias ocidentais foi consequência do desenvolvimento de instituições capazes de atingir o crescimento econômico de longo prazo.

Apresenta a teoria geral de sistemas, proposta por Ludwig von Bertalanffy em 1950, que pode ser considerada a teoria das teorias, aplicáveis a qualquer tipo de sistema em várias áreas do conhecimento, tais como: biologia, física, matemática e informática. Em particular ela foi aplicada a teoria das organizações que passaram a 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.

Na conceituação do sistema para a hospitalidade partiu-se da definição que, como demonstrado por Baptista (2002), a hospitalidade pode ser considerada como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro. Assim, o sistema proposto se refere ao encontro hospitaleiro, na hospitalidade comercial, que, como afirma King (1995), é uma forma específica de relacionamento entre pessoas com o objetivo de satisfazer os clientes-hóspedes e conseguir com que retornem.

Em conclusão, apesar das dificuldades encontradas, por conta não só da complexidade da conceituação da hospitalidade e dos múltiplos componentes envolvidos, mas também pela dificuldade de mensuração das variáveis emocionais e relacionais, conseguiu-se chegar a um modelo sistêmico para o encontro hospitaleiro. O desafio passa a ser, então, a partir de análises mais profundas, fazer evoluir, em continuidade, o modelo proposto.

PALAVRAS CHAVE

Teoria dos sistemas; Hospitalidade; Encontro hospitaleiro.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Instituições - organizações

Gala (2003) analisando Douglass North mostra que ele, ao estudar a evolução da produtividade da indústria de transporte oceânico num dado período, constatou que evoluções institucionais foram mais importantes do que inovações tecnológicas, e que, por conta disso, buscou formular uma teoria (institucional) do desenvolvimento econômico. Para North (1990), a chave do problema econômico não está no avanço tecnológico ou na acumulação de capital, mas sim nas regras ou arranjos institucionais que estimulam ou inibem atividades nesse sentido. Para ele, o segredo para atingir o crescimento está na construção de uma matriz que estimule a acumulação de capital físico e humano. Nos seus textos, North (1990) mostrou que o sucesso das economias do Ocidente foi consequência do desenvolvimento de instituições capazes de atingir o crescimento econômico de longo prazo. Exemplos clássicos são Holanda e Inglaterra, que foram capazes de desenvolver arranjos institucionais para estimular atividades produtivas, nos quais houve uma forte relação e equilíbrio de poder entre estado e as organizações, os grupos produtivos locais que favoreceu a criação de instituições e a confecção de leis propícias ao desenvolvimento do comércio e da indústria.

Gala (2003) mostra que a dificuldade de enfrentar a incerteza e superar os custos de transação levou os seres humanos a se estruturarem em instituições, e a interagirem a partir de regras. Somente a partir destas instituições é possível entender a organização das sociedades.

Este conceito de instituição apresenta um grau elevado de abstração, pois as regras que regem a interação entre indivíduos podem ter infinitos significados. Para tornar o conceito menos abstrato é necessário reduzir o nível de abstração, aplicando em campos mais concretos como, por exemplo, ao campo da economia, como fez North (1990).

Astley e De Ven (2005) mostram que diversas escolas do pensamento organizacional são classificadas de acordo com os níveis micro e macro de análise organizacional e com premissas deterministas, em oposição a voluntaristas, acerca da natureza humana, gerando, assim, quatro perspectivas básicas: a visão organizacional sistêmico-estrutural, a visão da escolha estratégica, a da seleção natural e a da ação coletiva. Essas quatro visões representam diferentes conceitos sobre a estrutura, o comportamento, a mudança e os papéis gerenciais nas organizações. Eles examinam os debates sobre a natureza e a estruturação organizacionais que se colocam as seguintes questões: 1) seriam as organizações sistemas racionais e tecnicamente determinados ou materializações de ações individuais socialmente construídas e subjetivamente significativas?; 2) seriam as mudanças nas formas organizacionais explicadas pela adaptação interna ou pela seleção ambiental?; 3) a vida organizacional seria determinada por limitações ambientais ou criada por meio de decisões gerenciais?; 4) o ambiente deveria ser visto como um agregado simples de organizações, governado por forças econômicas externas, ou como uma coletividade de organizações integradas e governadas por suas próprias forças políticas e sociais internas?; 5) o comportamento organizacional estaria relacionado com a ação individual ou com a ação coletiva?; 6) seriam as organizações instrumentos técnicos para atingir metas, ou manifestações de interesses adquiridos e estruturas de poder da sociedade?. Concluem que a teoria das organizações não apenas reflete a realidade organizacional, mas também produz essa realidade e que a teoria das organizações compartilha uma relação dialética com a vida organizacional e ajuda a estruturar seu próprio objeto de estudo a dar objetividade às práticas a que se refere. “Essa reflexividade entre eventos teóricos e práticos é apreendida em um quarto e último princípio da análise dialética [...] o princípio da práxis, ou a reconstrução criativa dos arranjos sociais com base em análises racionalmente desenvolvidas” (ASTLEY; DE VEN, 2005).

