

**Empatia e hospitalidade: avaliação da capacidade de ser hospitaleiro para criar uma vantagem competitiva.**

**Empathy and hospitality: evaluation of the capacity to be a hospitable to create a competitive advantage.**

**Empatía y hospitalidad: evaluación de la capacidad de ser hospitalario para crear una ventaja competitiva.**

Gilberto de Araujo Guimarães<sup>1</sup>

Luiz Octávio de Lima Camargo<sup>2</sup>

**Resumo:** Na economia da experiência a qualidade do atendimento influencia significativamente o nível de satisfação e é um fator decisivo na escolha e fidelização. Empresas mais hospitaleiras apresentam uma vantagem competitiva e, por isso, é importante avaliar as características e motivações que fazem com que algumas pessoas sejam mais hospitaleiras. O objetivo desse artigo é mostrar que não apenas as motivações extrínsecas impostas pela cultura e políticas organizacionais, mas também as motivações intrínsecas como a empatia e preferências comportamentais, influenciam o processo de atendimento e propor um processo para avaliar a capacidade de ser hospitaleiro. Foi utilizado um método quantitativo com duas diferentes coletas; uma para avaliação da hospitabilidade, e outra, para avaliação da empatia e estilos comportamentais. Ficou demonstrado que pessoas mais empáticas, com comportamento relacional, sensível e comunicativo são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o atendimento de clientes.

**Palavras-chave:** Empatia, hospitalidade, hospitabilidade, atendimento ao consumidor, economia da experiência.

**Abstract:** In the experience economy, the quality of service significantly influences the level of satisfaction and is a decisive factor in choice and loyalty. More hospitable companies have a competitive advantage and therefore it is important to assess the characteristics and motivations that make some people more hospitable. The aim of this article is to show that not only extrinsic motivations imposed by organizational culture and policies, but also intrinsic motivations such as empathy and behavioral preferences influence the care process and propose a process to assess the ability to be hospitable. A quantitative method was used with two different collections; one with the questionnaire to assess hospitableness, and another, to assess empathy and behavioral styles. It has been shown that more empathetic people, with relational, sensitive and communicative behavior are more hospitable and better adapted to customer service.

**Keywords:** Empathy, hospitality, hospitableness, customer service, experience economy.

**Resumen:** En la economía de la experiencia, la calidad del servicio influye significativamente en el nivel de satisfacción y es un factor decisivo en la elección y fidelización. Las empresas más hospitalarias tienen una ventaja competitiva y, por lo tanto, es importante evaluar las características y motivaciones que hacen que algunas personas sean más hospitalarias. El propósito de este artículo es mostrar que no solo las motivaciones extrínsecas impuestas por la cultura y las políticas organizacionales, sino también las motivaciones intrínsecas como la empatía y las preferencias conductuales influyen en el proceso de atención y proponer un proceso para evaluar la capacidad de ser hospitalario. Se utilizó un método cuantitativo con dos colecciones diferentes; uno para evaluar hospitalidad, y el otro, para evaluar empatía y estilos de comportamiento. Se ha demostrado que las personas más empáticas, con un comportamiento relacional, sensible y comunicativo son más hospitalarias y se adaptan mejor a la atención al cliente.

**Palabras clave:** Empatía, hospitabilidad, hospitalidade, atención al consumidor, economía de la experiencia.

---

<sup>1</sup> Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: gilberto@gg-guimaraes.com.br

<sup>2</sup> Universidade Anhembi Morumbi/ Universidade de São Paulo. E-mail: olimacamargo@gmail.com

## 1 Introdução

O artigo busca ampliar a discussão sobre a capacidade de ser hospitaleiro pela pesquisa das motivações intrínsecas e extrínsecas que levam algumas pessoas a serem mais hospitaleiras. Busca mostrar que as motivações intrínsecas, a empatia e as preferências comportamentais associadas a ela, influenciam o anfitrião e o hóspede no rito e no processo do encontro hospitaleiro. A hipótese é que hospitalidade pode ser entendida como o encontro que começa com o acolhimento. Esse acolhimento é resultado positivo de uma escolha entre aceitar ou rejeitar o outro. O outro será aceito se percebido como semelhante e não ameaçador. Será rejeitado se for percebido como estranho, estrangeiro e ameaçador. Essa aceitação ou rejeição está baseada em uma avaliação feita em processos afetivos e cognitivos, em uma percepção empática. A proposição é que a empatia, e algumas características comportamentais associadas a ela, estão relacionadas com a capacidade de alguém ser mais ou menos hospitaleiro, de bem receber, acolher, atender e entreter o outro, e estabelecer em que condições e situações isso se realiza.

