



HOSPITALIDADE E *STAKEHOLDERS* EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Luciane Santos de Oliveira

Resumo: Este estudo tem por objetivo compreender a relação entre os conceitos de hospitalidade no ambiente organizacional e seus *stakeholder* no âmbito do ensino superior, bem como, identificar as relações existentes nos mesmos. Para identificar esse contexto, foi utilizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter exploratório. Utilizou-se do levantamento e revisão bibliográfica para definição do referencial teórico sobre hospitalidade e análise de *stakeholders*. A partir da análise de dados, foi possível perceber que existe uma relação de hospitalidade das Instituições de Ensino Superior para com algumas partes interessadas de maneira que supra suas necessidades e expectativas, porém, a classificação exata daqueles que podem ser considerados *stakeholders* pode variar de acordo com as características, os conceitos de hospitalidade e análise de *stakeholders* e suas aspirações em instituições de ensino superior. Por meio de todo o estudo realizado, foi possível confirmar que o ponto focal tanto nas relações de hospitalidade quanto categorização dos *stakeholders* em instituições de ensino superior estão pautadas principalmente nas pessoas e para as pessoas. O trabalho a seguir está dividido em cinco seções, logo após a introdução, discorre sobre hospitalidade e as instituições de ensino superior; em seguida aborda a identificação e análise dos *stakeholders*; na terceira seção é apresentada a categorização dos *stakeholders*; tendo na quarta seção, as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas.

Palavras-chave: Hospitalidade. Stakeholders. Instituição de Ensino Superior.

Abstract: This study aims to understand the relationship between the concepts of hospitality in the organizational environment and its stakeholders in higher education, as well as to identify the relationships existing in them. To identify this context, a qualitative and exploratory research was used. We used the literature research and revision to define the theoretical reference on hospitality and stakeholder analysis. From the data analysis, it was possible to perceive that there is a hospitality relationship of Higher Education Institutions with some interested parties in order to meet the expectations of the stakeholders, however, the exact classification of those that can be considered stakeholders can vary according characteristics, the concepts of hospitality, and according analysis of stakeholders and their necessities in higher education institutions. Throughout the study, it was possible to confirm that the focal point in both the hospitality relations and the categorization of stakeholders in higher education institutions are based mainly in person and for the the persons. The following work is divided into five sections, shortly after the introduction, discusses hospitality and higher education institutions; Then addresses stakeholder identification and analysis; The third section presents the categorization of the stakeholders; Having in the fourth section, the final considerations and , ended, the bibliographical references.

Key-Words: Hospitality. Stakeholders. Higher education institution



INTRODUÇÃO

O presente artigo tem a intenção de enfatizar a importância da relação da hospitalidade com a análise dos *stakeholders* das Instituições de Ensino Superior (IES). Tal contexto traz à tona um olhar para o outro, não somente originado pelo interesse comercial, mas em busca de um olhar voltado para o outro à partir da abordagem de um contexto social.

Com base na consulta bibliográfica utilizada como referência para o artigo, pode-se perceber que a maioria dos autores demonstram que há uma preocupação das organizações com as partes que, direta ou indiretamente, são afetadas ou afetam o seu negócio e, diante disso, as relações entre as organizações e essas partes interessadas, aqui chamadas de *stakeholders*, podem gerar impactos positivos ou negativos para uma instituição e, conseqüentemente, a gestão desses relacionamentos minimiza os riscos de conflitos de interesses.

É notório também, ao analisar os mais diferentes artigos pesquisados, que existe uma dicotomia entre os interesses de organizações e de alguns interessados se comparados com interesses de outras partes interessadas, ou seja, para que as empresas possam oferecer produtos ou serviços que atendam expectativas de investidores, por exemplo, a exploração do mercado em que atuam, não raro, causam impactos ambientais e sociais profundos, sejam eles de maneira positiva e/ou até mesmo negativa. Assim, atendem aos interesses dos investidores e por outro lado podem frustrar interesses da sociedade ou até mesmo da comunidade científica que orbita tal relação de consumo. Enquanto uma parte pode estar interessada em produtividade e rentabilidade, outra parte pode estar mais interessada no tratamento de resíduos industriais, impactos no meio ambiente em função dos rejeitos oriundos de produção etc.

Todos os autores, em seus trabalhos, apontam como melhor caminho a busca pelo equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses das



partes interessadas, relevando como fatores essenciais a perenidade do negócio e a preservação à vida, esta aliás, um valor intrínseco e inegociável.

É importante perceber de que maneira acontece a relação de hospitalidade, ou até mesmo de hostilidade, entre essas partes. De modo geral, os conceitos sobre a experiência da hospitalidade contribuem para um olhar voltado para a importância que as instituições de ensino superior, que são as organizações alvo deste artigo, dão aos seus *stakeholders*. Com isso, percebe-se, de forma hierárquica, quais são as principais partes interessadas em função da existência do negócio, como são classificadas tanto no ambiente interno quanto externo.

Diante da latente preocupação das organizações com o cumprimento das necessidades e expectativas dos mais diferentes *stakeholders* e, um dos fatores que despontam como cruciais para a continuidade das operações das organizações, é justamente como elas lidam com os diferentes interesses e expectativas. Ora, tomando como ponto de partida as Instituições de Ensino Superior (IES) e, se por um lado existem os interesses da Instituição com a sua imagem, receita e lucro, por outro lado existem interesses dos alunos sobre a qualidade do ensino oferecido, interesses do governo na arrecadação de impostos, interesses da Companhia de Trânsito sobre o impacto que o volume de pessoas que circulam naquela região em determinado horário causará na mobilidade urbana como um todo, além de outros tantos interesses de outras partes que também possam estar interessadas no negócio.

Diante de inúmeras variáveis, a hospitalidade inserida neste contexto pode trazer uma visão mais humanizada sobre a gestão dos mesmos, dependendo da forma pela qual tal gestão é conduzida.

