

# A hospitalidade nos negócios como moderadora nas relações com os stakeholders na gestão de crise e na retomada da competitividade

Hospitality in business as a moderator in relations with stakeholders in crisis management and in the resumption of competitiveness

Vanuza Bastos Rodrigues, Universidade Anhembi Morumbi, Brasil,  
[vanuzabastosrodrigues@gmail.com](mailto:vanuzabastosrodrigues@gmail.com)



Elizabeth Kyoko Wada, Universidade Anhembi Morumbi, Brasil  
[ewada@uol.com.br](mailto:ewada@uol.com.br)

## RESUMO

Em 5 de novembro de 2015, os subdistritos de Mariana-MG, Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo, foram completamente destruídos pelo rompimento da barragem de Fundão. O desastre ambiental causou mortes de humanos, da flora, da fauna e deixou o município sem a sua principal receita. Sem a mineração, o governo local e a população passaram vivenciar uma crise econômica e social. Para reparar e compensar os danos dos atingidos diretos e indiretos as empresas responsáveis criaram a Fundação Renova para mediar as relações com todos os atingidos. Este estudo busca discutir se a hospitalidade, por meio das relações estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*, pode ser mediadora para a retomada da competitividade de uma comunidade afetada por um desastre tecnológico. Metodologicamente utilizou-se as abordagens *Emic-Etic-Emic* e, para o tratamento dos dados, o *software* SPSS para *Etic* – 2ª fase e a Análise de conteúdo para *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase. Os resultados da investigação apontam para as dificuldades encontradas pelos atingidos indiretos no estabelecimento de encontros mais hospitaleiros com a Fundação Renova, pelo fato dela não considerar que eles também foram impactados diretamente pelo rompimento da barragem.

**Palavras-chave:** Hospitalidade nos negócios, Gestão de crise; Retomada da competitividade, Desastre tecnológico.

## ABSTRACT

On November 5, 2015, the sub-districts of Mariana-MG, Bento Rodrigues and Paracatu de Baixo were completely destroyed by the collapse of the Fundão dam. The environmental disaster caused deaths of humans, flora and fauna and left the municipality without its main income. Without mining, the local government and the population began to experience an economic and social crisis. To repair and compensate for the damage of those directly and indirectly affected, the responsible companies created the Renova Foundation to mediate relations with all those affected. As an objective, this study seeks to discuss whether hospitality, through the relationships established between the organization and its stakeholders, can be a mediator for the resumption of competitiveness of a community affected by a technological disaster. Methodologically, the Emic-Etic-Emic approaches were used and, for data processing, the SPSS software for Etic – 2nd phase and Content Analysis for Emic – 1st phase and Emic – 3rd phase. The results of the investigation point to the difficulties encountered by those indirectly affected in establishing more hospitable meetings with the Renova Foundation, as it does not consider that they were also directly impacted by the dam failure.

**Keywords:** Hospitality in business, Crisis management, Resumption of competitiveness, Technological disaster.

## INTRODUÇÃO

Tendo como cenário a crise enfrentada pela população do município de Mariana - Minas Gerais, Brasil, após o rompimento da barragem de Fundão e a criação da Fundação Renova, mantida pela Vale S. A., BHP Billiton e Samarco S. A., para reparação e compensação dos danos e prejuízos causados pela lama de rejeitos de minério, desenvolveu-se um estudo sobre as relações de negócios estabelecidas entre a Fundação Renova e os *stakeholders* atingidos pelo desastre tecnológico – denominação para desastre “originado por condições tecnológicas decorrentes de falhas na infraestrutura ou nas atividades humanas específicas consideradas acima da normalidade, que podem implicar em perdas humanas, socioeconômicas e ambientais” (Ministério da Integração Nacional, 2017, p. 18).



Tendo como cenário a crise enfrentada pela população do município de Mariana - Minas Gerais, Brasil, após o rompimento da barragem de Fundão e a criação da Fundação Renova, mantida pela Vale S. A., BHP Billiton e Samarco S. A., para reparação e compensação dos danos e prejuízos causados pela lama de rejeitos de minério, desenvolveu-se um estudo sobre as relações de negócios estabelecidas entre a Fundação Renova e os *stakeholders* atingidos pelo desastre tecnológico – denominação para desastre “originado por condições tecnológicas decorrentes de falhas na infraestrutura ou nas atividades humanas específicas consideradas acima da normalidade, que podem implicar em perdas humanas, socioeconômicas e ambientais” (Ministério da Integração Nacional, 2017, p. 18).

Ressalta-se que a base da receita econômica do município de Mariana sempre esteve estruturada na exploração de minério, seguida pelas atividades de turismo cultural, educacional, religioso e de negócios. Trata-se de uma cidade com 320 anos, com um patrimônio natural e histórico privilegiado, gastronomia de excelência, além de fazer parte do Circuito Estrada Real, rota turística reconhecida internacionalmente como sendo uma das mais belas do Brasil. Porém, os impactos do rompimento da barragem foram devastadores para dois subdistritos rurais de Mariana – Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo – totalmente destruídos e seus residentes acolhidos pela população da área urbana. Os residentes da área urbana foram atingidos indiretamente pelo desastre, pois passaram a vivenciar uma crise até então impensável. Com a suspensão das operações da mineradora responsável pela barragem rompida muitas outras organizações comerciais finalizaram as suas atividades, evidenciando a dependência socioeconômica do município e de seus habitantes da mineração.

A criação de uma fundação que fosse responsável pela mediação das ações de reparação e compensação aos danos e prejuízos causados



pelo desastre fez com que emergisse o interesse sobre as relações que estavam sendo estabelecidas entre a organização e a população atingida, com a finalidade de enfrentar a crise vivenciada pelo município. Assim, por objetivos específicos, pretendeu-se: a) identificar as práticas relativas aos domínios privado, social e comercial que respaldem a hospitalidade nos negócios; b) elencar as práticas de hospitalidade entre organização e *stakeholders* que moderam as relações de poder; c) identificar quais são os elementos da hospitalidade aplicada aos negócios que favorecem o desenvolvimento organizacional sustentável; e d) verificar quais são os elementos da hospitalidade que contribuem estrategicamente para a retomada da competitividade.

Por investigar um fenômeno concreto e real – as ações de reparação e compensação propostas pela Fundação Renova aos atingidos pelo rompimento da Barragem de Fundão -, seguido por outro abstrato – da maneira como as relações entre a Fundação Renova e os atingidos eram estabelecidas – e, retomando ao concreto – à realidade do que foi reparado e compensado -, considera-se que o caráter deste estudo é estruturalista. Isto por apresentar um elo entre o lógico e o empírico, sustentando a diversidade social por meio de uma estrutura relacional e solidária, visualizada na interdependência dos seus componentes e das relações estabelecidas entre eles (Thiry-Cherques, 2006). Esta estrutura pode ser entendida como a reunião de diversos elementos que compõem um todo. Desse todo, cada elemento tem que ter algo de si relacionado com este conjunto maior, como as relações entre familiares, os normas de comportamento de uma organização, ou seja, devem compartilhar determinadas condutas, sejam morais, sociais e comerciais que dizem respeito a totalidade, neste artigo, ao fenômeno em estudo (Souza, Alano, Ganzer, Dorion & Oleia, 2016). Qualquer alteração em um dos componentes, afeta a relação e a posição de todos, pois interfere neste conjunto de fenômenos solidários que formam a estrutura, definida pelo autor como “um



modelo explanatório abstrato, que descreve propriedades relacionais entre os elementos” (Thiry-Cherques, 2006, p. 142).

## REVISÃO DE LITERATURA

### Domínios da hospitalidade

Mediante aos estudos sobre hospitalidade percebe-se que outras disciplinas tratam o assunto sob várias perspectivas e com diferentes propósitos, principalmente àqueles relativos às Ciências Sociais ou das Ciências Gerenciais. A falta de envolvimento mais profundo sobre os seus aspectos por parte dos pesquisadores destas áreas promove um reducionismo na definição da hospitalidade, mesmo tendo utilidade para as atribuições de determinadas organizações ao se referir à oferta de bebida, alimento e alojamento. A essência da hospitalidade é mais abrangente, pois, fundamentada nos estudos antropológico, filosófico e social observa-se que ela envolve diversos comportamentos inerentes na base da sociedade, podendo citar a reciprocidade, a mutualidade, a generosidade, a troca e a partilha entre muitos outros, favorecendo a ampliação das pesquisas sob o seu olhar (Lynch, Molz, McIntosh, Lugosi, & Lashley, 2011; Lashley, 2000).

A necessidade de uma definição que oferecesse um suporte mais amplo para uma análise das atividades que se relacionam com a hospitalidade se fez presente, por perceber que os domínios social, privado e comercial, mesmo representando um aspecto independente de cada oferta, podem ser sobrepostos, ampliando as discussões sobre os seus limites, aprimorando a gestão em estabelecimentos que se dedicavam às atividades de hospitalidade e oferecendo condições para os debates sobre o fortalecimento e a legitimidade da teoria mediante ao crescimento do consumo (O’Mahony, 2015). Porém, critica-se os domínios de hospitalidade, por haver o entendimento de que foram tratados de maneira superficial e que não colaboram com o setor da hospitalidade (Slattery, 2002). Isto, pelo fato de os domínios centrarem-se no processo, por excluir os contextos industriais e corporativos, resultando em uma concepção estéril e imprecisa



em relação à hotelaria. De outro lado, os estudos de Brotherton e Wood (2000) apresentam a preocupação em esclarecer uma concepção mais genérica da hospitalidade, mas constituída com base nas relações humanas e nas trocas simbólicas.

A concepção de Brotherton e Wood acolhe a definição que sugere ser a hospitalidade contemporânea constituída de trocas humanas voluntárias, do bem-estar mútuo e que envolve o alimento, a bebida e o alojamento (Quadros, 2011). Contudo, ambos os autores concordam que é um conceito generalizado e direcionado aos elementos que compõem os efeitos da hospitalidade, mas não para as suas causas. No âmbito comercial, provavelmente, as pessoas que irão manter o contato direto com o hóspede não desenvolvam a estrutura de valores sociais para tal procedimento. Mas, sob uma perspectiva mais abrangente da hospitalidade, propicia o desenvolvimento de estudos que beneficiam novas maneiras de acolher, de relações entre anfitrião e hóspede e de reciprocidade entre os três domínios.

No domínio social a hospitalidade está relacionada à interação com aquele que é considerado forasteiro, evidenciando o que é ser hospitaleiro, mesmo sabendo que esse comportamento sofre alterações com o tempo e costumes de cada sociedade. Para melhor entendimento, é necessário aprofundar o conhecimento no contexto social em que as atividades acontecem, considerando os comportamentos oriundos da vida privada que são formatados com base na família nuclear, mas avançando para as dimensões cultural e social da interação humana por meio das relações que são estabelecidas (Crotti, 2017; Lashley, 2000). Este domínio privilegia o cenário, pois seu objetivo é a satisfação do hóspede com o evento social em si. No ambiente social, desenvolve-se os ritos de hospitalidade e as obrigações para com o outro, em conjunto com as forças sociais que estão relacionadas com a produção e o consumo. A hospitalidade social é impulsionada pela oferta e personalização ao proporcionar uma “experiência” para o hóspede (Kunwar, 2017; Locwood & Jones, 2000).



