O QUE GERA PERCEPÇÃO DE VALOR? UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE

Flávia Marques Matos[1]

Thiago Sbarai Santos Alves[2]

Elizabeth Kyoko Wada[3]

RESUMO

Este artigo apresenta os elementos da pesquisa empírica e exploratória composta pelo levantamento bibliográfico sobre os seguintes temas: (i) hospitalidade e os domínios social, privado e comercial defendidos por Lashley; (ii) recursos humanos; e (iii) marketing turístico, focalizando a fidelização e a intenção de recomendar deste último. Com o objetivo geral de compreender a importância de uma boa experiência no contato dos hóspedes/turistas com os colaboradores para gerar a intenção de retornar e/ou recomendar um serviço do setor, a pesquisa também possui como objetivos específicos o entendimento da relação estabelecida entre as características do domínio privado na percepção de valor pelos consumidores de atividades de hospitalidade e da relevância desse valor para que o domínio comercial seja bem sucedido. Os resultados permitem concluir que as qualidades do domínio privado no perfil dos colaboradores da hospitalidade, sendo genuínas, são fundamentais para que, por meio do valor percebido pelo cliente, o domínio comercial atinja os objetivos a que se propõe.

Palavras chave: Hospitalidade. Recursos Humanos. Marketing Turístico. Serviços.

ABSTRACT

This article introduces the components of an empirical and exploratory research composed by a literature review about the following themes: (i) hospitality and the social, private and commercial domains defended by Lashley; (ii) human resources and (iii) tourism marketing, focused on the customers' loyalty and intention to recommend. With the overall objective of understanding the importance of a good experience during the contact of guests/tourists with employees in generating the

[1] Tecnóloga em Hotelaria, especialista em Administração pela FGV/EAESP e em Relações Internacionais pela UnB, aluna do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: flaviammatos@uol.com.br.

[2] Bacharel em Hotelaria, aluno do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: thiagosbarai@gmail.com.

[3] Orientadora. Doutora em Ciências da Comunicação – ECA/USP, Docente e Coordenadora do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: ewada@uol.com.br.

intention of returning and/or recommending a service in the industry, this research also contemplates the specific objectives of understanding the relationship between the private domain characteristics in consumers' perceived value during hospitality activities, as well as the relevance of this value for the success of the commercial domain. The results suggest that the qualities of the private domain in the hospitality employees' profile, as long as they are genuine, are necessary in order to achieve the objectives established by the commercial domain, which happens via clients' perceived value.

Keywords: Hospitality. Human Resources. Tourism Marketing. Services.

INTRODUÇÃO

Considerando a preocupação atual com a oferta comercial da hospitalidade e o enfoque dos três domínios (social, privado e comercial) proposto por Lashley (2004), este artigo aborda o problema do valor percebido pelo cliente para o sucesso do domínio comercial, ou seja, para o retorno e/ou a recomendação de serviços, com ênfase nas atividades de hospitalidade.

Nesse sentido, traçou-se como objetivo geral a identificação do grau de importância do contato bem sucedido entre hóspedes/turistas e colaboradores na fidelização e/ou na intenção de recomendar gerada em um cliente e, como objetivos específicos, o entendimento sobre a relação estabelecida entre as características do domínio privado na percepção de valor pelos consumidores e a sua relevância para que o domínio comercial atinja o lucro.

Apesar de reconhecer a dificuldade da conceituação de "valor percebido", para efeito deste artigo utilizar-se-á a seguinte referência:

> O valor percebido reflete uma extensão da satisfação do cliente pela dimensão da qualidade do serviço, incorporando a relação entre a experiência e os sacrifícios financeiros e não financeiros realizados (HERINGTON, MERRILEES e WILKINS, 2009, p. 5, tradução nossa).

Nesta reflexão realiza-se uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, o que permite estabelecer conexões entre diversos autores, embora não seja conclusiva por não incluir uma pesquisa de campo.

Partindo-se do princípio de que os colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma organização e, portanto, da necessidade de atenção a eles, o assunto será abordado à luz de autores como Dutra, Fischer, Friedman e Tanke. Do ponto de vista da hospitalidade, Mauss e a dádiva e as relações estabelecidas entre os pensamentos de Lashley e Camargo suscitam o debate entre o domínio comercial, o social e o privado, com ênfase à inter-relação entre o comercial e o privado, sobretudo no que se refere às características pessoais dos colaboradores para exercer as atividades de hospitalidade.