Portanto, buscou-se reunir dados com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma a hospitalidade no domínio comercial pode auxiliar as Instituições de Ensino Superior (IES) na gestão de expectativas e interesses dos seus *Stakeholders*?



O objetivo é, portanto, identificar e classificar as categorias de *stakeholders* de maneira que as Instituições de Ensino Superior (IES) possam adotar ações de hospitalidade à partir das necessidades de cada uma de suas partes interessadas e, por conseguinte, de tentar estabelecer um equilíbrio entre as mais diferentes expectativas, visando a perenidade e sustentabilidade do negócio.

Para que isso possa acontecer de maneira clara, é imperativo identificar quais são os principais *stakeholders* das instituições de ensino superior para que elas possam determinar de que maneira é feita a gestão das relações com o intuito de cumprir o objetivo primário desta pesquisa. Assim, o trabalho de pesquisa busca identificar, mais especificamente, de que forma o modelo de hospitalidade das instituições de ensino superior se relacionam com as expectativas das partes interessadas e se há um equilíbrio entre os mais diferentes interesses em função do modelo de hospitalidade utilizado.

As Instituições de ensino superior são o objeto principal de estudo do trabalho de pesquisa em questão e, para que se possa entender quais são os interesses da organização que é objeto do estudo, é preciso que se conheça um pouco mais sobre sua atuação e seu mercado. Segundo Colombo e Rodrigues (2011) as instituições de Ensino Superior são um modelo de negócio perene, de longo ciclo de vida mas operam em um mercado bastante maduro e de alta competitividade.

Diante do exposto, ainda para os autores ora citados, as organizações precisam de uma figura que exerça liderança para que os objetivos da empresa sejam alcançados e, desta forma, cabe ao líder estreitar e viabilizar a comunicação com suas partes interessadas, que podem ser seus investidores, empregados, clientes/alunos, fornecedores, comunidades locais, governo e sociedade ou, sintetizando, são aquelas partes que estejam envolvidas de forma direta ou indireta com a Instituição.

Diante do que pode ser observado com a explanação dos autores, o artigo inicia seu propósito com o entendimento do conceito de hospitalidade

dentro das Instituições de Ensino Superior, conforme se pode perceber na próxima seção.

HOSPITALIDADE E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As IES¹, assim como qualquer outra organização, onde seus exercícios dependem do contexto relacional, podem ter sucesso em sua estratégia de atuação, caso tenham o devido cuidado nas ações de hospitalidade no ambiente interno e externo.

A palavra hospitalidade, segundo Lashley (2015), surge em 1980 para descrever os estabelecimentos que prestavam serviços de acomodação, alimentos e bebidas, que menciona a recepção e acolhimento de hóspedes. Porém, ainda segundo o autor, esta noção abriu espaço para o estudo do relacionamento entre anfitrião e hóspede em todos os domínios, denominados segundo Lashley (2004), como domínios privado e doméstico, cultural e social e comercial.

Segundo Lashley e Morrison (2004)

(...) cada domínio representa um aspecto da oferta de hospitalidade que é tanto independente como sobreposto. O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados a condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade”² no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. O domínio comercial diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público. (Lashley e Morrison (2004, p. 5)

Fica claro que a noção de hospitalidade citada pelos autores, está relacionada à produção e consumo de serviços de hospedagem, bebidas e alimentação e, entre outros autores sobre o tema, essa vertente do tema é consensual, como afirmam Law et. all (2011) e Ottenbacher et. all (2009).

¹ Instituições de Ensino Superior

² Oferta de alimentos, bebidas e acomodação (Lashley e Morrison, 2004)



De acordo com Oliveira e Rejowski (2013), ao diagnosticarem a produção científica sobre hospitalidade nas organizações brasileiras, entre 2001 e 2011, constataram estudos sobre o tema em diferentes organizações, não somente, as do segmento da hotelaria e comensalidade. Desta forma afirmam:

(...) o conhecimento sobre o tema pode ser aplicado em outros tipos de organização, e já despertou o interesse de pesquisadores em suas dissertações de mestrado. Tal segmento vem sendo denominado no mercado de hospitalidade organizacional, corporativa ou empresarial, havendo inclusive um Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (IBHE) 7 sediado em São Paulo que reúne organizações dos mais variados segmentos. Outro resultado que se destaca é que a hospitalidade favorece relações mais integradas entre organizações e agentes envolvidos, pelo entendimento de que todas as partes devem ser satisfeitas quanto às suas necessidades e interesses. Apesar disso, constatou-se que na maioria dos estudos a Hospitalidade está ligada à gestão, estratégia, qualidade e competitividade.

De acordo com (Wada e Moretti (2014), “competitividade, é o conjunto de situações que permite que uma organização concorra em seu negócio”; portanto, as empresas buscam constantemente estratégias para destacarem-se frente aos seus concorrentes e, dentre as muitas ferramentas de gestão empregadas, a hospitalidade é considerada um veículo que pode auxiliar as organizações a se tornarem capazes de ser cada vez mais competitivas.

Deste modo, o estudo da hospitalidade nas organizações, pode ser uma fonte considerável de melhoria das relações existentes com todas as partes envolvidas no processo organizacional, tanto relacionadas aos contextos internos quanto aos externos. Como já fora citado anteriormente, em sua grande maioria os estudos sobre hospitalidade estão relacionados com o setor de turismo, porém, suas práticas não podem ser isoladas apenas a este setor, podendo ser compreendidas no mercado de maneira mais abrangente, ou seja, sempre que houverem relações estabelecidas conforme defendem Oliveira e Rejowski (2013). A função básica da hospitalidade, segundo Lashley (2004, p. 26), “é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido” que, segundo Boxall (2013), podem ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva para organizações.



Gerenciar os contextos que envolvam a hospitalidade é relevante, inclusive sob o ponto de vista estratégico, no que tange à preocupação com as relações do ambiente interno e externo, Oliveira e Rejowski (2013) ressaltam que a cultura do acolhimento nas organizações como forma de gestão da interação entre as partes envolvidas no ambiente interno, certamente refletirá em partes envolvidas do ambiente externo.