Considera-se o domínio privado como o inter-relacionamento entre os espaços doméstico e social, pois a performance necessária para receber um hóspede está relacionada com as ações de civilidade (Lashley, 2000). É no seio familiar que as pessoas são apresentadas aos rituais, crenças, valores, normas e regras do convívio social. Receber um hóspede pode significar o estabelecimento de vínculos de desenvolvimento das relações sociais e do alcance de um novo *status* social entre outras oportunidades. O anfitrião deve receber o hóspede aguardado ou não, indo ao seu encontro e evitando os constrangimentos e as dificuldades que podem surgir (Gotman, 2009). Suas características envolvem a desenvoltura do anfitrião em agradar, proteger e entreter o hóspede, além da tríade do fornecimento de alimento, bebida e alojamento que nada mais é do que se responsabilizar pela completa felicidade do hóspede pelo período em que estiver em sua “casa” (Telfer, 2004). Nele residem os símbolos, os rituais, os valores e as obrigações, que são transmitidos na partilha do alimento com aqueles que são considerados pertencentes ao círculo de amigos da família (Quadros, 2015; O’Mahony, 2015). O dono da casa é a maior autoridade e nenhum hóspede tem o direito de substituí-lo no seu controle, mas, por ter como característica a alternância de posições, anfitrião e hóspede são reféns de uma relação de pessoa para pessoa e de caráter único (Gotman, 2009).

No domínio comercial, as atividades de hospitalidade recebem um tratamento econômico, sendo dependente da troca monetária e da satisfação do hóspede. Porém, convive com a redução da reciprocidade e da obrigação de dar-receber-retribuir (Lashley, 2000). A busca pelo sucesso financeiro pode ser considerada normal, contudo, as organizações têm a consciência de que não devem desconsiderar os vários elementos que compõem o domínio social e o domínio privado para alcançar os seus objetivos. Do seu lado, Camargo (2008; 2015) e Gotman (2009) colocam em dúvida a hospitalidade nesse domínio, por não considerarem as organizações comerciais como uma “casa” e por haver uma troca monetária envolvendo a relação humana. Gotman (2009) alega a existência





de uma oposição constante, além de não ser influenciada pela dádiva, cerne da hospitalidade.

A satisfação dos hóspedes nesse domínio ocorre conforme o cumprimento dos serviços que foram contratados, justificando que a hospitalidade oferecida tenha como premissa a performance, a racionalização, a produtividade e o lucro. Seu objetivo é o produto, de acordo com a demanda para manter a existência da organização no mercado e exigindo padronização, dificultando as manifestações genuínas de hospitalidade (Quadros, 2011; Locwood & Jones, 2000). Em defesa, O'Connor (2005) traz a inclusão de pessoas naturalmente hospitaleiras para o atendimento direto com o hóspede. Defende que a capacidade de uma pessoa ser hospitaleira é natural, fazendo parte do caráter e da personalidade do anfitrião, além de ser motivada pelo ambiente social em que está inserido.

As organizações comerciais buscam, cada vez mais fortalecer os laços sociais com os seus colaboradores internos e externos, com o objetivo de promover a interação social e o compartilhamento, obtendo ganhos coletivos. Para Tsai, Horng, Liu e Hu (2015), a cooperação é importante para a cidadania organizacional, por viabilizar a confiança mútua entre os funcionários e o compartilhamento do conhecimento. Essa realidade é possível por intermédio dos valores, ritos, regras e normas que são seguidos por toda a organização, que, por sua vez, segue o mesmo padrão da comunidade em que está inserida, criando oportunidade de cooperação interpessoal, com os colaboradores externos e com a sociedade. Alegam que as culturas organizacionais que têm a cooperação como base possuem funcionários mais satisfeitos, eficazes e eficientes, por atuarem em ambientes de trabalho agradável e hospitaleiro.

### **Hospitalidade e a gestão de crise**

A importância da teoria dos *stakeholders* nos estudos que contemplam as organizações empresariais está na possibilidade de identificar quem são e





como podem modificar o rumo dos negócios de uma empresa por meio de sua influência primária ou secundária, de maneira positiva ou negativa. Grupos ou indivíduos devem ser contemplados na estratégia organizacional, independente do seu poder de impacto no cotidiano da empresa, respeitando as diferenças existentes quantos aos valores culturais e suas práticas. Mesmo consciente de que os *stakeholders* nem sempre possuem a legitimidade na participação dos negócios, devem ser considerados em benefício da gestão estratégica, sendo classificados por Freeman, Harrison & Wicks (2007) como: a) primários - grupos participantes diretamente e com interesse contínuo. São responsáveis pela manutenção e sobrevivência da organização; e b) secundários - grupos ou indivíduos que não se encontram envolvidos diretamente com a organização, mas, em determinadas situações, podem influenciá-la.

Nas relações comerciais a hospitalidade é gerida com vistas à segurança, ambiente físico, transporte, acessibilidade, comportamento pessoal e muitos outros quesitos, sendo que, o anfitrião, concomitantemente, mantém seu cotidiano de trabalho. Atualmente, a hospitalidade nas organizações, começa a ser reconhecida como espaços que constroem significados que favorecem as relações comerciais com base na ética e na comunicação, permeando questões importantes como a inclusão, a exclusão e a vigilância (Schänzel, Brocx & Sadaraka, 2014; Cockburn-Wootten & Brewis, 2014). Boudoun, Gregorash e Manzo (2014) entende que o conceito de hospitalidade é usado sob uma visão distorcida, tendo como respaldo a quebra de algumas regras. Na sua perspectiva, a hospitalidade também pode ser: uma relação de poder simbólico ou não; às interações podem ser compreendidas como um instrumento que administra as relações para se poder entrar ou sair; e, por ser relacional, é pré-requisito a existência da interação entre os indivíduos para o desenvolvimento do significado.

Fundamentado nestes argumentos, considera-se que a hospitalidade pode apresentar um viés para a identificação de muitas outras questões e



possibilita uma reflexão mais consistente sobre vários temas atuais. As relações estabelecidas entre organização e *stakeholders* merecem atenção nas discussões da hospitalidade no domínio comercial (Santos & Wada, 2018). A interação da organização com o *stakeholder*, em muitos casos, é sacramentada pelas obrigações contratuais, o que não deixa de caracterizar as posições de anfitrião e hóspede, implícita pela relação de troca, mesmo que monetária (Camargo, 2008; 2015).

Nesse sentido, a hospitalidade se aproxima como moderadora nas relações organizacionais, comerciais e pessoais envolvidas em processo de crise e de sua gestão, intercedendo nos conflitos que surgem entre os atores. Por meio dos seus ritos, cria espaços em que as crises possam ser discutidas e entendidas como o intuito de se encontrar caminhos positivos para o seu gerenciamento sem, contudo, causar mais impacto (Schänzel et al. 2014; Cockburn-Wootten & Brewis, 2014). Isso, porque a gestão de crise não deve ficar limitada somente a sua causa, devendo ampliar a sua abordagem, buscando os aspectos que levaram a esse desfecho e, dessa maneira, estrategicamente, definir os elementos específicos e corretos para a solução (Rodríguez-Toubes & Brea, 2012). Por serem diferentes umas das outras, a sua gestão deve considerar os aspectos socioeconômicos, culturais, históricos, físicos e políticos no seu combate, seja no interior da organização ou visando aqueles que lhe cercam, apossando-se de uma visão global para estruturar os procedimentos para a sua gestão (Rodríguez-Toubes & Brea, 2012).

A pressão do tempo tem a capacidade de influenciar as decisões que devem ser tomadas para o enfrentamento da crise, principalmente, porque o grau de controle sobre ela é muito reduzido aliado à falta de recursos para tal procedimento. Além disso, esse período também gera novas ameaças com diferentes níveis de dimensão e magnitude implicando em novos desafios e reorganização interna para a organização (Rodríguez-Toubes & Brea, 2012). Com base nisso, percebe-se que para se enfrentar uma crise faz-se necessário ter uma metodologia que contemple os processos de



preparação, resposta e recuperação, sabendo-se que o gerenciamento de um evento relacionado a desastres naturais ou tecnológicos são imprevisíveis, quanto mais os seus desdobramentos, dificultando qualquer planejamento.

A exigência da proatividade dos gestores para lidar com esse tipo de situação, defendida por Morakabati, Pagé e Fletcher (2016), Deloitte Touche Tohmatsu (2015) e Rodríguez-Toubes e Brea (2012), se justifica, visto que eles terão que lidar com o comportamento humano que surge no período da crise e que é denominado de "complexidade organizada", por tratar de grande quantidade de fatores interligados, mas sob uma perspectiva que envolve todos eles e sem a possibilidade de tempo para reflexão e formulação de respostas. É justamente nessa circunstância que a hospitalidade se insere, utilizando dos seus ritos e procedimentos para estabelecer e manter as relações entre anfitrião e hóspede no contexto sociocultural e econômico sem perder a sua natureza e a sua essência simbólica, inclusive, com a hostilidade e o inóspito. O conceito, aqui, assume uma dimensão de perigo, do que vai roubar ou matar, tendo o anfitrião a capacidade e a autoridade para receber ou recusar alguém, incluir ou excluir de acordo com sua avaliação sobre o estranho (Baitello, 2013). Para o autor, hospitalidade incondicional é impossível, visto que o acolhimento é permeado de condições e limitações e, quem chega, deve se submeter às exigências do anfitrião. O estranho, em geral, se encontra deslocado e não familiarizado com o espaço, as normas e as práticas locais. É dependente da permissão do anfitrião para ultrapassar as barreiras (Andrews, 2000).

A hostilidade se materializa na recusa ao receber o estranho, no sentimento de ver o seu espaço sendo dominado por ele, no descumprimento de um contrato, na exploração excessiva dos recursos de uma região e da sua população, no acesso a locais restritos aos anfitriões e, no âmbito da hospitalidade aplicada aos negócios, o anonimato, por considerar que a troca monetária que lhe dá o direito de cometer ações abusivas e insustentáveis (Darke & Gurney, 2000; Montandon, 2003). A



convivência com um estranho é inquietante, pois, a sua condição, não possibilita a distinção de amigos ou de inimigos. Seus objetivos nem sempre são explícitos para o anfitrião e seu comportamento e valores éticos e morais diante de determinadas situações, normalmente, não são compartilhadas de imediato com o anfitrião, podendo se tornar imprevisível (Bauman, 2009).

A hostilidade revela as diversas tensões pré-existentes ao receber um hóspede, podendo ser elencadas questões como: a) o acolhimento de um hóspede pode trazer para o anfitrião tudo aquilo o que ele gostaria de deixar do lado de fora da sua casa; b) a perda da sua privacidade, c) servilismo; d) ocupação ou posse do seu território; e e) o medo de usurpação ou insulto (Korstanje, 2016; 2010; Ram, 2015; Sheringham & Daruwalla, 2007; Lynch & Macwhannell, 2000).

A compreensão de que anfitrião e o hóspede revezam nestas posições, reforça as estruturas de poder e submissão nos encontros e nas relações, ressaltando que a contradição entre hospitalidade e hostilidade significa a continuidade de um relacionamento e não da sua negação (Korstanje, 2016; Selwyn, 2004).

### **A retomada da competitividade**

Retomar a competitividade após um desastre tecnológico é uma tarefa difícil para os gestores de qualquer organização. Para Perna, Custódio e Oliveira (2018), a parte mais complexa é de entender como ela pode ser melhorada e sustentada. Além disso, o desenvolvimento e a competitividade de uma organização ou região são dependentes de diversas variáveis, mas, sem dúvida, é um importante motivador, muitas vezes, pelo fato de não se poder contar com outras alternativas para atingir suas expectativas de sobrevivência (Estevão, Nunes, Ferreira & Fernandes, 2018). Para a retomada da competitividade faz-se necessário reconhecer a importância do planejamento estratégico para gerir uma crise, sendo que o seu desenvolvimento deve considerar a magnitude do evento bem como as suas etapas – pré-crise, crise e pós crise – como explicam Andirin, Moitzl e



Cardoso (2017). Além disso, deve se ter o conhecimento de que as definições de crise organizacional se encontram em alguns aspectos, como destacam Bundy et al. (2016): a) são fontes de incerteza e de mudança; b) prejudicam organizações e seus *stakeholders*; c) são consideradas fenômenos comportamentais reconhecidos pela literatura e, por isso, entendidas como sendo construídas socialmente por todos os envolvidos; d) são partes de um processo maior e não de uma ocorrência única; e e) elas englobam as ações e as comunicações na tentativa de reduzir os danos e o retorno das atividades.