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 *et al.*, 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 (OLIVEIRA; REJOWSKI, 2013). 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 *et al.*, 2017). Wada (2004) considera a hospitalidade como fator-chave de sucesso para as empresas de serviços e um diferencial fundamental na oferta ao consumidor.

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 puramente 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 fortemente 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 e o desempenho de vendas da organização. 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, avaliá-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.

Na realização da pesquisa foi utilizado o método quantitativo com duas diferentes coletas; uma com o questionário de Blain e Lashley (2014) para avaliação da hospitabilidade, e outra, para avaliação da empatia e estilos comportamentais com o modelo de Herrmann (1991).

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 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. Caça e coleta foram os primeiros modos de subsistência. 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), em seus estudos sobre a sociedade grega, mostra a existência da hospitalidade já na Grécia por volta de 1200 A.C. Na sociedade homérica, 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 *et al.*, 2011). O hóspede, 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 é compreendida em quatro conceitos: a relação humana, a virtude, o ritual e a troca (CAMARGO, 2015). Nos estudos das relações humanas a hospitalidade seria vista como um valor, um estágio avançado do comportamento humano em grupo. A partir dessa perspectiva, a hospitalidade seria como uma característica fundamental, onipresente na vida humana (LASHLEY, LYNCH; MORRISON, 2007).

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

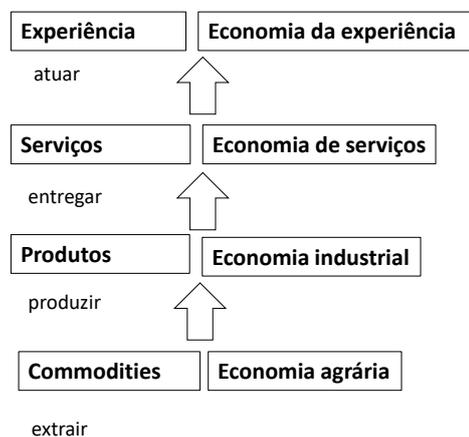
Segundo Darke e Gurney (2004) o termo hospitalidade em ambiente comercial passou a ser utilizado para identificar uma ampla gama de serviços que, de alguma forma, buscam simular a recepção no lar por um anfitrião.

Considerando a hospitalidade em ambientes comerciais como algo além da gestão de serviços de um setor, Hemmington (2007) a redefine como comportamento e experiência. Identifica cinco dimensões-chave da hospitalidade em ambiente comercial: a) a relação entre anfitrião e hóspede; b) a generosidade; c) a sensação de teatro e performance; d) a criação de muitas pequenas surpresas agradáveis; e) a segurança. Para ele as empresas devem se concentrar na experiência dos hóspedes, criando, 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 àquilo 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; LISBÔA, 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, como pode mostrado na figura 1 (PINE; GILMORE, 1999).

**Figura 1** - A progressão do valor na economia da experiência



**Fonte:** baseado em Pine e Gilmore (1999)

A economia da experiência ganhou impulso porque na era pós-industrial 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, dos 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).

### **2.3 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 avaliar a hospitabilidade pelas motivações extrínsecas Blain e Lashley (2014) desenvolveram um instrumento composto por treze perguntas que fornece uma visão geral sobre as várias interações propostas no processo da hospitalidade. Estas questões foram agrupadas sob três grandes temas que são: 1) desejo de colocar os hóspedes/convidados/clientes antes de si mesmo; 2) desejo de fazer os hóspedes/convidados felizes; 3) desejo que hóspedes/convidados/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.

### **2.4 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. Hoffman (1994, p. 48) definiu empatia como “uma resposta afetiva mais apropriada à situação de outra pessoa do que à sua própria situação”. 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, constituindo-se 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. O aspecto comportamental pode ser considerado a via essencial para que a outra pessoa se sinta efetivamente compreendida (FALCONE *et al.*, 2008). A empatia, então, pode ser percebida pelos comportamentos preferenciais característicos, associados a ela.