Para estes autores, a hospitalidade pode ser amplamente compreendida, podendo ser aplicada em quaisquer empresas e organizações pois, segundo Lacombe e Heilborn (2003), os *stakeholders* podem ser entendidos como todo e qualquer grupo de pessoas com objetivos comuns que estejam de alguma forma inseridos em vários contextos de mercado para as organizações.

Partindo dos conceitos apresentados acima e contextualizando-os à sociedade do século XXI, deve-se considerar como forte influenciador o avanço tecnológico, cujas atualizações constantes chegam a passar despercebidas, o que culminou em um modelo de uma sociedade ligada ao virtual, através de aparelhos como *tablets* e *smatphones* e seus milhares de aplicativos. Toda essa conectividade e redes de relações, mesmo diante de tanta tecnologia e virtualização, as razões pelas quais elas existem são e sempre serão as de facilitar a vida das pessoas e permiti-las de atingir seus interesses.

Mesmo diante da tecnologia que avançou de maneira perceptível nos últimos 30 anos e com uma velocidade nunca observada antes, principalmente após o advento da internet, é impossível desassociar as pessoas dos contextos comerciais e empresariais, pois é através delas e por elas que as organizações operam, objetivando atender às necessidades das pessoas é que os produtos e serviços são lançados e também em prol da melhoria de sua qualidade de vida. De acordo com Da Mota; Wada; Fraga (2013, p. 10), considerando de maneira mais específica as mídias sociais, que é um fenômeno de expansão que ocorre em função do avanço tecnológico, as redes sociais são "(...) além de uma ferramenta de comunicação, as redes sociais podem atuar como ferramenta de transmissão de informações, influenciando a captação de clientes". No entanto,



ainda segundo os autores citados neste parágrafo, por se tratar de uma tecnologia ainda muito recente, sua utilização ocorre de maneira pouco planejada.

Não é exagero afirmar que os autores acima se complementam na afirmação de que o principal objetivo é o reforço das relações e interações sociais com a competitividade das organizações. Diante do exposto, fica claro que existe uma responsabilidade social empresarial que, além de outros fatores, pressupõe uma preocupação com as interações dentro e fora do ambiente empresarial, de maneira que, na visão de De Souza (2010, p. 74) “[...] Todas as partes envolvidas em um relacionamento têm a sua parcela de responsabilidade que responde pelo desenvolvimento ou não das relações que ocorrem dentro de uma organização.”

Ora, em tese, de acordo com as explicações dos autores citados até então, a hospitalidade dentro das organizações não se restringe somente no setor do turismo, e que as ações de hospitalidade e sua gestão devem ser consideradas em qualquer ambiente em que exista a relação interpessoal.

De acordo com Guizi; Wada (2016) existem fatores relevantes no meio corporativo que denotam a diferenciação e o reconhecimento de uma organização, trata-se inegavelmente de fatores associados ao comportamento humano. Seria um erro, porém, separar as ações de hospitalidade das ações que buscam atender expectativas de *stakeholders*. Já na percepção de Camargo (2015), para aplicar a hospitalidade, reveste-se de particular importância o conceito de hospitalidade expressa como valor, como um estágio mais avançado do comportamento humano.

De acordo com Salles et. all (2010), existem registros de ordens primitivas do conceito de hospitalidade, ordens de cunho religioso, moral e social estabelecidas nos primórdios das relações de hospitalidade e que tais ordens relacionadas à hospitalidade se aplicam à medida que as sociedades e as relações humanas se transformam, até que se aplicasse a hospitalidade ao domínio comercial, exemplificado por ambientes de hospedagens e o



acolhimento de seus hóspedes em toda a cadeia de valor para a organização, seja na prestação de serviço, comércio ou indústria.

É importante ressaltar que, de acordo com a citação da obra do autor acima, a hospitalidade possui relações de cunho religioso e social e, à partir de seu desenvolvimento, todos os conceitos estão associados ao ato de receber e servir, na proporção em que a comensalidade, que segundo Moreira et al. (2012), afirma que as refeições comunais cujo sentido é produzir e propagar as relações sociais, possíveis somente como consequência de atos prévios de alimentação. A hospitalidade contemporânea, por sua vez, traz uma série de ajustes em razão das transformações nas relações humanas que vão além deste cenário.

A hospitalidade, associada ao domínio comercial, pode ser atribuída a outros ambientes em que se apresentem a percepção clara do receber, que é a interação entre anfitrião (provedor) e hóspede (cliente), de maneira que se perceba quem acolhe e quem é acolhido e de que forma que esse trâmite acontece. Este cenário ocorre inevitavelmente no trato oriundo das relações humanas, mediadas por questões financeiras ou não.

De acordo com De Souza (2010, p. 69):

[...] a necessidade da prática da hospitalidade nas relações sociais de ordem comercial, relações que envolvam troca de bens ou produtos por dinheiro e argumentam sobre o que as partes envolvidas buscam quando realizam estas relações, o que elas querem pela soma em espécie que estão trocando, o que elas desejam realmente, se é somente aquilo que está previsto no contrato, formal ou não[...]

O autor deixa claro na citação acima que as trocas estabelecidas por contrato são oriundas do contato humano, e desse contato vislumbra-se expectativas emocionais que vão além da base legal, exatamente como ocorre em uma relação entre *stakeholders* que não esteja estabelecida por contrato, o que reforça a conceituação do autor de que as relações interpessoais e os fatores associados à hospitalidade na atmosfera empresarial ou organizacional e os seus vínculos, bem como as trocas objetivas e subjetivas oriundas das



expectativas, é uma questão que deve ser considerada pelos gestores que buscam associar-se à movimentos desta abrangência, como pode ser observado na chamada da página principal do website do Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (IBHE)ⁱ, a qual destaca que instituto foi criado “com a proposta de trazer este conceito tão antigo sobre hospitalidade para o mundo dos negócios, que tem como premissa derrubar muros e construir pontes”. Assim, sob esta ótica, os diferentes atores das relações, como as pessoas; processos; o ambiente e a comunicação, acabam se complementando no intuito de trazerem mudanças sustentáveis e lucrativas para as organizações.

