



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A RELAÇÃO DE HOSPITALIDADE E CONFIANÇA ENTRE STAKEHOLDERS EM CLÍNICAS E HOSPITAIS VETERINÁRIOS

RENATA TESSER ROCHA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

SIMONE RUCHDI BARAKAT

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

CARLOS ALBERTO ALVES

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

A RELAÇÃO DE HOSPITALIDADE E CONFIANÇA ENTRE *STAKEHOLDERS* EM CLÍNICAS E HOSPITAIS VETERINÁRIOS

INTRODUÇÃO

A hospitalidade tem várias definições, de acordo com diferentes autores. Para Burgess (1982), é a oferta de um ambiente social hospitaleiro por um anfitrião, promovida por um comportamento caloroso, amigável, acolhedor, cortês, aberto e generoso. Outros termos estão relacionados a se sentir confortável, seguro e protegido, necessidade genuína de agradar e cuidar dos hóspedes (BLAIN; LASHLEY, 2014; TELFER, 2004), assim como o entretenimento, prazer e felicidade também são termos mencionados para descrever a hospitalidade (KING, 1995; HEMMINGTON, 2007).

A hospitalidade, em um ambiente comercial ou organizacional, é um tipo específico de relacionamento entre indivíduos com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente e desenvolver a repetição do serviço ofertado (KING, 1995). Para que ocorra a melhora na hospitalidade de uma organização deve-se entender a experiência do cliente durante o encontro de serviço, que não é baseado somente na interação do cliente com o funcionário, mas, também, no ambiente físico em que o encontro ocorre (BITNER, 1992; LUGOSI 2014).

A *hospitalableness* (traduzido em português como hospitalabilidade), foi descrita por Telfer (2004) como as características das pessoas hospitaleiras que oferecem a hospitalidade genuína, até mesmo, no contexto comercial, tendo a capacidade de fazer com que os visitantes se sintam bem-vindos e seguros. Essa qualidade é espalhada pela população, sendo que alguns indivíduos são naturalmente mais hospitaleiros do que outros (BLAIN; LASHLEY, 2014, TELFER, 2004).

Lugosi (2014) aponta que dentro de uma organização ocorrem, por meio de atos e rotinas da equipe, do *design* do ambiente, da gestão do espaço, dos relacionamentos e da manipulação de objetos materiais, sentimentos de hospitalidade entre diversos *stakeholders*. Para esse autor, alguns desses processos são impulsionados pelo que pode ser tradicionalmente denominado como hospedagem por anfitriões ou provedores de hospitalidade. Além disso, também estão envolvidos por uma série de outras forças, relacionamentos e interações que devem ser compreendidos, considerando os consumidores ou hóspedes e suas experiências de espaço hospitaleiro (LUGOSI, 2014).

Portanto, a hospitalidade pode ser empregada em contextos organizacionais variados na investigação dos resultados de relacionamentos entre os diversos *stakeholders*, como a satisfação do cliente, a motivação dos funcionários, o desempenho da empresa e os antecedentes de relacionamentos, como confiança, colaboração e justiça (BARAKAT; WADA, 2021). A atenção dada a hospitalidade não se aplica somente a negócios de hospitalidade, como hotéis, restaurantes e lazer, mas, também, está se tornando um tema relevante em áreas como a saúde e serviços financeiros (PIJLS et al., 2017).

A confiança é uma das qualidades mais fundamentais entre as trocas de experiências humanas que ocorrem em todos os contextos, como por exemplo, em um relacionamento conjugal, nas negociações entre colegas de trabalho e empregadores, nas transações simples entre estranhos ou, mesmo, numa interface entre máquinas inanimadas. Desenvolver, produzir e interpretar percepções de confiança são partes importantes e diárias da condição humana social (GRAND et al., 2013).

Dentro de uma organização, a confiança é fundada na capacidade prevista da empresa em satisfazer regularmente as expectativas dos seus *stakeholders*, em especial, no que se relaciona com a confiabilidade, credibilidade e reputação geral. Em uma estrutura mais afetiva, também remete a vontade da empresa de evitar algo que possa ser prejudicial aos clientes. Dessa forma, é inversamente relacionada ao comportamento oportunista do provedor e, portanto, mistura considerações morais como integridade, honestidade, benevolência e ética a

julgamentos calculados, como capacidade de atender às expectativas (FERRELL, 2004; GRAND et al., 2013).

O presente estudo aborda a hospitalidade, sob a luz da Teoria dos *Stakeholders*, em clínicas e hospitais veterinários, centrando-se na confiança dos responsáveis por animais de estimação nos médicos veterinários. A compreensão desse cenário é relevante face ao aumento da procura de serviços veterinários e de animais de estimação no Brasil, com vistas a um melhor atendimento e bem-estar desses clientes no ambiente hospitalar.

O Brasil ocupa a segunda posição mundial na quantidade de animais de estimação. Em 2019, os números obtidos foram de 144,3 milhões de *pets*, sendo: 55,9 milhões de cães; 40,4 milhões de aves canoras ou ornamentais; 25,6 milhões de gatos; 19,9 milhões de peixes; e 2,5 milhões de outras espécies (répteis, anfíbios e pequenos mamíferos). O mercado *pet* brasileiro concluiu o ano de 2020 com um faturamento de R\$40,8 bilhões. *Pet shops* de pequeno e médio porte (com até 19 funcionários) respondem a, praticamente, metade de toda a movimentação. Em seguida, as clínicas e os hospitais veterinários, com 17,9% ou R\$ 7,3 bilhões. Os números mantêm o Brasil como um dos principais mercados *pet* do mundo, em terceiro lugar no *ranking* mundial, atrás dos Estados Unidos da América e da China (INSTITUTO PET BRASIL, 2021). É preciso saber lidar com emoções e personalidades diferentes dos responsáveis por animais de estimação que, muitas vezes, extrapolam o limite da racionalidade, pois pesquisas revelam que 98% deles sentem que o seu animal de estimação é um membro da família. Além disso, os animais de estimação unem os membros da família, aumentam a coesão familiar e, frequentemente, são incluídos em rituais e cerimônias familiares, consequentemente, o adoecimento ou morte de um animal de estimação gera desestabilização dos seus donos e causa impacto social (PROVIDELO; TARTAGLIA, 2013).

Nesse sentido, os fatores de hospitalidade podem influir positivamente no atendimento dos responsáveis por animais de estimação e as organizações podem investir em relações humanas para melhoria na qualidade de serviços, ao invés de visar somente na qualidade técnica.