Os comportamentos preferenciais podem ser avaliados pelo modelo do Herrmann (1991) na teoria da Dominância Cerebral. 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, como mostrado na figura 2.

**Figura 2** - Estilos comportamentais

<b>A - Comportamento analítico</b>	<b>D - Comportamento experimental</b>
O eu racional e técnico	O eu especulativo e desbravador
O eu concreto e organizado	O eu sensível e relacional
<b>B - Comportamento sequencial</b>	<b>C - Comportamento Interpessoal</b>

**Fonte:** baseado em Herrmann (1982).

Em linhas gerais os quatro estilos comportamentais apresentam as seguintes características:

- Estilo A - Comportamento analítico; predominantemente racional e realista. Pessoas mais lógicas, factuais, críticas, técnicas e quantitativas.
- Estilo B - Comportamento organizado; predominantemente organizado e concreto. Pessoas mais estruturadas, metódicas, organizadas e detalhistas.
- Estilo C - Comportamento interpessoal; predominantemente relacional, sensível e comunicativo. Pessoas mais empáticas, emocionais, espirituais, sensoriais, afetivas.
- 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 referência 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; predominantemente relacional, sensível e comunicativo, pode ser diretamente associado a um grau mais elevado de comportamento empático.

### **3 Procedimentos metodológicos**

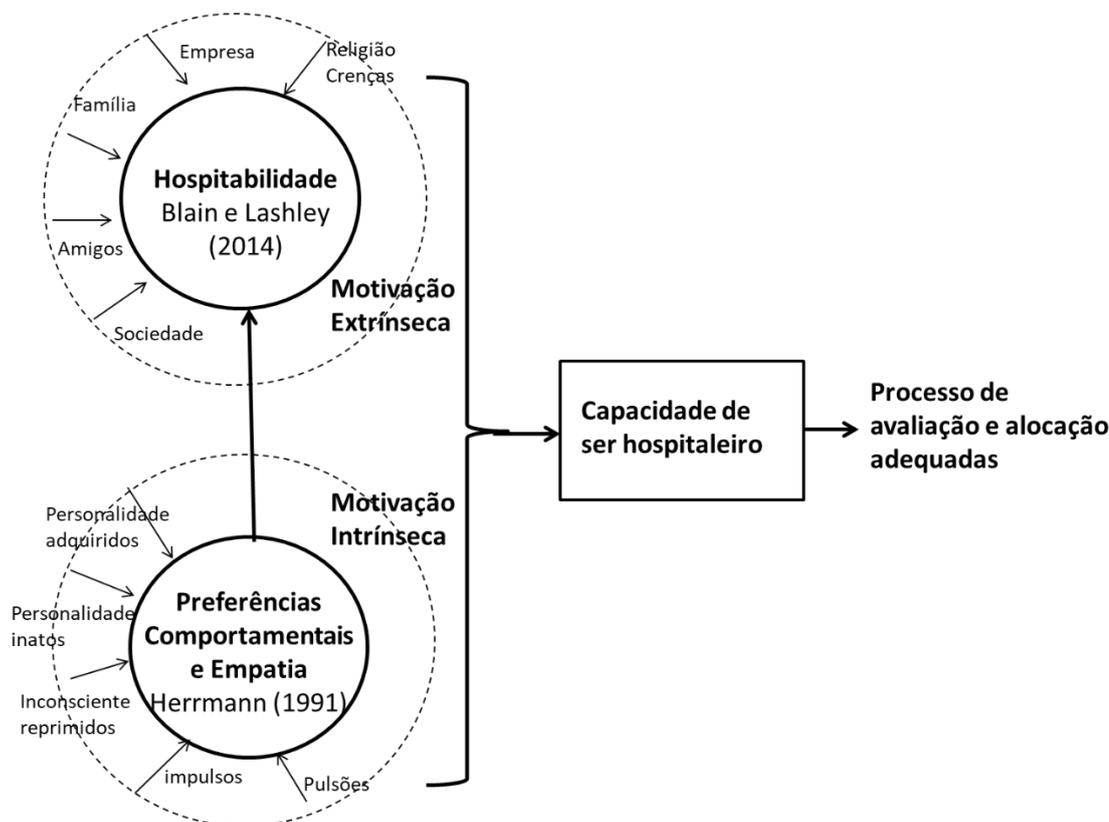
#### **3.1 Método**

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 das avaliações, os participantes preencheram também os 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)

Foram propostas quatro hipóteses:

- H1: A empatia e os comportamentos associados a ela podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras.
- H2: Existe uma relação positiva entre empatia e hospitabilidade no encontro hospitaleiro.
- H3: A capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras.
- H4: Pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o relacionamento e atendimento ao cliente.