Esses dados revelam muito mais do que a esfera da hospitalidade no turismo, pois mostra que já existem relevantes construtos que podem ser aplicados em outras esferas públicas ou privadas, que “[...]são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. De Oliveira e Rejowski (2013, p. 3).

Em se tratando especificamente de hospitalidade nas Instituições de Ensino Superior, segundo Maric (2013), o papel das IES foi expandido para atuar além do ensino e da pesquisa, o que requer parcerias para que se estabeleçam serviços à comunidade. Para o autor, as expectativas das mais diferentes partes interessadas demandam das Instituições de Ensino Superior assuntos que estão além do seu ambiente, tendo como desafio encontrar a melhor maneira de gerenciar com sucesso oportunidades dentro e fora das organizações e reconhecendo todos os participantes inseridos no processo das atividades organizacionais.

O primeiro passo para que se atendam necessidades dos *stakeholders* é justamente tentar identificar quais são as principais partes interessadas, seus objetivos e expectativas e, em seguida, tentar satisfazer tais expectativas com a máxima satisfação possível, não abstando-se de cumprir óbvia e simultaneamente a missão organizacional.

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS*



Assim como os estudos de hospitalidade não são exclusivos a um único segmento da indústria, os estudos sobre *stakeholders*, de acordo com (Laplume et. all (2008) devem abranger quaisquer tipos de organização, visto que, todas competem partes interessadas que impactam direta ou indiretamente na existência das mesas.

Um dos principais objetivos da abordagem sobre o tema *stakeholder*, no presente trabalho, é entender de que maneira as diferentes expectativas das mais diversas partes interessadas podem influenciar nas relações de hospitalidade das instituições de ensino superior e até que ponto a gestão desses diferentes interesses contribui para a perenidade dos negócios.

Para que se possa identificar e reconhecer as expectativas dos *stakeholders*, se faz necessário saber a origem do termo e quando se aplica.

De acordo com Bryson et al. (2011), o conceito de "*stakeholders*" assumiu um lugar proeminente na teoria e na prática de gestão nos últimos 20 anos, especialmente na última década. Ainda segundo o autor, o termo *stakeholder* originou-se em jogos de azar na Inglaterra do século 16, onde as referidas apostas eram fincada por estacas de madeira. Mais tarde, o termo foi ampliado para se referir a uma pessoa neutra ou confiável dentre as pessoas que realizaram uma aposta para que a mesma fizesse a guarda do montante até que o vencedor tenha sido decidido.

O termo passou a ser usado com maior recorrência por consultorias de gestão, mas foi usado pela primeira vez em 1963, no *Stanford Research Institute*, como uma forma de descrever pessoas que não eram acionistas de uma organização ou empresa, mas que conforme a própria definição do Instituto citado acima, são os atores dos quais "sem cujo apoio a firma deixaria de existir".

Por outro lado, na conceituação elaborada por Freeman (1984 p.46), que passou a dar um destaque maior ao termo, o mesmo define *stakeholder* como: "qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou são afetados pelo alcance do objetivo da organização", ao passo que, para Cintra et al., (2015), cada grupo apresenta



diversas necessidades e expectativas esperadas para o estabelecimento das relações, cujos equilíbrios desses interesses devem ser pautados pelas organizações, mitigando assim conflitos e permitindo a estabilidade de sua existência.

É interessante, aliás, notar que para Freeman (1984), a palavra tem uma associação direta com estratégia, cujos meandros são necessários para alcance de objetivos, mas há um fato sobre o conceito que Freeman (1984) discorre sobre *stakeholder* que merece atenção, pois, alinhar objetivos da organização com as expectativas dos *stakeholders* deve considerar também que algumas partes interessadas possuem uma expectativa negativa, que não deve ser alvo de cumprimento de expectativas por parte das empresas, pois são interesses de grupos que podem influenciar negativamente a organização, como por exemplo, grupos terroristas ou cyber terroristas que, de um modo ou de outro, podem ser considerados como *stakeholders* por também influenciarem ou serem influenciados pela organização, de acordo com o conceito apresentado por Freeman (2010).

Quanto à análise deste tipo de *stakeholder*, é interessante que seja feita por um departamento da organização que seja responsável pelo gerenciamento de riscos corporativos, por exemplo, pois mesmo não sendo uma parte interessada direta em relação aos objetivos do negócio, podem impactar e muito nas relações das instituições em geral com suas diversas partes interessadas, sobretudo as Instituições de Ensino Superior, no que diz respeito à imagem e disponibilidade de serviços de maneira eletrônica através de seu website para atendimento aos alunos, na prestação de informações sobre a organização ao mercado e aos investidores etc. Este tipo de parte interessada e a maneira pela qual a organização gerencia sua relação com ela não é o objeto principal da pesquisa deste artigo, assim, não se pretende discorrer sobre riscos corporativos relacionados com a ação de partes interessadas indiretas mas, em virtude da importância do tema, é prudente que seja apontado como ponto de atenção.



