



## **EMPOWERMENT E STAKEHOLDERS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM HOSPITALIDADE - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: ESTANPLAZA, GRAND HYATT E STAYBRIDGE**

**Vanessa Oliveira da Silva**

Bacharelado de Administração Hoteleira  
Universidade Anhembi Morumbi  
vanessa.o.silva@hotmail.com

**Evellyn Cristina Mendes Lopes da Silva**

Bacharelado de Administração Hoteleira  
Universidade Anhembi Morumbi  
evellyn.curriculo@gmail.com

**Elizabeth Kyoko Wada**

Doutorado em Ciências da Comunicação  
Universidade Anhembi Morumbi  
ewada@uol.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Vanessa Oliveira da Silva, Evellyn Cristina Mendes Lopes da Silva y Elizabeth Kyoko Wada (2016): "Empowerment e Stakeholders na prestação de serviços em hospitalidade - estudo de casos múltiplos: Estanplaza, Grand Hyatt e Staybridge", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/hospitalidade.html>

### **Resumo**

Este artigo trata da influência dos *stakeholders* e da implementação da técnica de *empowerment* aplicada pelos líderes para a otimização da prestação de serviços em hospitalidade. Apresenta-se como um estudo de casos múltiplos, tendo como objeto três hotéis: Grand Estanplaza Berrini, Grand Hyatt São Paulo e Staybridge Suítes São Paulo. O objetivo geral foi: conhecer as aplicações da técnica de *empowerment* aos diferentes *stakeholders*, para o aprimoramento da prestação de serviços em hospitalidade. Por objetivos específicos tem-se: compreender eventuais benefícios de *empowerment* em hospitalidade; conhecer as aplicações da técnica de *empowerment* adotadas pela liderança para o aprimoramento da prestação de serviços; e entender as relações e as influências entre o *empowerment* e seus *stakeholders* na prestação de serviço. Os resultados demonstraram que a aplicação da técnica de *empowerment* pela liderança promove benefícios na hospitalidade, que a liderança focada na otimização por meio da técnica de *empowerment* mostra-se eficaz e que os *stakeholders* influenciam diretamente quando aplicada a técnica.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Serviços. *Empowerment*. *Stakeholder*. Liderança.

### **Abstract**

This article deals with the influence of stakeholders and the implementation of the empowerment technique applied by leaders to optimize the provision of services in hospitality. It is presented as a multiple case study having as object three hotels: Grand Estanplaza Berrini, Grand Hyatt São Paulo and Staybridge Suites São Paulo. The general objective was: knowing the applications of the empowerment technique to different stakeholders in order to improve the provision of services in hospitality. The specific objectives were: understanding possible benefits of empowerment in hospitality; knowing the applications of the empowerment technique adopted by leaders to improve the provision of services and understanding the relationships and influences between empowerment and its stakeholders in the provision of services. The results showed that the application of the empowerment technique by leaders promotes benefits in hospitality, that leadership focused on

optimization through empowerment technique is effective and that the stakeholders directly influence when the technique is applied.

**Key-words:** Hospitality. Service. Empowerment. Stakeholder. Leadership.

## Resumen

Este artículo trata de la influencia de los *stakeholders* y de la implementación de la técnica de *empowerment* aplicada por los líderes para optimizar la prestación de servicios en la hospitalidad. Se presenta como un estudio de casos múltiples que tiene por objeto tres hoteles: Gran Estanzuela Berrini, Grand Hyatt São Paulo y Staybridge Suites São Paulo. El objetivo general fue: conocer las aplicaciones de la técnica de *empowerment* a los diferentes *stakeholders* para mejorar la prestación de servicios en la hospitalidad. Los objetivos específicos son: entender los posibles beneficios del *empowerment* en la hospitalidad; conocer las aplicaciones de la técnica de *empowerment* adoptada por los líderes para mejorar la prestación de servicios; y entender las relaciones e influencias entre el *empowerment* y sus *stakeholders* en la prestación de servicio. Los resultados mostraron que la aplicación de la técnica de *empowerment* por los líderes promueve beneficios en la hospitalidad, que el liderazgo centrado en la optimización mediante la técnica de *empowerment* es eficaz y que los *stakeholders* influyen directamente cuando se aplica la técnica.

**Palabras clave:** Hotel-Rest. Servicios. Empowerment. Stakeholders. Liderazgo.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de hospitalidade, tal como compreendido hoje, é dividido em três âmbitos: social, privado e comercial. O âmbito social diz respeito à mutualidade e se conecta com as questões relacionadas ao oferecimento de alimentos, bebidas e acomodação. O âmbito privado trata das necessidades fisiológicas e psicológicas, levando em consideração os impactos do relacionamento entre o hóspede e o anfitrião. O âmbito comercial considera a hospitalidade enquanto negócio, disponibilizando os serviços e visando à lucratividade. Por intermédio da centralização alinhada destes pontos, oferta-se a hospitalidade autêntica (Lasshley, 2004). As áreas da hospitalidade buscam essa centralização para a satisfação dos clientes, com a finalidade de agregar valor a seus serviços. Uma forma de fazer isso é empoderar seus colaboradores. A ideia consiste em atribuir responsabilidades, capacitar e dar poder de decisão aos funcionários da linha de frente, e não somente aos cargos de liderança, para que eles possam tomar decisões, com a intenção de ofertar um serviço de melhor qualidade (Ribeiro, 2006). Ao notarem que têm mais responsabilidades, sentem mais autoconfiança e se tornam mais proativos ao procurarem soluções criativas, uma vez que percebem que estão colaborando para o crescimento da empresa. Deixa de ser apenas colaboradores, reconhecendo-se como parte importante da organização. O foco para a realização de suas funções aumenta, pois sua chefia trabalha de forma diferenciada: receptiva a sugestões, mudanças e inovações, cuidando de suas próprias incumbências e dando continuidade ao desempenho do seu papel de liderança, orientando e motivando sua equipe. Assim, percebe-se o aprimoramento na prestação de serviços.

A prestação de serviços pode ser altamente influenciada pela tomada de decisão, que, por sua vez, sofre interferência direta dos *stakeholders*, definidos por Freeman (1984:) como “é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado por a realização do propósito de uma corporação. As partes interessadas incluem funcionários, clientes, fornecedores”. Desmembrar, classificar e entender os *stakeholders* internos e externos são ações que possibilita uma visão ampla das necessidades do empreendimento, com vistas à prestação de serviços de qualidade.

Constitui a finalidade deste estudo foi abordar o aprimoramento dos serviços em hospitalidade, mediante a aplicação da técnica de *empowerment* e verificar se a liderança focada na aplicação da técnica é eficaz e se os *stakeholders* influenciam a prestação de serviços quando aplicada a técnica de *empowerment*.

Os motivos para o desenvolvimento desta pesquisa tiveram como base os estágios desempenhados nos hotéis Grand Hyatt São Paulo e Golden Tullip Park Plaza, nas áreas de Alimentos e Bebidas, Hospedagem e Financeiro, mais especificamente no Departamento de Compras. A partir dessa experiência, percebeu-se a grande necessidade de compreender o empoderamento aplicado à prestação de serviços em hotéis. Os colaboradores, que, aparentemente, manifestaram dificuldades em ser proativos para sanar as necessidades dos hóspedes, quando autorizados a tomar decisões e ações pelos seus supervisores imediatos,

passavam a prestar um serviço mais ágil, entendido como melhor que aquele oferecido por colaboradores controlados por seus gestores, manuais de procedimentos ou qualquer outro artifício que leve à dependência de outrem.