Malinowski (1978) defende que a cultura representa a totalidade social, o conjunto de todas as *instituições*, um “ambiente artificial”, uma forma de resolver as necessidades humanas. Sua “análise funcional” é baseada no pressuposto de que cada hábito, cada idéia, tem um papel vital para a satisfação das necessidades. A vida sociocultural tende a “instituições sociais”.

Cada instituição tem o seu mapa, ligado às representações de grupos sociais e crenças. Uma instituição envolve normas, atividades, pessoal e material e as regras que o grupo deve obedecer. Envolve, também, uma “função”, uma ação coletiva responsável e pressupõe a cooperação e uma *organização* entre os indivíduos. Essa organização precisa de uma estrutura definida, a que chama de instituição.

2. Teoria geral dos sistemas.

“A Teoria Geral dos Sistemas proposta por Ludwig von Bertalanffy em 1950 pode ser considerada a teoria das teorias, pois parte de um conceito abstrato de sistemas em busca de regras de valores em geral, aplicáveis a qualquer tipo de sistema em várias áreas do conhecimento, tais como: biologia (sistema respiratório), física (sistema solar), matemática (sistema de numeração)” (MOTTA, 1971)

Para Bertalanffy (1975) [...] “sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas. A compreensão das propriedades dos sistemas só pode ser descrita ao estudá-lo globalmente, com todas as interdependências dos seus subsistemas”. No caso particular das ciências sociais, o modelo do sistema aberto tem revelado enormes potencialidades, pela abrangência, e pela flexibilidade.

Pela teoria dos sistemas, sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA BATISTA, 2006). Um sistema é formado por;

1. Entradas, ou *inputs*; energias recebidas do ambiente externo. São, por exemplo: as matérias-primas; a mão-de-obra; os recursos financeiros, etc.
2. Processo de transformação; a própria empresa, a transformação dos insumos em produtos ou serviços.
3. Saídas, ou *outputs*; produtos ou serviços resultados do processo.
4. Controle e avaliação; são os mecanismos de avaliação dos produtos ou serviço.
5. Retroalimentação ou *feedback*; é a reintrodução das informações ou energias que correspondem aos objetivos organizacionais.
6. Ambiente; fatores que não pertencem ao sistema, mas que podem mudá-lo, alterá-lo; Mercado de trabalho, Governo, Concorrência, Fornecedores, Consumidores, Comunidade, Sistema financeiro, Sindicatos, Tecnologia, etc.

Os sistemas podem ser; sistemas abertos ou sistemas fechados.

3. Teoria dos sistemas aplicada às organizações.

O modelo do sistema aberto é aplicado à teoria das organizações, demonstrando a interação e o intercâmbio da organização com o ambiente. Para North (1990), organizações são os principais agentes de uma sociedade e dentro dessa categoria encontramos os mais diversos entes: "órgãos políticos (partidos políticos, senado, conselho municipal, órgão regulador), órgãos econômicos (empresas, sindicatos, fazendas familiares, cooperativas), órgãos sociais (igrejas, clubes, associações atléticas) e órgãos educacionais (escolas, universidades, centros de formação profissional)" (NORTH, 1990, p.5).

Para melhor explicar o papel destas no modelo, North (1990) lança mão da metáfora dos jogos esportivos. Se as instituições são as regras do jogo, as organizações representam os diversos times que disputam o campeonato da sociedade. Introduce um conceito mais elaborado, eficiência adaptativa. Uma sociedade será mais eficiente quanto maior for sua capacidade de se adaptar a adversidades ao longo do tempo. North (1990) migra, portanto, de uma concepção estática de eficiência para uma dinâmica (GALA, 2003).