O problema de pesquisa, portanto, é assim formulado: Qual a relação entre a experiência de hospitalidade, a *hospitableness* e a confiança nas relações entre clientes e veterinários de estabelecimentos de saúde animal? A partir da resposta a essa pergunta, espera-se compreender a relação de hospitalidade e confiança entre *stakeholders*, concentrado nas interações entre clientes e médicos veterinários em clínicas e hospitais veterinários.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A conceitualização de hospitalidade emerge de três amplas linhas intelectuais: negócios aplicados e gestão; ciências sociais (em particular das disciplinas de antropologia, história, geografia e sociologia); e filosofia. Todas elas tendem a ser utilizadas e estudadas de forma independente, porém, os estudos contemporâneos da hospitalidade, em suas manifestações sociais e comerciais, têm buscado construir vínculos entre essas diferentes perspectivas (LYNCH et al., 2011; LUGOSI, 2014).

Hospitalidade e *Hospitableness*

Segundo Camargo (2021), com o decorrer das décadas, ocorre cada vez menos a familiaridade, mas, aumenta o contato com o estranho e, o encontro, mostra-se hospitaleiro em sua exceção, em meio a hostilidade e inospitalidade que dominam. Ainda segundo o autor, o aumento da mobilidade fez com que aumentasse o contato com o desconhecido e “nas áreas de comércio e serviço, o bem receber é um diferencial de competitividade” (CAMARGO, 2021, p. 2).

Lashley (2015) propõe um eixo de hospitalidade que pode ser corrompido em seu pior cenário e, altruísta, em seu melhor. Dispõe-se, dessa forma: a hospitalidade de motivação oculta, que envolve um interesse qualquer do anfitrião; a hospitalidade restritiva, que se mantém o estranho sempre próximo, por não saber se é amigo ou inimigo; a hospitalidade comercial, que possui uma transação financeira e não se sabe ao certo se ela tem a verdadeira hospitalidade ou não; a hospitalidade recíproca, que acontece quando hora o hóspede é anfitrião e vice-versa; a hospitalidade redistributiva, oferecida sem expectativa imediata de reembolso ou retorno; e a hospitalidade altruísta, que é a oferta de hospitalidade de uma forma generosa e benevolente, ou de dar prazer aos outros. A figura 1 mostra o eixo descrito.

Figura 1 – O eixo da hospitalidade



Fonte: Lashley (2015, p.83)

Em contrapartida, Camargo (2021) critica o esquema proposto por Lashley, no sentido em que o eixo de hospitalidade leva em consideração somente o anfitrião e, um encontro de hospitalidade, envolve sempre dois atores. O autor sugere que um encontro pode ocorrer com maior, menor ou, até mesmo, nenhuma interação. Dessa maneira, observa-se as seguintes formas de hospitalidade:

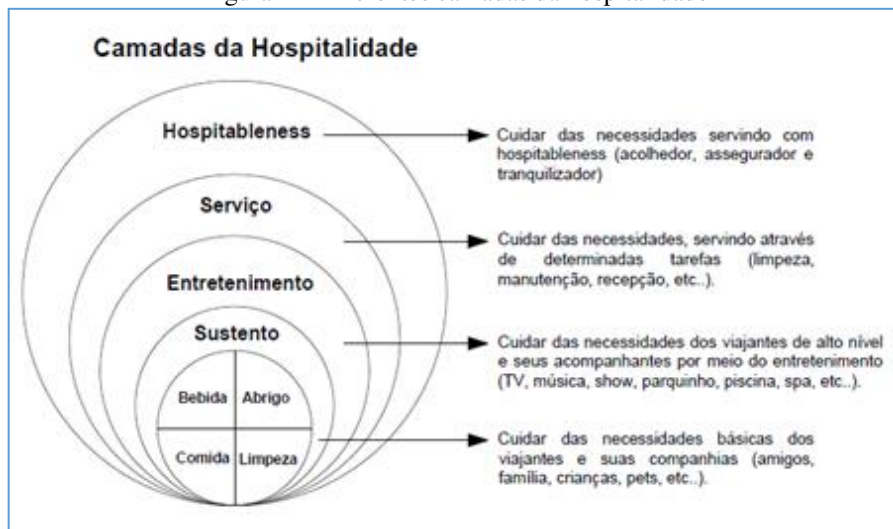
- a) Hospitalidade neutra: ocorre comumente nas ruas, meios de transporte, lojas em que diversas pessoas se encontram, porém, sem interação. “A hospitalidade neutra marca o indivíduo isolado na multidão” (CAMARGO, 2021, p. 6). Pode ser que uma relação se estabeleça e, se ela ocorrer, pode ser malsucedida ou bem-sucedida. Caso seja malsucedida, o encontro caminha para a inospitalidade ou, até mesmo, para a hostilidade. Se bem-sucedida, caminha para a urbanidade (encenada) e a *hospitalableness* (genuína).
- b) Inospitalidade: encontro em que não se reconhece o interlocutor, ou ele é ignorado, não estabelecendo dessa forma, o contato.
- c) Hostilidade: o último degrau negativo, resultado de ações agressivas.
- d) Urbanidade: encontro agradável, que deixa a impressão de um exercício profissional eficiente. Ocorre interesse de ambas as partes, sendo a regra no comércio e atendimento ao público. O que Gotman (2009) chama de hospitalidade encenada.
- e) *Hospitalableness*: transborda o utilitarismo do comportamento que ocorre de forma comercial, considerada a hospitalidade mais genuína e de melhores momentos do encontro. Pessoas que tem as características de hospitalidade possui a prevalência do gosto de servir. Servir pode ser uma vocação e um aspecto importante da personalidade.

Segundo Telfer (2004), dentro do contexto de hospitalidade, estão as características das pessoas hospitaleiras, que se denomina *hospitalableness* e, isso, pode ser identificado como uma virtude moral. As virtudes morais são voltadas para: alguém do seu círculo; do tipo “bom samaritano”; e para amigos.

Na literatura, muitas vezes, se estuda de forma conjunta o conceito hospitalidade e *hospitalableness* e, isso, se torna confuso, embora estejam inter-relacionados. Medir a *hospitalableness* é importante, principalmente do ponto de experiência do consumo que, atualmente, parece ser crucial em economias de experiência, podendo influenciar a satisfação do consumidor (ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013). A relação entre hospitalidade e

hospitableness pode ser ilustrada em camadas da hospitalidade, que podem estar presentes em sua totalidade ou parcialmente em uma organização. Ressalta-se que a verdadeira hospitalidade deve ter a camada de *hospitableness* sempre presente (Figura 3).

Figura 2 – Diferentes camadas da hospitalidade



Fonte: Tasci e Semrad (2016, p. 32)

A camada da *hospitableness* envolve a interação humana entre fornecedores e consumidores que se sentem bem-vindos, amados, respeitados, realizados e, na falta de *hospitableness* genuína, a hospitalidade pode não ser tão evidente. A mensuração dessas características se torna difícil por sua intangibilidade e por precisar de ajustes em espaços, situações e tempos diferentes.

Confiança entre *Stakeholders*

O desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com base na confiança mútua e justiça são os princípios centrais na teoria dos *stakeholders*. Se os *stakeholders* percebem as organizações como justas, eles são propensos a compartilhar informações e permitir que elas lidem melhor com as mudanças no ambiente. Ao construir melhores relacionamentos, as organizações criam valor por meio da satisfação do funcionário, lealdade do cliente e do fornecedor e melhores condições de infraestrutura local (BARAKAT; WADA, 2021).