Existindo correlação e regressão positivas e significativas entre os resultados das avaliações, o processo e as ferramentas de avaliação poderiam ser utilizados 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 mostradas no quadro 1.

**Quadro 1 - Capacidade de ser hospitaleiro**

Conceito	Dimensões	Indicadores	Índices	
Capacidade de ser hospitaleiro	Motivação Extrínseca <b>Hospitalidade</b> (BLAIN; 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		

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

### 3.2 Participantes

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

### 3.3 Tamanho da amostra

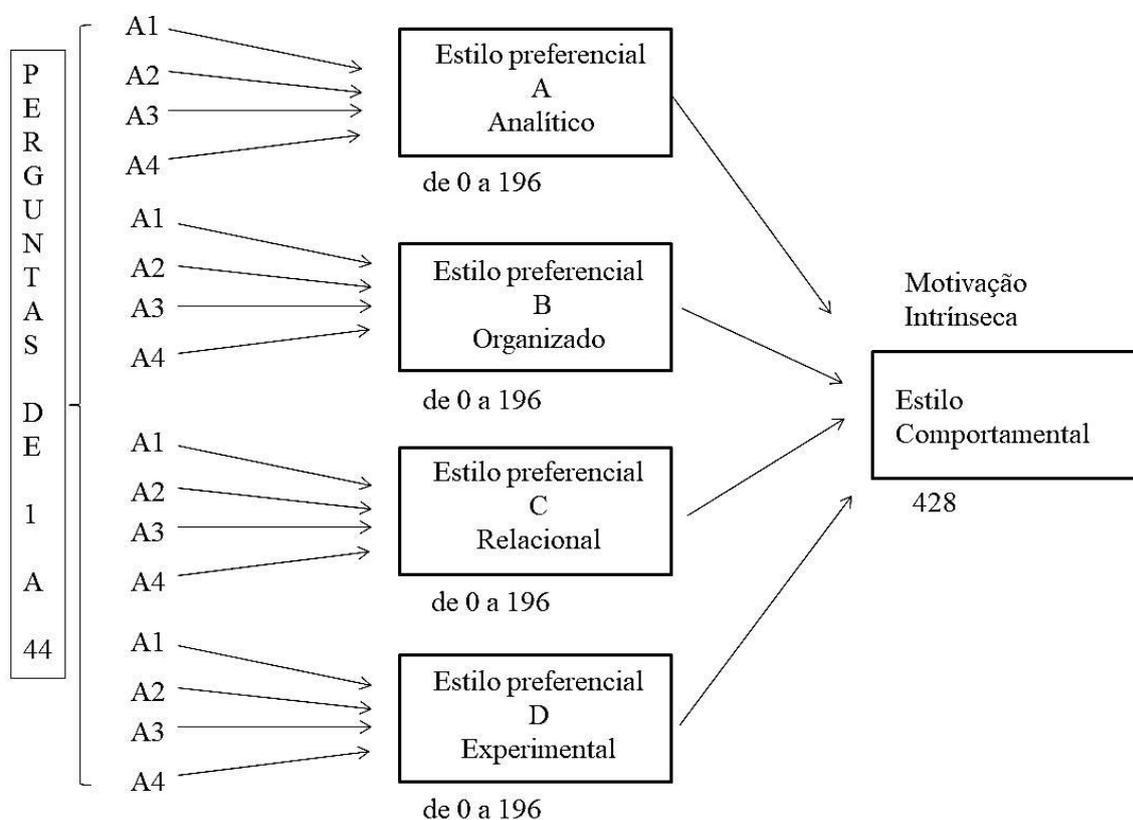
Pela utilização do G\*Power3 ficou definido que a amostra mínima seria de 223 respondentes. Foram aplicados 844 questionários para os dois testes. Após a consolidação das respostas, vinte (20) foram retirados da amostra por inconsistência, ou por apresentarem valores idênticos (empate) no estilo comportamental 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.