Para clarificar e orientar instituições que queiram saber mais sobre o assunto, a consulta aos referenciais teóricos aponta para um conjunto de metodologias utilizadas por empresas de diversos setores para atuar no gerenciamento de riscos, os quais culminaram na publicação de uma norma internacional pela International Organization for Standardization (ISO), chamada de ISO 31000 – Sistemas de Gestão de Riscos, que discorre exatamente sobre técnicas que podem ser aplicadas para o gerenciamento de risco nas organizações. Para justificar este tipo de análise, percebe-se alusão ao tema na análise de Cruz (2014, p. 8) , onde afirma que as empresas de todos os portes e áreas de atuação enfrentam fatores internos e externos que podem fazer com que o cumprimento dos objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Assim, de volta ao objeto principal de pesquisa que motivou a criação deste trabalho, dentre os principais meios de entender as expectativas dos *stakeholders*, ressaltados por Friedman e Miles (2006), destaca-se o reconhecimento de que grupos e indivíduos são um ponto focal do vínculo estabelecido entre o ambiente externo e interno da organização. Partindo desse pressuposto, o *stakeholder* tem papel fundamental para que as organizações, inclusive as Instituições de Ensino Superior, atinjam seus objetivos e, negligenciar a compreensão de sua participação (direta ou indireta) e seu impacto pode expor o negócio a turbulências em razão de conflitos decorrentes de diferentes expectativas das diversas partes interessadas.

Diante do exposto até então, fica claro que, para os autores utilizados como referencial bibliográfico, existe uma unanimidade consensual quanto ao destaque que se dá para grupos e indivíduos e suas influências, porém, é de suma importância considerar que, apesar de parecer lógico pensar que não se pode satisfazer plenamente as expectativas ou interesses de grupos ou indivíduos cujos interesses são unilaterais e, apenas para reforçar o que já foi citado outrora, sugere-se uma pesquisa mais detalhada por parte das organizações sobre a gestão de riscos relacionada com os impactos causados pelas ações dos *stakeholders* nos objetivos organizacionais e desta forma tentar



classificar os grupos de riscos que possam afetar a organização e de que maneira se pode agir no sentido de tratá-los em alinhamento com o cumprimento de expectativas de suas partes interessadas.

A abordagem de *stakeholders* demanda também uma reflexão sobre questões de total relevância na estratégia de uma organização, dentre as quais pode-se considerar de que forma atender as expectativas das partes interessadas identificadas pode influenciar positiva ou negativamente no andamento do negócio e procurar também entender quem dessas partes denotam maior ou menor risco para a existência e perenidade da organização, bem como qual o nível de relacionamento que a Instituição deverá manter com cada uma das partes no sentido de atender a um maior percentual das expectativas de cada um de seus *stakeholders*.

A principal tarefa neste processo é gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos que possam ter interesse com o negócio, dependendo claro, da particularidade e contexto de cada empresa, visto que, mesmo atuando no mesmo segmento de mercado, as empresas podem ser diferentes entre si e, assim, partindo de tal pressuposto, assegurar o sucesso da empresa a longo prazo, conforme defende (Da Silveira; Yoshinaga; Borba (2005). Negligenciar a categorização de grupos ou indivíduos que possam afetar a existência da organização pode apresentar resultados catastróficos para as organizações desprovidas de uma política de segurança adequada.

Os autores deixam claro com a citação acima que é importante que exista uma gestão interna sobre os grupos de interesse e que os mesmos devem ser claramente definidos para que se perceba uma causalidade de satisfação e de cumprimento de expectativas. Identificar e catalogar todos os *stakeholders* presentes na cadeia de negócios é fundamental para se construir uma relação de hospitalidade com partes interessadas envolvidas de alguma forma no negócio e, implementar medidas protetivas para evitar danos oriundos de outras partes interessadas que, mesmo não estando direta ou indiretamente envolvidas



com a empresa, possam aplicar ações que impactam os resultados da organização. A forma de satisfazer plenamente esses requisitos é ter ciência de que grupos e indivíduos nem sempre possuem interesses salutareos, conforme preconiza Da Silveira, Yoshinaga; Borba (2005).

Esses dados revelam muito sobre o consenso geral da importância dos *stakeholders*, do quanto grandioso é, para todos os envolvidos no contexto da organização, saber quem são, onde estão e quais as expectativas de todas as partes interessadas no negócio. Porém, se faz crucial deixar claro também o quanto perigoso é a não catalogação de grupos distintos aos intentos estratégicos no âmbito local e global de uma organização, afinal, podem existir grupos que não se importariam em eliminar a existência de qualquer empresa, instituição, organismos não governamentais e até mesmo grupos empresariais.

IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

De maneira geral, ao tentar se classificar quais são as partes interessadas sem considerar o contexto organizacional em que estão inseridas, pode-se obter um rol aquém do que pode ser, de fato, considerado como parte interessada de uma organização, afinal, a quantidade e os atores que podem ser classificados como parte interessada pode variar em função das características e peculiaridades de cada negócio. Ainda considerando o entendimento deste fato, trataremos nessa seção de mapear os *stakeholders* ligados à Instituições de Ensino Superior de modo que se torne claro quais são as partes interessadas mais comuns e de que maneira suas expectativas possam afetar os objetivos dos negócios.

Segundo definições do Project Management Institute - PMI (2017), na identificação de *stakeholders*, leva-se em consideração o conhecimento das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.



Para que se consiga entender a identificação das partes interessadas em Instituições de Ensino Superior é necessário entender de que forma tais organizações atuam, quais são os agentes que podem reclamar direitos que possam estar direta e indiretamente ligados à atividade fim ou negócio principal da Companhia (comercialização de cursos de ensino superior de acordo com legislação específica); quais os agentes que possam ser impactados por atividades secundárias (como a locação de sua unidade física para uma prova de vestibular ou um concurso público, por exemplo); e de que maneira este tipo de organização atua em seu ambiente. Diante disso, é importante também considerar fatores econômicos e sociais, bem como os avanços tecnológicos que impactem nas plataformas de ensino e atendimento.

Segundo Maric (2013), discorrendo sobre a entidade de ensino superior europeia moderna, aponta que a mesma enfrenta desafios intimamente relacionados à era do conhecimento e à melhoria da qualidade da sociedade envolvida com esse contexto organizacional. O que necessariamente obriga as universidades europeias a responder expectativas essenciais da missão universitária, que são exatamente o ensino e a educação; a pesquisa e a educação; a transferência de conhecimento e o serviço comunitário. Para o autor em questão, as universidades devem alinhar suas estratégias à gestão do conhecimento e à proposta dessa realidade.