No que diz respeito ao marketing de hospitalidade e à relação entre a importância do contato com o hóspede, ou seja, entre o valor percebido pelo cliente por meio do atendimento prestado pelos colaboradores, artigos relativamente recentes, escritos por Al-Sabbahy, Ekinci e Riley, Hartline e Jones e O'Connor auxiliam na compreensão do retorno e/ou da intenção de recomendar como resultado da influência de uma série de variáveis, como a qualidade técnica em si, principalmente quando associada às características da hospitalidade genuína.

Os pressupostos para a elaboração deste artigo são de que (i) as características hospitaleiras dos colaboradores contribuem para a fidelização e/ou a intenção de recomendar dos clientes, (ii) que o valor percebido pelos clientes encontra mais referências no domínio privado do que nas técnicas aplicadas e (iii) que o valor percebido é o fator de maior influência para uma boa experiência do cliente em atividades de hospitalidade.

A organização deste artigo apresenta-se da seguinte forma: a seção um oferece uma breve revisão de conceitos sobre os domínios da hospitalidade, onde são detalhadas as características de cada um deles, o que permitirá uma análise abrangente do tema, sob um conjunto de diferentes perspectivas. A seção dois discute a noção da Administração de Recursos Humanos aplicada à hospitalidade como fator fundamental para o sucesso das organizações do setor. A seção três reporta as evidências do estudo empírico sobre a importância do valor percebido para os resultados esperados no domínio comercial da hospitalidade. Em seguida apresentam-se as considerações finais, resumindo os principais resultados e sugerindo possíveis e desejáveis desdobramentos futuros.

1 A HOSPITALIDADE E OS SEUS TRÊS DOMÍNIOS

A tríplice obrigação de “dar, receber e retribuir” é evidenciada por Mauss (2003) em seu *Ensaio sobre a dádiva*. Ele associa a dádiva à hospitalidade ao observar que há um estado de espírito comum ao visitante e ao visitado, em que se espera a oferta da hospitalidade e de presentes “como se jamais tivessem de lhe ser retribuídos” (MAUSS, 1923 apud GOTMAN, 2004, p. 73).

Entretanto, se avaliada sob a perspectiva da dádiva e exposta ao ambiente comercial, a hospitalidade pode não se encaixar nessa associação por não haver a tríplice obrigação. Compreende-se que há uma troca de serviços por dinheiro, mas, se a hospitalidade parte da dádiva, é natural que haja uma expectativa sobre a retribuição.

Camargo (2004) indica haver inovação quando se trata da hospitalidade de um ponto de vista comercial, sobretudo no que diz respeito à escola francesa. Ele afirma que, na troca de serviços por dinheiro, o sacrifício necessário à caracterização da dádiva não existe. Entretanto, completa esse raciocínio da seguinte maneira:

> ... a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas; a observação deve, pois, dirigir-se para o que acontece além [...] do valor monetizável de um serviço prestado [...]. Nesse campo, permanecem vivas a hospitalidade e (por que não também?) a hostilidade humanas (CAMARGO, 2004, p. 45).

Portanto, a hospitalidade está em tudo o que vai além do contrato comercial, isto é, no agradecimento genuíno – o retribuir – ao garçom, ao recepcionista, à camareira; na manifestação emotiva da importância de um serviço prestado; ou na entrega de um presente àquele que prestou o serviço.

Lashley (2004) trata da hospitalidade como uma disciplina que aborda questões distintas das investigadas em hotelaria e *catering*. Nesse sentido, propõe uma análise das atividades de hospitalidade sob os domínios social, privado e comercial, melhorando, assim, o enfoque dado à oferta e à administração dos serviços de hospitalidade.

Observa-se que, para além do serviço prestado com o uso das técnicas apropriadas, a hospitalidade trata das relações que se estabelecem entre o visitante e o visitado; entre a camareira e o hóspede; entre o garçom e o cliente; entre o comprador e o vendedor.

Percebe-se, portanto, a importância da análise sobre como esses fatores que vão além da técnica influenciam as decisões de consumo, o retorno ou a intenção de se recomendar um serviço.