Quando a satisfação e a fidelização estão se desenvolvendo, o cliente é visto como um ativo. Isso porque um cliente fidelizado e satisfeito valoriza mais a empresa (Albrecht, 2000). A administração da experiência em hospitalidade conecta todos os pontos importantes para essa fidelização, provocando a otimização dos serviços. Porém, para que isso aconteça, faz-se necessário capacitar os funcionários e promover o bom relacionamento com as partes interessadas.

## **2 A TEORIA DE STAKEHOLDERS E SUAS INFLUÊNCIAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM HOSPITALIDADE**

A construção e a promoção de um relacionamento são consideradas funcionalidades básicas da hospitalidade. Considera-se como um método de troca entre o anfitrião, que fornece a hospitalidade, e o hóspede, que é o receptor. Neste processo, ocorre uma sinergia de interesses mútuos. O produto, ou serviço, que está sendo oferecido possui significado tanto para quem dá como para quem ganha. De, de certa forma, desenvolve-se uma estrutura ética, que os fazem compartilhar um mesmo âmbito moral e social (Selwyn, 2004).

Os motivos para acolher alguém são inúmeros. Em alguns grupos, é um compromisso formal acolher em seu meio familiar. Essa motivação está diretamente ligada ao comprometimento. Ao propagar a solidariedade de seus esforços, o anfitrião considerará seus atos satisfatórios, e a vontade de ter um relacionamento pessoal é notada como um motivo crucial, uma vez que ser amigável oferece a possibilidade de ter um relacionamento em nível mais elevado (Telfer, 2004).

Hospitalidade, de acordo com Camargo (2004), é toda ação que se inicia com uma oferta. Porém, mais do que a oferta ou a dádiva gerada pela ação está o vínculo social estabelecido. Camargo (2004: 20) ressalta o sacrifício de proporcionar o melhor de si em favor das necessidades do outro: "agradar ao hóspede implica abrir mão de algo que se tem em favor dele. Esse algo pode ou não implicar dispêndio de dinheiro. Pode ser apenas um cafezinho já passado. Pode ser apenas tempo, moeda tão cara na vida moderna". Quando o anfitrião alega que é tudo que ele tem para pôr à disposição, automaticamente, aceita, de maneira implícita, as normas. Desse modo, o sacrifício se torna um componente necessário para a hospitalidade (Camargo, 2004).

Lashley (2004) ressaltando que cada um dos três domínios da hospitalidade – social, privado e comercial -representa um modo de oferta, entendido tanto de forma individual como simultânea. No domínio social, as atitudes de hospitalidade acontecem paralelamente com os impactos sociais para o dispêndio de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado atenta-se às questões ligadas ao oferecimento da "trindade" no lar, diretamente ligada à família, analisando os pontos fortes e fracos da relação entre anfitrião e o hóspede. O domínio comercial entende a hospitalidade como atividade econômica, que inclui a troca monetária no ambiente tanto privado quanto público (Lashley, 2004).

A hospitalidade comercial tal como usada atualmente nos empreendimentos, tem por objetivo não pertinente prover a hospitalidade na quantidade necessária, com o intuito de garantir a satisfação do receptor, diminuindo ou, até, extinguindo o número de reclamações. Reproduz, deste ponto, a possível visita de retorno, almejando maiores lucros. Apesar das frequentes tentativas de passar para o receptor a hospitalidade autêntica, deixando-o à vontade e suprimindo e superando as suas necessidades, considera-se que este tipo de oferta tem como fundamento a troca de valores, possuindo limitações quanto ao suprimento da carência de atenção. Com isso, ocasiona impactos na conduta hospitaleira e na experiência (Lashley, 2004).

A oferta de serviços deve estar acima da barganha mercadológica, demonstrando sinceridade e harmonia. As trocas com os clientes precisam ser autênticas, de modo a estabelecer uma sinergia que pode torná-los leais (Lashley, 2004). A concorrência e a necessidade de diferenciação no mercado fazem com que o cliente tenha um papel importante e torne-se o núcleo da criação de valor nos meios de hospedagem. Ou seja, a valorização do empreendimento se dará a partir da forma como se trata o hóspede, já que os serviços básicos, cama, por exemplo, chuveiro e enxoval, são itens comuns na oferta do serviço (Angeli, 2011).

O cliente precisa ter a percepção do valor simbólico do que é oferecido. Conseqüentemente, isso passa a ser um desafio a ser superado pelas organizações. As ações em prol dessa superação podem ultrapassar as barreiras do valor, da personalização ou, até mesmo, do atendimento (Stefanini, Yamahita e Sousa, 2012)

Albrecht (2000: 25), "Faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre

quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo”. Ter esse pensamento faz com que cada contato com o cliente seja uma parte importante do serviço, estabelecendo um papel fundamental no processo de fidelização, uma vez que até a forma de o tratar interfere em sua satisfação (Albrecht, 2000).

Segundo Albrecht (2000), é imprescindível fazer o levantamento de todas ocasiões em que o cliente e a organização têm qualquer relação, pois cria-se a possibilidade de gerenciar e administrar a prestação de serviço. O nível da qualidade de serviços oferecidos em hospedagem está ligado “à competência, ao espírito de equipe e à hospitalidade dos funcionários” (Petrocchi, 2007: 105). Os gestores hoteleiros devem estar cientes de que os colaboradores são as colunas da organização e sustentam sua idealização. Para Friedman, Hatch e Walker (2000:75), “todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente acreditam nisso”.

Aos empregados da linha de frente, o líder deverá conferir a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual. [...] os empregados da linha de frente devem ser adequadamente treinados para que estejam habilitados a responder às necessidades especiais de cada cliente com rapidez e cortesia. Redistribuindo as responsabilidades desta maneira, as empresas poderão maximizar suas “horas da verdade”. Os clientes felizes e satisfeitos se multiplicarão e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estará assegurada (Carlzon, 2005:20).

De acordo com Carlzon (2005), a “hora da verdade” é o exato momento em que se forma a imagem da empresa após ter havido o contato entre o receptor e prestador, gerando experiências e determinando a volta, ou não, daquele cliente em potencial ao local. Para analisar como isso ocorre na atividade hoteleira, é necessário compreender quais áreas atuam nesse momento. Existem diversas possibilidades na divisão e disposição das áreas. Para Petrocchi (2007: 30), são: “volume de atividades, perfil das pessoas da organização, possibilidade de terceirização etc.”.

Os empreendimentos hoteleiros, de acordo com Aldrigui (2007), frequentemente, possuem, ao menos, duas áreas departamentais: a de Hospedagem e a de Alimentos e Bebidas. A hospedagem é responsável por toda a experiência vivida pelo hóspede, desde a reserva, passando por sua chegada e recepção, até a acomodação no apartamento, incluindo aí a utilização dos serviços oferecidos pelo hotel e o fechamento da conta. A área de Alimentos e Bebidas organiza toda a fabricação e oferta de alimentos do hotel, operando nas cozinhas, nos restaurantes, nas salas de eventos, nos bares e no serviço de quarto (Aldrigui, 2007).