Os autores trazem para este contexto, sob uma perspectiva interna da organização para a retomada da competitividade, elementos importantes como a aprendizagem organizacional com a finalidade de gerar oportunidades e, conseqüentemente, renovação e crescimento como resultado da gestão de crise. Sob a perspectiva externa, existe um consenso na pouca literatura, de que ela se pauta nas avaliações que envolvem as questões sociais baseadas na legitimidade, confiança e reputação da organização. Com base em estudo de Bundy e Pfarrer (2015), é possível inferir que a probabilidade de avaliações sociais positivas possa minimizar os danos causados pelas informações negativas sobre a crise enfrentada pela organização. Neste sentido, retorna-se aos conceitos da hospitalidade em função das relações que são estabelecidas com todos os envolvidos na busca da competitividade sob a égide da troca, da reciprocidade e da economia e gestão ética. Economia que evidencia o reconhecimento social, a generosidade, a partilha e as atitudes e ações que favorecem muito mais ao outro do que a si mesmo, mas que garante o respeito pelos seus pares (Lynch et al. 2011). Da gestão que reconhece ser passível de problemas, pois não existe organização que não enfrenta, pelo menos, um problema ou dificuldade. A transparência organizacional favorece a construção de espaços compartilhados, de interesse e de identidade à medida que as relações com o público interno e o público externo se tornam mais estreitas.



Com base no que foi exposto, formulou-se as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub> - A hospitalidade aplicada aos negócios é composta por práticas pertencentes aos domínios privado, social e comercial

H<sub>2</sub> - A hospitalidade age como elemento moderador nas relações de poder entre a organização e seus *stakeholders*.

H<sub>3</sub> - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador no desenvolvimento organizacional sustentável

H<sub>4</sub> - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador na estratégia para a retomada da competitividade

## METODOLOGIA

Nos processos de diálogo e interação possibilitados pelas abordagens *Emic-Etic-Emic* pode-se observar a confluência de duas realidades que geram um novo conhecimento: o conhecimento da cultura (*Emic*), mais o conhecimento do pesquisador (*Etic*), que gera um novo conhecimento que, ao retornar para o grupo, favorece novos procedimentos, teorias e aprendizagem, sendo benéfico para as duas realidades (Figura 1).

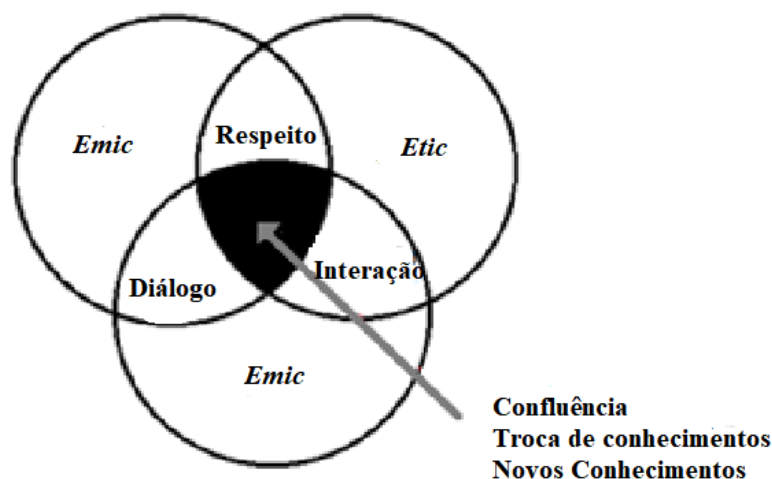


Figura 1. Interseção entre os campos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelas autoras

O compartilhamento de conhecimentos permite novas confluências, mas estas só são possíveis quando o pesquisador se dispõe a observar e ouvir, conhecer profundamente as práticas culturais e, com os grupos,

aprender. Ao unir conceitos e ideias produz-se conhecimentos com base em processos dinâmicos, que incentivam novos entendimentos bem como a inclusão, respeitando as peculiaridades de cada grupo e conscientes da importância da contribuição que seus membros podem oferecer (Shockey, 2017).

Os espaços de *Emic*, *Etic* e *Emic*, ao serem transpostos a partir da mediação realizada pelos ritos da hospitalidade, se mostram mais flexíveis em suas regras que delimitam fronteiras. No caso dessa abordagem tridimensional, entende-se como adentrar em um espaço ignorado ou receber um desconhecido. Reconhece-se que cada fase tem a sua importância em relação ao conhecimento, por meio do respeito, do diálogo e da interação. Visualiza-se neste modelo a cena da hospitalidade pelo encontro único que suprime leis e cria novas regras com base nas relações sociais que são estabelecidas, revelando novos conhecimento no decorrer da pesquisa (Gotman, 2009; Seligmann-Silva, 2005).

Com base nesta explicação, tem-se o fluxo necessário para o desenvolvimento do estudo, composto por três fases de coleta de dados e de análise, sendo: *Emic* – 1ª fase, constituído de entrevistas semiestruturada com a finalidade de aprofundar no fenômeno em estudo e aproximar o vocabulário do pesquisador ao da população local. Após a análise dos relatos obtidos, o seu resultado serviu de base para a etapa *Etic* – 2ª fase, viabilizando a construção do questionário do tipo *Likert*, composto por afirmativas distribuídas em quatro escalas e com a possibilidade de escolha de resposta: 1 - Concordo totalmente; 2 – Concordo; 3 – Neutro; 4 – Discordo; e 5 - Discordo totalmente.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário da etapa *Etic* – 2ª fase foram analisados estatisticamente. Os resultados da desta etapa juntamente com aqueles da etapa *Emic* – 1ª fase passou por uma triangulação, processo necessário para oferecer suporte mais robusto para a etapa *Emic* – 3ª fase. Assim, com a análise das duas etapas trianguladas,





tornou-se possível a construção de uma entrevista semiestruturada e sua aplicação em sujeitos indicados pelos entrevistados de *Emic* – 1ª fase.

Esta metodologia de pesquisa tem sua origem nos conceitos linguístico e fonético, sendo o que primeiro ressalta o contraste da fala do residente e, o segundo, as diferenças existentes, mas, mesmo não apresentando elementos contrastantes, ainda podem ser mensuradas por meio de instrumentos de análise por um pesquisador que não pertence ao grupo do residente onde ocorreu o fenômeno em estudo (Batalha, 1998; Rosa & Orey, 2012; Buckley, Champman, Clegg & Gajewska-de-Mattos 2014). Nesse sentido, Punnett, Ford, Galperin & Lituchy (2017) desenvolveram o estudo intitulado *The emic-etic-emic: research cycle*, por considerarem ser este o método mais apropriado para estudos centrados em populações pouco pesquisadas, principalmente quando envolvem questões relativas à competitividade, negócios, gestão e práticas culturais. Destaca-se que nos estudos de negócios, os pesquisadores, em geral, lidam com dados *Emic*, contudo, a análise é realizada de maneira *Etic*, favorecendo os resultados tendenciosos e desprezando os benefícios do tratamento de dados na perspectiva qualitativa (Punnett et al., 2017).

Por se tratar aqui de um estudo que privilegia a cultura local da população de Mariana-MG em relação à retomada da competitividade dos seus negócios após o rompimento da barragem de Fundão, percebeu-se que o ciclo *Emic-Etic-Emic* seria o método mais apropriado para o desenvolvimento da pesquisa, adotando todas as suas etapas.

Assim, primeiramente, realizou-se 10 entrevistas semiestruturadas com os representantes locais, *Emic* – 1ª fase, contendo 36 perguntas, distribuídas entre quatro constructos, 10 variáveis e 29 fatores, pré-definidos de acordo com a teoria (Tabela 1; Tabela 2). Ao final, os 10 entrevistados indicaram novos respondentes para *Emic* – 3ª fase.





Tabela 1  
Constructos, variáveis e fatores pré-definidos para *Emic* – 1ª fase

Constructo	Variável	Fator
<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS</b>	Domínio social	Acolhimento Reciprocidade Proteção Amizade
	Domínio privado	Necessidade Status social Experiência comum
	Domínio comercial	Sustentabilidade Status comercial Lucratividade
<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS</b>	Econômico	Desempenho Convivência Bem-estar
	Social	Práticas responsáveis Participação
<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS</b>	Meio ambiente	Conservação e uso sustentável Ações de proteção ambiental
	Organizacional	Aprendizagem Transparência Ética
<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE</b>	Gestão de risco	Risco inerente Risco percebido Risco manipulado
	Gestão de crise	Comunicação Segurança Ações
	Retomada da competitividade	Recurso financeiro Inovação Divulgação

Fonte: Elaborado pelas autoras

Tabela 2  
Roteiro de entrevista semiestruturado para *Emic* – 1ª fase

Hospitalidade nas relações de negócios	
<b>Social</b>	<p>1. Na sua opinião, como é a relação de amizade da organização com os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>2. Na sua opinião, houve alteração nas relações estabelecidas da organização com os seus stakeholders residentes no município depois do desastre tecnológico?</p> <p>3. Na sua opinião, as relações de hospitalidade da organização e dos seus stakeholders residentes no município é constituído por quais elementos?</p> <p>4. Qual é a sua percepção de reciprocidade nas relações da organização com os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>5. Na sua opinião, como são entendidos os aspectos relacionados à proteção nas relações estabelecidas pela organização e os seus stakeholders residentes no município?</p>
<b>Privado</b>	<p>6. Na sua opinião, como pode ser caracterizada a relação existente entre a organização com os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>7. Na sua opinião, na relação entre a organização e os seus stakeholders residentes no município – relação anfitrião e hóspede -, quem recebe e atende as necessidades do outro?</p> <p>8. Na sua opinião, em uma relação anfitrião e hóspede, quem oferece mais status social para o outro? A organização para os seus stakeholders residentes no município ou vice-versa?</p>
<b>Comercial</b>	<p>9. Na sua opinião, como pode ser apresentada a relação ética e moral existente nas transações de negócios da organização com os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>10. Na sua opinião, nas relações de negócios da organização com os seus stakeholders residentes no município é possível apresentar casos considerados problemas e de sucessos? Pode dar um exemplo de cada um deles?</p> <p>11. Na sua opinião, as relações de negócios da organização com os seus stakeholders residentes no município estabelecem parceiras que elevam o status social de todos os envolvidos?</p>

Lashley  
(2004)

(Continua)