Essencialmente, dentro de um relacionamento de confiança, o fator vulnerabilidade está inserido no contexto. Estar vulnerável é correr riscos e, isso, implica que algo importante pode ser perdido. Dentro de uma relação interpessoal, a confiança pode ser descrita como o sentimento inicial do cliente.

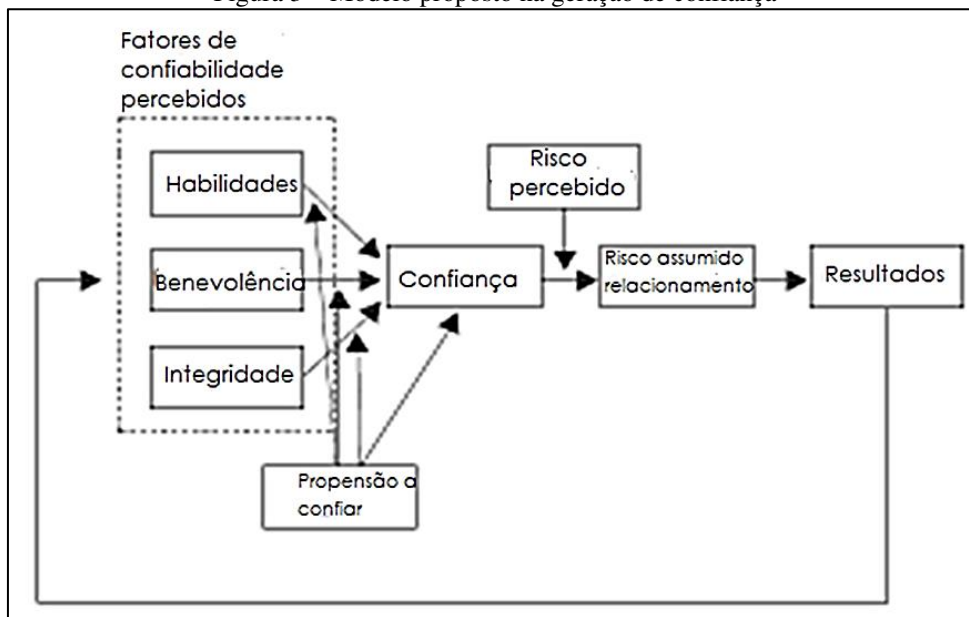
Dentro de um relacionamento de confiança há a pessoa que confia e o confiado. Fatores de ambas as partes fazem com que a confiança possa ser maior ou menor. Dentre os fatores da pessoa que confia, percebe-se que algumas delas já possuem uma probabilidade maior de confiar do que outras, envolvendo a propensão de confiar (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Essa propensão é um fator interno estável, inerente e que influencia na quantidade de confiança depositada, antes dos dados do confiado estarem disponíveis. Essa propensão varia nas pessoas de acordo com suas experiências de desenvolvimento, tipos de personalidade e origens culturais.

Em relação a outra parte, o confiado, três fatores aparecem com frequência em várias literaturas, como antecedentes da confiança: habilidade, benevolência e integridade e, essas três características em conjunto, parecem explicar uma parte importante da confiabilidade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Considerando que a confiabilidade é amplamente

entendida como multidimensional, questiona-se sobre a dimensão que é mais relevante em uma situação particular, podendo variar em diferentes tipos de serviços, padrões diferentes de relacionamento (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) propuseram, após uma revisão sobre confiança e seus constructos, o modelo apresentado na figura 3, fazendo a união das características do confiado e de quem confia, para a geração da confiança.

Figura 3 – Modelo proposto na geração de confiança



Fonte: Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 715)

A confiança obtida entre a organização e os *stakeholders* pode alterar conforme o contexto em que se encontra. Então, negócios podem ser realizados em poucos segundos e, outros, até mesmo com o mínimo de confiança, podem indicar oportunismo. Percebe-se que a confiança é um recurso valioso, cria capacidades e economia de custos, podendo ser a chave para a vantagem competitiva, mas, cara e arriscada (FREEMAN et al., 2010).

Zaheer et al. (1998) abordaram a distinção entre confiança interpessoal e confiança organizacional no que se refere as percepções dos *stakeholders*. A confiança interpessoal descreve até que ponto os indivíduos (origem) confiam em outros indivíduos (referente) no longo de dimensões relevantes de confiabilidade e, a confiança organizacional, se eles (origem) confiam em uma organização (referente). A confiança dos *stakeholders* nas organizações envolve a vontade dos indivíduos (clientes, funcionários) a aceitar a vulnerabilidade para as ações de uma organização baseada em expectativas positivas.

METODOLOGIA

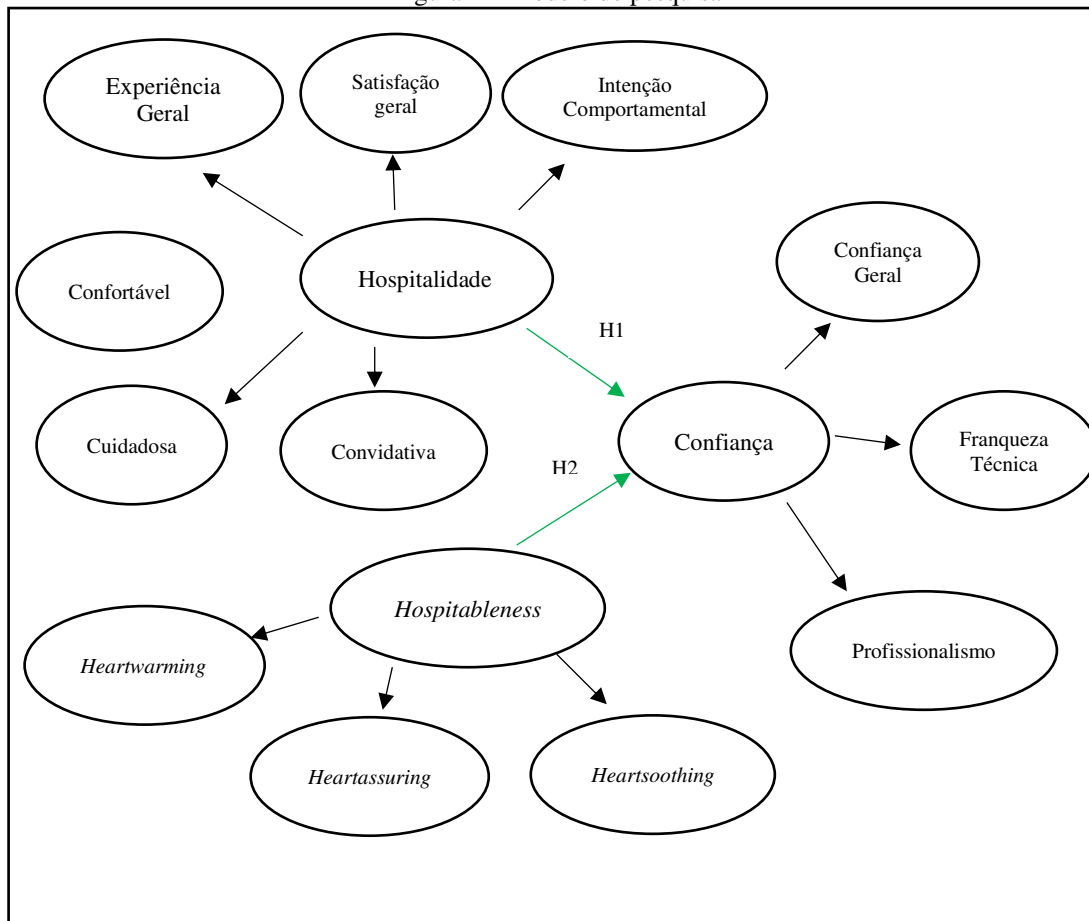
Para a realização desta pesquisa, norteou-se pela pergunta: Qual a relação entre a experiência de hospitalidade, a *hospitalableness* e a confiança nas relações entre clientes e veterinários de estabelecimentos de saúde animal? Para isso, duas hipóteses foram desenvolvidas:

H1- A experiência de hospitalidade está positivamente relacionada com a confiança no médico veterinário;

H2 – A *hospitalableness* está positivamente relacionada com a confiança no médico veterinário.

Para o seu desenvolvimento, os constructos utilizados foram: Experiência de hospitalidade, *Hospitalableness* e Confiança no médico veterinário, conforme apresenta a figura 4.

Figura 4 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para alcançar o objetivo proposto de “compreender a relação entre hospitalidade e a *hospitalableness* e confiança entre stakeholders em clínicas e hospitais veterinários”, foi adotada como metodologia a pesquisa quantitativa explicativa, com o emprego de questionário aplicado em amostra não probabilística por conveniência aos responsáveis por animais de estimação usuários de clínicas e hospitais veterinários no Brasil, com 18 anos ou mais, por ser desta forma o responsável legal pelo animal. O questionário foi elaborado com o emprego de três escalas: experiência de hospitalidade (PIJLS et al., 2017), *hospitalableness* (TASCI; SEMRAD, 2016) e confiança no médico veterinário (GRAND et al., 2013). Os resultados foram vinculados à análise das hipóteses, que se referem à relação positiva entre os constructos deste estudo: a experiência de hospitalidade e a *hospitalableness* influenciam na geração de confiança em responsáveis por animais de estimação no médico veterinário. Para testar as hipóteses, foi utilizada a técnica de análise por modelagem de equações estruturais.

O questionário foi aplicado contendo 11 perguntas descritivas para caracterização da amostra e 42 afirmações em escala tipo *Likert* de 5 pontos (1=discordo totalmente, 2= discordo parcialmente, 3= não concordo nem discordo, 4=concordo parcialmente, 5=concordo totalmente). Foi enviado um *link* do questionário final aos contatos por e-mail e WhatsApp em fevereiro de 2022 e solicitado que os respondentes enviassem aos seus contatos posteriormente.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após coleta dos dados, com uma amostra final de 185 respondentes, procedeu-se à análise fatorial, que se traduz numa técnica frequentemente utilizada em Modelos de Equações Estruturais para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo conceitual à estrutura correlacional das variáveis. Esta análise foi efetuada por intermédio do procedimento “*bootstrapping*” do SmartPLS, que gera subamostras com observações aleatoriamente retiradas do conjunto original de dados (MARÔCO, 2014).

Na primeira etapa, foi utilizado o PLS algoritmo e, desta forma, apresentou-se o modelo de mensuração com os valores da correlação entre os indicadores e as variáveis latentes. A partir deste resultado, obteve-se a validade convergente por meio da variância média extraída (AVE), que deve ser maior do que 0,50. Todos os resultados de AVE foram satisfatórios e, assim, confirmou-se a validade convergente.

A segunda etapa dentro do modelo de mensuração foi a observação dos valores da consistência interna (*alfa de Cronbach*) e confiabilidade composta (CC). Os dois valores são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses ou se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis. O valor de AC deve ser acima 0,7 e da CC acima de 0,7, para serem consideradas adequadas. Todos os resultados de AC e CC foram adequados, confirmando a confiabilidade do instrumento (Tabela 01).

Tabela 01 - Validade convergente da amostra final

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Experiência de Hospitalidade	0,969	0,971	0,617
<i>Hospitableness</i>	0,991	0,992	0,922
Confiança no médico veterinário	0,956	0,925	0,725
Valores ótimos	> 0,7	> 0,7	> 0,5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A terceira etapa dentro do modelo de mensuração é a avaliação da validade discriminante, que indica que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. A validade discriminante foi observada por intermédio do critério de Fornell e Larcker (BIDO; SILVA, 2019). Os resultados neste estudo foram adequados, confirmando a validade discriminante do instrumento.

A tabela 02 mostra os valores pelo critério de Fornell- Larcker nos seus constructos, com valores das raízes quadradas do AVE maiores que nos outros constructos.

Tabela 02 - Validade discriminante dos constructos pelo critério de Fornell – Larcker da amostra final

	Confiança no médico veterinário	Experiência de Hospitalidade	<i>Hospitableness</i>
Confiança no médico veterinário	0,848		
Experiência de Hospitalidade	0,771	0,785	
<i>Hospitableness</i>	0,368	0,239	0,960

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Análise do modelo estrutural

Os coeficientes de regressão padronizados indicam quanto cada constructo afeta as variáveis latentes, quando estas aumentam de uma unidade significativa (BIDO; SILVA, 2019). Na figura 17, podem ser localizados os coeficientes de regressão associados a cada uma das variáveis observadas (Experiência de hospitalidade e *Hospitableness*) e o quanto elas impactam na variável latente Confiança no médico veterinário.

A Experiência de hospitalidade possui o maior coeficiente de regressão (0,725) com a variável Confiança no médico veterinário, ou seja, quando esta aumenta de uma unidade, a maior contribuição para ela vem da Experiência de hospitalidade. Por sua vez, a variável *Hospitableness* apresenta um coeficiente de regressão igual a 0,195, com relação à variável Confiança no médico veterinário.