Um dos desafios para o setor hoteleiro prende-se à gestão do fator humano na organização: “com uma força de trabalho efetiva, os hotéis podem oferecer o nível requerido de qualidade de serviço e obter o nível requerido de lucro, mas o desafio é desenvolver e manter os funcionários” (Medlik e Ingram, 2002:193). As empresas que se preocupam com a gestão dos negócios precisam se atentar ao fator de sucesso, que, conforme Domenico (2007) consiste em administrar a relação com as partes interessadas/*stakeholders*, que é fundamental para o desenvolvimento de táticas e o levantamento de necessidades e preocupações.

Conforme Agüera (2013), a teoria das partes interessadas é executada com base nas responsabilidades que as organizações possuem com a comunidade, o órgão responsável pelo meio ambiente e outros integrantes envolvidos nas atividades praticadas em territórios que pertencem à sociedade local.

Segundo Bronn e Bronn (2003), o primeiro autor a desenvolver uma perspectiva referente às partes que têm interesse nos negócios e suas áreas de envolvimento foi Freeman (1984). Estas partes, podem ser um grupo ou um indivíduo que influencia ou é influenciado pelo feito dos objetivos da organização, sendo reconhecidos como *stakeholders*. Podem-se incluir “empregados, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem auxiliar ou prejudicar a corporação” (Freeman, 1984: VI).

A terminologia *stakeholder* foi definida como o conjunto de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes do funcionamento da organização. Trata-se de um elemento primordial para se considerar em determinada empresa inclinada diretamente em aumentar os lucros dos acionistas. Nesta linha de raciocínio, o empreendimento não tem a finalidade principal de atender a todos os grupos de *stakeholders*, mas, sim, de um específico. Os demais são recursos para atender este grupo restrito (Donaldson e Preston, 1995).

Para estudar estes grupos, Freeman (1984) apresentou a ilustração “*stakeholder view of firm*”, na qual se mostram todos os grupos ou indivíduos que podem afetar ou que são afetados pela realização dos objetivos da empresa. Posteriormente, Freeman, Harrison e Wicks (2007) elaboraram outra maneira de estudar os *stakeholders*, que consiste em desmembrar os grupos em grau de importância. Alguns são classificados como primários (clientes, fornecedores, acionistas, empregados e consumidores), os quais são indispensáveis para manter uma organização; e outros como

secundários (governo, competidores, mídias, grupo de defesa ao consumidor e grupos especiais e interesses), os quais podem também influenciar e abalar o funcionamento das operações, porém não são vitais para a sua existência.

Segundo Freeman et al (2007) e Clarkson (1995), nessas duas divisões existem inúmeras maneiras de definir e caracterizar quais são as partes interessadas de uma organização. Analisando seu envolvimento entre os grupos e indivíduos, a empresa é que elabora seu mapa e estabelece seus *stakeholders*, bem como define e quais são aqueles que possuem maior influência entre as partes. Desmembrar, classificar e entender os *stakeholders* internos e externos, tudo isso possibilita uma visão ampla das necessidades do empreendimento, com vistas à prestação de serviços de qualidade.

Para atingir esse patamar, tanto o recrutamento quanto o treinamento e a capacitação do indivíduo devem estar voltados à essência da hospitalidade, desenvolvendo um pacto que ajudará a organização hospitaleira a manter o compromisso com o aprimoramento de seus serviços e com o desenvolvimento de líderes e colaboradores eficazes em suas funções (Mullins, 2004). Na oferta de serviços hoteleiros, é natural que seja necessária a flexibilidade por parte dos colaboradores. Assim, torna-se normal que todos precisem de certa autoridade para tomar decisões e atender às expectativas imediatas dos clientes, com o intuito de preencher as lacunas das necessidades dos hóspedes e gerir possíveis impasses levantados por quem é atendido (Lashley e Spolon, 2011).

### **3 A LIDERANÇA E A APLICAÇÃO DA TÉCNICA EMPOWERMENT**

Para liderar, é preciso ter conhecimento e habilidade de relacionamento com indivíduos e funções, não só na liderança, como também na relação com os clientes. A competitividade das organizações é constante em todos os momentos, tanto com novos produtos ou serviços como no controle de custos e lucros. Para alcançar estes objetivos, é preciso empenhar-se no desempenho das equipes. O líder precisa se envolver no processo dinâmico de produção e no desempenho humano. O progresso e o mérito dos objetivos pertencem tanto à organização quanto aos colaboradores (Santos e Souza, 2014).

O entendimento sobre liderança altera-se conforme os autores. Cada instituição pode interpretá-la de maneira particular (Bergamini, 1994). De acordo com Daft (2010), para liderar é preciso ter a habilidade de influenciar pessoas para a obtenção dos objetivos organizacionais.

O conceito da liderança está pontualmente ligado ao obediência voluntária; ou seja, com o consentimento (Maximiano, 2002).

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados (Maximiano, 2000:343).

Uma liderança autocrática se manifesta quando os líderes tomam parte das decisões sem consultar seus seguidores, ao contrário de uma liderança democrática, que conta com a participação de seus seguidores para as tomadas de decisões, tornando-os participativos. Já os líderes *laissez-faire*, ou liberais, são “bananas” e permissivos, permitindo que seus subordinados façam “o que querem”. Um líder eficaz compreende que não há apenas um estilo de liderança que se adequa a qualquer situação. A liderança precisa estar preparada para se moldar e demonstrar que para cada eventualidade ou circunstância há um estilo diferente e eficiente (Megginson, Mosley e Pietri, 1986).

O líder precisa obter a confiança em si e crer em seu trabalho para transmitir positividade aos seus seguidores. Tem de ter “fé na capacidade das pessoas para se adaptar, crescer e aprender”. Outro traço muito importante de um líder prende-se a sua capacidade de comunicação, formal e informal. Ele pode salientar sua mensagem transmitindo motivação, ou desmotivação, e causando, até mesmo, desistência de seus seguidores (Kouzes e Posner, 1997 *apud* Lacombe, 2005: 211).

O responsável indireto pelo desenvolvimento e capacitação dos funcionários, em tese, seria o líder. Aponta Spear (2010: 203): “Um papel importante no ambiente de produção é o do líder do grupo, que é responsável, não só pelo treinamento e desenvolvimento de suas capacidades, mas que deve, também, apoiar a identificação e solução de problemas”. Reforçam Lashley e Spolon (2011:16): “A motivação, o treinamento e as recompensas aos funcionários são particularmente importantes e precisam ser usados em conjunto com as formas usuais de gerenciamento participativo”.