Neste trabalho houve uma busca por autores que tenham contribuído com análises que fossem além da troca dos serviços de alimentos, bebidas e acomodação por pagamentos monetários, incluindo aspectos emocionais e psicológicos. A exemplo disso, Mauss (2003) afirma que:

> Uma parte considerável de nossa moral e de nossa própria vida permanece estacionada nessa mesma atmosfera em que dádiva, obrigação e liberdade se misturam. Felizmente, nem tudo ainda é classificado exclusivamente em termos de compra e de venda. As coisas possuem ainda um valor sentimental além de seu valor venal, se é que há valores que sejam apenas desse gênero (MAUSS, 2003, p. 294).

Em uma sociedade que valoriza cada vez mais a experiência – no sentido do sentimento e da realização –, identificar os fatores que proporcionam as melhores experiências individuais pode ser considerada a primeira etapa da formulação estratégica de um negócio.

Diferentemente de uma tentativa de entendimento sobre como manipular o consumidor, pretendeu-se analisar o que de autêntico nas relações estabelecidas em um contexto comercial faz com que o cliente retorne ou recomende um serviço.

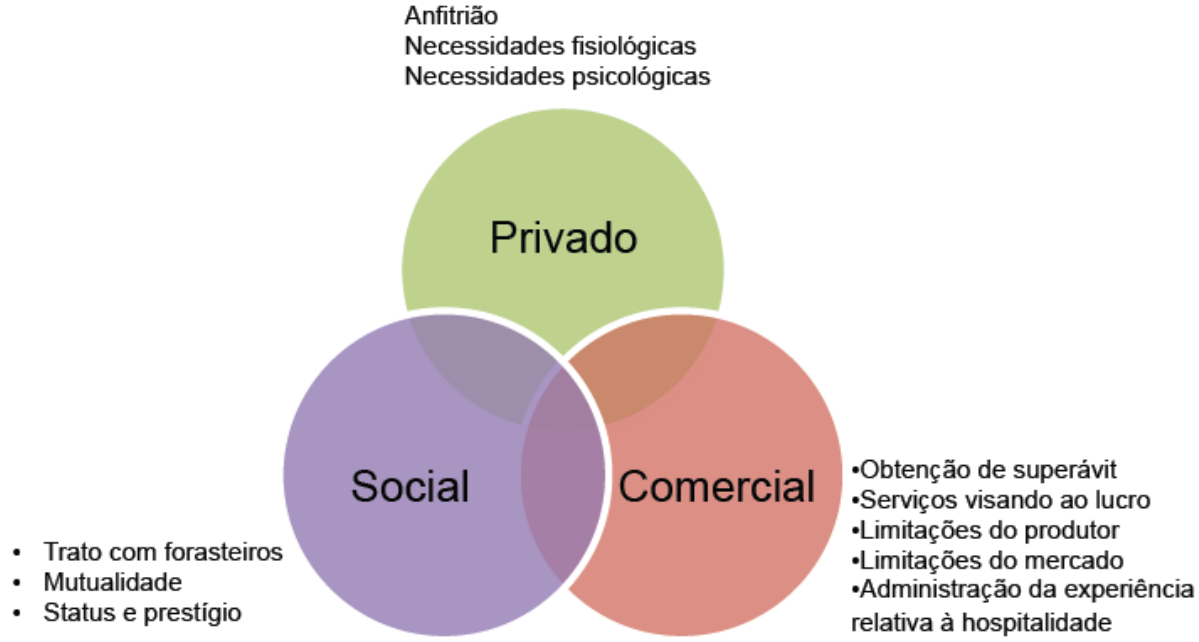
1.1 AS INTER-RELAÇÕES ENTRE OS DOMÍNIOS SOCIAL, PRIVADO E COMERCIAL DA HOSPITALIDADE

De modo simples, Lashley (2004, p. 5) elucida que, por “domínio”, ele quer dizer “um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto”. E esclarece:

> O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da "trindade" 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, 2004, p. 5).

O diagrama abaixo ilustra as inter-relações possíveis entre os domínios e as atividades relacionadas com a hospitalidade.

Figura 1 - Atividades relacionadas com a hospitalidade



Fonte: LASHLEY, 2004, p. 6.

A importância da análise sob o ponto de vista do domínio social se encontra no fato de que o contexto histórico em que as atividades de hospitalidade ocorrem as impacta sobremaneira. A seguinte citação sintetiza esse pensamento: "o exame desse tópico e o valor posto sobre ser hospitaleiro em relação a forasteiros variam através do tempo e entre as sociedades" (LASHLEY, 2004, p. 7).