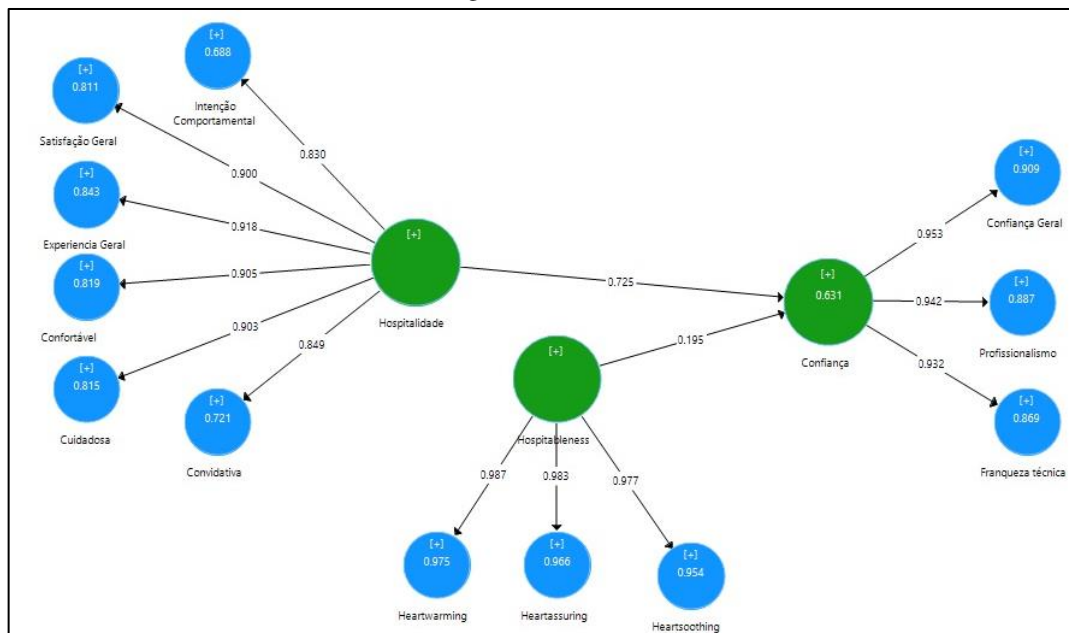
As dimensões dentro de Experiência de hospitalidade que tiveram maior coeficiente de regressão foram: “Cuidadosa” (0,903), “Confortável” (0,905) e “Experiência geral” (0,918).

Não houve diferença significativa entre as dimensões de *Hospitableness* e sua variável latente: “*Heartwarming*” (0,987), “*Heartassuring*” (0,983) e “*Heartsoothing*” (0,977).

Não houve diferença significativa de associação entre as dimensões de Confiança no médico veterinário e sua variável latente: “Confiança geral” (0,953), “Profissionalismo” (0,942), “Franqueza técnica” (0,932).

Na figura 5, também podem ser observados os valores dos coeficientes de determinação da variância (R^2) da variável dependente confiança no médico veterinário. Esses coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes. O valor de R^2 obtido está no interior do círculo que representa essa variável. No caso da variável Confiança no médico veterinário, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 63,1%.

Figura 5- Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A segunda etapa é avaliar se essas relações são significantes. Para isso, deve-se avaliar os valores de t-student e valores acima de 1,96 correspondem a p-valores < ou igual a 0,05. O teste t de Student serve para testar a hipótese de que os coeficientes de correlação/regressão

possam ser iguais a zero. Caso o resultado do teste t-Student seja igual ou superior a 1,96, a hipótese nula é rejeitada, ou seja, a correlação é significativa (BIDO; SILVA, 2019).

A tabela 3 mostra os valores de t e, a sua leitura, que todos os valores das relações dos indicadores e suas variáveis latentes e entre as variáveis latentes estão acima de 1,96.

A terceira etapa foi avaliar o tamanho do efeito (f^2), que é um indicador de qualidade de ajuste do modelo. O f^2 é obtido pela inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um) e avalia-se quanto cada constructo é “útil” para ajuste do modelo. Os valores entre 0,02 são considerados pequenos, entre 0,15 médios e 0,35 grandes significantes (BIDO; SILVA, 2019). Neste estudo, o valor do f^2 foi de 1,360 para Experiência de hospitalidade e Confiança no médico veterinário e, 0,123, para *Hospitableness* e Confiança no médico veterinário. Isso, indicou que o modelo tem acurácia e que os constructos foram importantes para o ajuste geral do modelo. Após terminado a avaliação da qualidade do ajuste do modelo, iniciou-se a interpretação dos coeficientes de caminho, demonstrados na tabela 21, onde as hipóteses foram suportadas.

Tabela 3 - Resultados do modelo estrutural (n=185)

Relação Estrutural	Hipóteses	f^2	Coefficiente Estrutural	valor-t	valor-p	R ²
Experiência de Hospitalidade -> Confiança no médico veterinário	H1 (+)	1,360	0,725	16,414	0,000	0,631
Hospitableness -> Confiança no médico veterinário	H2 (+)	0,123	0,195	4,863	0,000	

Nota: Valores – p estimados por *bootstrapping* com 5.000 repetições.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As 42 variáveis tiveram, predominantemente, as respostas em concordância máxima na apresentação dos resultados, o que significa que a maior parte das clínicas e hospitais veterinários frequentados pelos respondentes atende ao que eles entendem por Experiência de hospitalidade e *Hospitableness* presente no médico veterinário. Os autores Lugosi (2008; 2009; 2014) e Ornstein (2013) explicam que o ambiente físico é um componente que afeta os encontros de hospitalidade entre os stakeholders de uma organização e a construção ambiental faz com que as pessoas percebam um acolhimento e inclusão ou uma inospitalidade, independentemente da finalidade da organização. Lashley (2004), Telfer, (2004) e Camargo (2004) também demonstram a importância das relações de hospitaleiras que são estabelecidas dentro de um contexto comercial, que pode ser uma hospitalidade gerada pela troca monetária, mas que pode ocorrer também pela vontade genuína de agradar ao cliente.

No modelo deste estudo, a hipótese 1(H1): A Experiência de hospitalidade está diretamente relacionada com a Confiança no médico veterinário foi suportada, confirmando que um ambiente convidativo, cuidadoso, confortável e com experiências relacionadas a hospitalidade influenciam na percepção de confiança em veterinários dentro de clínicas ou hospitais veterinários. Fatores como comodidades hospitalares e relacionamentos interpessoais, desempenham um papel significativo no atendimento das expectativas do paciente em hospitais relacionados ao cuidado a humanos (KELLY; LOSEKOOT; WRIGHT-STCLAIR 2016). A experiência do consumidor é essencial na entrega de produtos de hospitalidade, pois isso cria memórias. O conceito de experiência memorável também tem sua importância, pois isso é o que o hóspede levará para casa (HEMMINGTON, 2007).

Cerqueira (2020), estudou quais são os antecedentes que fazem com que o consumidor entenda como boa a experiência de hospitalidade no setor da hotelaria. Considerou todos os aspectos físicos de *servicescape* propostos por Bitner (1992) e todas as características de *hospitableness* propostas por Tasci e Semrad (2016) ligados como uma hipótese na experiência de hospitalidade proposta por Pijls et al. (2014). O termo *servicescape* é um neologismo criado por Bitner, utilizado para descrever o ambiente físico de uma empresa de serviços que

desempenha um papel importante na experiência e pode influenciar positivamente satisfação dos clientes.