<b>Hospitalidade nas relações organizacionais</b>		
<b>Econômico</b>	<p>1. Na sua opinião, as relações de negócios da organização com os seus stakeholders residentes no município está fundamentada na cooperação mútua para a obtenção de lucros?</p> <p>2. Na sua opinião, a organização segue os ritos e os padrões culturais comuns aos seus stakeholders residentes no município visando o desempenho dos seus funcionários?</p> <p>3. Na sua opinião, como é a convivência da organização em relação aos negócios dos seus stakeholders residentes no município?</p>	<p>Lashley (2004)</p> <p>Tsai et al. (2015)</p>
<b>Social</b>	<p>4. Na sua opinião, como são as interações sociais da organização com os seus stakeholders residentes no município em relação ao poder e a dependência?</p> <p>5. Na sua opinião, como é a atuação da organização em relação às demandas locais e dos seus stakeholders residentes no município?</p> <p>6. Na sua opinião, quais são os aspectos da responsabilidade social da organização em relação aos stakeholders residentes no município?</p> <p>7. Na sua opinião, quem pode ser considerado anfitrião ou hóspede na relação de convívio social estabelecida entre a organização e os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>8. Na sua opinião, quais são os limites estabelecidos nas relações da organização com os seus stakeholders residentes no município?</p>	<p>Gotman (2009)</p> <p>Haslam, Cornelisse e Werner (2017)</p> <p>Souza (2010)</p>
<b>Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais e corporativas</b>		
<b>Meio ambiente</b>	<p>1. Na sua opinião, a organização atua visando a sustentabilidade ambiental em benefício da qualidade de vida dos seus stakeholders residentes no município?</p> <p>2. Na sua opinião, a organização, por meio de parcerias e das relações estabelecidas com os seus stakeholders residentes no município, opera visando a conservação e o uso sustentável do ambiente?</p> <p>3. Na sua opinião, a organização, por intermédio das relações estabelecidas com os seus stakeholders residentes no município, incentiva ações de proteção ambiental e de reciclagem?</p>	<p>Martínez, Pérez e Rodríguez del Bosque (2013)</p> <p>ONUBR (2018)</p>
<b>Social</b>	<p>5. Na sua opinião, a organização atua fundamentada nos princípios éticos ambientais com os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>6. Na sua opinião, a organização participa dos eventos sociais e culturais promovidas pelos seus stakeholders residentes no município? De que maneira?</p> <p>7. Na sua opinião, organização oferece um tratamento socialmente responsável (saúde, lazer e educação) para os seus stakeholders residentes no município?</p> <p>8. Na sua opinião organização oferece oportunidades de aprendizagem e treinamento para os seus stakeholders internos e externos residentes no município?</p> <p>9. Na sua opinião, como a organização se posiciona em relação às diferenças individuais e culturais com os seus stakeholders internos e externos?</p>	<p>Lashley et al. (2011)</p> <p>Claro (2011)</p>

(Continua)





Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade		
Gestão de risco	1. Na sua opinião, como a organização e os seus stakeholders residentes no município lidam com os riscos existentes no município em relação às barragens? 2. Na sua opinião, os riscos existentes em relação às barragens, podem ser considerados inerentes, percebidos ou manipulados? Explique. 3. Na sua opinião, como que a organização, em parceria com os seus stakeholders residentes no município lidam com a vulnerabilidade local em relação às barragens?	Kozak, Baloglu e Bahar (2009) Gursoy e Swanger (2007)
Gestão de crise	4. Na sua opinião, como a organização tem se posicionado em relação aos seus stakeholders residentes no município mediante a crise estabelecida com o rompimento da barragem? 5. Na sua opinião, as ações efetuadas pela organização mediante a crise enfrentada, são capazes de sanar os impactos sofridos pelos seus stakeholders residentes no município? 6. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens da instituição de uma empresa para mediar os conflitos decorrentes do desastre tecnológico?	Hilliard, Scott-Hase e Palakurti (2011), Israelii (2007), Israeli,
Retomada da competitividade	7. Na sua opinião, a organização, tendo em vista as relações estabelecidas com os seus stakeholders residentes no município, tem desenvolvido campanhas publicitárias para reverter os efeitos da crise local? 8. Na sua opinião, a organização tem investido no desenvolvimento de produtos e serviços dos seus stakeholders residentes no município visando alavancar a competitividade local? 9. Na sua opinião, a organização, em parceria com os seus stakeholders residentes no município tem patrocinado ou investido em novos eventos culturais para melhorar o atrativo do local? 10. Na sua opinião, algo mais poderia ser feito, tanto pela organização como por seus stakeholders residentes no município para a retomada da competitividade local?	Mohsinb e Kumar (2011) Deloitte Touche Tohmatsu (2015)

(Conclusão)

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir do refinamento dos relatos dos respondentes de *Emic* – 1ª fase, utilizando o *software* NVivo e a Análise de conteúdo (Bardin, 1977), verificou-se que os termos *stakeholder* primário – para aqueles atingidos diretamente pelo desastre - e *stakeholder* secundário - para os prestadores de serviços que foram atingidos indiretamente pelo desastre - não faziam parte do vocabulário local, sendo adotados os termos: Atingido direto e Atingido indireto (Tabela 3).

Tabela 3  
Constructos, variáveis e fatores pré-definidos para *Etic* – 2ª fase

Constructo	Variável	Fator
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	Domínio social	Acolhimento Reciprocidade <b>Segurança</b> <b>Laços afetivos</b>
	Domínio privado	<b>Pertencimento</b> Status social <b>Ética</b>
	Domínio comercial	<b>Parceria</b> <b>Transparência</b>
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	<b>Desenvolvimento econômico</b>	<b>Atingidos diretos</b> <b>Atingidos indiretos</b>
	<b>Desenvolvimento social</b>	<b>Atingidos diretos</b> <b>Atingidos indiretos</b>
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS	Melo ambiente	<b>Reparação</b> <b>Compensação</b>
	<b>Social</b>	<b>Reparação</b> <b>Compensação</b>
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	<b>Vulnerabilidade</b>	<b>Comercial</b> <b>Localização</b> <b>Comercial</b> <b>Comunicação</b>
	<b>Gestão de crise</b>	<b>Mídia</b> <b>Hostilidade e conflito</b> <b>Recurso financeiro</b>
	<b>Competitividade</b>	<b>Inovação</b> <b>Aprendizagem</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir das alterações, elaborou-se, com base nos conceitos culturais obtidos, o questionário com as novas categorias e fatores, contendo 65 afirmativas, validadas por especialistas em hospitalidade e administração, distribuídas entre os quatro constructos, para aplicação em um grupo maior da população, correspondente a *Etic* – 2ª fase (Tabela 4).



Tabela 4  
 Afirmativas validadas por pós-doutores, doutores e mestres para *Etic* – 2ª fase

<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS</b>	
<b>Domínio comercial</b>	<b>Ética</b>
	1. Todas as ações da Fundação para os atingidos estão pautadas nos valores da ética e da moral.
	2. A Fundação faz muito mais do que tem obrigação para todos os atingidos.
	3. A Fundação cumpre os acordos firmados com todos os atingidos.
	<b>Transparência</b>
	4. A Fundação tem autonomia para executar as ações de reparação e compensação no município.
5. Por ter uma administração muito exigente, as ações de reparação e compensação planejadas pela Fundação sempre passam por uma fiscalização interna.	
6. A Fundação atua com transparência em todos os assuntos.	
<b>Parceria</b>	7. A Fundação é parceira na promoção do bem-estar dos atingidos diretos e indiretos em Mariana.
	8. A Fundação é parceira no desenvolvimento social de Mariana.
	9. A Fundação é parceira no desenvolvimento econômico de Mariana.
<b>Domínio privado</b>	<b>Laços afetivos</b>
	10. Percebo que a Fundação é uma empresa que preza o bom relacionamento com os atingidos indiretos de Mariana.
	11. Considero a Fundação como uma pessoa da família marianense.
	<b>Pertencimento</b>
	12. Reconheço que a Fundação ocupa espaços que são partilhados com os atingidos diretos e indiretos.
	13. Atualmente, percebo um convívio mais estreito entre a Fundação e os atingidos diretos e indiretos em Mariana.
<b>Status social</b>	
14. Percebo a Fundação como um diferencial positivo em relação a outros municípios que foram atingidos por tragédias semelhantes.	
15. A criação da Fundação para tratar dos impactos da tragédia demonstra a importância de Mariana para o estado, o país e o mundo.	
16. Me sinto importante por saber que a Fundação foi criada para reparar e compensar os danos e prejuízos causados pela tragédia.	
<b>Domínio social</b>	<b>Acolhimento</b>
	17. Reconheço os desafios que a Fundação tem que superar para fazer um bom trabalho de reparação e compensação.
	18. Sempre sei quem eu devo procurar na Fundação.
	<b>Reciprocidade</b>
	19. A Fundação trabalha de acordo com as demandas dos atingidos diretos e indiretos.
	20. As ações de reparação e compensação são discutidas e decididas em conjunto com os atingidos diretos e indiretos.
21. Percebo o alinhamento de ações entre a Fundação, o poder público e os atingidos diretos e indiretos em benefício de todos.	
22. Acredito que a reparação e a compensação serão realizadas, pois criaram a Fundação com este objetivo.	
23. Fico mais seguro com relação a estabilidade social e econômica do município com a presença da Fundação.	
24. Acredito na capacidade dos profissionais da Fundação para a reparação e compensação.	

(Continua...)



<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS</b>	
<b>Desenvolvimentos da economia local</b>	<b>Atingidos indiretos</b>
	25. A Fundação prioriza as empresas locais para aquisição de produtos e serviços. 26. O desemprego em Mariana faz parte dos planos de reparação e compensação da Fundação.
	<b>Atingidos diretos</b>
	27. Na minha percepção, o que tem movimentado a economia de Mariana são as compensações oferecidas aos atingidos diretos. 28. A reparação e compensação dos atingidos diretos é prioritária porque eles foram deslocados do seu local de moradia
<b>Desenvolvimento social local</b>	<b>Atingidos indiretos</b>
	29. Percebo que a Fundação tem se preocupa com as questões sociais dos atingidos indiretos. 30. Compensação para o atingido indireto é o emprego, o salário ou o seu cliente de volta ao seu negócio
	<b>Atingidos diretos</b>
	31. O trabalho realizado com os atingidos diretos é participativo e acolhedor. 32. O atingido direto é respaldado por ações judiciais e pelo Ministério Público, por isso a Fundação lhe dedica maior atenção.
<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES SOCIAMBIENTAIS CORPORATIVAS</b>	
<b>Responsabilidade ambiental</b>	<b>Compensação</b>
	33. Tudo que a Fundação fizer para compensar os danos causados no meio ambiente pela tragédia, ainda vai ser pouco para a natureza. 34. Tenho conhecimento dos programas ambientais desenvolvidos pela Fundação.
	<b>Reparação</b>
	35. Tenho conhecimento das ações que estão sendo realizadas para reparar os danos causados pela tragédia ao meio ambiente. 36. Acredito que a Fundação tem como reparar todos os danos ambientais causados pela tragédia.
<b>Responsabilidade social</b>	<b>Compensação</b>
	37. A construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixo vai movimentar a economia por meio da geração de emprego e renda. 38. O maior problema da Fundação é o desconhecimento das necessidades sociais atuais em Mariana depois da tragédia. 39. A única obrigação da Fundação é fornecer os recursos para que os nossos gestores possam atuar.
	<b>Reparação</b>
	40. Na minha percepção, a construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixo é uma reparação social. 41. Acredito que a Fundação tenha condições de reparar todo o prejuízo social causado pela tragédia no longo prazo.

(Continua...)