Na área de Prestação de Aerviços, em geral, é necessário adaptar-se às situações adversas. Para se destacar dentre os concorrentes, é preciso ter uma equipe determinada quanto a sua visão e motivada a servir os clientes, promovendo alto nível de satisfação. Para isso, torna-se fundamental o empoderamento, já que é por meio deste recurso que as pessoas passam a utilizar seus conhecimentos, experiências e entusiasmo, gerando uma constante de resultados sólidos e duradouros (Randolph e Blanchard, 2007) A palavra “empoderamento” e “apoderamento” são

sinônimos de *empowerment*. O termo "empoderamento" significa dar a liberdade para que seus colaboradores usem seus conhecimentos, experiências e motivação a fim de criar uma base de resultados (Randolph e Blanchard, 2007).

*Empowerment* é definido como a junção de procedimentos que levam os colaboradores a adquirirem vínculo com seu trabalho e os incentivam a ter iniciativa e a influenciar nas decisões da empresa (Herrenkohl, Judson e Heffner, 1999). Para Mills (1996: 2011), o *empowerment* é "um compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com um maior grau de responsabilidade delegado através da organização". A técnica conceitua-se como um modelo revolucionário de administração de pessoas (Araujo, 2007)

[...] fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da organização ou criação do poder decisório para os indivíduos; no caso, as organizações mais rígidas e controladoras. Por intermédio da tecnologia, pretende-se conceder, às pessoas que trabalham na organização, maiores oportunidades de participarem ativamente do processo de escolhas dos caminhos a serem trilhados na eterna busca pela sobrevivência (Araujo, 2007: 209).

A implantação dessa gestão está interligada com os fatores de recursos humanos que, considerada a melhor forma de realizar uma missão na qual os indivíduos confrontam as situações vivenciadas pela empresa com suas experiências. Isso para assegurar uma boa realização da missão da organização, melhorar a informação, distribuir responsabilidades aos colaboradores, criar um diálogo completo e com qualidade nas informações e atingir os objetivos da organização. Com isso, os funcionários tornam-se comprometidos e dedicados, permitindo que o gestor tenha estrutura para realizar um levantamento de risco, aprimorar suas tarefas e investir seu tempo na capacitação e educação de novos colaboradores (Ribeiro, 2006).

Existem cinco requisitos no método de prática do *empowerment*:

- a) Competência e experiência - avalia se a instituição almeja contar com pessoas engajadas nas metas e objetivos, por isso precisa compreender que seus colaboradores devem ter como características competência, habilidade e experiência para fornecer os resultados estimados;
- b) Informação necessária - trata-se de requisito de extrema importância, em que todas as circulações de informações devem ser transmitidas ao colaborador de forma clara e completa, dando responsabilidade ao indivíduo e permitindo que ele mostre seu melhor potencial em favor da organização (Mills, 1996).
- c) Recompensa adequada - indica que os indivíduos que se dedicam ao trabalho e se comprometem com os objetivos da organização valorizam o reconhecimento de seu desempenho e que o ato de agradecer e recompensar o seu esforço faz com que se sintam mais determinados em alcançar as metas da corporação;
- d) Conhecimento da missão - é necessário, pois os indivíduos da organização precisam ter ciência da missão e saibam como, onde, quando e por que suas tomadas de decisões podem influenciar favoravelmente a realidade da empresa; e
- e) Tolerância a erros - precisa existir, pois a empresa que utiliza *empowerment* deve ter como caráter a aceitação de algumas falhas, as quais mantêm as organizações ativas e em busca de novos caminhos (Mills, 1996).

O *empowerment* é um paradoxo, no qual, para o administrador alcançar seu poder máximo "terá que se desviar do seu próprio rumo. Em vez de concentrar suas energias na aquisição do poder, concentre-se na maneira como pode conferir *empowerment* às pessoas que trabalham para você" (Tracy, 2004: 175). Este conceito envolve a troca de uma hierarquia tradicional e controladora por equipes experientes e autogerenciadas moderadamente (Tracy, 2004).

Mills (1996), completa o conteúdo dos requisitos com os seis passos para a implementação do *empowerment*: a) Tolerância a erros; b) desenvolver confiança; c) visão; d) fixação de metas; e) avaliação; f) motivação. Em conformidade, Tracy (2004) levanta os dez princípios para o *empowerment*, nsalientando que não se pode omitir nenhuma das etapas se o intuito for alcançar o potencial pessoal e dedicar a total contribuição à empresa. Ambos os autores abordam o tema de forma semelhante. O Quadro 1 apresenta a definição de cada princípio. Na concepção de Tracy (2004), os três mais importantes são: respeito, confiança e permissão para errar.

A aplicação do *empowerment* permite que mais pessoas possam desenvolver ou aprimorar sua capacidade de liderança, pois as técnicas desenvolvidas fornecem confiança e experiência que foram adquiridas por meio dos dez princípios estudados. Direcionar esse poder para alcançar resultados positivos no empreendimento - por exemplo, futuramente assumir um cargo com maiores privilégios e poder dentro de uma organização - trará uma estrutura sólida para o quadro de funcionários (Tracy, 2004). "Empoderar demanda uma transformação enorme em termos de atitude. E essa transformação deve ocorrer no coração de cada líder". Para o êxito do *empowerment*, o líder

tem a obrigação de infundir-se de confiança e “engajar os corações e mentes de seu pessoal”, em busca das realizações das metas e objetivos da empresa (Randolph e Blanchard, 2007: 88).