Para Motta (1971) "as organizações podem ser vistas como um sistema dinâmico e aberto, no qual o sistema é um conjunto de elementos mutuamente dependentes que interagem entre si com determinados objetivos e realizam determinadas funções. [...] Para sobreviver a organização precisa de ajustes com o ambiente externo, além de ajustes no ambiente interno". (MOTTA, 1971). De acordo com as mudanças do ambiente externo, a organização se adapta para sobreviver mudando seus produtos, técnicas e estruturas. (MOTTA, 1971).

Na dinâmica institucional que North (1990) propõe, para maximizar o retorno de suas atividades, organizações investem, na margem, em atividades econômicas ou políticas. Ao se depararem com mudanças de preços relativos e preferências, ou algum tipo de mudança exógena ao ambiente econômico, têm duas opções para capturar novas oportunidades de ganho: rearranjar a relação de insumos e produtos com que trabalham sem alterar a matriz institucional sob a qual operam ou investir esforços para mudar essa matriz de modo a poder capturar tais ganhos decorrentes de mudanças no ambiente (GALA, 2003).

Worren e Worren (2016) baseados em conceitos da teoria geral dos sistemas mostram que a análise funcional pode ser usada para melhorar os processos e, assim, aumentar a eficácia dos sistemas sociais, incluindo organizações do setor público e privado.

Na Teoria do sistema aberto a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados e incorpora o papel do indivíduo na organização, pelo conceito de "Homem Funcional", que tem um papel e estabelece relações com outros indivíduos (KATZ; KAHN, 1978). Uma organização pode ser definida como um sistema de papéis. Homans (1974)

considera como variáveis básicas, as atividades, as interações e os sentimentos, e que qualquer alteração nessas variáveis muda todo o contexto das demais. Considera um complexo onde se tem: o ambiente físico e social, os materiais, ferramentas e técnicas, o sistema externo, o sistema interno e as normas desse grupo. No sistema interno o papel da liderança é fundamental para a eficiência. Todos esses elementos são interligados e qualquer mudança dentre eles acarretará transformações nos demais (HOMANS, 1974).

4. Hospitalidade e o encontro hospitaleiro

O conceito de hospitalidade é muito antigo, vasto e abrangente. Talvez tenha surgido como consequência e necessidade da luta pela sobrevivência dos primeiros grupos humanos. Os humanos foram caçadores-coletores até o neolítico. Caça e coleta foram os primeiros modos de subsistência. Caçar um pequeno mamífero podia ser feito individualmente, mas para caçar um grande animal um grupo era necessário. Aprenderam, então, a acolher e a cooperar uns com os outros, passando a viver em pequenos bandos. Bandos itinerantes, com a mesma linguagem e hábitos, reunidos para a caça e para cerimônias de trocas, casamentos, e de narrações de histórias (BARNARD, 2004).

Finley (1988), em seus estudos sobre a política e sociedade gregas, mostra o surgimento da hospitalidade já na sociedade que emergiu na Grécia por volta de 1200 a.C. A sociedade homérica era organizada em torno do *oikos* - as casas, em um conceito mais amplo, com família, agregados, terras, bens e que, também, era o centro das relações sociais e das relações com os deuses. Assim, como nas sociedades mais primitivas, no mundo de Ulisses, 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 entre diferentes *oikos*. Nestes tempos os homens viviam em estado de luta contra a ameaça do estrangeiro. Pelos poemas homéricos, os deuses, como contraponto, impuseram aos homens o dever de hospitalidade, do encontro e aceitação, em um difícil equilíbrio entre a ameaça pelo estrangeiro e o ideal moral imposto por Zeus "protetor do hóspede e do hospedeiro". Desde sempre, o embate entre a hospitalidade e a hostilidade, como bem expressado por Gotman (2009).

Hospitalidade é encontro, 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 [...] até algum nível de conflito, de agressividade, de hostilidade” (CAMARGO, 2015, P.47).

Para Montadon (2003), “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).

Para Selwin (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).

A hospitalidade pode ser considerada como uma das bases das estruturas sociais e religiosas. Bento XVI (2006) em sua Carta Encíclica “Deus é Amor” propôs que essa relação, esse aproximar-se do outro, implica em procurar mais a felicidade deste outro do que a própria, em doar-se e desejar existir para o outro. Baptista (2002) considera a hospitalidade como um encontro interpessoal marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro. As práticas de hospitalidade deverão marcar todas as situações da vida. Como afirma Camargo (2015, p. 48) “a relação interpessoal é o componente básico da cena hospitaleira”.