<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE</b>	
<b>Vulnerabilidade</b>	<b>Localização</b>
	42. Acredito que Mariana hoje tem as barragens mais seguras do país. 43. Percebo que o fato de Mariana ter barragens e de uma delas ter rompido, não impede as pessoas de visitarem o município.
	<b>Comercial</b>
	44. Percebo que Mariana é um exemplo para o país, pois, apesar da tragédia e da redução de sua receita, o município está em dia com seus compromissos econômicos. 45. A vulnerabilidade comercial só ficou evidente após o rompimento da Barragem e a paralização das operações da mineradora. 46. Acredito que Mariana é uma cidade com muitas oportunidades comerciais que vão além da mineração.
	<b>Social</b>
47. Percebo que a Fundação está contribuindo para reduzir a vulnerabilidade social dos atingidos indiretos de Mariana. 48. Percebo que a vulnerabilidade social no município de Mariana, será resolvida no curto prazo pela Fundação.	
<b>Gestão de crise</b>	<b>Comunicação local</b>
	49. A Fundação sempre informa aos atingidos diretos e indiretos sobre o andamento das ações e dos programas de reparação e compensação. 50. Sempre que acesso o site da Fundação para saber sobre os resultados alcançados, as informações estão atualizadas. 51. Eu confio nas comunicações da Fundação sobre os resultados alcançados na reparação e compensação dos prejuízos e danos causados pela tragédia.
	<b>Mídia</b>
	52. Percebo que a Fundação utiliza da mídia local para mostrar o desenvolvimento das suas ações e programas de reparação e compensação. 53. Sempre vejo a publicidade da Fundação sobre os resultados alcançados. 54. Percebo, que a mídia sempre divulga os resultados alcançados pela Fundação.
	<b>Hostilidade e conflito</b>
55. Percebo que todos os residentes de Mariana receberam os atingidos diretos com hospitalidade. 56. Percebo que a hostilidade entre os atingidos diretos e indiretos ocorre, principalmente, pelo apoio financeiro oferecido aos atingidos diretos pela Fundação. 57. Na minha percepção, os casos de hostilidade entre os atingidos são provocados pelas diferenças de valores e costumes entre os residentes da sede e os residentes dos subdistritos que foram destruídos.	
<b>Competitividade</b>	<b>Aprendizagem</b>
58. Reconheço que a Fundação está investindo na qualificação dos atingidos indiretos por meio da promoção de cursos e palestras. 59. Reconheço que a Fundação investe na capacitação dos atingidos diretos. 60. Os cursos oferecidos pela Fundação são importantes para a retomada da competitividade de Mariana.	

(Continua...)





	<b>Inovação</b>
<b>Competitividade</b>	<p>61. Conheço os projetos de economia e inovação da Fundação para a retomada da competitividade de Mariana.</p> <p>62. Acredito que o desenvolvimento da atividade turística em Mariana seria um ótimo caminho para a retomada da competitividade.</p> <p>63. Acredito que a construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixa será uma grande inovação, pois muitas pessoas vão querer conhecer estes distritos de Mariana.</p>
	<b>Recursos financeiros</b>
<b>Competitividade de</b>	<p>64. É do meu conhecimento que a Fundação tem, de início, R\$20 bilhões de reais para a reparação e compensação dos atingidos de Mariana. Isso inclui a retomada da competitividade.</p> <p>65. Percebo uma parceria entre a Fundação e o poder público, na utilização dos recursos financeiros destinados para a reparação e compensação e retomada da competitividade de Mariana.</p>

(Conclusão)

Fonte: Elaborado pelas autoras

Fundamentada na análise dos dados de *Emic* – 1ª fase e dos resultados obtidos por intermédio da utilização do *software* SPSS, versão 25, do questionário aplicado em *Etic* – 2ª fase, realizou-se mais uma rodada de entrevistas semiestruturadas com nove respondentes indicados anteriormente – *Emic* – 3ª fase, contendo 18 perguntas extraídas dos resultados obtidos com as duas fases anteriores (Tabela 5).

Tabela 5

Roteiro de entrevista semiestruturada pra *Emic* – 3ª fase

<b>HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES COMERCIAIS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é a sua opinião sobre a ética e os valores empregados nas relações da Fundação Renova com os atingidos diretos e indiretos do município de Mariana?</li> <li>2. Você considera que as relações estabelecidas pela Fundação Renova com os atingidos são transparentes em todos os assuntos?</li> <li>3. Como você percebe a autonomia da Fundação Renova para planejar e executar as ações de reparação e compensação?</li> <li>4. Você considera a Fundação Renova uma parceira no desenvolvimento socioeconômico do município de Mariana?</li> <li>5. De que maneira a Fundação Renova se relaciona com os atingidos de Mariana?</li> <li>6. Você percebe a Fundação como parte integrante do município?</li> <li>7. Na sua percepção, a criação da Fundação Renova pode ser considerada um diferencial em relação a outros municípios que também sofreram com acidentes semelhantes?</li> <li>8. Na sua opinião, sem a Fundação Renova a recuperação de Mariana seria melhor ou pior?</li> <li>9. Na sua percepção, existe uma troca de conhecimento e envolvimento entre a Fundação Renova e todos os atingidos?</li> <li>10. A Fundação Renova lhe dá mais segurança quanto à recuperação do município?</li> </ol>

(Continua...)



**HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

11. Como você observa as relações entre a Fundação Renova e as organizações comerciais do município?
12. A compensação oferecida aos atingidos diretos beneficia os atingidos indiretos?

**HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS**

13. Você tem conhecimento dos programas de reparação e compensação realizados pela Fundação Renova?
14. Você acredita que a Fundação tem condições de recuperar ou compensar o meio ambiente com suas ações?

**HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE**

15. Você considera Mariana um município vulnerável para que haja uma retomada da competitividade?
- 15a. O que pode falar sobre a localização e aptidão para novas atividades.
16. Na sua opinião, como deveria ser a relação da Fundação Renova com a Mídia local e nacional?
17. Qual a sua opinião sobre os casos de hostilidade e conflitos que surgiram no município após o rompimento da barragem de Fundão?
18. Na sua opinião, como deveria acontecer as relações da Fundação Renova com o poder público.

Fonte: Elaborado pelas autoras

A análise dos relatos obtidos com a aplicação da entrevista semiestruturada nesta última etapa, *Emic* – 3ª fase, também foi realizada a partir dos ensinamentos de Bardin (1977). Assim, com base no que foi exposto tem-se o Modelo metodológico do estudo (Figura 2).



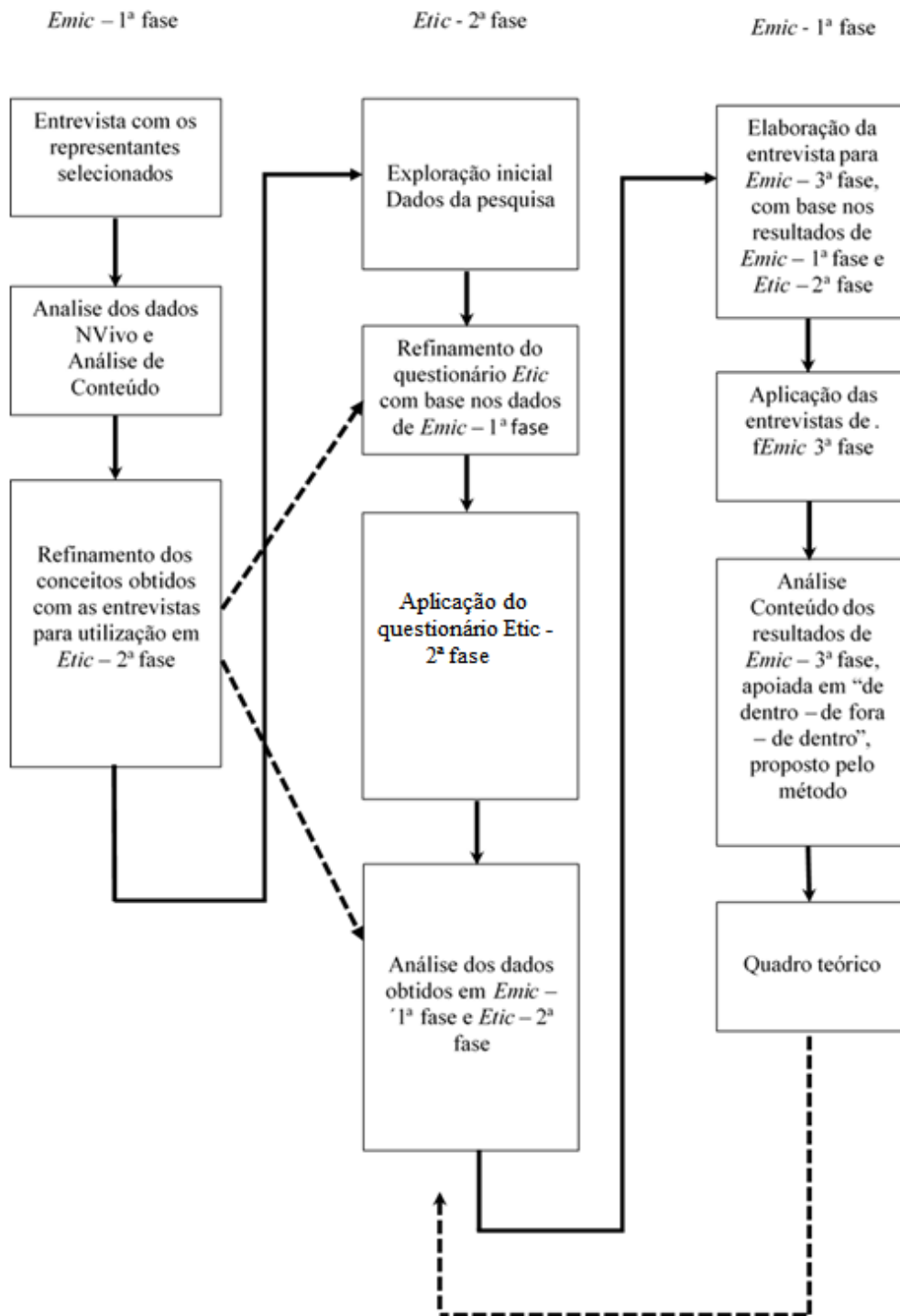


Figura 2 - Modelo metodológico do estudo

Fonte: Adaptado de Punnett, Ford, Galperin e Lituchy (2017)

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do método utilizado para a pesquisa, realizada entre os meses de novembro de 2018 a fevereiro de 2019, destaca-se que, para a etapa *Emic* – 3ª fase, 24 sujeitos foram indicados, sendo que três já haviam participado da etapa *Emic* – 1ª fase; sete, não foram localizados; dois, em função do trabalho, não tinham horário disponível para agendamento; três, agendaram local e horário, mas não compareceram; e um, se negou a falar sobre o tema de pesquisa. Resultando em nove entrevistas válidas para a pesquisa (Tabela 6).

Tabela 6  
Sujeitos de pesquisa

<b>Sujeitos da pesquisa Emic – 1ª fase</b>	<b>Identificação</b>	<b>Sujeitos da pesquisa Emic - 1ª fase</b>	<b>Identificaç</b>
Representante da prefeitura Mariana	GPM	Representante do Distrito de Bento Rodrigues	DBR
Representante da Câmara de Vereadores de Mariana	CVM	Representante do Distrito de Paracatu de Baixo	DPB
Representante da Secretaria de Saúde de Mariana	SMS	Representante do voluntariado - Servas	RSE
Representante da Secretaria de Desenvolvimento Social de Mariana	SMDS	Representante da Associação de hotéis de Mariana	AHM
Representante da Fundação Renova	RFR	Representante do jornal local	JPF
<b>Sujeitos da pesquisa Emic – 3ª fase</b>	<b>Identificação</b>	<b>Sujeitos da pesquisa Emic – 3ª fase</b>	<b>Identificaç</b>
Representante do Gabinete do prefeito de Mariana	RGPM	Ex-prefeito de Mariana	EXP
Representante da Câmara de Vereadores de Mariana	CVM2	Representante da presidência da ACIAM	RPACIAM
Representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Mariana	SDEM	Representante dos prestadores de serviços de Mariana	RPSM
Representante da COMAR	RCOMAR	Representante da Igreja católica	RICM
Representante da Confraria Capim Canela de Mariana	RCCC	-	-

Fonte: Dados da pesquisa





Para a etapa *Etic* – 2ª fase, com o apoio de grupos locais, obteve-se 202 questionários respondidos que, ao terem seus valores testados, apresentaram como resultado a confiabilidade necessária para o prosseguimento do tratamento dos dados obtidos, configurando-se como apoio necessário para a realização da etapa *Emic* - 3ª fase e posterior análise das três etapas do método (Tabela 7).