### 3.4 Instrumentos

No mapa Preferências© 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.

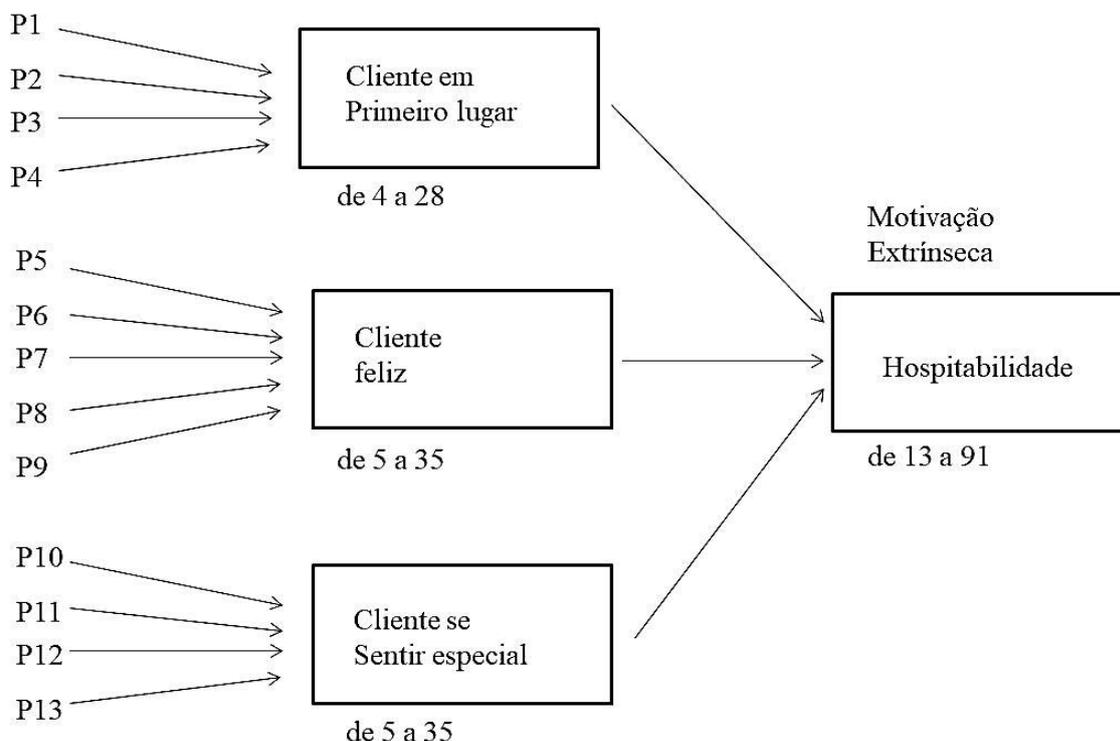
**Figura 4 -** Preferências comportamentais e empatia



**Fonte:** baseado em Herrmann (1991)

No instrumento desenvolvido por Blain e Lashley (2014) que foi traduzido, aplicado e validado estatisticamente em versão em português por Stefanini et al. (2018), 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** – Escala da Hospitabilidade



**Fonte:** baseado em Blain e Lashley (2014)

### 3.5 Procedimento de análise

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

### 3.6 Tratamento estatístico dos dados

Para definir se as variáveis seguem uma distribuição normal foi utilizado o teste de hipóteses de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Como apenas a soma das questões relacionadas aos estilos B e C se apresentaram como normalmente distribuídas, 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, os testes não-paramétricos de Mann-Whitney (quando se tinha apenas dois grupos independentes), o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (quando se tinha mais de duas amostras independentes), 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%.