Além disso, existe uma velocidade na disponibilização das informações e uma enorme velocidade da interconectividade em função dos recentes avanços tecnológicos. Tais eventos podem demandar um quadro de profissionais que sejam altamente qualificados para operacionalizar o negócio relacionado ao Ensino, mormente no que diz respeito às relações entre as mais diversas expectativas dos *stakeholders* em relação às Instituições de Ensino Superior.

De acordo com Chapeló e Simms (2010), apesar da classificação dos *stakeholders* presente nas obras literárias ser rica e apropriada para várias áreas da indústria, não existe uma maneira de definir a relevância ou não das



partes interessadas quanto ao poder, legitimidade e urgência, além do grau de interesse e participação dos mesmos sem que exista uma análise das características de cada negócio e, para dificultar esse nível de detalhe, nenhuma das publicações pesquisadas explora diretamente o ambiente universitário e seus grupos de interesse. Fica evidente, quando da análise dos artigos acima, que grande parte das categorias de *stakeholders* se convergem e podem ser utilizadas em propostas para que se faça uma análise posterior com maior riqueza de detalhes.

No estudo de Maric (2013) que aborda as universidades da Europa, uma das categorias de maior relação de poder de *stakeholders* são as de políticas governamentais que regulam o setor, que vão desde a criação de uma universidade até a forma pela qual ela se comunica com o mercado e também as ações governamentais que possam melhorar as condições sociais da população.

As mudanças constantes na economia e atualizações tecnológicas demandam da sociedade uma necessidade de profissionalização para acompanhar tal evolução. Para que essa abordagem seja viável, organizações públicas e privadas estrategicamente acompanham as necessidades e tendências globais, o que, por sua vez, exige das instituições de ensino superior que coloquem no mercado pessoas capazes de atender às referidas necessidades.

De acordo com Lourenço e Mano (2014, p. 2):

O Ensino Superior vive uma realidade cada vez mais marcada por uma lógica concorrencial baseada na criação de vantagens competitivas sustentáveis, que passam pela conquista de mais e melhores estudantes, pelo desenvolvimento de mais e melhores estruturas de investigação e pela melhoria do desempenho organizacional através da melhoria dos níveis de satisfação das diferentes partes interessadas.



Os autores citados acima deixam claro que, como qualquer outra organização com fins lucrativos, as Instituições de Ensino Superior não diferem do contexto estratégico que é obtenção de lucro ou manutenção de subsídios financeiros. Portanto, necessitam estar atentas aos interesses locais, visto que comercializam serviços e devolvem para o mercado um produto que pode responder as necessidades globais pautadas pela fomentação do conhecimento respaldado por assuntos atuais e, como qualquer outra organização, as Instituições de Ensino Superior necessitam analisar quem são seus pares e de que forma respondem ativa ou passivamente para o andamento do negócio.

A presente seção visa salientar quais são as partes interessadas em instituições de ensino superior, e demonstrar que a necessidade dessa categorização não difere de qualquer outra organização. Os artigos selecionados respondem ao objetivo ressaltado, visto que, tanto em países europeus como no Brasil, o que difere são o grau de maior ou menor importância de acordo com os objetivos e políticas públicas de educação superior.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório.

A utilização de pesquisa bibliográfica exploratória foi feita em razão da ampla disponibilidade de acervo eletrônico e da flexibilidade proporcionada pelo método, conforme considerações de Cervo e Bervian, (2007, p.63 e 64):

Pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

O presente trabalho de pesquisa tem o intuito de compreender a relação do tema *stakeholders* em instituição de ensino superior, com o tema hospitalidade. De acordo com De Souza (2010, p. 67), a hospitalidade no



domínio comercial tem que estar inserida em uma dimensão de responsabilidade social, enquanto que para Teixeira; De Moraes (2013), "...A noção do termo *stakeholder*, na teoria e na prática das organizações, sinaliza as limitações para a legitimação pela organização dos grupos de interesse", e isso se constitui um desafio na identificação destes *stakeholders* que se formam ao longo da trajetória histórica da empresa. Existe neste estudo uma relação direta com os pressupostos da hospitalidade, que são inerentes aos pressupostos da responsabilidade social.

O objetivo desta pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, foi a premissa para o estudo, conforme orientações de Lakatos; Marconi (2010), sendo assim, foi realizado o levantamento do referencial teórico sobre hospitalidade, análise de *stakeholders* em instituição de ensino superior, propiciando assim o contato com as informações à partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertação e teses.

Pizzani et al. (2012, p. 65), por sua vez, salienta que: " pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes"

Para realização desta pesquisa utilizou-se as fontes primárias, visto que temos em posse dados ainda não estudados e também fontes secundárias, devido a pesquisa e coleta de informações bibliográficas pautadas no assunto objeto de estudo.

Segundo o conceito defendido por Lakatos; Marconi (2010, p. 159):

A investigação preliminar - estudos exploratórios - deve ser realizada através de dois aspectos: documentos e contatos diretos. Os principais tipos de documentos são: a) Fontes Primárias - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc. b) Fontes Secundárias - imprensa em geral e obras literárias.



Portanto, neste trabalho de pesquisa foram utilizadas obras literárias e bibliografias primárias e secundárias para obter as informações e atender aos objetivos propostos.

A população do estudo foi composta por toda a literatura relacionada ao tema de estudo, indexada nos periódicos capes. Quanto à amostra, os artigos foram selecionados a partir da variável de interesse, totalizando 14 artigos.

A seleção foi realizada a partir de leitura criteriosa dos artigos, teses e dissertações encontradas nas bases de dados. Foram incluídas apenas as publicações que responderam à questão do estudo, publicadas no período entre 2011 e 2016, nos idiomas inglês e português. Todos os tipos de delineamentos metodológicos foram aceitos.