De outro lado, a hospitalidade pode ser compreendida em quatro conceitos: “a relação humana, a virtude, o ritual e a troca” (CAMARGO, 2015). Na relação humana a hospitalidade é vista como um encontro, uma relação interpessoal. Nos estudos das relações humanas a hospitalidade pode ser entendida como um valor, como 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; MORRISON, 2004; LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

A hospitalidade pura e incondicional, a hospitalidade em si, abre-se ou está aberta previamente para alguém que não é esperado nem convidado, para quem quer que chegue como um visitante absolutamente estranho, como um recém-chegado, não identificável e imprevisível, em suma, totalmente outro (DERRIDA; DUFOURMANTELLE, 2003). Derrida e Dufourmantelle (2003) elaboraram a noção de hospitalidade a partir de observações dos textos de Levinas e Kant.

Para Kant (1995), o problema é moral, mas também jurídico. Para ter um modo de vida virtuoso, entre outras coisas, deve-se tratar bem aos seus convidados. Tratar bem como um dever e não por piedade ou compaixão. Deveres cuja observância não resulta na obrigação da parte dos outros, mas de um dever que é devido pelo anfitrião em relação ao princípio supremo da moralidade (KANT, 1995).

Levinas (1988) vai além do direito. Ele fala de uma responsabilidade ética. Ele explica que o outro não é apenas um igual, ou semelhante, mas é o absolutamente outro e que se deve servir ao outro sem perguntar pelo nome, porque é o outro que nos constitui, e que somos responsáveis por ele porque ele nos constitui (LEVINAS, 1988).

A hospitalidade comercial é uma forma específica de relacionamento entre pessoas com o objetivo de satisfazer os clientes-hóspedes e conseguir com que retornem (KING, 1995). Como destacado por Gotman (2009), de alguma forma, a hospitalidade na ação comercial busca mimetizar o fato social da dádiva, tal como exposta por Mauss (2012).

Brotherton e Wood (2008) propuseram que a hospitalidade pode ser diferenciada de outras formas de troca humana como sendo a expressão do desejo de um mútuo bem-estar entre as partes, através da colocação em disposição da santíssima trindade da hospitalidade: comida, bebida e alojamento. Em complemento Camargo (2004) e Lugosi (2009) incluem o entretenimento para cobrir toda a sua atuação.

Segundo Moretti (2015), na prestação de serviços que envolvam hospitalidade, 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 do encontro são duas; 1) sociais, relacionais, relacionadas a aspectos emocionais; 2) espaciais, o ambiente físico (BITNER, 1992).

Para O’Sullivan e Spangler (1998) o encontro hospitaleiro deve ser encarado como um processo, com três fases: 1) a pré-experiência do consumo - os contatos anteriores ao encontro; 2) o momento do encontro em si, prestação do serviço e a troca de experiências; 3) o pós-encontro, a retenção da experiência na memória.

Knutson e Beck (2004) também imaginaram um modelo com três fases: 1) o pré-encontro, o momento da criação de expectativas, fruto de desejos e de informações pesquisadas em diferentes meios e formas; 2) o encontro propriamente dito, o momento da entrega, da prestação do serviço; 3) a avaliação, feita pela percepção de criação do valor que pode ser positiva e geradora de novo encontro, recompra e recomendações a outras pessoas, ou negativa, que impedirá novas relações e também gerará comentários depreciativos sobre o serviço e sobre o prestador.

Sobre as expectativas determinadoras da avaliação positiva ou não de um serviço prestado pode-se afirmar que, como afirma Ariely (2008), as pessoas fazem escolhas e tomam

decisões de forma “previsivelmente irracionais”, devido às restrições dos processos de pensamento, de avaliação, e por processos heurísticos e vieses. Os trabalhos Simon (1979) já alertavam para essa racionalidade limitada.