Como resultado, a autora obteve que os atributos físicos têm impacto positivo na experiência de hospitalidade, sendo fatores determinantes relevantes nessa experiência, com efeito significativamente forte. Pijls et al. (2017) alegam que não só as características da interação da equipe importam, mas, também, toda a hospitalidade percebida do ambiente, instalações e procedimentos enfrentados durante o encontro de serviço. Segundo o autor, todos os fatores da experiência de hospitalidade são relevantes em todo tipo de serviço e para todo tipo de cliente, contudo, a importância relativa dos fatores pode variar na visão do que as pessoas experimentam como hospitalidade. Neste estudo a experiência convidativa e a intenção comportamental foram os que tiveram menor peso para a experiência de hospitalidade dos respondentes. Portanto, os demais, cuidadoso, confortável, experiência geral e satisfação geral tiveram maior relevância.

Na área da saúde, os pacientes, muitas vezes, estão mais preocupados com a forma como eles são comunicados, com destaque para três elementos-chave: assistência técnica, relacionamento interpessoal e a qualidade das instalações e do ambiente hospitalar para atender as expectativas gerais dos pacientes. Dessa forma, a melhoria na prestação de serviços de apoio promove a segurança no paciente e sensação de bem-estar (RANDALL; SENIOR, 1994).

Uma conexão emocional significativa entre anfitrião e hóspede, com a experiência emocional no centro do encontro, com o abandono do julgamento racional e a aceitação completa do outro, cria bem-estar para ambas as partes. Este momento é considerado a verdadeira hospitalidade. São as ações de outros que vão além de um serviço prescrito ou procedimento técnico que criam uma experiência de hospitalidade memorável (HEMMINGTON, 2007; LUGOSI, 2008) e, muitas vezes, são as habilidades interpessoais que os funcionários exibem, em vez de suas habilidades técnicas, que um hóspede lembra e leva a uma alta satisfação do paciente (LUGOSI, 2008, PATTEN, 1994).

A importância do ambiente também é demonstrada por Hepple, Kips e Thomson (1990) e Bitner (1992) que referem a vontade dos clientes de se sentirem em casa e para isso o ambiente físico é considerado um elemento essencial da experiência do paciente. Alguns hospitais usam para isso designs inspirados em hospitalidade dentro do ambiente para tranquilizar os pacientes e garantir que sejam tratados com dignidade e respeito, pois, o ambiente circundante, pode ter impacto significativo sobre um hóspede, afetando seus estados emocional, cognitivo e psicológico.

A hipótese 2 (H2): A Hospitableness está diretamente relacionada com a Confiança no médico veterinário foi suportada no modelo deste estudo, confirmando que as características hospitaleiras do médico veterinário, levam a confiança dos clientes. Isso, porque essas características do anfitrião (TELFER, 2004) influenciam na percepção do cliente em ser bem recebido em uma clínica ou hospital veterinário. Os serviços oferecidos neste espaço devem ter a camada de Hospitableness (TASCI, SEMRAD, 2016) para que ocorra a verdadeira hospitalidade.

O comportamento hospitaleiro genuíno requer um motivo e, este, inclui a preocupação com o bem-estar e prazer do hóspede (TELFER, 2004). Um dos motivos que pode ser pertinente a oferta de hospitalidade pelos veterinários neste estudo, pode ser a “hospitalidade do bom samaritano” (TELFER, 2004), que envolve o cuidar dos necessitados que, neste caso, o cuidado com o animal de estimação faz com que o dono se sinta valorizado e reconhecido como um indivíduo que está bem amparado pelo comportamento hospitaleiro dos outros.

Dentro desse ambiente, a partir da hospitableness, pode-se formar os ambientes de hospitalidade pública, com o acolhimento inicial, a hospitalidade pessoal, que possui algum envolvimento emocional e a hospitalidade terapêutica, com envolvimento mais ético e moral para possibilitar a criação da base para a cura. A situação humana de dor e solidão pode ser

alterada quando um espaço amigável é criado por outros, abordagem chamada de humanística, com conceitos de empatia, intimidade, enfrentamento, cuidado e escolha para criar uma experiência humanista em vez de desumanizante (PATTEN, 1994, SEVERT et al., 2008). Quando sintonizado com um cliente, pode-se senti-lo no coração e não apenas na cabeça. Há a atração pelo cuidado, que é relacionado a ter uma perspectiva holística e ver a pessoa como um todo. Quando o anfitrião demonstra compaixão, mesmo que no menor dos atos, não apenas quem recebe se sente cuidado, mas, também, o profissional de saúde se sente mais positivo consigo mesmo (KELLY; LOSEKOOT; WRIGHT-STCLAIR, 2016).

A *hospitalableness* dos médicos veterinários, considerados os stakeholders internos da organização neste estudo, tiveram por parte dos respondentes, concordância plena (acima de 60%) a todas as características de *Hospitalableness*. As qualidades menos percebidas nestes profissionais foram a generosidade e ser mente aberta (TASCI, SEMRAD, 2016; TELFER, 2004). Como a generosidade faz parte dos itens dentro da escala de Confiança no médico veterinário e está relacionada a benevolência, pode se esperar que os antecedentes habilidade e integridade tenham maior peso para a geração de confiança dentro desses estabelecimentos.

De acordo com a teoria dos stakeholders, a confiança mútua e a justiça são os elementos que desenvolvem relacionamentos de longo prazo, conforme demonstrado por Barakat e Wada (2020) e Pirson e Malhotra (2011). Desta forma, se os stakeholders perceberem que as organizações são justas, é mais provável o compartilhamento de informações. Stakeholders externos com relacionamento de curto prazo com a organização tendem a ter confiança pela benevolência e habilidade técnica e os que têm um relacionamento de longo prazo, prezam pela integridade e habilidade técnica. Isso foi demonstrado também por Lo (2013) em uma rede hoteleira, a confiança e o compromisso, quando aplicados, aumentaram o desempenho financeiro e satisfação do cliente.

A teoria dos stakeholders, em conjunto com o estudo em hospitalidade, faz com que dentro da organização a aproximação seja relacional e não apenas transacional (BARAKAT; WADA, 2020). Em um ambiente de saúde veterinário, a experiência de hospitalidade e a *hospitalableness* criam um conforto para as pessoas que não estão ali por lazer e, desta forma, criam a confiança para a geração de um relacionamento de longo prazo.

Neste estudo, a Experiência de hospitalidade, relacionada ao ambiente organizacional de uma clínica ou hospital veterinário, teve um impacto maior para que os respondentes confiassem no médico veterinário do que as características hospitaleiras presentes nesses profissionais. Não se conseguiu concluir neste estudo o que os respondentes levam em consideração para achar que um ambiente tem boa Experiência de hospitalidade, se são mais os atributos físicos ou o atendimento dos funcionários. No estudo de Cerqueira (2020), dentro da hotelaria, a *Hospitalableness* dos colaboradores obteve uma influência maior na experiência global de hospitalidade do que os atributos físicos. No modelo proposto neste trabalho, apesar da *hospitalableness* ter sido relacionada como um componente para a geração de confiança, este foi menor do que a experiência geral de hospitalidade.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Dentro da literatura a respeito da hospitalidade, há diversas definições para os termos hospitalidade e *hospitalableness* e, muitas vezes, eles acabam sendo igualmente definidos. As características hospitaleiras de uma pessoa, definida como *hospitalableness* (LASHLEY, 2004; TELFER, 2004) e o ambiente organizacional como componente na oferta de hospitalidade, nortearam esta pesquisa. Os estudos estão se aprofundando a respeito de como a hospitalidade pode gerar uma vantagem competitiva para a organização por meio do estabelecimento da confiança com o cliente final.

Em ambientes hospitalares humanos, a experiência vivida por intermédio do *design* do ambiente faz com que o cliente se sinta mais confortável. A experiência do paciente é impactada pelas muitas relações, lutas de poder, demandas organizacionais e expectativas que estão em jogo em uma organização hospitalar, o que pode criar tensões entre profissionais da saúde, gestão e outros pacientes. Outro ponto que coloca os estabelecimentos de saúde em estado de atenção é que a hospitalidade em ambientes de saúde pode ser afetada pela agressividade que permeia esses ambientes, o que leva ao esgotamento e estresse pós-traumático do profissional que ali trabalha, afetando as conexões emocionais verdadeiras com os pacientes (KELLY; LOSEKOOT; WRIGHT-STCLAIR, 2016).

Dentre as instituições que compõem ambientes de saúde, estão os estabelecimentos veterinários, que incluem hospitais e clínicas veterinárias. Atualmente, diversas famílias consideram o animal de estimação como um membro da família, demonstrado nesta pesquisa em 95,7% dos casos. Mediante a esta constatação, o atendimento do médico veterinário, dentro desses estabelecimentos, deve levar em conta o sofrimento dos responsáveis por esse paciente e criar um momento de bem-estar mútuo. Quando uma conexão pessoal é feita, ela exibe hospitalidade e presença verdadeira, promovendo uma qualidade de atendimento (KELLY; LOSEKOOT; WRIGHT-STCLAIR 2016).

A confiança depositada em algo ou alguém, depende de fatores tanto da pessoa que confia, como do confiado. Confiar em alguém envolve vulnerabilidade, que deve ser aceita, sem saber de fato qual será o resultado final. Uma organização que tem valores semelhantes com a pessoa que confia, será percebida com uma integridade aceitável. Além disso, é mais provável que um cliente desenvolva um relacionamento com um local que exiba valores e atitudes semelhantes em detrimento daqueles cujos valores sejam incongruentes. Conforme observado no setor de assistência médica e serviços humanos, a confiança entre o paciente e o médico é um componente central na criação e manutenção de relacionamentos médicos eficazes, inclusive na taxa de adesão aos tratamentos recomendados (GRAND et al. 2013). Não há estudos publicados a respeito da confiança em médicos veterinários. Fatores como benevolência, integridade e habilidade estão envolvidos em todos os estudos relacionados ao tema.

A benevolência e a integridade são correlacionadas, porém, em algumas situações, elas podem divergir. Como exemplo, caso uma pessoa que confia tenha uma relação cordial, a benevolência do confiado não seria alta, pois o relacionamento não é muito desenvolvido. Dessa forma, o nível de integridade da organização é muito relevante nesse relacionamento, fazendo com que a benevolência e integridade atinjam diferentes domínios que contribuem de forma diferente para a confiança. Quando a gama de tarefas envolvidas é menos sofisticada e menos habilidade é necessária, pode-se esperar que a benevolência e a integridade desempenhem um papel maior na explicação da variação na confiança (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2016). Em ambientes veterinários, a assimetria de poder e a grande vulnerabilidade dos clientes em depositar a confiança em uma especialidade que é pouco entendível pela dificuldade maior na comunicação, faz com que a integridade e a benevolência possam ter maior peso dentro da percepção de confiança.

A escala adotada neste estudo, não possui a separação de dimensões que possuam somente característica de integridade, benevolência e habilidade. Os itens estão misturados em cada dimensão e, portanto, não é possível saber qual característica tem maior peso nestes estabelecimentos. Em contrapartida, a generosidade é uma das características presentes dentro do item benevolência, que compõe o constructo Confiança.

Neste estudo, mesmo a generosidade sendo a qualidade menos percebida pelos respondentes, a confiança se manteve percebida, fazendo com que os itens habilidade e integridade tenham tido peso maior. Ainda pensando nas características hospitaleiras do médico veterinário, a variável que corresponde a organização que trabalha, pode ser um fator para que

ocorram características relacionadas a benevolência, pois a *hospitableness* depende de fatores intrínsecos e extrínsecos, conforme ensina Guimarães (2019).

Neste trabalho também se notou que a experiência de hospitalidade foi um fator mais relevante para a geração de confiança do que a *hospitableness*. Isso vai de encontro com a afirmação de que os *stakeholders*, sejam eles internos ou externos, podem perceber as organizações como inclusivas e acolhedoras ou inóspitas, dependendo da interação obtida dentro do espaço organizacional (LUGOSI, 2014).

Algumas limitações podem ser apresentadas neste estudo. A primeira delas é a falta de material relacionado a hospitalidade dentro de ambientes de saúde veterinários. Outra limitação deste estudo foram as poucas publicações utilizando as escalas escolhidas neste trabalho de forma aplicada, não sendo possível verificar se os fatores que influenciam a percepção de hospitalidade em ambientes veterinários são os mesmos de uma organização que atua em outro segmento.

Como sugestão recomenda-se a pesquisa com outras variáveis latentes, como por exemplo: a comunicação, importante para os encontros médico-cliente; e a aplicação de atributos físicos como *servicescape* como uma hipótese na geração de confiança. Recomenda-se também direcionamento do estudo para o ponto de vista dos veterinários com a organização que trabalha ou com os próprios clientes, com objetivo de complementar os dados deste estudo, uma vez que a hospitalidade envolve sempre os dois personagens.

Estudos com diferentes *stakeholders* internos dessas organizações podem auxiliar na melhoria do ambiente de trabalho para o cliente final, assim como a utilização de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade, voltadas para os funcionários do setor. O estudo com as dimensões separadas de benevolência, integridade e habilidade dentro da geração de confiança, para que se possa saber qual tem maior peso para essa percepção em médicos veterinários e a separação dos respondentes em somente clínicas ou hospitais veterinários, também podem obter um novo resultado.

Como implicação prática, a investigação apresenta uma contribuição relevante para os gestores de ambientes de saúde veterinários, que podem utilizar esses dados para investir em uma maior comodidade aos clientes e criar conforto emocional, uma vez que esse público não está nessas organizações por lazer. Para os médicos veterinários, *stakeholders* internos deste estudo, saber sobre as características menos percebidas pelos clientes pode fazer com que esses profissionais melhorem e possam adquirir maior qualidade nos seus atendimentos e geração de confiança.

Que sirva como contribuição para que as organizações no que se refere à dedicação no recrutamento dos veterinários pelas características hospitaleiras que apresentam, além da melhoria do ambiente para que a experiência vivenciada seja positiva e ocorra o retorno do cliente como resultado final.

Como contribuição teórica, espera-se proporcionar conhecimento mais profundo sobre a experiência de hospitalidade e *hospitableness* nas organizações, com a aplicação das escalas validadas, conforme sugerido pelos autores Pijls et al. (2017) e Tasci e Semrad (2016), dentro de uma organização de saúde para animais de estimação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIFFIN, Ahmad Azmi M.; NAMEGHI, Ehsaneh Nejad; ZAKARIA, Noor Izyana. The effect of *hospitalableness* and servicescape on guest satisfaction in the hotel Industry. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 30, n. 2, p. 127-137, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/cjas.1246>. Acesso em: 11 set. 2021.
- BARAKAT, Simone R.; WADA, Elizabeth K. *Stakeholder* theory in the hospitality field: Insights drawn from a systematic literature review. **Hospitality & Society**, v. 11, n.2, p. 183-207, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1386/hosp_00031_1. Acesso em: 10 set. 2021.
- BIDO, Diógenes S.; SILVA, Dirceu. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992. Disponível em: <https://yuiworld.files.wordpress.com/2011/07/6-the-impact-of-physical-surrounding-on-customers-and-employees.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.
- BLAIN, Matthew; LASHLEY, Conrad. *Hospitalableness*: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, v. 4, n. 1 & 2, p. 1-8, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/22243534.2014.11828307>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 2, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i2.2112>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- CAMARGO, Luiz O. Hospitalidade. São Paulo: Aleph, 2004.
- CERQUEIRA, Isabel Cristina Teixeira. **A Experiência de Hospitalidade nos Serviços: Antecedentes e Consequentes**. 2020. Dissertação (Mestrado em gestão de serviços) - Faculdade de economia Universidade do Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/130208>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- FERRELL, O. C. Business ethics and customer *stakeholders*. **Academy of Management Perspectives**, v. 18, n. 2, p. 126-129, 2004. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.3758/BRM.41.4.1149>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- FREEMAN, Robert E; PARMAR, Bidhan L.; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.; PURNELL, Lauren; COLLE, Simone de. **Stakeholder theory**: the state of the art. New York: Cambridge University Press, 2010.
- GRAND, James A; LLOYD, James W.; ILGEN, Daniel R.; ABOOD, Sarah, SONEA, Ioana M. A measure of and predictors for veterinarian trust developed with veterinary students in a simulated companion animal practice. **Journal of the American Veterinary Medical Association**, v. 242, n. 3, p. 322-334, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.2460/javma.242.3.322>. Acesso em: 15 ago. 2021.

GUIMARÃES, Gilberto A. **Hospitalidade**: avaliação das características e motivações que determinam a capacidade de ser hospitaleiro. 2019. Tese (Doutorado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

HEMMINGTON, Nigel. From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 6, p. 747-755, 2007.

HEPPLE, Jill; KIPPS, Michael; THOMSON, James. The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. **International Journal of Hospitality Management**, v. 9, n. 4, p. 305-318, 1990.

INSTITUTO PET BRASIL. **Dados IPB, Mercado pet faturou R\$40,8 bilhões**. 2021. Disponível em: <http://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/mercado-pet-faturou/>. Acesso em: 16 fev. 2022.

KELLY, Rosalind; LOSEKOOT, Erwin; WRIGHT-STCLAIR, Valerie A. Hospitality in hospitals: The importance of caring about the patient. **Hospitality & Society**, v. 6, n. 2, p. 113-129, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1386/hosp.6.2.113.1>. Acesso em: 24 abr. 2022.

KING, Carol A. What is hospitality? **International Journal of Hospitality Management**, v. 14, n. 3-4, p. 219-234, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00045-3). Acesso em: 15 set. 2021.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitalabilidade. **Revista Hospitalidade**, p. 70-92, 2015. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/566>. Acesso em: 24 abr. 2022.

LO, Yin-Hsi. Stakeholder management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 4, p.470-590, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09596111311322880>. Acesso em: 15 dez. 2021.

LUGOSI, Peter. Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 1, p. 75-92, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1386/hosp.4.1.75_7. Acesso em: 15 set. 2021.

LUGOSI, Peter. Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139-149, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1745-4506.2008.00092.x>. Acesso em: 15 set. 2021.

LUGOSI, Peter. The production of hospitable space: Commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation. **Space and Culture**, v. 12, n. 4, p. 396-411, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1206331209348083>. Acesso em: 15 set. 2021.

MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber Lda, 2010.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258792>. Acesso em: 24 set. 2021.

ORNSTEIN, Suzyn. 25 'Impression management through office design. **Impression management in the organization**, v. 411, 2013.

PATTEN, Constance S. Understanding hospitality. **Nursing Management**, v. 25, n. 3, p. 80A, 1994. Disponível em: https://journals.lww.com/nursingmanagement/abstract/1994/03000/understanding_hospitality.17.aspx. Acesso em: 15 ago. 2021.

PIJLS, Ruth; GROEN, Brenda H.; GALETZKA, Mirjam; PRUYN, Ad. Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. **International journal of hospitality management**, v. 67, p. 125-133, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.008>. Acesso em: 24 ago. 2021.

PIRSON, Michael; MALHOTRA, Deepak. Foundations of organizational trust: What matters to different *stakeholders*? **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 1087-1104, 2011.

PROVIDELO, Gilson Avelino; TARTAGLIA, Glenda Maria B. Influência da humanização na saúde dos animais de companhia. **Revista de Educação Continuada em Medicina Veterinária e Zootecnia do CRMV-SP**, v. 11, n. 3, p. 51-51, 2013. Disponível em: <https://www.revistamvez-crmvsp.com.br/index.php/recmvz/article/view/17413>. Acesso em: 20 ago. 2021.

RANDALL, Lyn; SENIOR, Martin. A model for achieving quality in hospital hotel services. **International Journal of contemporary hospitality management**, v. 6, n. 1/2, p. 68-74, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09596119410052161>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SEVERT, Denver; AIELLO, Taryn; ELSWICK, Shannon; CYR, Cheryl. Hospitality in hospitals? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 06, p. 664-678, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09596110810892227>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SHEPPARD, Blair H.; SHERMAN, Dana M. The grammars of trust: A model and general implications. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.

TASCI, Asli Da; SEMRAD, Kelly J. Developing a scale of *hospitalableness*: A tale of two worlds. **International Journal of Hospitality Management**, v. 53, p. 30-41, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.006>. Acesso em: 24 ago. 2021.

TELFER, Elizabeth. A filosofia da "hospitalidade". **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, p. 53-78, 2004.

ZAHEER, Akbar; MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orc.9.2.141>. Acesso em: 15 set. 2021.