Quadro - Dez princípios para o *empowerment*

Defina claramente as responsabilidades.	O princípio inicial do <i>empowerment</i> é atribuir às pessoas suas funções e mostrar o que é esperado. A definição clara das responsabilidades proporciona um sentido de finalidade, orgulho e propriedade das atribuições designadas, permitindo foco no objetivo e poder de sucesso. A responsabilidade vem acompanhada de autoridade e tem que ser encarregada a uma pessoa, pois o ser humano tem o instinto de territorialidade, proporcionando motivação e qualidade de serviço e gerando melhoria na produtividade.
Delegue autoridade.	“As pessoas só têm condições de desempenhar as responsabilidades inerentes às suas funções até o limite da autoridade que lhes foi conferida” (Tracy, 2004:31). Ou seja, a partir do momento em que coloca o colaborador responsável por um departamento, ele deve ter a autoridade suficiente para exercer sua responsabilidade. Para manter um equilíbrio o colaborador tem que saber qual o início e o fim de sua autoridade e se ele possui competência para transmitir às pessoas que estarão aos seus cuidados. Quando se aumenta a autoridade, há a necessidade de saber como tomar as medidas necessárias para que não ocorra o abuso da mesma e, caso aconteça, ter métodos corretivos e de reversão da situação.
Estabeleça padrões de excelência.	Ao desenvolver os padrões, tem que permitir que seus funcionários atinjam seu máximo potencial. O estabelecimento das metas é fundamental, devendo revelar os valores da organização e ser de fácil compreensão. A fixação das metas deve possibilitar que sejam alcançadas e não impossíveis de se cumprir, pois: “Se você estabelecer padrões muito baixos perderá produtividade; recursos preciosos serão desperdiçados. Os padrões baixos também são desmotivadores” (Tracy, 2004:53). Quando as pessoas alcançam os padrões com excelência, eleva-se a autoestima e faz com que o líder não tenha que corrigir seu trabalho.
Treine e desenvolva.	Nos três princípios acima, é preciso que as pessoas sejam treinadas para obter os padrões de qualidades da instituição, tendo o conhecimento dos valores e filosofia da empresa, treinamento operacional e específico e desenvolvendo suas experiências e aptidões para a função a ser exercida. A capacitação deve ser constante e faz com que os funcionários sejam confiantes, informados, competentes e com uma motivação para se aprimorar ou dar início a suas funções.
Forneça conhecimento e informações.	Assim como os demais, este princípio tem muita influência para que a implementação do <i>empowerment</i> seja realizada adequadamente. A eficácia no desempenho da função e na execução da autoridade do colaborador depende extremamente da qualidade e quantidade de informação para se tomar decisões coerentes. Assim, dentro de uma empresa quem possui informação e conhecimento também possui poder..
Dê <i>feedback</i> .	A realização de uma avaliação é muito importante, pois permite que os eventuais erros sejam reparados, fazendo com que os colaboradores continuem com sua determinação. O <i>feedback</i> não pode ser administrado apenas para confrontar o erro, mas, sim, na maioria das vezes, para parabenizar e incentivar as qualidades positivas dos funcionários e, também, compartilhar as informações da empresa. Citam-se como exemplos: situação financeira, satisfação dos clientes, avaliação da empresa com relação ao mercado e como está o desenvolvimento geral da operação. Todas essas informações fazem com que o colaborador se sinta parte da organização.
Reconhecimento.	“Um administrador confere <i>empowerment</i> a outros, oferecendo-lhes reconhecimento que aumente a sua autoestima e os motive a continuar dando o melhor de si [...]” (Tracy, 2004: 117). Reconhecer o trabalho do colaborador o torna mais estimulado, e isso pode ser: realizado de diversas formas: salários e benefícios apropriados, diálogo adequado, plano de carreira, estímulo de aprendizagem, gratificação moral e segurança no emprego. Estes são os principais elementos motivacionais para um desempenho positivo.
Confiança.	Para o funcionamento da técnica, é preciso sentir confiança. Uma organização que cumpre os acordos e promessas também adquire a confiabilidade de seus funcionários. Com isso, cria um elo intenso de confiança, no qual ambas as partes estabelecem um relacionamento de cumplicidade e compromisso mútuo com apoio, segurança e cuidado.
Permissão para errar	Inibir as pessoas faz com que elas se recusem a aceitar a responsabilização das metas, levando a conduta do esforço ao fracasso. O erro é natural a qualquer ser humano, mas existe um limite aceitável, quando é cometido pela primeira vez, no intuito de que a escolha é a correta, mas, na verdade, é um equívoco em prol do cumprimento das metas, pois quem possui poder para agir também pode falhar desde que não afete o regulamento e os princípios da organização. Quando o colaborador tem a possibilidade de aprender com os erros, ele aprimora sua habilidade de análise em futuras tomadas de decisões.
Respeito.	Esta palavra tem um forte impacto. É por isso que ela é a base de sustentação da “pirâmide do poder”. As pessoas que trabalham se sentem valiosas para a organização e precisam ser estimuladas com frequência. O respeito que a empresa transmite ao colaborador pode ser de várias formas. Alguns dos exemplos são: orientação e recursos necessários, o ato de delegar denota confiança e respeito, ouvir, dar privacidade no <i>feedback</i> e deixar expressar seus sentimentos. Essas atitudes fazem com que as pessoas se sintam respeitadas e motivadas. Conquistar a “lealdade e o compromisso dá ao administrador condições de se concentrar nas atividades que conduziram ao sucesso” (Tracy, 2004: 174)

Fonte: Elaborado pelas autoras de Tracy (2004)



## 4 METODOLOGIA

Para a realização de uma estrutura conceitual sobre o tema, elaborou-se uma pesquisa empírica e exploratória, adotando o estudo de casos múltiplos, que possibilita uma investigação teórica e preserva as características holísticas, além de possibilitar um entendimento mais amplo em relação ao conteúdo estudado (Yin, 2010). Organizou-se um referencial bibliográfico, com a utilização de periódicos (revistas, jornais e etc.), tanto nacionais como internacionais, pesquisas desenvolvidas pelo corpo discente das instituições de ensino e de pesquisadores, livros e *internet* com assuntos relacionados a hospitalidade, serviços, *stakeholders*, *empowerment* e liderança.

Na elaboração da segunda fase, a pesquisa foi executada segundo o protocolo de estudo de casos múltiplos, em que, após processo da recolha de dados, existem o planejamento da categorização e a execução do roteiro do estudo de caso, sendo um guia para o relatório e coletas de evidências, por intermédio de entrevista pessoal (Yin, 2001).

Para iniciar a pesquisa de campo qualitativa, foram realizadas entrevistas com base em roteiros semiestruturados, em três redes hoteleiras, escolhidas a partir de seus perfis. Isso proporcionou uma rica análise individual, por meio da técnica de categorização e ordenação dos elementos característicos, seguida pelo reagrupamento dos resultados (Bardin, 1977). Aconteceram entrevistas e observações diretas, as quais foram semiestruturadas, apontadas aos responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos de cada organização, constituindo-se no instrumento primário do estudo. Após a realização desta entrevista, cada responsável indicou, de acordo com o mapa das influências, os principais *stakeholders* para o hotel, seguindo a técnica de bola de neve. Ao todo foram realizadas nove entrevistas.

## 5 RESULTADO DA PESQUISA

De acordo com a primeira proposição, a aplicação da técnica de *empowerment* pela liderança trouxe benefícios à hospitalidade, que foi ratificada. Todos os hotéis estudados alegaram que utilizam a técnica em suas operações. Os relatos dos *stakeholders* indicados confirmaram o emprego da técnica e seus benefícios. Além disso, mostraram-se em acordo com Camargo (2004:20): “agradar ao hóspede implica abrir mão de algo que se tem em favor dele. Esse algo pode ou não implicar dispêndio de dinheiro. Pode ser apenas um cafezinho já passado. Pode ser apenas tempo, moeda tão cara na vida moderna”. Ou seja, ter autonomia para fazer mais do que é esperado de suas funções sem querer nada em troca melhora a visão do hóspede sobre o hotel e tem retornos positivos na questão comercial.

O *empowerment* oferece às pessoas o poder de tomar suas decisões. Elas mesmas devem ser estratégicas, a fim de melhorar seu desempenho (Cunningham e Hyman, 1999). Permite um vínculo com sua função e suas experiências, pois cria, intrinsecamente, liberdade para os colaboradores utilizarem seus conhecimentos, de tal forma a sanar e resolver as necessidades dos hóspedes (Randolph e Blanchard, 2007).

Os entrevistados, apesar de não utilizarem o termo “*empowerment*” em sua organização, reconheceram que se trata de uma técnica eficaz e um princípio para qualquer liderança, pois, por meio dela, obtiveram melhores resultados operacionais e produtividade.