Em termos motivacionais, a situação é complexa. North (1990) argumenta que a maximização da *rational choice* não consegue tratar de uma série de comportamentos pertinentes às ciências sociais, por não conseguir lidar com gestos altruísticos e cooperativos, nem tampouco levar em consideração idéias e ideologias nas decisões dos atores. As *behavioural assumptions of received theory* parecem deixar muito a desejar na explicação de alguns fenômenos sociais e econômicos relevantes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimento metodológico, foi realizada uma pesquisa qualitativa, uma pesquisa bibliográfica analítica – comparativa, com leitura reflexiva e interpretativa dos textos, dos principais autores, selecionados por serem significativos sobre o tema, analisando as idéias e os temas, decompondo-os em conceitos. Os autores e textos foram selecionados, primariamente, por sua relevância sobre os temas e, em seguida, através de pesquisas na base Scopus. Uma primeira pesquisa, realizada em 22 de Junho de 2017, buscou textos recentes sobre teoria dos sistemas nas organizações com a sequencia investigativa “(TITLE-ABS-KEY("system theory") AND TITLE-ABS-KEY(corporate))”, cujo resultado apresentou seis artigos, a saber: Kim e Daniel (2016); Musgrave e Woodward (2016); Worren e Worren (2016); Wilke, Wilke e Viglione (2015); (Dankova, Valeva e Štrukelj (2015); (Andersen (2015). Uma segunda pesquisa, buscou artigos que apresentassem uma visão sistêmica da hospitalidade, com a sequencia investigativa “TITLE-ABS-KEY("system theory " AND "hospitality")” limitada a artigos na área de “business”, cujo resultado apresentou tres artigos: Sydnor-Bousoo *et al.* (2011); Murphy, Dipietro e Murrmann (2007); Scott e Laws (2006).

PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sistema da hospitalidade – o encontro hospitaleiro

Scott e Laws (2006) apresentam a teoria dos sistemas (sistemas sociais) como um enquadramento viável no turismo. Para eles as empresas de turismo e as redes sociais são sistemas cujas propriedades derivam da interação de todos os componentes. O prof. Dr. Beni (1990) desenvolveu o SISTUR, aplicando a teoria geral dos sistemas ao turismo.

Com base no modelo desenvolvido por Beni (1990) foi estabelecido um modelo para a aplicação da teoria dos sistemas para definir o sistema da hospitalidade - o encontro hospitaleiro, em ambiente comercial, especificamente, no momento da entrega do produto ou serviço, ou seja, no encontro hospitaleiro entre funcionário-anfitrião e cliente-hóspede tal como apresentado na figura 1, abaixo.