Tabela 7  
Confiabilidade dos constructos

Constructos	Coefficiente <i>Alpha</i> de <i>Cronbach's</i>	Número de Itens
Hospitalidade nas relações de negócios	0,967	24
Hospitalidade nas relações organizacionais	0,861	8
Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas	0,799	9
Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade	0,935	24

Fonte: Dados da pesquisa

Fundamentado em Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004) e Hair (2005), considerou-se aceitos os coeficientes de *alpha*, superiores a 0,75, mesmo porque, em pesquisas exploratórias, o valor mínimo de 0,60 é suportado.

A análise fatorial considerou como medidas de referência: o valor mínimo do coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,60; a significância do teste de esfericidade de Bartlett's abaixo de 5%, diferindo, assim, a matriz de correlação da matriz de identidade; e para a seleção do percentual da variância explicada pela componente, adotou-se o ponto de corte o auto valor igual a 1, sendo o valor das comunalidades de no mínimo igual a 0,50. Assim, os resultados dos construtos indicaram a estruturação de apenas um construto em função da quantidade de afirmativas que compuseram cada fator (três alternativas). Dessa maneira, os fatores com apenas duas alternativas não foram analisados, suportando somente a análise de correlação. Nos ensinamentos de Hair et al. (2005), a linearidade é pressuposto das técnicas multivariadas de análise baseados em medidas de associação (Tabela 8, Tabela 9, Tabela 10, Tabela 11).



Tabela 8  
Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade das relações de negócios

	Fatores constituídos teoricamente	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlett Sig.	Coeficientes da Componente (a)					Correlações
					AF1	AF2	AF3	AF1,2	AF1,3	
Domínio comercial	Ética	0,701	77,357	0,000	0,375	0,366	<b>0,395</b>	0,570	<b>0,725</b>	
	Transparência				AF4	AF5	AF6	AF4,5	AF4,6	
		0,669	66,856	0,000	0,385	<b>0,429</b>	0,407	0,507	0,417	
Domínio privado	Parceria	0,745	87,131	0,000	0,909	<b>0,950</b>	0,941	0,789	0,763	
	Laços afetivos <sup>(b)</sup>				AF10	AF11	-----	AF10,11	-----	
		0,500	88,337	0,000	0,532	0,532	-----	0,767	-----	
Domínio social	Pertencimento <sup>(b)</sup>	0,500	85,681	0,000	0,540	0,540	-----	0,714	-----	
	Status social				<b>AF14</b>	<b>AF15</b>	<b>AF16</b>	<b>AF14,15</b>	<b>AF14,16</b>	
		0,743	83,340	0,000	0,357	0,367	0,371	0,712	0,741	
Domínio social	Acolhimento <sup>(b)</sup>				<b>AF17</b>	<b>AF18</b>	-----	<b>AF17,18</b>	-----	
		0,500	72,275	0,000	0,588	0,588	-----	0,446	-----	
	Reciprocidade				<b>AF19</b>	<b>AF20</b>	<b>AF21</b>	<b>AF19,20</b>	<b>AF19,21</b>	
	0,756	84,976	0,000	<b>0,365</b>	0,362	0,358	<b>0,800</b>	0,769		
	Segurança				<b>AF22</b>	<b>AF23</b>	<b>AF24</b>	<b>AF22,23</b>	<b>AF22,24</b>	
	0,737	82,566	0,000	<b>0,373</b>	0,356	0,371	0,712	<b>0,801</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada

b) Constituído de duas afirmativas

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação:

Varimax com normalização de Kaiser

AF – Afirmativa (n°)

Tabela 9  
Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações organizacionais

	Fatores constituídos teoricamente	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlett Sig.	Coeficientes da Componente (a)			Correlações
					AF25	AF26	AF25,26	
<b>Desenvolvimento econômico local</b>	Atingido				AF25	AF26	AF25,26	
	indiretos <sup>(b)</sup>	0,500	74,325	0,000	0,580	0,580	0,487	
	Atingidos diretos <sup>(b)</sup>	0,500	72,846	0,000	0,586	<b>0,586</b>	0,457	
<b>Desenvolvimento econômico local</b>	Atingido				AF29	AF30	AF29,30	
	indiretos <sup>(b)</sup>	0,500	67,888	0,000	0,607	0,607	0,358	
	Atingidos diretos <sup>(b)</sup>	0,500	86,043	0,000	0,539	0,539	0,721	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada

b) Constituído de duas afirmativas

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Tabela 10

Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas

Fatores constituídos teoricamente	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlett Sig.	Coeficientes da Componente (a)			Correlações			
<b>Responsabilidade ambiental</b>	Compensação <sup>a)</sup>	0,500	61,244	0,000	AF33 0,639	AF34 0,639	----	AF33,34 0,225	-----	-----
	Reparação <sup>b)</sup>	0,500	74,849	0,000	AF35 0,578	AF36 0,578	----	AF35,35 0,497	-----	-----
<b>Responsabilidade Social</b>	Compensação	0,617	52,205	0,000	AF37 0,461	AF38 <b>0,480</b>	AF39 0,442	AF37,38 <b>0,316</b>	AF37,39 0,247	AF38,39 0,285
	Reparação <sup>b)</sup>	0,500	68,642	0,000	AF40 0,603	AF41 0,603	----	AF40,41 0,373	-----	-----

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído.

b) Constituído de duas afirmativas

A solução não pode ser girada Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Tabela 11

Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade

Fatores constituídos teoricamente	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlett Sig.	Coeficientes da Componente (a)			Correlações			
<b>Vulnerabilidade</b>	Localização	0,500	58,367	0,017	AF42 0,654	AF43 0,654	----	AF42,43 0,167	-----	-----
	Comercial	0,644	57,053	0,000	AF44 <b>0,454</b>	AF45 0,428	AF46 0,442	AF44,45 0,356	AF44,46 <b>0,388</b>	AF45,46 0,323
	Social <sup>b)</sup>	0,500	83,983	0,000	AF47 0,546	AF48 0,546	----	AF47,48 0,680	-----	-----
<b>Gestão de crise</b>	Comunicação social	0,746	81,317	0,000	AF49 0,371	AF50 0,367	AF51 0,371	AF49,50 0,714	AF49,51 <b>0,737</b>	AF50,51 0,709
	Mídia	0,750	86,461	0,000	AF52 0,360	AF53 <b>0,364</b>	AF54 0,351	AF52,53 <b>0,843</b>	AF52,54 0,758	AF53,54 0,789
<b>Competitividade</b>	Hostilidade e conflito	0,588	57,793	0,000	AF55 0,344	AF56 <b>0,481</b>	AF57 0,477	AF55,56 0,272	AF55,57 0,256	AF56,57 <b>0,544</b>
	Aprendizagem	0,723	82,748	0,000	AF58 0,371	AF59 <b>0,377</b>	AF60 0,351	AF58,59 <b>0,829</b>	AF58,60 0,678	AF59,60 0,713
	Inovação	0,643	62,877	0,000	AF61 0,376	AF62 <b>0,438</b>	AF63 0,443	AF61,62 0,369	AF61,63 0,388	AF62,63 <b>0,564</b>
	Recursos financeiros	0,500	70,448	0,000	AF64 0,596	AF65 0,596	----	AF64,65 0,409	-----	-----

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído.

b) Constituído de duas afirmativas



Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Em relação à verificação da significância da diferença entre as médias dos construtos foi aplicado o Teste de Médias. O resultado revelou a existência de diferenças de médias entre os construtos que compõem os tipos de hospitalidade (Figura 3);

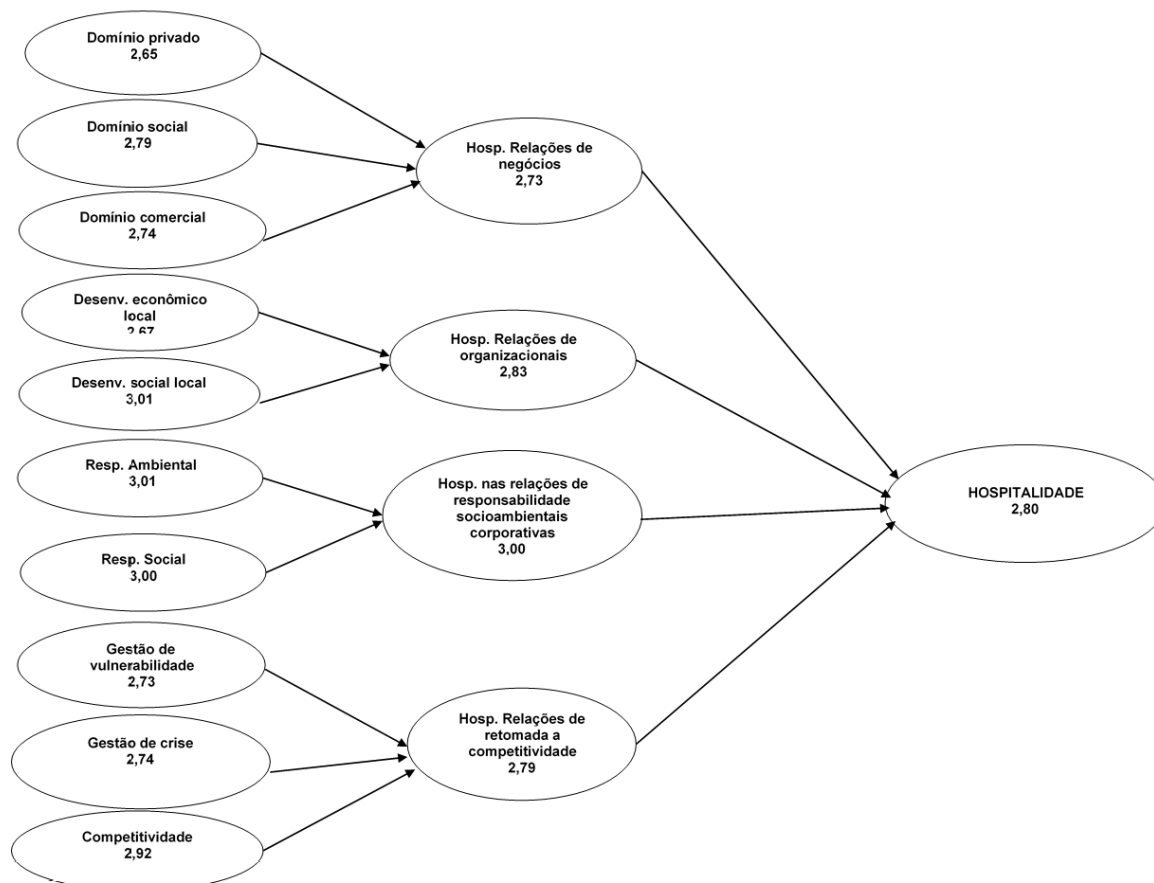


Figura 3 – Síntese das médias

Fonte: Dados da pesquisa

As quatro hipóteses desta pesquisa foram testadas, considerando os resultados das médias de respostas. Os valores considerados para tal procedimento evidenciaram a concordância, sendo a pontuação superior a 2. Visto que a escala de pontos é de 1 a 5. Assim, observou-se que todas as médias dos construtos Hospitalidade apresentaram o limite inferior acima de 2, demonstrando a tendência em aceitar todas as hipóteses (Tabela 12).