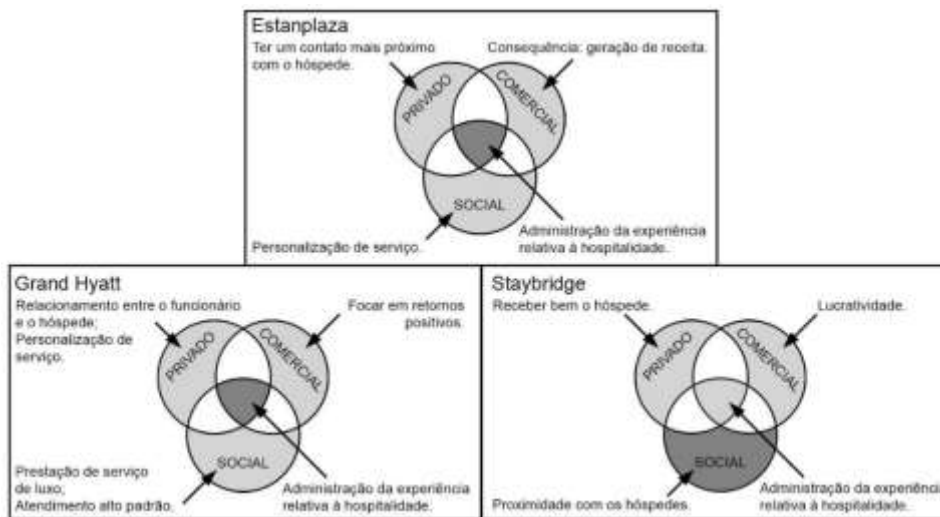
Conforme cita um dos entrevistados: “Para que tenhamos pessoas aqui dentro que são capazes de atender, elas precisam entender primeiro, entender para atender”. Isso mostra que é possível atender às expectativas dos hóspedes, pois o colaborador faz mais do que seria o necessário e do que é esperado. Existindo maior comprometimento e disponibilidade da equipe, realiza-se um tratamento cuidadoso com o cliente, para que ele sinta a hospitalidade genuína.

A administração da experiência em hospitalidade acontece quando se centralizam os três âmbitos. O social é um relacionamento mútuo, que envolve *status* e prestígios. O privado está relacionado ao suprimento das necessidades físicas e psicológicas do hospede. O comercial possui uma visão de lucro e as limitações do mercado e do produtor, como alegam Lashley e Morrison (2000).

Os entrevistados acreditam que a hospitalidade é a arte de receber bem sem querer nada em troca; fazer com que a pessoa se sinta acolhida e bem-vinda ao ambiente, para que tenha vontade de voltar e usufruir de todos os serviços novamente. Característica importante a qualquer negócio não só para a hotelaria, tornou-se um diferencial no mercado competitivo. É apresentada nas pequenas

coisas, desde atender com um sorriso no rosto, demonstrando satisfação, até entender as necessidades dos clientes. Como consequência desse relacionamento, haverá os retornos financeiros esperados. Esta definição possibilitou compreender onde os hotéis estudados se encontram em relação aos domínios da hospitalidade (Fig. 1).

Figura 1- Resumo domínios da hospitalidade em cada hotel



Fonte: Dados da pesquisa

A segunda proposição - liderança focada na otimização da prestação de serviços por meio da Técnica de *Empowerment* - mostrou mais eficácia. Em todos os objetos de estudo, notou-se a utilização da técnica de *empowerment*. Os entrevistados relataram que o simples fato de utilizar a técnica de *empowerment* causa um desvio necessário no ciclo de serviços. Eles atribuem isso ao aprimoramento da prestação. Os líderes, quando bem treinados, aplicam os princípios e trazem retornos positivos à operação, pois focam em outras funções de gestão.

De acordo com um entrevistado, ter o conhecimento da equipe possibilita administrar o *empowerment* dentro dos departamentos que realmente precisam da técnica em suas funções. Com isso, muda-se a forma como atende. Ou seja, algumas funções não necessariamente precisam do empoderamento, sendo aplicado na liderança ou em alguns cargos chaves.

É preciso atribuir a liberdade e monitorar as ações para prestar um serviço de excelência. As pessoas erram e precisam ter retornos referentes aos impactos ocasionados no serviço. Torna-se necessário de moldar os conceitos e deixá-los bem definidos, a fim de atender às expectativas dos hóspedes, não permitindo que as barreiras financeiras impactem a autonomia dos funcionários.

Os serviços são considerados intangíveis. Albrecht (2000: 27) sustenta: "A hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço". Os entrevistados ressaltaram que sair do processo contínuo de serviços é normal, pois, ao se "adaptar às necessidades do hóspede você terá uma mudança no processo".

No ramo da hotelaria, os serviços são sempre diferentes e a hospitalidade varia de acordo com cada cliente, principalmente porque o ciclo de serviço é único. Então, não é possível supor que ele vá receber um tratamento padrão, porque a cada momento a interação entre colaborador e cliente é uma revelação. Tracy (2004) resalta que para que isso seja possível, é necessário seguir os 10 princípios para a aplicação da técnica. Entre eles, considera como pilares da "Pirâmide do poder": confiança, respeito e permissão para errar. Os princípios mais recorrentes, segundo os entrevistados, são mostrados na Figura 2.

Os hotéis precisam estabelecer padrões de excelência, a fim de cobrarem qualidade de atendimento e se manterem firmes perante a concorrência. Os fornecedores sentem-se da mesma forma. Os hotéis possuem programas de reconhecimento de funcionários e de realização de *feedback*, devendo haver um retorno sobre como a relação entre um funcionário e suas atitudes: Foram ou não satisfatórias? O reconhecimento os incentiva a continuar o desenvolvimento de suas tarefas. Agora, sabe-se que a experiência vem de suas atividades diárias e do apoio técnico da organização em dar, ensinar e preparar.



Figura 2 - Os três princípios mais importantes para os hotéis e *stakeholders*



Fonte: Dados da pesquisa

Todos os hotéis possuem projetos de desenvolvimento de líderes, que visam desenvolver suas atribuições.

O Quadro 2 mostra os apontamentos feitos pelos entrevistados a respeito de treinamento de líderes nos empreendimentos.

Quadro 2 - Informações relevantes sobre treinamento das equipes

Grand Estanzapla Berrini	Grand Hyatt São Paulo	Staybridge Suítes São Paulo
"[...] a partir do ano que vem teremos um programa de formação gerencial de 2 anos, pegamos as pessoas que passaram por esses cinco módulos e elas passam para esse trabalho maior de dois anos, aí eu passo a formar gerentes gerais também".	"[...] treinamentos que vem da Hyatt que oferecemos para os líderes, por exemplo, de gestão de tempo, e tarefas que duram 4 horas e são feitos dentro de uma sala de aula durante o horário de trabalho [...]"	"[...] sempre falamos que para dar treinamento existe uma técnica interna que se chama 70-20-10, [...] somente 10% é proveniente de treinamento, 20% são das relações acadêmicas e 70%, que é o grande peso, são as experiências que a gente passa no dia a dia [...]"

Fonte: Dados da pesquisa

Ao aplicar as técnicas, os líderes tornam-se multifuncionais, fazendo com que, além de desempenhar tarefas básicas do dia a dia, possam focar no aprimoramento de suas equipes, por meio de treinamentos e *feedbacks*, e aprimorar suas funções de gestores.