Sistema da Hospitalidade – o encontro hospitaleiro

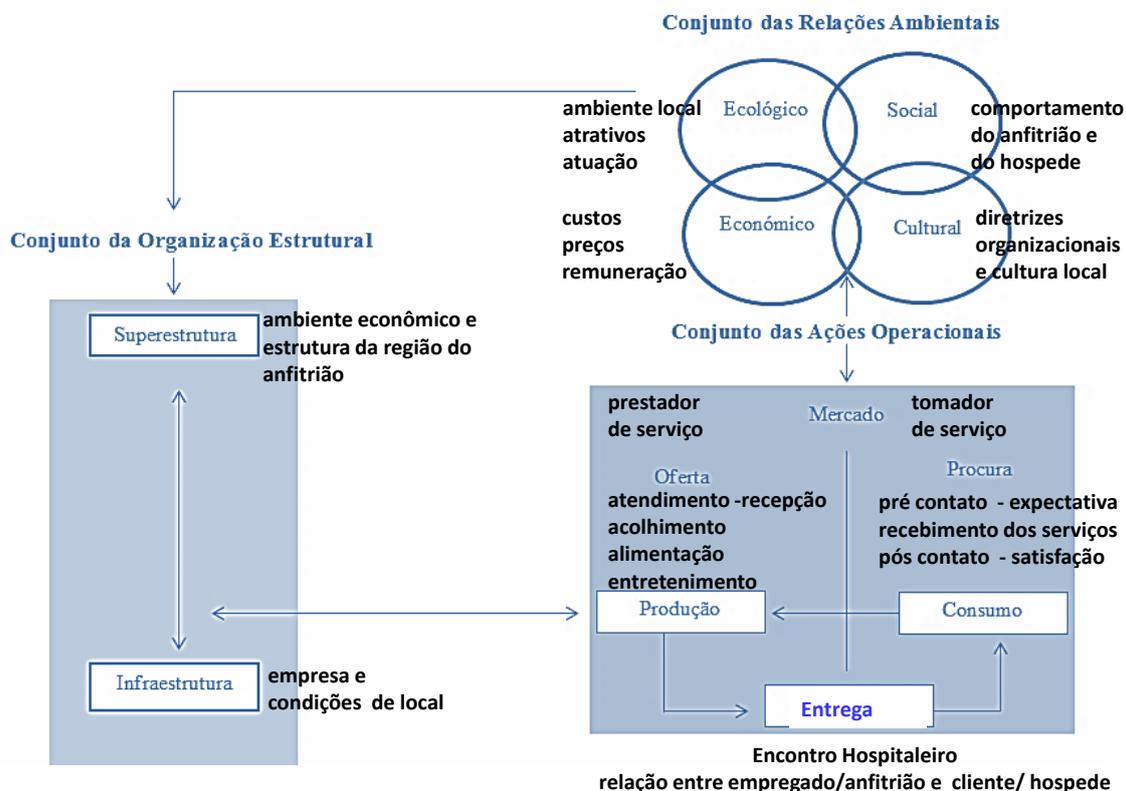


Fig. 1 – Sistema da hospitalidade – o encontro hospitaleiro

Partindo do modelo apresentado e das definições clássicas dos componentes de um sistema pode-se estabelecer que o sistema da hospitalidade - o encontro hospitaleiro - tem como:

1. Objetivo; a criação de vínculos entre os participantes.
2. Entradas; o contrato ao hospede, o cliente estabelecido com anfitrião, o funcionário da empresa contratada, em momento pré-encontro, através das várias formas e mídias possíveis.
3. Processo de transformação; o encontro hospitaleiro, com a entrega ou realização dos serviços esperados. Essa fase pode ser decomposta em tarefas tais como; recepção, acolhimento, atendimento, entrega, alimentação, acomodação, entretenimento, dependendo da empresa e do contrato estabelecido.
4. Saídas; indicação de satisfação ou não pelo hospede ou cliente sobre a entrega dos produtos ou pela realização dos serviços.
5. Controle e avaliação; resultado da comparação entre as expectativas do hospede ou cliente com a percepção de satisfação ou não pela entrega realizada.
6. Retroalimentação ou *feedback*; formalizado pela recompra e recomendação da empresa e dos produtos e serviços fornecidos ou pelas críticas e por uma contraíndicação.
7. Ambiente; os fatores externos, como por exemplo, a infraestrutura física, o mercado de trabalho, as regras e leis, o governo, a concorrência, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, o sistema financeiro, os sindicatos, a tecnologia, a cultura, as diretrizes empresariais, etc.

Em continuidade ao detalhamento do sistema da hospitalidade podemos estabelecer definições para os subconjuntos relativos aos vários componentes do conjunto da organização estrutural.

Clegg (1998) questionou a universalidade das teorias organizacionais modernas e defendeu a necessidade de abordagens mais contextualizadas, que levem em consideração as especificidades locais, no que concerne às suas características sociais, culturais, políticas e econômicas. Segundo Sydnor-Bouso *et al.* (2011) a resiliência, a capacidade de se adaptar as mudanças, tanto da comunidade como das empresas muda ao longo do tempo e da experiência. As comunidades desenvolvem, aprendem e respondem às mudanças. Ao longo do tempo, a resiliência pode ser considerada como uma entrada e uma saída, como resultado e como um catalisador. De acordo com a teoria geral dos sistemas, as empresas experimentam maior resiliência através da resiliência da comunidade e vice-versa, demonstrando as interdependências que existem entre uma comunidade e as empresas e as membranas permeáveis intrínsecas em ambos. Assim podemos definir tanto uma Superestrutura como uma Infraestrutura específica para o modelo.

Na superestrutura temos o Ambiente econômico e estrutura da região da empresa a que pertence o anfitrião, que é formado por; 1) as condições econômicas e empresariais do País e da região da empresa; 2) as condições da estrutura do País e da região; espaço urbano, estradas, transporte, água, telecomunicações, etc.

Na Infraestrutura temos as características da empresa a que pertence o anfitrião e, as condições do local onde ela atua, que são formadas por; 1) as condições da estrutura da empresa; acessibilidade, reservas; 2) as condições físicas da empresa; espaço físico, recepção, wi-fi, banheiros, móveis, etc.