No que se refere ao domínio privado, a citação abaixo esclarece que:

> ...o espaço doméstico e privado, envolvendo basicamente a família nuclear, proporciona um foro chave para o aprendizado social a respeito das atividades de hospitalidade. Os motivos nutricionais e altruísticos dos que cozinham, servem bebidas, arrumam camas e criam um ambiente seguro moldam, em alguma medida, as expectativas de oferta não doméstica de atividades de hospitalidade. A oferta de suítes e outros confortos baseadas em aposentos de hotéis pode ser considerada uma resposta às demandas dos consumidores quanto aos seus próprios espaços pessoais e "domésticos" no hotel (LASHLEY, 2004, p. 14).

Com isso, percebe-se a importância do ambiente privado no entendimento do comportamento relativo às atividades de hospitalidade, sobretudo porque "as partes interessadas estão desempenhando papéis que vão além dos estreitos relacionamentos mercadológicos" (LASHLEY, 2004, p. 15). Afinal, ser hospitaleiro para com os convidados/hóspedes "Requer [...] um desejo genuíno de agradá-los e deixa-los satisfeitos" (LASHLEY, 2004, p. 16).

A inter-relação entre os domínios social e privado pode ser entendida a partir da afirmação de que as atividades de hospitalidade no cenário social são moldadas por meio da introdução do indivíduo, pela família, a regras, rituais, normas e costumes (LASHLEY, 2004).

Com efeito, se considerarmos que o comportamento relativo às atividades de hospitalidade realizadas em casa é reproduzido nas demais comunidades a que o indivíduo pertence, evidencia-se a relação entre os domínios social e privado.

Além disso, "Esse ideal se encontra na percepção da importância emocional do lar e do alimento, e os benefícios 'particulares' que podem advir quando partilhados" (TELFER, 1996, p. 101).

Considerando que as atividades relativas ao domínio comercial da hospitalidade são legítimas, cabe integrar os demais domínios à sua análise, como forma de ampliar o olhar sobre a hospitalidade como matéria.

Neste trabalho trata-se da importância da autenticidade da hospitalidade no comportamento do anfitrião, porque "Ao receber a autêntica hospitalidade, o indivíduo sente-se genuinamente querido e bem-vindo. Isso não é o mesmo que ser acolhido como um cliente a ser cobrado" (LASHLEY, 2004, p. 18).

É às inter-relações entre as características dos domínios na percepção de valor pelo hóspede – sobretudo àquela entre o privado e o comercial – que focalizaremos a atenção neste estudo.

2 RECURSOS HUMANOS E AS ATIVIDADES RELACIONADAS À HOSPITALIDADE

Grande parte das atividades relacionadas ao turismo e hospitalidade necessita de um intermediador para serem vivenciadas, seja ele o guia, o recepcionista ou o garçom do restaurante típico da região. Sem a presença destes intermediários, o produto que foi comprado, seja ele tangível ou intangível, pode deixar de ser percebido. Por esta razão, muitas das organizações hoje, particulares ou públicas, consideram as pessoas como principal ativo, mas poucas delas praticam esta regra ou acreditam nela (FRIEDMAN, 2000). Com base neste panorama é que a Administração de Recursos Humanos – ARH passa a ser importante no processo de desenvolver e recrutar pessoas.

De acordo com Tanke (2004), no setor da hospitalidade, todos os gerentes são gerentes de recursos humanos, já que dentre as suas responsabilidades está o direcionamento de pessoas, sejam elas os colaboradores ou hóspedes.

Contudo, completa esse raciocínio do seguinte modo:

> Ao prestarmos serviços a nossos hóspedes, nosso recurso principal é representado por nosso pessoal, nossos trabalhadores, nossos empregados. Por ser uma área tão intensiva em mão de obra, você poderia pensar que seria difícil negligenciar esses recursos valiosos, porém muitas vezes é o que ocorre (TANKE, 2004, p. 4).

Dentre os desafios da ARH nas atividades do turismo estão a implantação de atividades motivacionais e de desenvolvimento, ações de remuneração, planos e programas para recrutamento, seleção e retenção dos melhores colaboradores para poder assim cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais.

Segundo Vieira (2007, p. 82), “a qualidade do serviço prestado e a ARH estão profundamente imbricadas, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final – quem se hospeda”. Desta forma, como as atividades relacionadas ao turismo têm como alvo encantar o cliente externo – turista –, as ações de ARH deveriam contemplar os clientes internos, assegurando assim a qualidade do que será entregue aos hóspedes.