Tabela 12  
Teste de hipóteses

Tipos de Hospitalidade	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	202	2,7312	,89646	,06308	2,6068	2,8556
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	202	2,8312	,87580	,06162	2,7097	2,9527
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS	202	2,9975	,73169	,05148	2,8960	3,0990
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	202	2,7946	,73296	,05157	2,6929	2,8962

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das três fases do método evidenciou que a Fundação Renova entrou em um território que não era dela para executar uma tarefa para qual não tinha experiência específica. Foi criada para compensar e reparar danos provocados por outra empresa, portanto, não se reconhece como responsável pelo evento, como revela o representante da Fundação Renova: “Quando cheguei aqui eu pensei: tira o medo da cara. Tira a culpa da cara. E, aí, falei pra todo mundo aqui: A gente não tem culpa disso” (RFR). Percebe-se que a fundação não se identificou com os seus *stakeholders*, dificultando as estratégias organizacionais e estabelecendo a hostilidade (Freeman et al., 2007).

Por não respeitar as diferenças entre os grupos de atingidos e não considerar que todos tiveram prejuízos relevantes em suas vidas e seus negócios, como declara o Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase: “Então, eu acho que é amarga a conversa da gente. E eu falo que é amarga, porque a gente é daqui. Tem compromisso com a cidade e estamos vendo o que está acontecendo. O tempo está passando e as coisas não acontecem”. De outro lado, o Atingido direto RBR – 1ª fase revelou: “Eu me interajo muito bem

com a Fundação Renova". Isto demonstra a ambiguidade da Fundação Renova na posição de hóspede (Andrews, 2000), sua falta de familiaridade com o espaço e com as práticas locais. Esta atitude, por parte da fundação, prejudica as relações comerciais, tanto no âmbito da ética como na comunicação, por permear questões importantes relativas à inclusão e exclusão, de quem deve ser reparado e compensado, ou não (Schänzel et al., 2014; Cockburn-Wootten & Brewis, 2014). Os efeitos dessa ação são percebidos na hostilidade e evidenciada nos relatos dos entrevistados Atingidos indiretos.

A análise dos dados obtidos colocou em dúvida a existência de esforços da Fundação Renova para a retomada da competitividade do município. Nos últimos anos não foram identificadas ações concretas para esta finalidade, como afirma o Atingido indireto RPM – 1ª fase: "Olha, com a Fundação, nós não estamos satisfeitos. [...]. São três anos da tragédia e, até agora, nós não vimos algo de real de que isso está dando certo em favor do município de Mariana". Isto indica que não está havendo o cumprimento dos contratos firmados que, na visão de Darke & Gurney (2000), por haver uma troca monetária neste processo, a fundação se dá o direito de protelar as ações de maneira insustentável, dificultando a retomada da competitividade do município. Como exemplo, tem-se o relato da RFF – 1ª fase: Como a mineradora não funciona, eles achavam que a Fundação ia fazer isso. Mas nós não viemos pra isso. As nossas ações, são ações de reparação e compensação". Demonstra-se, então, a inquietude de uma convivência hospitaleira em uma relação de negócios com o hóspede, pois, os seus objetivos nem sempre são claros para o anfitrião e os seus valores éticos e morais podem ser imprevisíveis mediante a determinada situação (Bauman, 2009)

Na identificação das práticas do domínio privado e do domínio social que respaldam hospitalidade nos negócios, considerou-se que, para a população de Mariana, o compartilhamento de valores, o cumprimento das





obrigações, a generosidade e o pertencimento são fundamentais para os encontros hospitaleiros nos negócios. O relato de RPSM – 3ª fase: “Como dizem os governantes, os diretores, a sede é em Belo Horizonte porque é nos grandes centros que se tem os melhores profissionais. São palavras da diretoria”. Ao desconsiderar o município como sede para as suas ações de reparação e compensação, bem como os seus profissionais, a Fundação Renova ficou de fora do que é considerado mais importante para a população: os valores, os símbolos e as obrigações compartilhados pela amizade, pela família e pelo núcleo social (Quadros, 2015; O'Mahony, 2015). Dessa maneira, desafiou a autoridade do anfitrião com a intenção de substituí-lo no seu controle da situação de crise em que se encontra a cidade. Porém, isto não impede a alternância de posições de anfitrião e hóspede que, segundo Gotman (2009), deixa ambos reféns de uma relação de caráter único.

A tríade da hospitalidade dar-receber-retribuir pode ser considerada a prática moderadora das relações sociais entre organização e os atingidos. Os resultados da pesquisa ressaltam que a Fundação Renova atua com base nas leis escritas, em contrapartida, os atingidos se orientam pelas leis não escritas da hospitalidade. Devido à participação dos órgãos jurídicos oficiais a população tem a sensação de que os Atingidos diretos estão sendo privilegiados em relação à compensação e reparação dos danos, como relata o Atingido indireto SMDS – 1ª fase: “Esse atingido indireto, que é o prestador de serviço, o comerciante e que se viu prejudicado, ele ainda está muito afastado do que a Fundação Renova pode trazer de melhoria”. Ou seja, não se percebe a cooperação entre os atingidos e a organização, limitando as possibilidades de confiança mútua e ressaltando a falta de padrão nas relações com uma mesma população (Tsai et al., 2015).

Os elementos da hospitalidade aplicada aos negócios que favorecem o desenvolvimento organizacional são refletidos na mágoa que os atingidos indiretos têm da mineradora por ser responsável pelo desastre, como relata o



Atingido indireto AHM – 1ª fase: “A Samarco é culpada de tudo. A barragem é da Samarco. Ela não podia ter rompido. Ela não podia ter matado ninguém”. Por ser uma empresa situada no âmbito dos domínios privado e social por suas ações para com o município, consideram que tudo deveria ser resolvido no interior da “casa”. É no domínio privado, por meio do convívio social, dos valores e das regras, que as dificuldades e constrangimentos são reduzidos pela proteção ofertada pelo anfitrião e, neste quesito, nenhum estranho ou hóspede pode substituí-lo em sua responsabilidade e obrigações (Lashley, 2000; Gotman, 2009; Telfer, 2004; Quadros, 2015; O’Mahony, 2015).

A criação da Fundação Renova, no imaginário dos atingidos, foi um engodo ou uma estratégia das mantenedoras para dificultar a compensação e reparação dos danos causados, como revela o Atingido indireto RSPM – 3ª fase: “Acho que essa Fundação foi uma estratégia, mas, no meu entendimento, ficaria difícil duas empresas com interesses diferentes, que são donas de uma empresa que causou... gerenciar toda essa bagunça”. Observamos a redução da reciprocidade, elemento chave nas relações de hospitalidade para o alcance de objetivos, seja pelo hóspede ou o anfitrião (Lashley, 2000). A hospitalidade nas relações de negócios, por envolver a troca monetária, pode desconsiderar a retribuição ao anfitrião devido ao cumprimento de um contrato, atendo-se à performance, à racionalização, à produtividade e ao lucro. O objetivo maior é a produtividade e o lucro para manter a existência da organização no mercado (Gotman, 2009; Quadros, 2011, Locwood & Jones, 2000).

A retomada da competitividade do município somente é vislumbrada pelos atingidos indiretos por intermédio da reciprocidade da Fundação Renova e pela sua verdadeira vontade de envolver toda a população, como exemplifica o Atingido indireto RGPM – 3ª fase: “Eu recebi aqui um grupo de taxistas locais [...] e que falaram comigo: Você sabia que a Renova não utiliza taxis locais? Utiliza taxi de Belo Horizonte? Então, quando vai levar



alguém para Belo Horizonte, eles chamam taxi de Belo Horizonte". Como explicam Lynch et al. (2011) e Lashley (2000), a reciprocidade, a troca e a partilha favorecem os comportamentos hospitaleiros e a união para o alcance de um objetivo comum, por serem elementos que fundamentam a sociedade. Contudo, para além das características relativas ao domínio social – atribuições de uma cidade quanto ao espaço físico e sua localização -, a população de Mariana-MG é regida pelo domínio privado e suas relações de negócios são orientadas por esta dimensão, como demonstra o Atingido indireto RCCC – 3ª fase: "Não são todos que estão tendo algum benefício não. Não é todo mundo que a Renova está contratando, dando oportunidade. Nesse sentido, eu entendo que não. Não vi nenhuma ação para os empresários, para fomentar o comércio". Independente das características do domínio comercial, observamos a importância da partilha para aqueles que são pertencentes ao círculo de amizades do núcleo social, neste caso específico, a população se considera uma só família (Quadros, 2015; O'Mahony, 2015).

## CONCLUSÃO

Considerou-se que a hospitalidade atua como moderadora de crise por meio da tríade dar-receber-retribuir, sendo observado por meio dos relatos dos atingidos. Por 40 anos, as relações estabelecidas entre a mineradora e os seus *stakeholders* caminharam em harmonia, tendo como fundamento os ritos da hospitalidade, em que os envolvidos se revezavam nos papéis de anfitrião e hóspede, por entenderem que todos eram responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social do município. Na visão dos atingidos, isto deveria ser resolvido "em casa", ou seja, âmbito do domínio doméstico.

Com relação ao objetivo, os resultados da pesquisa apontam para uma tendência de a hospitalidade ser um fator de competitividade na gestão de crise entre organização e *stakeholders* de determinada comunidade, desde que ambas as partes se esforcem para que isso



aconteça. Contudo, colocam em dúvida se isto é uma prioridade para a Fundação Renova, pois não foram identificadas nos últimos anos ações concretas para que a retomada da competitividade aconteça. O que se percebe é uma relação muito próxima da Fundação Renova com os Atingidos diretos e um esforço maior para que o Novo Bento Rodrigues e a Nova Paracatu de Baixo sejam construídas. Além disso, apesar da assinatura de vários acordos, a Fundação não vem cumprindo de maneira integral, principalmente com os Atingidos indiretos, causando prejuízos para a economia local e, conseqüentemente, para o desenvolvimento social.

Considerou-se que os objetivos específicos foram alcançados:

- a) Identificar as práticas relativas aos domínios privado e social e comercial que respaldem a hospitalidade nos negócios: No domínio privado, o compartilhamento dos valores, o cumprimento das obrigações, a generosidade e o pertencimento são fundamentais para a retomada da competitividade após uma situação de crise. No entanto, não foi possível considerar que a Fundação como pertencente ao município, visto que a sua sede está localizada em Belo Horizonte bem como aqueles com o poder de decisão. Assim, as ações são acordadas nos domínios social e comercial, pautadas nas assinaturas de termos de ajustamento para garantir uma possível reparação e compensação com a ajuda dos trâmites legais. O fato dos atingidos considerarem a Samarco S.A. como da "família", alegam que os acordos e ações deveriam ser tratados nos domínios privado e social. Ter que lidar agora, no domínio comercial, com a Fundação Renova, torna muitos encontros e interações, momentos de hostilidade.
- b) Elencar as práticas de hospitalidade entre organização e *stakeholders* que moderam as relações de poder: Considerou-se que é a tríade da hospitalidade – dar-receber- retribui – o rito moderador nas relações entre a organização e os seus *stakeholders*.



Ao comparar as relações da Samarco S.A. e da Fundação Renova mantidas com os seus *stakeholders*, percebe-se que a primeira se pautava pela tríade da hospitalidade, enquanto, a segunda, se orienta pelas leis escritas e pela força do Ministério Público para que repare e compense os atingidos.