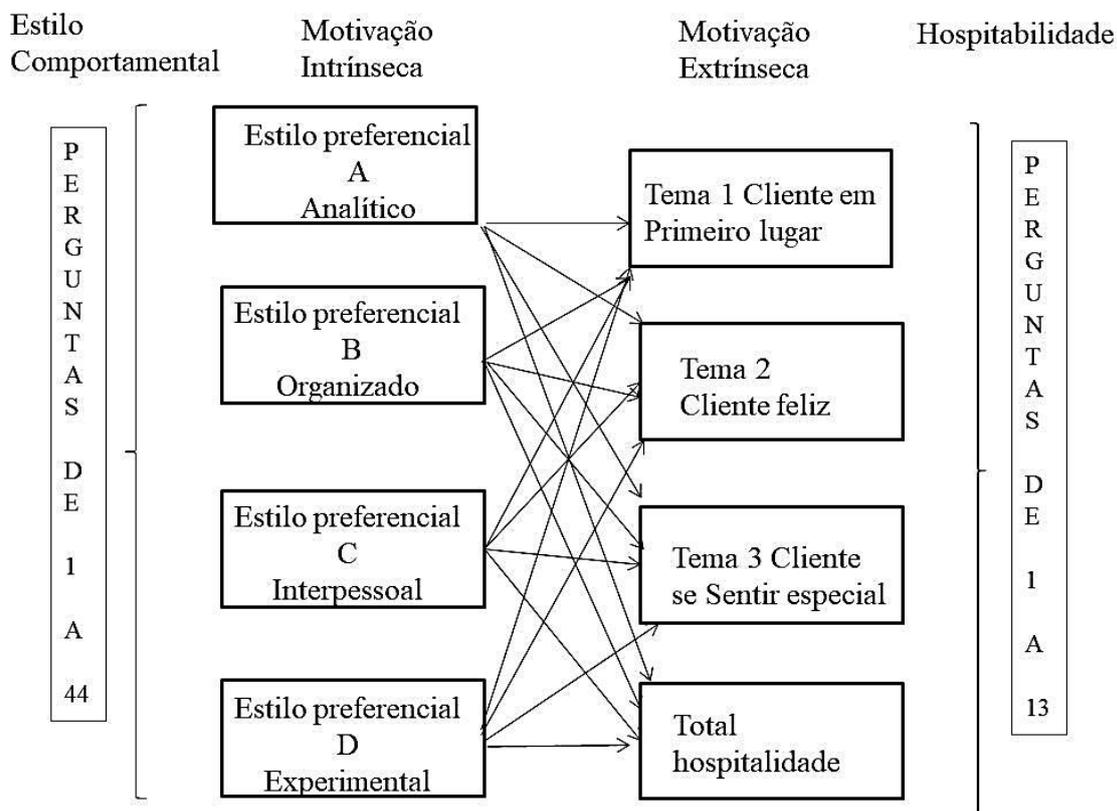
Os softwares utilizados foram o Excel 2013, o SPSS v13.0 (*IBM Statistical Package for the Social Sciences*), o R 3.4.2 (*The R-project for statistical computing*) e o *G\*Power3*.

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 avaliados o grau de correlação e a regressão entre os dois grupos de variáveis; as referentes aos estilos comportamentais preferenciais, consideradas como variáveis independentes, e as referentes a hospitabilidade e seus três temas. Assim foram estabelecidas oito possibilidades estatísticas para definir se cada estilo comportamental preferencial 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 -** Avaliação das possibilidades estatísticas



**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

## 4 Análise e discussões

### 4.1 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,

- b) 290 (35,2%) em funções comerciais,
- c) 251 (30,5%) funções de gestão,
- d) 90 (10,9%) em funções operacionais.

#### **Por estilo comportamental preferencial**

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

#### **4.2 Resultados e análises estatísticas**

O teste Kruskal-Wallis para hospitabilidade 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 hospitabilidade e entre os grupos classificados como estilo A, B, C, ou D. Pelo teste de Bonferroni conclui-se que para todos os temas 1, 2, 3 e total hospitabilidade, a média no estilo C é estatisticamente maior que a 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:

- a) As somas das questões referentes aos estilos comportamentais A e B estão negativamente correlacionadas com as somas das questões referentes aos temas 1, 2, 3 e total da hospitabilidade.
- b) A soma das questões referentes ao estilo comportamental C está positivamente correlacionada com as somas das questões referentes aos temas 1, 2, 3 e total da hospitabilidade. São positivas e estatisticamente significantes.
- c) A correlação entre a soma das questões referentes ao estilo D e as somas das questões referentes aos temas 1, 2 e 3 e total da hospitabilidade são próximas a zero, ou seja, não há correlação.