Analisando o atual momento da ARH no Brasil, é possível estabelecer os seguintes momentos, segundo Fischer (1998): na década de 70 a gestão possuía um aspecto burocrático e legalista (departamento de pessoal); já durante a década de 80, sob influência da psicologia (gestão do comportamento humano), passou de burocrática à estratégica; a partir da década de 90, começou a ser considerada fator essencial para a vantagem competitiva junto aos concorrentes.

Vieira (2007, p. 84) afirma que "atuando como vantagem competitiva, a área de RH tem o papel de transmitir as estratégias às pessoas, que são transformadas em agentes de competitividade".

De acordo com Angeli (2011), a competitividade e a necessidade de se diferenciar dos seus concorrentes fazem com que o papel do cliente passe a ser o foco e principalmente o centro da geração de valor para os meios de hospedagem. Com isto, as empresas passam a constituir um novo vínculo com os colaboradores, onde "o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização; e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal é o principal anseio das pessoas" (VIEIRA, 2007, p. 84).

A partir deste panorama onde as pessoas passam a ser essenciais para o sucesso e a percepção de determinada atividade do turismo, é importante compreender quais características das pessoas que exercem funções neste setor podem ser analisadas ou trabalhadas para alcançar um melhor resultado.

Como já foi apresentado anteriormente, cada domínio da hospitalidade pode ser relacionado a características de funções dentro das atividades turísticas. Assim sendo, as áreas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento podem utilizar como ferramenta de apoio estas características, o que também contribui na assertividade das contratações, além de possibilitar a orientação das equipes por intermédio de treinamentos focados nas carências diagnosticadas pelos prérequisitos apontados no diagrama das atividades da hospitalidade.

Analisando, então, que uma das formas de estabelecer o valor de uma empresa é por intermédio da percepção dos clientes e que ela está relacionada à performance pessoal do colaborador, já que tratamos de uma prestação de serviço, os meios de hospedagem precisam treinar as equipes para ser profissionais,

introduzido conceitos de qualidade e de hospitalidade, sem padronizar em excesso, perdendo assim a naturalidade do acolhimento (ALDRIGUI, 2007).

3 AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS COLABORADORES E O RETORNO E/OU A INTENÇÃO DE RECOMENDAR

Ao investigar as dimensões do valor percebido pelo cliente nas experiências em hospitalidade, Al-Sabbahy, Ekinci e Riley (2004) afirmam que a crescente compreensão da importância do conceito de valor percebido deriva da sua dupla função: "Ele não só influi na fase anterior à compra, mas também afeta a satisfação do consumidor e sua intenção de recomendar ou retornar na fase pós-venda" (ALSABBAHY, EKINCI & RILEY, 2004, p. 226, tradução nossa).

Com efeito, em um tempo em que redes sociais e ferramentas tais como o *Trip Advisor*[4] estão disponíveis, gerando a necessidade de maior transparência na comunicação, parece adequada a estratégia de oferecer reais condições para que o turista tenha a melhor experiência possível em uma atividade de hospitalidade, sobretudo porque há o objetivo do seu retorno e da recomendação a outros clientes potenciais.

Na pesquisa realizada por Hartline e Jones (1996), tratou-se da importância do contato entre os funcionários de um hotel e os hóspedes na determinação do valor percebido pelos clientes:

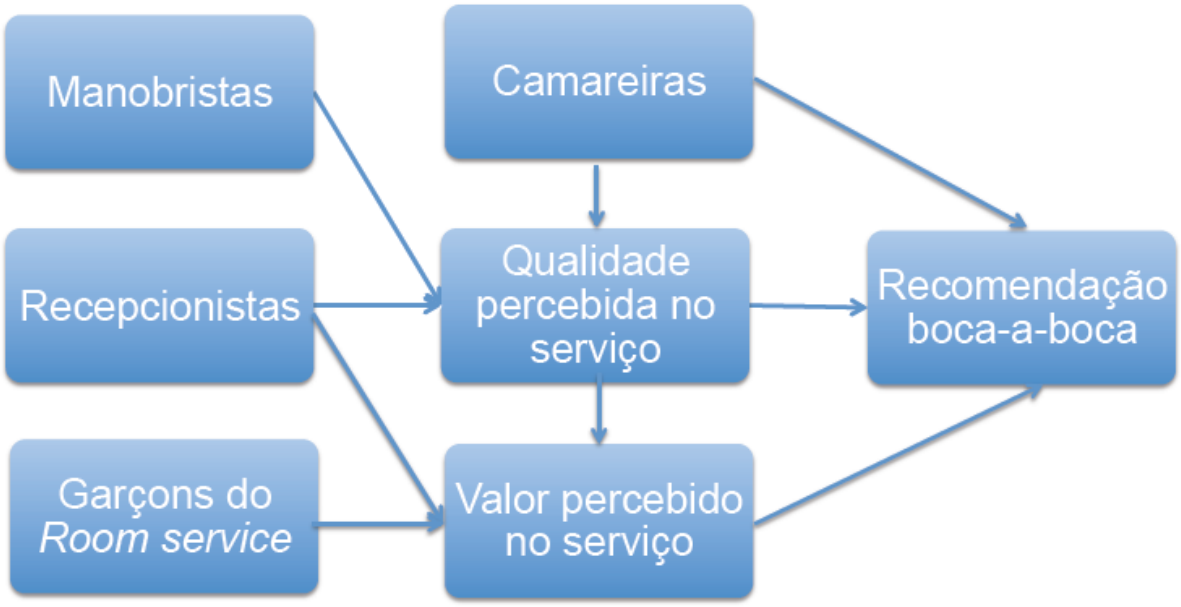
> Entre todos os aspectos intrínsecos aos serviços, o desempenho dos funcionários deve ser o mais importante. Muitos pesquisadores subestimam a importância do contato do cliente com os colaboradores na criação e prestação de boa qualidade de serviços (HARTLINE e JONES, 1996, p. 208, tradução nossa).

Os resultados dessa pesquisa, de acordo com a figura abaixo, indicam que o valor percebido é mais presente no que se refere aos colaboradores que tratam direto com os hóspedes (como garçons e recepcionistas) e menor no caso daqueles que eles sabem que existem, mas que, muitas vezes, nem chegam a ver – como,

[4] O *Trip Advisor* é uma rede social de turistas que compartilham, em tempo real, suas experiências e opiniões sobre um destino ou serviço turístico. Por ser alimentado pelos próprios usuários, o *site* é reconhecido pela imparcialidade.

por exemplo, as camareiras, porque elas arrumam o apartamento quando os hóespedes não estão. Entretanto, reforça-se que, pela limpeza ser uma característica importante para a recomendação de um hotel, os autores avaliam que a equipe de governança tem papel fundamental no "marketing boca-a-boca".

Figura 2 - Resultados da pesquisa sobre a influência do valor e da qualidade percebidos pelo contato com os colaboradores de um hotel



Fonte: HARTLINE e JONES, 1996, p. 212, tradução nossa.

Diante desta constatação, e ampliando-se o cenário para as demais atividades de hospitalidade, pode-se associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores que influenciam o retorno ou a intenção de recomendar um produto, serviço ou mesmo um destino turístico.

Outra interessante perspectiva sobre o assunto afirma que a hospitabilidade é característica natural de uma pessoa, ou seja, algo com que se nasce, não que se possa aprender:

> Outro aspecto de interesse notável […] é a associação frequente de hospitalidade com a palavra "natural". A ideia de que em todo homem existe, em diferentes níveis, um quê natural de hospitabilidade torna-se mais crível à medida que se estuda o assunto. A palavra natural pode ser definida como tendo nascido com uma qualidade ou habilidade específica (*Oxford English Dictionary*). Portanto, é razoável concluir que a

> hospitabilidade genuína não pode ser desenvolvida […] com o tempo, mas sim, ao contrário, é algo impresso em nosso caráter e personalidade no nascimento, quase que geneticamente (O'CONNOR, 2005, p. 269, tradução nossa).

O'Connor (2005, p. 269, tradução nossa) ainda afirma que, aplicando-se o mesmo raciocínio, também natural é "a habilidade […] de se julgar se o anfitrião está sendo genuinamente hospitaleiro". Em sendo esse o caso, é necessário fazer com que

> …todos os anfitriões (colaboradores) com quem o hóspede tem contato durante a sua estada/refeição/bebida tenham o mais alto nível de hospitabilidade natural. Isto porque os colaboradores com baixos níveis de hospitabilidade serão tachados imediatamente de fraudulentos; os hóspedes vão instintivamente suspeitar que haja outras motivações por trás daquele comportamento ("ele/ela só está sendo mais gentil comigo porque ele/ela quer uma gorjeta", por exemplo) e certamente deixarão o estabelecimento com uma impressão negativa do padrão dos serviços prestados (O'CONNOR, 2005, p. 269, tradução nossa).