- c) Identificar quais são os elementos da hospitalidade aplicada aos negócios que favorecem o desenvolvimento organizacional sustentável: Considerou-se que a competitividade do município ainda se funda nas atividades da mineração e o empreendedorismo não é característica da população. Por isso, dentre os elementos da hospitalidade a cooperação é o que se faz mais presente para o desenvolvimento organizacional sustentável.
- d) Verificar quais são os elementos da hospitalidade que contribuem estrategicamente para a retomada da competitividade: qualquer estratégia de retomada da competitividade do município tem que envolver toda a população, pois seus residentes convivem na dimensão do domínio privado e suas relações comerciais são baseadas nas características a ele pertencentes. Os acordos de reparação e compensação devem ser definidos por meio dos ritos desse domínio fundamentado no reconhecimento do outro e no respeito com os seus pares.

Quanto às hipóteses de pesquisa:

H<sub>1</sub> - A hospitalidade aplicada aos negócios é composta por práticas pertencentes aos domínios privado, social e comercial

H<sub>2</sub> - A hospitalidade age como elemento moderador nas relações de poder entre a organização e seus *stakeholders*.

H<sub>3</sub> - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador no desenvolvimento organizacional sustentável

H<sub>4</sub> - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador na estratégia para a retomada da competitividade



Todas foram aceitas no teste de hipóteses realizado na etapa *Etic* – 2ª fase e confirmadas com a aplicação da etapa *Emic* – 3ª fase.

Como limitações do método observou-se a necessidade de um tempo maior para sua aplicação, pois cada etapa exige que seus dados sejam analisados para dar prosseguimento a fase seguinte. A grande quantidade de dados obtidos também é uma limitação, demandando maior concentração do pesquisador em relação ao seu objetivo de pesquisa. Por fim, tem-se o custo, que pode ser elevado em função de deslocamentos, coleta de dados, transcrições e procedimentos de análise. Contudo, as abordagens *Emic-Etic-Emic* se mostraram muito eficientes para a proposta da pesquisa.

Faz-se necessário destacar que, de acordo com a análise dos resultados, que os atingidos indiretos possuem como característica a coletividade, a proteção, a colaboração, a confiança, a ética e a generosidade. Elementos da hospitalidade que só puderam ser elencados a partir do método utilizado e que tem por princípio o respeito pela cultura local.

A contribuição acadêmica e organizacional está nos procedimentos elencados na identificação de eventos negativos e imprevisíveis e na gestão da crise provocada pelo seu impacto. Por isso, considera-se interessante que seja aplicada em outros processos de gerenciamento de crise provocados por eventos de natureza diferentes e em localidades diversas em função das características da cultura local.

## REFERÊNCIAS

- Andirin, C., Moital, M., & Cardoso, C. P. (2017). Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(3), 480-502. Recuperado de [http://www.scielo.br/pdf/rbtur/v11n3/pt\\_1982-6125-rbtur-11-03-00480.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbtur/v11n3/pt_1982-6125-rbtur-11-03-00480.pdf)
- Andrews, H. (2000). Consuming hospitality on holiday. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and*



- debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 235-254.
- Baitello, N., Jr. (2013). O inóspito: uma pequena arqueologia do conceito de espaço no pensamento de Vilém Flusser. *Flusser Studies*, (15), 1-10.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauman, Z. (2009). *Confiança e medo na cidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bisquerra, R., Sarriera, J. C., & Martinez, F. (2004). *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico. SPSS*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Boudoun, B., Gregorash, B. J. & Manzo, L. C. (2014). Reviews: "hospitality and world politics" - Gideon Berger. *Hospitality & Society*, 4(2), 213-220. Recuperado de [https://doi.org/10.1386/hosp.4.2.213\\_5](https://doi.org/10.1386/hosp.4.2.213_5)
- Brotherton, B., & Wood, R. C. (2000). Hospitality and hospitality management. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 134-156.
- Buckley, P. J., Chapman, M., Clegg, J., & Gajewska-De-Mattos, H. (2014). A linguistic and philosophical analysis of emic and etic and their use in international business research. *Management International Review*, 54(3), 307-324. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-013-0193-0>
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*, 40(3), 345-369. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2013.0027>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Curto, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 20(10), 1-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Camargo, L. O. L. (2015). Os interstícios da hospitalidade. *Rev. Hospitalidade*, 12(n. especial), 42-69. Recuperado de <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/574/643>
- Camargo, L. O. L. (2008). A pesquisa em hospitalidade. *Rev. Hospitalidade*, 5(2), 15-51. Recuperado de <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/151>
- Cockburn-Wooten, C., & Brewis, J. (2014). Crossing thresholds: hospitality and professionalism in Aotearoa New Zealand social work. *Hospitality & Society*, 4(2), 115-133. Recuperado de [https://doi.org/10.1386/hosp.4.2.115\\_1](https://doi.org/10.1386/hosp.4.2.115_1)





- Crotti, M. S. R. (2017). *A hospitalidade e a hotelaria de luxo no Brasil: aspectos do acolhimento na experiência de consumo* (Dissertação de mestrado). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil.
- Darke, J., & Gurney, C. C. (2000). Putting up? Gender, hospitality and performance. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 77-99.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2015). *Manual de gestão de crises para relações com investidores: comunicação e estratégia para a preservação de valor*. São Paulo: D TTL.
- Estevão, C., Nunes, S., Ferreira, J., & Fernandes, C. (2018). Tourism Sector competitiveness in Portugal: applying Porter's Diamond. *Tourism & Management Studies*, v. 14(1), 30-44. Recuperado de <http://www.tlstudies.net/index.php/ectms/article/view/977>
- Freeman, E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. London: Yale University Press.
- García-Sánchez, A., Siles, D., & Vázquez-Méndez, M. M. (2018). Competitiveness and innovation: effects on prosperity. *Anatolia*, 30(2), 200-213. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13032917.2018.1519179>
- Gotman, A. (2009). O comércio da hospitalidade é possível? *Rev. Hospitalidade*, 6(2), 3-27. Recuperado de <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/311>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto alegre: Bookman.
- Korstanje, M. E. (2016). Drácula y el principio de hospitalidad: una revisión conceptual. *Bajo palabra. Revista de filosofía*, 2(12), 311-316. Recuperado de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1478>
- Korstanje, M. E. (2010). Las formas elementales de la hospitalidad. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 4(2), 86-111. Recuperado de <https://doi.org/10.7784/rbtur.v4i2.325>
- Kunwar, R. R. (2017). What is hospitality? *The GAZE Journal of Tourism and Hospitality*, 8, 55-113. Recuperado de <https://doi.org/10.3126/gaze.v8i0.17832>
- Lashley, C. (2000). Towards a theoretical understanding. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 1-17.
- Locwood, A., & Jones, P. (2000). Managing hospitality operations. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical*



- perspectives and debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 157-176.
- Lynch, P., & Macwhannell, D. (2000). Home and commercialized hospitality. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 100-117.
- Lynch, P., Molz, J. G., McIntosh, A., Lugosi, P., Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1(1), 1-23. Recuperado de [https://doi.org/10.1386/hosp.1.1.3\\_2](https://doi.org/10.1386/hosp.1.1.3_2)
- Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil. (2017). Manual de proteção e defesa civil: entendendo riscos de desastres no Brasil. Brasília: SEDEC. Recuperado de <https://pdfcoffee.com/qdownload/manual-de-proteao-e-defesa-civil-entendendo-os-riscos-de-desastres-no-brasl-pdf-free.html>
- Montandon, A. (2003). Hospitalidade, ontem e hoje. In A. Dencker, & M. Bueno. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira-Thomson.
- Morakabati, Y., Page, S. J., & Fletcher, J. (2017). Emergency management and tourism stakeholder responses to crises: a global survey. *Journal of Travel Research*, 56(3), 299-316. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0047287516641516>
- O'Connor, D. (2005). Towards a new interpretation of "hospitality". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 267-271. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09596110510591954>
- O'Mahony, B. (2015). Explorando o impacto do modelo de abordagem dos três-domínios sobre a oferta privada, social e comercial de hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, 12(n. especial), 112 – 131. Recuperado de <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/567>
- Perna, F., Custódio, M. J., & Oliveira, V. (2018). Tourism destination competitiveness: an application model for the south of Portugal versus the mediterranean region of Spain: COMPETITIVTOUR. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 19-29. Recuperado de [http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/974/pdf\\_83](http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/974/pdf_83)
- Punnett, B. J., Ford, D., Galperin, B. L., & Lituchy, T. (2017). The emic-etic-emic research cycle. *AIB Insights*, 17(1), 3-6. Recuperado de [https://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v17n1/v17n1\\_Article\\_1.pdf](https://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v17n1/v17n1_Article_1.pdf)
- Quadros, A. H. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*, 8(1), 43-57. Recuperado de <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/346>



- Ram, Y. (2015). Hostility or hospitality? A review on violence, bullying and sexual harassment in the tourism and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(7): 760-774. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1064364>
- Rodríguez-Touves, D.; Brea, J, A, F. (2012). Developing a crisis management policy for tourism disasters. *Tourism & Management Studies*, (8), 10-18. Recuperado de <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/358>
- Rosa, M., & Orey, D. C. (2012). O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética. *Educ. Pesqui.*, 38(4), 865-879. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ep/v38n4/06.pdf>
- Rosa, M., & Orey, D. C. (2014). Etnomodelagem: a abordagem dialógica na investigação de saberes e técnicas êmicas e éticas. *Contexto & Educação*, 29(94), 132-152. Recuperado de <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/3110/4694>
- Santos, A. L., & Wada, E. K. (2018). Formação superior em turismo e hospitalidade: um fator de competitividade em destinos turísticos? *Marketing & Turismo Review*, (Ed. Espec.), 1-24. Recuperado de <https://doi.org/10.29149/mtr.v3i1.4625>
- Schänzel, H. A., Brocx, M., & Sadaraka, L. (2014). (Un)conditional hospitality: the host experience of the Polynesian community in Auckland. *Hospitality & Society*, 4(2), 135-154. Recuperado de [https://doi.org/10.1386/hosp.4.2.135\\_1](https://doi.org/10.1386/hosp.4.2.135_1)
- Seligmann-Silva, M. (2005). *O local da diferença: ensaios sobre memória, arte, literatura e tradução*. São Paulo: 34.
- Selwyn, T. (2000). Na anthropology of hospitality. In C. Lashley, & A. Morrison, A. (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates* (pp. 18-37) Oxford: Reed Educational and Professional Publishing.
- Sheringham, C., & Daruwalla, P. (2007). Transgressing hospitality: polarities and disordered relationships? In C. Lashley, C.; Lynch, P.; Morrison, A. *Hospitality: a social lens*. Oxford: Elsevier. pp. 36-46.
- Shockey, T. L. (2017). Confluence. *Revista Latinoamericana de Etnomatemática*, v. 10(1), 1-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2740/274048277010/html/index.html>
- Slattery, P. (2002). Finding the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1(1), 19-28. Recuperado de <https://doi.org/10.3794/johlste.11.7>
- Souza, A. V. O., Alano, J., Ganzer, P. P., Dorion, E. C. H., & Oleia, P. M. (2016). Teoria estruturalista: uma visão do conflito organizacional. *Revista da*



*Micro e Pequena Empresa*, 10(1), 2-11. Recuperado de <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/745>

Telfer, E. (2004). The philosophy of hospitableness. In C. Lashley, & A. Morrison (Eds.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Woburn: Reed Educational and Professional Publishing. pp. 38-55.

Thiry-Cherques, H. R. (2006). O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para o primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 10(2), 137-156. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200008>

Tsai, C., Horng, J., Liu, C. S., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, (46), 26-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.009>

Contribuição das autoras	
Vanuza Bastos Rodrigues	Desenvolvimento do referencial teórico, metodologia, coleta de dados e análise dos resultados.
Elizabeth Kyoko Wada	Desenvolvimento do referencial teórico e metodologia.