**Tabela 2** - Coeficiente de Correlação entre total de hospitabilidade, 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	<b>0,006</b>
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	<b>0,006</b>	0,319	<0,001	0,000	1,000
Total hospitabilidade	-0,262	<0,001	-0,157	<0,001	0,382	<0,001	0,042	0,229

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

### Regressões

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

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

**Tabela 3** - Coeficientes de inclinação e Coeficientes de determinação entre total de hospitabilidade, tema 1, tema 2, tema 3 e Estilos A, B, C, D.

	Total hospitabilidade			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	<b>0,005</b>	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 (2019)

### Cruzamentos entre sexo e hospitabilidade, 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 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 (2019)

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

Na análise dos resultados do cruzamento do sexo para 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 preferencial 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 preferencial C. Pode-se então inferir que, pelo estilo C mais elevado, as mulheres, em média, teriam tendência para terem um grau maior de emotividade e empatia. O que, de certa forma, novamente, 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 (2019)

**Cruzamento por idade para o questionário Blain e Lashley (2014) e para o teste Preferências comportamentais e Empatia de Herrmann (1991).**

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

**4.3 Síntese dos resultados**

Pode-se dizer que a hipótese H1 - a empatia e os comportamentos associados a ela podem ser avaliados e algumas pessoas possuem maior capacidade empática que outras, foi suportada 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 - Comportamento interpessoal, as atitudes associadas são praticamente as mesmas que definem o fenômeno da empatia. Assim, ao se avaliar as preferências comportamentais está-se também estimando o grau de empatia.

Pode-se dizer que a hipótese H2 - existe uma relação positiva entre empatia e hospitalidade no encontro hospitaleiro, foi suportada pelos resultados. Existe uma relação positiva entre empatia e a hospitalidade no encontro hospitaleiro.

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 hipótese H3 - a capacidade de ser hospitaleiro pode ser avaliada e algumas pessoas são naturalmente mais hospitaleiras que outras, foi suportada. 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. A pesquisa revelou que 398 participantes (48,3%) apresentaram valores mais altos que a pontuação média que foi  $73,1 \pm 9,3$ . Essas pessoas podem ser consideradas como sendo mais hospitaleiras que a média das pessoas.

Por outro lado as correlações e as regressões entre a soma das questões referentes ao estilo comportamental C - interpessoal, empático, relacional, sensível e comunicativo, e as somas das questões referentes aos temas 1, 2, 3 e total da hospitabilidade, são positivas. Isto demonstra 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 independente das motivações extrínsecas.

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

Pode-se dizer que a hipótese H4 - pessoas mais empáticas, com comportamento interpessoal, relacional, sensível e comunicativo, são mais hospitaleiras e mais adaptadas para o

relacionamento e atendimento ao cliente, foi suportada. 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, relacional, 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 – interpessoal 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- interpessoal 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 - interpessoal 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.

## **5 Conclusões**

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

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 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

consegue-se construir um processo que pode ser usado para a avaliação da capacidade de ser hospitaleiro.

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, tanto por motivações intrínsecas como por apresentarem um comportamento mais empático. 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 - analítico) e pessoas mais organizadas e detalhistas (estilo B - organizado) 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 como definido por Ryle (2009). 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 ele se realiza.

## Referências

ARISTARKHOVA, Irina. **Hospitality of the matrix**: Philosophy, biomedicine, and culture. [S. l.]: Columbia University Press, 2012.

BAPTISTA, Isabel. Lugares de hospitalidade In: DIAS, C.M.M. (Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

BARNARD, Alan. Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology: introductory essay. In: **Hunter-gatherers in history, archaeology and anthropology**. Routledge, 2004. p. 1-13.

BLAIN, Matthew; LASHLEY, Conrad. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, [s. l.], v. 4, n. 1/2, 2014.

BOTELHO, Delaine; GUISSONI, Leandro. Varejo: Competitividade e Inovação. 8º Congresso Latino Americano de varejo (CLAV 2015). **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 56, n. 6, 2016.

BOTSCHEN, Günther. Internationalization of encounter-based relationship strategies. In: **Relationship marketing**. [S. l.]: Springer, 2000. p. 279–295.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, [s. l.], p. 42–69, 2015.

CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, [s. l.], v. 2, 2003.

COUTINHO, Clara Pereira; LISBÔA, Eliana Santana. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 5–22, 2011.