A análise das entrevistas permitiu mostrar que houve a ratificação da proposição de que os *stakeholders* influenciam diretamente o aprimoramento da prestação de serviços quando aplicada a técnica de *empowerment*. Com isso, as organizações podem tomar decisões para aprimorar ou corrigir as implicações e limitações por meio de estratégias realizadas pelo líder e sua equipe, com a intenção de identificar as influências dos *stakeholders* dentro das organizações estudadas. Todos são peças importantes e podem influenciar.

Na pesquisa, foi possível identificar os *stakeholders* que mais influenciam as tomadas de decisões e qual relacionamento possui com a corporação. Os primários são constituídos por: acionistas, fornecedores, colaboradores e clientes "existe um alto nível de interdependência entre a organização e os *stakeholders* primários", os secundários, com a integração de governo mídia e comunidade (Clarkson, 1995: 106).

um entrevistado afirmou que, pelo fato de ser uma organização que presta serviços em hospitalidade, o cliente, por ser o público-alvo, e o colaborador, por ser o servidor, influenciam na mesma proporção, pois impactam muito a maneira como o hotel funciona. Todos os *stakeholders* são importantes e são influenciados, de maneira maior ou menor, tendo em vista que os outros têm possibilidade de correção. O cliente afeta muitas decisões que serão tomadas pela empresa. Um dos meios de comunicação é o *guest comments*, em que é realizada uma meta para todo o trabalho de correção em cima deste documento.

Quando se ministra a técnica de *empowerment* na organização, fica à disposição dos colaboradores utilizá-la ou não. Com isso, em suas funções podem se deparar com algumas situações e ter de tomar alguma decisão imediata, fazendo com o que o aprimoramento do serviço seja alcançado. Obtendo-se um *feedback* dos *stakeholders*, é possível identificar onde se encontram as limitações e imperfeições dos serviços prestados, e criam-se estratégias para auxiliar a tomada de decisão correta. Assim, a prestação de serviço tende a ser qualificada quando se tem a parceria entre os *stakeholders*, líderes e colaboradores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que os empreendimentos hoteleiros vêm crescendo gradativamente, a necessidade de desenvolver e capacitar pessoas torna-se cada vez mais uma preocupação dentro das organizações. Os critérios definidos para uma gestão qualificada não contemplam mais apenas os aspectos individuais e de uma pessoa que almeja um cargo mais elevado dentro de uma organização, e sim as suas habilidades multifuncionais de fazer com que uma equipe funcione até mesmo sem sua presença. A concessão do *empowerment* aos colaboradores para aprimorar a prestação de serviço faz com que os líderes obtenham conhecimento cada vez maior sobre sua equipe e o aplique de maneira diferente, mas sempre com mesmo fundamento.

A problemática levantada para a realização desta pesquisa consistiu em entender de que forma o *empowerment* afeta a relação dos líderes de uma organização com *stakeholders*, em busca do aprimoramento da prestação de serviços em hospitalidade. Por intermédio das referências bibliográficas e das entrevistas semiestruturadas realizadas, foi possível produzir argumentos que auxiliaram na compreensão da questão. Houve a ratificação de todas as proposições, pois, de acordo com os entrevistados, todos os *stakeholders* são importantes para as organizações e podem influenciar as decisões de um líder, o qual ministra o *empowerment* e torna a sua equipe eficaz, alcançando uma prestação de serviço genuína.

A necessidade de entender os grupos ou indivíduos que influenciam diretamente o aprimoramento de serviços em hospitalidade fez com que as teorias de Freeman (1984; 2007), os princípios de *empowerment* segundo Tracy (2004), o ciclo de serviço estudado por Albrecht (2000) e as aplicações de hospitalidade conforme Lashley (2000; 2004) e Camargo (2004) se confirmassem nos empreendimentos estudados. Em um contexto geral, a utilização dos conceitos é indispensável, pois todos os hotéis, apesar de não dominarem as terminologias, as cultivam no ambiente de trabalho e notam retornos positivos.

O *empowerment* consiste em um instrumento essencial para os gestores. Quando empregado dentro de uma organização de forma coerente, os colaboradores têm espaço para participar das tomadas de decisão da empresa. Assim, subentende-se que possam manifestar suas opiniões para de buscar soluções para os obstáculos que surgem. Fornecer conhecimento e informações para que as equipes possam fazer parte das tomadas de decisão induz as pessoas a agirem com mais responsabilidades sobre sua forma de agir.

O conhecimento das influências tanto internas quanto externas da organização otimiza a prestação de serviço, já que com isso existe uma antecipação de acontecimentos e evitam-se transtornos futuros. Existem estratégias que são montadas pelos gestores levando em consideração cada *stakeholder*, mesmo aqueles que influenciam de forma indireta. Obviamente, isso não extingue a possibilidade de erros, mas pode diminuir as reincidências.

Em relação às ações corretivas, as hotéis Estanzapla, Staybridge e Grand Hyatt fazem uma análise de indicadores, por meio de pesquisas de satisfação focadas no principal *stakeholder* primário apontado nas entrevistas, o cliente. Existe todo um aparato de procedimentos corretivos para a resolução de pontos citados por eles, tudo isso para garantir o seu retorno. O cliente, muitas vezes, faz elogios a respeito do serviço prestado e os hotéis utilizam isso para prestigiar o colaborador, reconhecendo de diversas maneiras que as ações tomadas por ele fizeram toda a diferença. Isso permanece totalmente em concordância com os princípios de Tracy (2004).

Dentre os princípios citados, os mais recorrentes foram: estabelecer padrões de excelência; e treinar, desenvolver e reconhecer seus colaboradores por suas ações e tomadas de decisões coerentes com os cenários vividos. As redes estudadas reconhecem os fatores de comprometimento dos funcionários e executam programas de treinamentos capazes de desenvolver as habilidades de seus colaboradores em se tornar um líder, fazendo com que futuramente possam exercer cargos de liderança.

A hospitalidade, que já foi muito padronizada, busca hoje novos parâmetros, fugindo das regras até então praticadas na hotelaria. Os hóspedes necessitam cada vez mais de atendimento personalizado e valorizam muito mais um recepcionista que o chama pelo nome do que apenas um quarto cheio de *amenities*. Claro que ele espera encontrar tudo o que contratou no quarto, mas precisa ser surpreendido de formas diferentes. Cada hotel possui sua política sobre o desenvolvimento da hospitalidade, entretanto todos concordam que a melhor hospitalidade é a autêntica, aquela que se traz de casa.

Assim como outras pesquisas já realizadas que possibilitam o melhor desenvolvimento no estudo e a obtenção de novos resultados, este trabalho apresenta uma oportunidade de ser e

aprofundado, para que possam aprimorar as conhecimentos e complementar os que aqui foram adquiridos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agüera, F. O. (2013): "Stakeholder theory as a model for sustainable development in ecotourism". In *Revista de Investigacion en Turismo y Desarrollo Local*, V. 6, N. 15, p. 1-17. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/турыdes/15/stakeholders.html>. Consultado em: 27/11/2015.

Albrecht, K. (2000): "Revolução dos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes". Editora Pioneira. São Paulo.