Sem que se avalie se a hospitabilidade pode ou não ser aprendida, pode-se estabelecer uma relação direta entre a característica "natural" de ser hospitaleiro dos colaboradores de uma atividade de hospitalidade com o retorno do cliente ou a sua intenção de recomendar aquele serviço ou, até mesmo, o conjunto de serviços que integra o destino turístico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apresentamos elementos essenciais para a discussão sobre a importância de se atentar para as características pessoais dos colaboradores, na tentativa de fidelizar e provocar a recomendação por parte dos clientes, sejam eles hóspedes, turistas ou quaisquer beneficiados pela prestação de um serviço.

O esquema abaixo sintetiza a relação estabelecida entre as qualidades da hospitalidade do domínio privado em benefício do domínio comercial, passando pelo valor percebido pelo cliente e a fidelização e/ou a intenção de recomendar.

Figura 3 - Relação estabelecida entre as qualidades da hospitalidade do domínio privado e os resultados no domínio comercial

Fonte: Elaborada pelos autores.

Evidentemente, e sem que se avalie se a hospitabilidade pode ou não ser "natural" ao ser humano, em havendo a percepção de que a hospitalidade é genuína, o valor percebido pelo hóspede é maior e, portanto, maiores são as chances de que retorne e/ou recomende aquele serviço, restaurante, hotel ou destino turístico.

Observa-se, portanto, a importância da investigação dessas características no momento da contratação de um colaborador que vá ter contato direto com o cliente – ou, ainda, do seu desenvolvimento, se houver a constatação de que a hospitabilidade pode ser aprendida.

Foram, então, confirmados os pressupostos de que as características hospitaleiras dos colaboradores contribuem para a fidelização e/ou a intenção de recomendar dos clientes, de que o valor percebido pelos clientes encontra mais referências no domínio privado do que nas técnicas aplicadas e de que o valor

percebido é o fator de maior influência para uma boa experiência do consumidor em atividades de hospitalidade.

Espera-se que o presente estudo sirva para se avaliar os aspectos que influenciam o sucesso e a continuidade dos negócios nas atividades de hospitalidade, que cada vez mais requerem transparência na sua divulgação.

Do ponto de vista da ARH, pesquisas futuras podem almejar verificar se as características valorizadas pelos clientes na equipe são naturais ou se podem ser desenvolvidas. No que se refere ao marketing turístico, a análise da inter-relação entre os domínios social e comercial na influência sobre a imagem projetada de um destino turístico pode contribuir para o planejamento da sua comunicação.

REFERÊNCIAS

ALDRIGUI, M. **Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007.

ANGELI, A.; LAGE, M. **Renovação na Hotelaria como Solução para Hotéis Independentes**. VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2011.

AL-SABBAHY, H.; EKINCI, Y.; RILEY, M. An Investigation of Perceived Value Dimensions: Implications for Hospitality Research. **Journal of Travel Research**, v. 42, n. 3, p. 226-234, Fevereiro 2004.

CAMARGO, L. **Hospitalidade.** São Paulo: Aleph, 2004.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In: FRIEDMAN, B. et al. Como atrair, gerenciar e reter o capital humano da promessa a realidade. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

HARTLINE, M.; JONES, K. Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions**. Journal of Business Research**, Nova York, v. 35, n. 3, p. 207-215, Março 1996.

LASHLEY, C.; MORISSON, A. (Org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** Barueri: Manole, 2004.

MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac e Naify, 2003.

GOTMANN, A. **MARCEL MAUSS: Uma estação sagrada da vida social**. In: MONTANDON, A. (Dir.) O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**.** São Paulo: SENAC, 2004.

O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Ludham, v. 17, n. 3, p. 267-271,2005.

TANKE, M. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TELFER, E. **Food for thought: Philosophy and Food**. Londres: Routledge, 1996.

VIERA, Adriane. **Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem**. Revista Gestão e Planejamento. Salvador. V.8. n°2. 78-95. Jul/dez 2007.

WINKINS, H.; MERRILEES, B.; HERINGTON, C. The Determinants of Loyalty in Hotels. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, Queensland, v. 19, n. 1, p. 1-21, Novembro 2009.