Com relação ao Conjunto das Relações Ambientais temos os seguintes componentes:

1. Ecológicos; formado por: 1) Ambiente local, situação física e ambiental do local e da região da empresa; 2) Atrativos, as características e diferenciais do local e da região da empresa a que pertence o anfitrião; 3) Atuação, as características da forma de atuação e da marca da empresa.
2. Social: formado por: 1) Comportamento; o estilo e os hábitos e crenças das pessoas, o estilo comportamental da liderança da empresa e a marca da empresa e a marca da sua liderança; 2) Características pessoais do anfitrião e hóspede, 3) Os estilos comportamentais dos participantes do encontro hospitaleiro, tanto do funcionário, considerado como anfitrião e do cliente, considerado como hóspede.
3. Cultural: formado pelas; 1) Diretrizes Organizacionais, os métodos, diretrizes, treinamento, recrutamento, etc.; 2) Cultura local, a cultura organizacional, características do setor econômico, os conceitos e as expectativas
4. Econômico: formado por; 1) Custos, a estrutura de custos, critérios de provisionamento e de negociação; 2) Preços, os valores estabelecidos sobre os produtos e serviços da empresa; 3) Remuneração dos colaboradores, os critérios de remuneração e premiação dos funcionários, o que, de alguma forma, incentivam ou dificultam, o comportamento hospitaleiro.

No detalhamento do Conjunto das ações operacionais podem-se destacar os seguintes componentes relativos ao Mercado, que pode ser definido, por um lado, pela produção, a oferta, composta pelo prestador do serviço, a empresa, representada pelo funcionário no papel de anfitrião, e, de outro lado, pelo consumo, a demanda, formada pelo tomador do serviço, o cliente que assume o papel do hospede.

Para a produção, a oferta, pelo prestador de serviço, temos: 1) Atendimento - Recepção, que é composta pelas tarefas; recepção, identificação, reconhecimento, educação, polidez; 2) Acolhimento, a atenção, a escuta atenta e interessada, etc.; 3) Alimentação,

acomodação e serviço; que é representada pela entrega do produto ou do serviço; 4) Entretenimento, o ser agradável, a disponibilização de meios e formas de entreter e facilitar a espera pelo serviço.

Pelo consumo, na demanda, pelo tomador do serviço, temos: 1) o pré-encontro, a expectativa, que é constituída pelas expectativas, por aquilo que o consumidor imagina que vai acontecer, a partir da escolha de uma determinada alternativa; 2) o encontro - o recebimento, que é o recebimento e aceitação do produto ou serviço combinado – contratado; 3) o pós encontro – satisfação, que ocorrem quando os clientes ou hóspedes avaliam um serviço comparando o que foi realizado e ofertado com o que esperavam. Segundo Chon e Sparrowe (2003) 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 resultados da interação humana e associada as atitudes do funcionário-anfitrião, no encontro hospitaleiro.

Finalmente, é considerado, no modelo proposto, como momento da entrega, aquilo que no modelo de Beni (1990) era considerado como o da distribuição. Essa entrega, independente de disponibilização, ou não, de algum produto, se configura na prestação simultânea de um serviço, e assim ela é realizada em um encontro hospitaleiro. Esse Encontro Hospitaleiro, essa relação interpessoal, acontece entre uma pessoa, um colaborador, que representa a empresa, e que realiza as funções de anfitrião, e outra pessoa, um consumidor, cliente, que assume o papel de hospede. O aspecto intangível, o fator humano, é um dos ingredientes mais importantes para que haja a percepção de uma experiência positiva do encontro hospitaleiro. Por ser a hospitalidade uma relação interpessoal, intersubjetividade, a hospitalidade pode ser conceituada e avaliada por intermédio das características comportamentais e da empatia, dos participantes. Além disso, é preciso, também, considerar a situação, a cena, em que esse encontro se realiza e, também, com qual a disposição emocional dos participantes ele se realiza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo era, a partir da teoria geral de sistemas, construir um modelo que, de alguma forma, pudesse se constituir em um sistema da hospitalidade, ou seja, construir um modelo de representação da hospitalidade utilizando a teoria de sistemas. Uma das bases de estruturação foi o sistema de turismo, o SISTUR, do prof. Dr. Mário Carlos Beni (1990). Devido a complexidade e multiplicidade de possibilidades, optou-se por focar no encontro hospitaleiro, que ocorre em prestação de serviços. Em conclusão, apesar das dificuldades encontradas, por conta, não só da complexidade da conceituação da hospitalidade e dos múltiplos componentes envolvidos, mas também pela dificuldade de mensuração das variáveis emocionais e relacionais, conseguiu-se chegar a uma primeira versão de um modelo sistêmico para o encontro hospitaleiro.