Angeli, A. C., e Lage, M. R. (2011): "*Renovação na hotelaria como solução para hotéis independentes*". Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/266889174\\_Renovacao\\_na\\_Hotelaria\\_como\\_Solucao\\_para\\_Hoteis\\_Independentes](https://www.researchgate.net/publication/266889174_Renovacao_na_Hotelaria_como_Solucao_para_Hoteis_Independentes). Consultado 20/11/2015

Araujo, L. C. G. (2007): "Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: Arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão de qualidade total, reengenharia". Editora Atlas, São Paulo.

Bardin, L. (1977): "Análise de Conteúdo": Edições 70, 1977.

Bergamini, C. (1994): "Liderança: administração do sentido". Editora Atlas, São Paulo.

Bronn, P. S. e Bronn, C. (2007): "A abordagem de stakeholder reflexivo: coordenação como base para a comunicação e aprendizagem". In *Journal of Communication Management*, V. 7, N. 4, pp. 291-303.

Camargo, L. O. L. (2004): "Hospitalidade". Editora Aleph, São Paulo.

Carlzon, J. (2005): "A Hora da verdade". Editora Sextante. Rio de Janeiro.

Clarkson, M. B. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, V. 20, N. 1, pp.92-117. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=6>. Consultado em: 26/07/2015.

Cunningham, I. e Hyman, J. (1999): "The poverty of empowerment? A critical case study". *Personal Review*, V. 28, N.3, pp.192-207.

Daft R. L. (2010): *Administração*. Editora Harbra Learning, São Paulo.

Domenico, S. (2007): "Valores relativos à competição organizacional e interações entre stakeholders". (Tese de doutorado), Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

Donaldson, T. e Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications". *The Academy Of Management Review*, V. 20, N. 1, pp. 65-91. DOI: 10.2307/258887.f1J7P7NHesig=nzm4fh5OXCuLElf9BzYBMtYxU-Y#v=onepageeqef;=false>. Consultado em: 16/07/2015.

Freeman, R. E. (1984). "Strategic management: a stakeholder approach". Pitman, Minnesota. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&eid=NpmA\\_qEiOpkCeoi=fndepg=PR5edq=FREEMAN,+R..+Strategic+Management:+a+stakeholder+approach.+Minnesota:+Pitman,+1984.eots=6](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&eid=NpmA_qEiOpkCeoi=fndepg=PR5edq=FREEMAN,+R..+Strategic+Management:+a+stakeholder+approach.+Minnesota:+Pitman,+1984.eots=6) Consultado em: 28/06/2015.

Freeman, R. E., Harrison, J. S. e Wicks, A. C. (2007): "Managing for stakeholders: survival, reputation, and success". Yale University Press, London. Disponível em: <http://www.amazon.com/ManagingStakeholders-Reputation-Roundtable-Institute/dp/0300125283>. Consultado em: 28/06/2015.

Friedman, B., Hatch, J. e Walker, D. (2000). "Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade". Editora Futura, São Paulo.

Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. e Heffner, J.A. (1999): "Defining and measuring employee empowerment". *Journal of Applied Behavioral Science*, V. 35, N. 3, pp. 373-389. Disponível em: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>. Consultado em: 17/07/ 2015.

Lacombe, F. J. M. (2000): "Recursos Humanos: princípios e tendências". Editora Saraiva, São Paulo.

Lashley, C. (2000). "Towards a theoretical understanding". In Lashley, C. e Morrison, A. *Search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Butterworth-heinemann, Oxford.

Lashley, C. (2004): "Para entendimento teórico". In Lashley, C. e Morrison, A. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Editora Manole, Barueri, pp. 2-24.

Lashley, C. e Spolon, A.P.(2011): "Administração de pequenos negócios de hospitalidade". Editora Elsevier, Rio de Janeiro..

Maximiano, A. C. A. (2000): "Introdução à administração". Editora Atlas, São Paulo.

Maximiano, A. C. A. (2002): "Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital". Editora Atlas, São Paulo.

Medlik, S.e Ingram, H. (2002): "Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços". Editora Elsevier, Rio de Janeiro.

Megginson, L. C. , Mosley, D. C. e Pietri, P. H., Jr. (1996): "Administração: Conceitos E Aplicações". Editora Harbra, São Paulo.

Mills, D. Q. (1996): "Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho". Editora Campus, Rio de Janeiro.

mullins, L. J. (2004): "Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional". Editora Bookman, São Paulo. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=LPI9yGOBDHQCepg=PA31edq=PRESTAÇÃO+DE+SERVIÇOS+INTANGIBILIDADEehI=ptBResa=Xeved=0CEgQ6AEwCGoVChMIh5xv7DTxwIVCg2SCh0qlw9u#v=onepageeq=PRESTAÇÃO+DE+SERVIÇOS+INTANGIBILIDADEef=false>. Consultado em: 31/08/2015.

Petrocchi, M. (2007): "Hotelaria: Planejamento e Gestão". Pearson Prentice Hall, São Paulo. Disponível em: [http://anhemi.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051145/pages/\\_7](http://anhemi.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051145/pages/_7). Consultado em: 05/06/2015.

Randolph, A. e Blanchard, K. (2007): "o empoderamento e a chave". In Blanchard, Ken. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre, Editora Bookman, pp. 87-107.

Ribeiro, A. L. (2006): "Gestão de pessoas". Editora Saraiva, São Paulo.

Santos, V. A. e Souza, P. A. R. (2014): "O estilo de liderança dos gestores da rede hoteleira de nova Xavantina MT". *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, V. 7, N. 17. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turedes/17/xavantina.html>. Consultado em: 20/11/2015.

Selwyn, T. (2004): "Uma antropologia da hospitalidade". In Lashley, C. e Morrison, A. (Org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Editora Manole, Barueri, pp. 25-52.

Spear, S. J. (2010): "No encaço das líderes: Como as líderes de mercado batem a concorrência e como as empresas competentes podem reagir e vencer". Editora Bookman, Porto Alegre. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?id=cqHpN\\_2QvkCepg=PA44edq=No+encaço+das+líderesehl=ptBResa=Xeredit\\_esc=y#v=onepageeq=No+encaço+das+lídereseef=false](https://books.google.com.br/books?id=cqHpN_2QvkCepg=PA44edq=No+encaço+das+líderesehl=ptBResa=Xeredit_esc=y#v=onepageeq=No+encaço+das+lídereseef=false). Consultado em: 02/05/2015.

Stefanini, C. J., Yamashita, A. P. N. G. e Sousa, R. B. M. (2012): "Turismo de negócios: o uso da análise fatorial como instrumento de identificação dos valores para os viajantes a negócios. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, V. 5, N. 12. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/sys.pdf>. Consultado em: 20/11/ 2015.

Telfer, E. (2004): "A filosofia da hospitalidade". In Lashley, C. e Morrison, A. (Org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para o mundo globalizado*. . Editora Manole, Barueri, pp. 53-78.

Tracy, D. (2004): 10 princípios para o empowerment . Editora Campus, Brooklin Novo.

Yin, R. K. (2001): "Estudo de caso: planejamento e métodos". Artmed Editora, Porto Alegre.

Yin, R. K. (2010): "Estudo de caso: planejamento e métodos". Artmed Editora, Porto Alegre.