A pesquisa possui um bom grau de confiabilidade em razão do grau de autoridade e relevância dos autores escolhidos, uma vez que a apresentação dos resultados tem como base 4 livros de literatura considerados importantíssimos para o tema do referido estudo. É importante destacar também que foram considerados como autores principais Conrad Lashley, Freeman e Freedman.

Muitos outros autores estão presentes para reforçar o pensamento dos autores principais. Na seção I é possível perceber como o autor Lashley deixa seu conceito de forma clara, sendo então possível realizar um bom embasamento e gerar maior credibilidade ao estudo, também Freeman e Friedman perpetuam conceitos na seção II do trabalho, bem como Guize e Wada apresentaram ótimos embasamentos que possibilitaram argumentos claros e suficientemente fortes para a formulação dos resultados.

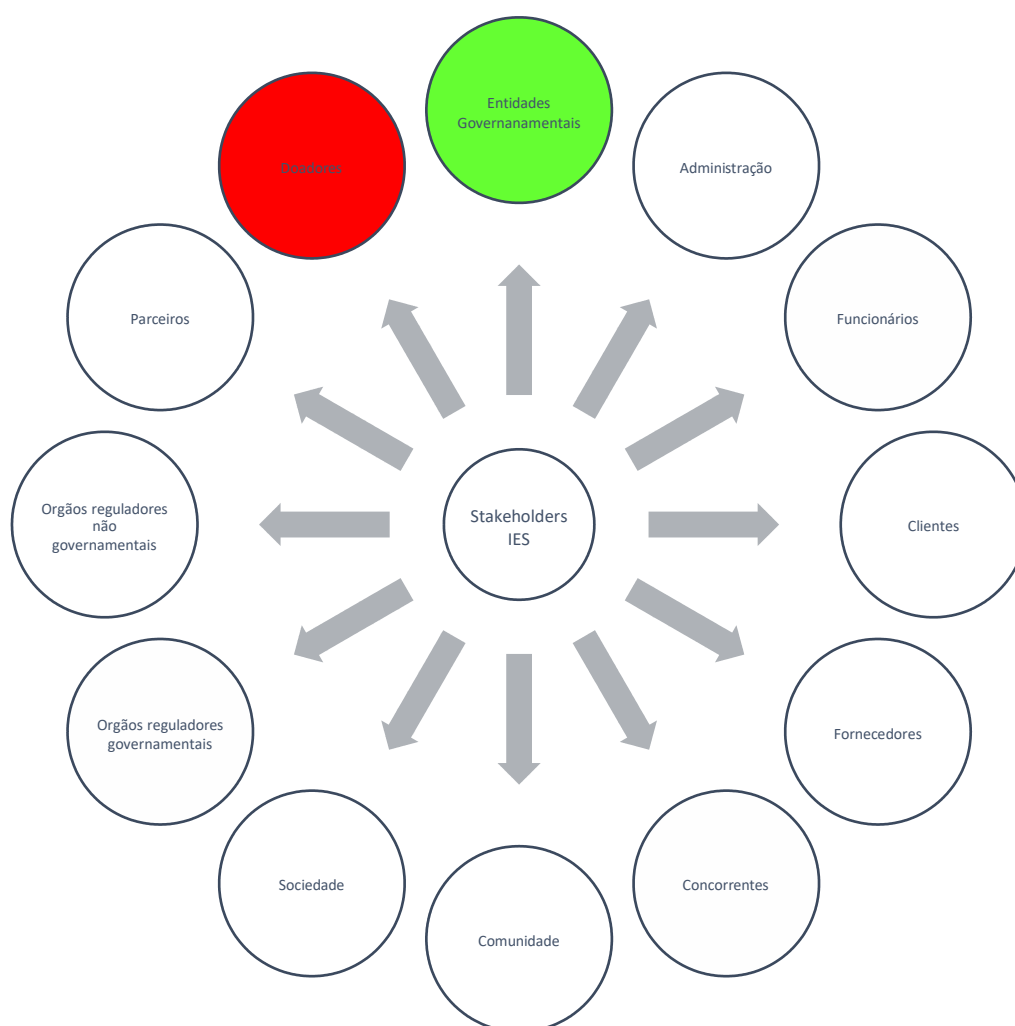
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que as relações sociais são o ponto focal presente tanto no contexto da hospitalidade dentro das organizações quanto na preocupação com a análise dos *stakeholders*, visto que ambos são prementes no



equilíbrio dessas relações e no atendimento das expectativas. As instituições de ensino superior denotam uma responsabilidade com o ambiente em que atuam no sentido de atenderem as expectativas qualitativas como forma de responsabilidade social, o que pode ser facilmente identificado como ações humanas independentes dos conceitos legais que as suportam.

O quadro a seguir demonstra que existe uma grande similaridade quanto a categorização dos *stakeholders* classificados pelos referenciais teóricos consultados para a realização deste trabalho. A categoria que mais se destaca em termos de importância e relevância está ligada ao governo e suas políticas públicas e, ou seja, são classificadas como entidades governamentais que, por um lado arrecadam impostos, por outro criam políticas de incentivo ao acesso ao Ensino Superior através de isenção de impostos, como no caso do Programa Universidade para Todos (Prouni), conforme descreve Do Nascimento (2013) com base em informação disponível no portal do Ministério da Educação e Cultura, que é classificada com a nomenclatura de entidades governamentais. A categoria que menos se destaca e que aparece em menor importância e similaridades é a categoria classificada como doador.



Vale destacar que os stakeholders que são envolvidos diretamente com a operação dos negócios dentro das universidades ganharam maior destaque em todas as análises, por esse motivo, Guizi e Wada (2016), afirmam que a diferenciação e o reconhecimento de uma organização estão intimamente relacionados aos fatores humanos. Diante disso, é possível afirmar que as relações de hospitalidade pautadas pelos fatores que as suportam, estão presentes nos cuidados dispensados às principais partes interessadas dentro das organizações. Ambos os aspectos foram descobertos pelo homem e para eles geridos, no entanto, não é exagero perceber tais relações.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma visão prévia da relação dos conceitos de hospitalidade aos conceitos de *stakeholders* e sua



associação no contexto organizacional em instituições de ensino superior. Neste sentido, ficou claro que ambos tratam de relações sociais e também do equilíbrio dessas relações, as quais implicariam em hostilidade ou desequilíbrio das relações sem uma gestão assertiva.