DARKE, J.; GURNEY, C. Como alojar? Gênero, hospitalidade e encenação. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**, v. 2, p. 111-143, 2004.

DUAN, Changming; HILL, Clara E. The current state of empathy research. **Journal of counseling psychology**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 261, 1996.

FALCONE, E. M. O. *et al.* Inventário de Empatia (IE): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. **Avaliação psicológica**, [s. l.], v. 7, n. 3, 2008.

FARRELL, Andrew M; SOUCHON, Anne L; DURDEN, Geoffrey R. Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 17, n. 5–6, p. 577–593, 2001.

FINLEY, M. I. O mundo de Ulisses. Lisboa: [s. n.], 1988.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. [S. l.]: Amgh Editora, 2014.

FREUD, Sigmund. **Obras completas** ESB. [S. l.]: Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GRAWITZ, Madeleine; PINTO, Roger. **Méthodes des sciences sociales**. Paris: Dalloz, 1972.

GROVE, Stephen J *et al.* Services as theater. **Handbook of Services Marketing & Management**, Thousand Oaks ua, [s. l.], p. 21–35, 2000.

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

HERRMANN, Ned. Herman Brain Dominance Instrument. **Applied Services**, [s. l.], 1982.

HERRMANN, Ned. The creative brain. **The Journal of Creative Behavior**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 275–295, 1991.

HOFFMAN, Martin L. The contribution of empathy to justice and moral judgment. In: **Reaching out: Caring, altruism, and prosocial behavior**, [s. l.], v. 7, p. 161–194, 1994.

HUSSERL, Edmund. **Méditations cartésiennes**: introduction à la phénoménologie. [s. l.], 1992.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International journal of service industry management**, [s. l.], v. 6, n. 5, p. 53–71, 1995.

KNUTSON, Bonnie J; BECK, Jeffrey A. Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, [s. l.], v. 4, n. 3–4, p. 23–35, 2004.

KOHUT, Heinz. Introspection, empathy and the semi-circle of mental health. **The International journal of psycho-analysis**, [s. l.], v. 63, p. 395, 1982.

LASHLEY, Conrad; LYNCH, Paul; MORRISON, Alison J. **Hospitality: A social lens**. [S. l.]: Elsevier, 2007.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manoele, [s. l.], 2004.

LOPES, Evandro Luiz; HERNANDEZ, José Mauro da Costa; NOHARA, Jouliana Jordan. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 401–416, 2009.

LYNCH, Paul *et al.* Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 3–24, 2011.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. **Encontros de hospitalidade**, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração. [s. l.], 2015.

OLIVEIRA, Anderson Rodrigo; REJOWSKI, Mirian. Hospitalidade nas organizações: produção científica como Indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. TuryDes–**Revista de Investigación en Turismo e Desarrollo local**, [s. l.], v. 6, n. 15, 2013.

PIJLS, Ruth *et al.* Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 67, p. 125–133, 2017.

PINE, B Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy**: work is theatre & every business a stage. [S. l.]: Harvard Business Press, 1999.

PREMACK, David; WOODRUFF, Guy. Does the chimpanzee have a theory of mind? **Behavioral and brain sciences**, [s. l.], v. 1, n. 04, p. 515–526, 1978.

RIZZOLATTI, Giacomo *et al.* Premotor cortex and the recognition of motor actions. **Cognitive brain research**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 131–141, 1996.

ROGERS, Carl R. **Terapia centrada no paciente**. [S. l.: s. n.], 1975.

RYLE, Gilbert. **The concept of mind**. [S. l.]: Routledge, 2009.

STEFANINI, Claudio José; ALVES, Carlos Alberto; MARQUES, Roseane Barcellos. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [s. l.], v. 12, n. 1, 2018.

TELFER, Elizabeth. **A filosofia da “hospitabilidade”**. Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, [s. l.], p. 54–78, 2004.

WADA, Elizabeth Kyoko. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia. **Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo**: Formulação de uma proposta. São Paulo: Pioneira Thomson, [s. l.], 2004.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. [S. l.]: Editora Manole Ltda, 2002.

WINNICOTT, Donald Woods. **Da pediatria à psicanálise**: obras escolhidas. [S. l.: s. n.], 2000.

**Artigo recebido em: 10/06/2022.**

**Avaliado em: 15/06/2022.**

**Aprovado em: 30/11/2022.**