O modelo resultante ficou restrito aos conceitos de hospitalidade comercial, e em prestação de serviços. O desafio passa a ser, então, a partir de análises mais profundas, fazer evoluir, em continuidade, o modelo proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, J. A. How organisation theory supports corporate governance scholarship. **Corporate governance**, 2015. v. 15, n. 4, p. 530–545.

ARIELY, D. **Predictably irrational**. [S.l.]: HarperCollins New York, 2008.

ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. VAN DE. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de administração de empresas**, 2005. v. 45, n. 2, p. 52–73.

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:

- introductory essay. **Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology**, 2004. .
- BENI, M. C. Sistema de turismo-sistur: estudo do turismo face à moderna teoria de sistemas. **Revista turismo em análise**, 1990. v. 1, n. 1, p. 15–34.
- BERTALANFFY, L. Von. **Teoria geral dos sistemas**. [S.l.]: Vozes, 1975.
- BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **The journal of marketing**, 1992. p. 57–71.
- BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. The nature and meanings of hospitality. **The sage handbook of hospitality management**, 2008. p. 37–61.
- CAMARGO, L. O. De L. Hospitalidade. **São paulo: aleph**, 2004. v. 22004.
- _____. 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.
- CLEGG, S. R. As organizações modernas. 1998.
- DANKOVA, P.; VALEVA, M.; ŠTRUKELJ, T. A comparative analysis of international corporate social responsibility standards as enterprise policy/governance innovation guidelines. **Systems research and behavioral science**, 2015. v. 32, n. 2, p. 152–159.
- DERRIDA, J.; DUFOURMANTELLE, A. **Anne dufourmantelle convida jacques derrida a falar da hospitalidade**. [S.l.]: Escuta, 2003.
- FINLEY, M. I. **O mundo de ulisses**. Lisboa: [s.n.], 1988.
- GALA, P. A teoria institucional de douglass north1. **Revista de economia política**, 2003. v. 23, n. 2, p. 90.
- GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possível? **Revista hospitalidade**, 2009. v. 6, n. 2, p. 3–27.
- HOMANS, G. C. Social behavior: its elementary forms. 1974.
- I, B. X. V. Carta encíclica deus é amor. **São paulo: loyola**, 2006.
- KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. [S.l.]: Edições 70, Lisboa, 1995.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. [S.l.]: Wiley New York, 1978. V. 2.
- KIM, J.; DANIEL, S. J. Religion and corporate governance: evidence from 32 countries. **Asia-pacific journal of financial studies**, 2016. v. 45, n. 2, p. 281–308.
- 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.
- LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: a social lens**. [S.l.]: Elsevier, 2007.
- _____; MORRISON, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. **Barueri: manoele**, 2004.
- LEVINAS, E. Ética e infinito (1982). **Trad. João gama. lisboa: ed**, 1988. v. 70.
- 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.
- MALINOWSKI, B. Argonautas do pacífico ocidental. **São paulo: abril cultural**, 1978. v. 2.
- MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. 2012.
- 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.

MURPHY, K. S.; DIPIETRO, R. B.; MURRMANN, S. A proposed research agenda for the refinement of the high performance work system construct in the us restaurant industry. **International journal of hospitality & tourism administration**, 2007. v. 8, n. 4, p. 99–116.

MUSGRAVE, J.; WOODWARD, S. Ecological systems theory approach to corporate social responsibility: contextual perspectives from meeting planners. **Event management**, 2016. v. 20, n. 3, p. 365–381.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. [S.l.]: Cambridge university press, 1990.

O’SULLIVAN, E. L.; SPANGLER, K. J. **Experience marketing: strategies for the new millennium**. [S.l.]: Venture Publishing Inc, 1998.

OLIVEIRA BATISTA, E. De. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SCOTT, N.; LAWS, E. Tourism crises and disasters: enhancing understanding of system effects. **Journal of travel & tourism marketing**, 2006. v. 19, n. 2–3, p. 149–158.

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.

SYDNOR-BOUSSO, S. *et al.* Toward a resilience model for the hospitality & tourism industry. **Journal of human resources in hospitality & tourism**, 2011. v. 10, n. 2, p. 195–217.

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.

WORREN, N.; WORREN, N. Functional analysis of organizational designs. **International journal of organizational analysis**, 2016. v. 24, n. 5, p. 774–791.