De um modo geral, pode-se observar que as relações sociais são o ponto principal das relações de hospitalidade e nas buscas por atender expectativas de *stakeholders* e estão presentes tanto nos contextos da hospitalidade dentro das organizações, quanto na preocupação com a análise dos *stakeholders*, visto que ambas são prementes no sentido de trazer equilíbrio dessas relações e no atendimento das expectativas.

O estudo bibliográfico possibilitou perceber que existe uma influência de hospitalidade muito forte dentro de qualquer área do mercado, a qual não se restringe à área do turismo ou hotelaria, e que a categorização dos *stakeholders* nos artigos explorados demonstram que as pessoas sempre estão nos grupos classificados como parte dos principais *stakeholders* analisados.

Dada a importância do tema, torna-se necessário um estudo mais aprofundado e de maior amplitude neste cenário. Vale ressaltar que, durante o período em que a pesquisa bibliográfica sobre as relações de hospitalidade das Instituições de Ensino Superior com seus *stakeholders* foi realizada, não foi possível localizar uma vasta gama de materiais que apoiassem tal estudo em um nível de especificação necessário e que os artigos publicados sobre assuntos correlatos não apresentam convergência com os objetivos deste trabalho.

Por conta da carência de material bibliográfico sobre o tema abordado, o artigo possibilita um direcionamento e uma pesquisa de maior amplitude para a criação de um mapa de *stakeholders* específico ao cenário da educação superior, abordando suas implicações e possibilitando um novo olhar de gestão.

REFERÊNCIAS

AMADO LUIZ CERVO, PEDRO ALCINO BERVIAN, R. DA S. **Metodologia**



Científica. [s.l.] Pearson Prentice Hall, 2006.

BOXALL, P. Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 3–17, 2013.

BRYSON, J. M.; PATTON, M. Q.; BOWMAN, R. A. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. **Evaluation and Program Planning**, v. 34, n. 1, p. 1–12, 2011.

CHAPLEO, C.; SIMMS, C. Stakeholder analysis in higher education. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, v. 14, n. 1, p. 12–20, 2010.

CINTRA, R. F. et al. Turismo local de Londrina-PR: análise a partir da teoria do stakeholder. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 149–175, 2015.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** [s.l.] Penso Editora, 2011.

CRUZ, M. M. **Proposta de Gerenciamento de Risco Aplicado ao Processo de Registro e Cadastro dos Profissionais de Enfermagem no Sistema Cofen/Coren segundo a Norma ABNT NBR ISO 31000** Universidade de Brasília, , 2014.

DA MOTA, A. M. G.; WADA, E. K.; FRAGA, L. E. Mídias Sociais e a Hospitalidade Desafios e Tendências no Século XXI. 2013.

DA SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. DA R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33–42, 2005.

DE LIMA CAMARGO, L. O. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42–69, 2015.

DE OLIVEIRA, A. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. **TuryDes–Revista de Investigación en Turismo e Desarrollo local**, v. 6, n. 15, 2013.



DO NASCIMENTO, S. T. POLÍTICAS DE REFORMA DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: GOVERNO DE LUÍS INÁCIO LULA DA SILVA, PERÍODO 2002/2006. **Textos e Debates**, v. 1, n. 12, 2013.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984). **Jennings, in the article cited above, quotes Freeman and gives additional information concerning the influence of his work**, 1984.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. [s.l.] Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and practice**. [s.l.] Oxford University Press on Demand, 2006.

GUIZI, A. A.; WADA, E. K. Hospitalidade, Competitividade e Stakeholders de Eventos Empresariais—Estudo de Casos em Bourbon Hotéis e Resorts (Brasil). **Turismo e Sociedade**, v. 9, n. 1, 2016.

INSTITUTE, P. M. I. P. M. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Sixth Edition**. [s.l.] Project Management Institute, 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, EVA MARIA; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7 edição ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

LAPLUME, A.; SONPAR, K.; LITZ, R. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. **Journal of management**, 2008.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, p. 70–92, 2015.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri / SP: Manole, 2004.

LAW AND BILLY BAI, R.; P. CRICK, A.; SPENCER, A. Hospitality quality: new directions and new challenges. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 4, p. 463–478, 2011.

LOURENÇO, R.; MANO, M. **Os Stakeholders e as Instituições de Ensino**



Superior. 4.ª Conferência FORGES-Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. **Anais...2014**

MARIC, I. Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions. **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, v. 11, n. 2, p. 217–226, 2013.

MOREIRA, S. A. et al. Commensality and care: orphan girls and young women in the context of HIV/Aids. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 16, n. 42, p. 651–664, 2012.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R.; PARSA, H. G. Defining the hospitality discipline: A discussion of pedagogical and research implications. **Journal of hospitality & tourism research**, v. 33, n. 3, p. 263–283, 2009.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento The art of literature in search of knowledge. **RDBCI**, v. 10, n. 1, p. 53–66, 2012.

SALLES, M. DO R. R.; BUENO, M. S.; BASTOS, S. Desafios da pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 3–14, 2010.

SOUZA, C. A. DE. Responsabilidade social empresarial uma forma de praticar hospitalidade comercial. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 1, p. 65–78, 2010.

TEIXEIRA, M. G. C.; DE MORAES, I. B. O diálogo com stakeholders na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de responsabilidade social. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, p. 211–228, 2013.

WADA, ELIZABETH KYOKO; MORETTI, S. L. Hospitalidade : Dos Domínios Às Lentes E Sua Inserção Nos Processos De Gestão. **VIII Fórum Internacional de Turismo do Iguassu**, n. V.3, p. 95–105, 2014.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

o Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial