

Relação entre a hospitalidade na cultura organizacional e a satisfação na resolução de problemas dos consumidores

Relationship between hospitality in organizational culture and satisfaction in resolving consumer problems

 Iva Monique Cassiano de Lima¹  Rodrigo Cunha da Silva²  Carla Cristina Caturani³
 Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira⁴

Universidade Anhembi Morumbi – UAM, São Paulo, SP, Brasil 

Resumo

Notas dos autores

Conflito de interesse: Os autores não declararam nenhum potencial conflito de interesse.

Autor correspondente: Rodrigo Cunha da Silva - rdgcdasilva@gmail.com

Cite como

American Psychological Association (APA)

Lima, I. M. C., Silva, R. C., Caturani, C. C., & Oliveira, P. S. G. (2025, jan./abr.). Relação entre a hospitalidade na cultura organizacional e a satisfação na resolução de problemas dos consumidores. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 16(1), 154-181.

<https://doi.org/10.5585/2025.26987>

Este estudo busca identificar a associação entre a cultura de hospitalidade organizacional e o grau de satisfação do consumidor nas ocasiões em que há reclamação sobre os serviços prestados e, conseqüentemente, ruptura na relação anfitrião-hóspede. As 30 organizações escolhidas para este estudo tinham cadastro ativo nas plataformas de carreiras *Indeed* e Reclame Aqui em março de 2023. Eram de diferentes setores da economia de serviços. Na plataforma *Indeed*, foram selecionadas as 20 avaliações mais recentes de colaboradores e ex-funcionários, contemplando notas de satisfação geral com o ambiente de trabalho e respostas abertas. A amostra desta pesquisa contou com 600 respondentes. Foi criado um algoritmo para classificar a presença dos termos-chave da cultura de hospitalidade e em seguida a associação com os índices de satisfação sobre os serviços dessas empresas. Como resultado, constatou-se que a cultura de hospitalidade organizacional está associada ao grau de satisfação, resolução de problemas, fidelização e retorno de novos negócios por parte dos clientes. Os resultados desta pesquisa oferecem novas evidências sobre a relação entre satisfação do consumidor, taxa de solução e novos negócios em diferentes setores. Além disso, traz achados empíricos e um método para organizações prestadoras de serviços que buscam diagnosticar e gerir sua cultura organizacional, independente do setor de atuação.

Palavras chaves: hospitalidade, gestão de pessoas, cultura organizacional

¹ Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. moniquecdl@gmail.com

² Doutor e pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do programa de pós-graduação em Hospitalidade (mestrado e doutorado) na Universidade Anhembi Morumbi.

Atualmente, também é analista de gestão de pessoas sênior na EDP. rdgcdasilva@gmail.com

³ Mestrando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. carlacaturani@hotmail.com

⁴ Professor do mestrado e doutorado em hospitalidade na universidade Anhembi Morumbi. psgoliveira@gmail.com

Relationship between hospitality in organizational culture and satisfaction in resolving consumer problems

Abstract

This study seeks to identify the association between organizational hospitality culture and the degree of consumer satisfaction on occasions when there is a complaint about the services provided and, consequently, disruption in the host-guest relationship. The 30 organizations chosen for this study had active registration on the Indeed and Reclame Aqui careers platforms in March 2023. They were from different sectors of the service economy. On the Indeed platform, the 20 most recent reviews from employees and former employees were selected, covering notes on overall satisfaction with the work environment and open responses. The sample of this research included 600 respondents. An algorithm was created to classify the presence of the key terms of the culture of hospitality and then the association with the satisfaction indexes about the services of these companies as a result, it was found that organizational hospitality culture is associated with the degree of satisfaction, problem solving, loyalty and return for new business by customers. The results of this research offer new evidence on the relationship between consumer satisfaction, solution rate and new business in different sectors. In addition, it brings empirical findings and a method for service organizations that seek to diagnose and manage their organizational culture, regardless of the sector of activity.

Keywords: *hospitality, people management, organizational culture*

Introdução

A hospitalidade pode ser analisada de acordo com as experiências de serviço que oferecem aos seus clientes, que são intangíveis e altamente dependentes da interação entre funcionários e clientes. No entanto, existe uma necessidade teórica e prática de que organizações de serviços e turismo examinem a relação entre hospitalidade organizacional e gestão de pessoas.

Benveniste (1995) entende que a hospitalidade denota uma relação em que uma pessoa está ligada a outra, o que implica generosidade, atenção, amorosidade, alternância de papéis e ética. Além disso, parte-se da premissa de que um indivíduo aceita o outro exatamente como ele é. Nesse sentido, Derrida (2001) defende a incondicionalidade da hospitalidade, afirmando que a experiência de hospitalidade pressupõe aceitação e inclusão.

Por outro lado, Lashley (2004) afirma que a hospitalidade contemporânea se refere a uma troca que visa aumentar o bem-estar entre as partes e que está diretamente relacionada ao fornecimento de alimentos, bebidas e hospedagem dentro do setor de serviços.

Nesse sentido, para Grassi (2004), a hospitalidade se apresenta como uma frágil e perigosa ponte estabelecida entre o mundo exterior e o mundo interior, representando também um gesto de autorização. Para ser aceito em uma comunidade, é preciso superar não apenas as barreiras e limites físicos e geográficos, mas também os psíquicos que permeiam um determinado grupo. O rito da hospitalidade permite a entrada, a admissão do indivíduo e a partilha da comida, num sinal de sociabilidade. Sem essa partilha, não há admissão efetiva do estrangeiro (Grassi, 2004).

Assim, Pitt-Rivers (2012) explica que a hospitalidade é um ritual, baseado na reciprocidade, assimetria e honra mútua. No entanto, se houver quebra de harmonia no ritual de hospitalidade, pode surgir a hostilidade, que consiste em atitude agressiva, conflito de poderes e resposta simultânea na relação entre anfitrião e hóspede.

A hospitalidade é, portanto, uma relação construída entre anfitrião e hóspede. Para que haja hospitalidade, o hóspede precisa sentir que o anfitrião está sendo generoso e deseja agradá-lo como indivíduo (Lashley, Lynch & Morrison, 2007). Entretanto, segundo Pitt-Rivers (2012), as organizações enfrentam o desafio de reproduzir uma hospitalidade encenada, originalmente presente em ambientes domésticos, com o objetivo de cativar tanto funcionários quanto clientes. O que torna uma organização hospitaleira é a presença de anfitriões e hóspedes que se relacionam por meio de habilidades para agradar, receber e acolher, conforme um conjunto de crenças que os motivam a fornecer cortesia (Uchida, Barakat & Wada, 2019).

Nesse sentido, é importante destacar que a qualidade do serviço prestado pelo anfitrião ao hóspede pode influenciar diretamente a percepção dos consumidores sobre a empresa. Reclamações ou problemas na relação de atendimento podem comprometer a avaliação do cliente e, conseqüentemente, afetar os resultados organizacionais. Além disso, uma quebra na harmonia da relação de hospitalidade entre anfitrião e hóspede pode levar a hostilidades que prejudicam ainda mais a imagem da empresa. Portanto, é fundamental que as empresas estejam atentas à qualidade do serviço prestado e busquem constantemente melhorias em seus processos para garantir a satisfação de seus clientes e a manutenção de sua reputação no mercado.

A hospitalidade pode ser avaliada de acordo com as experiências de serviço oferecidas aos clientes, que são intangíveis e altamente dependentes da interação entre funcionários e clientes. No entanto, de acordo com Madera et al. (2017), há uma necessidade teórica e prática de examinar como ocorre a relação entre liderança (anfitrião) e seguidores (convidados), e como isso afeta o

desempenho organizacional. A cultura organizacional pode ser o elo dessa relação. Assim, este estudo busca identificar a associação entre a cultura de hospitalidade organizacional e o grau de satisfação do consumidor nas ocasiões em que há uma reclamação sobre os serviços prestados e, conseqüentemente, uma ruptura na relação anfitrião-hóspede.

Revisão de literatura

A hospitalidade é avaliada dentro de contextos sociais, rituais e éticos, e, nesse sentido, pode ser comparada às diretrizes do ambiente organizacional, tendo como principal influência o comportamento de seus funcionários (Claro, 2015). Segundo Alves et al. (2019), a hospitalidade é um conceito amplo que abrange desde o ato de receber turistas e hóspedes até a oferta de experiências positivas e emocionais. No entanto, a literatura sobre hospitalidade apresenta diferentes abordagens e reflexões sobre a necessidade de uma gestão eficiente.

De modo geral, o entendimento de hospitalidade foi tradicionalmente vinculado à prestação de serviços de qualidade no segmento de empresas hoteleiras. Contudo, Claro (2015) destaca que o que torna uma organização hospitaleira não se restringe ao setor econômico, mas sim à presença de anfitriões e hóspedes, que se relacionam por meio de práticas de agradar, receber e acolher, embasadas em um conjunto de crenças que motivam e promovem cortesia.

Para que a hospitalidade seja eficaz, deve existir um ambiente de trabalho que favoreça condições adequadas e trate os funcionários de maneira humana e respeitosa. Sant'Anna et al. (2021) defendem que a qualidade do atendimento ao hóspede está diretamente ligada à qualidade do ambiente de trabalho dos funcionários.

Hospitalidade organizacional e gestão de pessoas

Agir sobre a gestão de pessoas é uma das principais formas de melhorar o desempenho dos negócios. Machado e cols. (2019) destacam a importância da gestão estratégica de pessoas para melhorar o desempenho, argumentando que o alinhamento dos recursos humanos com os objetivos da empresa pode levar a uma maior satisfação dos hóspedes e aumento da lucratividade. Nesse sentido, a relação entre a organização e seus funcionários no setor hoteleiro é essencial. De Souza Meira e Hancer (2021) utilizaram a teoria da troca social para explorar o relacionamento entre a organização e os funcionários no setor de hospitalidade, argumentando que um relacionamento

positivo pode levar a uma maior satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a um melhor desempenho dos negócios. O desempenho organizacional está diretamente associado às práticas de gestão de recursos humanos. Otoo (2019) constatou que as competências dos funcionários mediam essa relação. Isso sugere que o gerenciamento eficaz de recursos humanos é fundamental para melhorar o desempenho das organizações de hospitalidade.

A indústria da hospitalidade é caracterizada por sua intensa orientação ao cliente, o que requer altos níveis de interação humana e atendimento personalizado. A literatura recente enfatiza a importância do contato humano e da satisfação do cliente para a excelência no atendimento. Solnet *et al.* (2019) destacam a importância do comportamento organizacional na interação de atendimento ao cliente. O estudo revela que a qualidade do contato precede a satisfação do cliente, o que, por sua vez, pode levar a uma maior fidelidade e intenção de recompra. Os autores defendem que o treinamento dos funcionários deve ser centrado no cliente e projetado para aprimorar as habilidades interpessoais, melhorando a interação no serviço ao cliente.

Kouzes e Posner (2019) argumentam que a liderança eficaz é fundamental para melhorar a satisfação, o engajamento e a retenção dos funcionários. Eles também argumentam que a satisfação do líder tem um impacto significativo no engajamento dos funcionários, o que, por sua vez, leva a uma maior lealdade e retenção.

Outro tema importante é a relação entre a propriedade psicológica da marca pelo funcionário e o comportamento de voz em organizações de hospitalidade. Xiong *et al.* (2019) descobriram que a propriedade psicológica da marca pelo funcionário tem uma relação positiva com o comportamento de voz em organizações de hospitalidade. Isso sugere que os funcionários que se identificam fortemente com a marca são mais propensos a se envolver em comportamentos de voz, o que pode levar a melhorias na qualidade do serviço e no desempenho organizacional. A internalização da marca pelo funcionário é um fator importante no alinhamento das atitudes e comportamentos com as marcas de hospitalidade. Xiong e King (2019) descobriram que a internalização da marca tem uma relação positiva com o comportamento da marca pelo funcionário.

Peng, Lee e Lu (2020) descobriram que o desempenho percebido no trabalho e a identificação organizacional estão positivamente relacionados ao comportamento pró-ambiental dos funcionários. Isso destaca a importância de promover uma cultura organizacional que valorize

a sustentabilidade e o meio ambiente. No mesmo sentido, Peng, Lee e Lu (2020) investigaram a relação entre desempenho percebido no trabalho, identificação organizacional e comportamentos pró-ambientais de funcionários da indústria hoteleira. Os autores descobriram que o desempenho percebido no trabalho estava positivamente relacionado à identificação organizacional e aos comportamentos pró-ambientais.

A capacidade dos funcionários de moldar seu próprio trabalho também é importante no setor de hospitalidade. Cheng e Yi (2018) descobriram que o *job crafting* está positivamente relacionado à satisfação no trabalho e negativamente relacionado ao *burnout*. Além disso, o suporte organizacional percebido pode moderar essa relação. Em outras palavras, o *job crafting* consiste na busca por maior significado e propósito no trabalho, por meio da modificação do próprio papel e ambiente de trabalho, com o objetivo de melhorar a satisfação e o desempenho, bem como reduzir o *burnout* e aumentar a resiliência. Assim, o *job crafting* é considerado uma abordagem proativa para lidar com as demandas do trabalho, em vez de apenas reagir a elas.

Shi e Gordon (2020) descobriram que o suporte organizacional e o suporte do supervisor têm impactos distintos no contrato psicológico e no engajamento dos gerentes de hospitalidade. Isso destaca que os gerentes devem fornecer suporte e recursos adequados aos seus subordinados.

A rotatividade de funcionários é um problema comum no setor hoteleiro. Park e Min (2020) realizaram uma metanálise e constataram que fatores como a remuneração, desenvolvimento de carreira e suporte organizacional estão relacionados à intenção de deixar a empresa.

Outro fator que influencia o engajamento e a retenção de funcionários em empresas de hospitalidade é o suporte organizacional percebido. Cheng e Yi (2018) examinaram o efeito da criação de empregos, esgotamento e satisfação no trabalho dos funcionários, moderados pelo suporte organizacional percebido. Os autores descobriram que o suporte organizacional percebido moderou a relação entre a criação de empregos e o esgotamento e a relação entre o esgotamento e a satisfação no trabalho.

Com base em pesquisas recentes, existem várias práticas de gestão de recursos humanos que podem melhorar o desempenho organizacional na indústria hoteleira. A literatura aponta que a implementação de práticas de gestão de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, comunicação eficaz, suporte organizacional percebido e liderança, podem ajudar as organizações de hospitalidade a reter talentos e melhorar a

satisfação e o comprometimento dos funcionários (Cheng & Yi, 2018; Shi & Gordon, 2020; Otoo, 2019).

Além disso, a liderança também pode melhorar a identificação da marca pelo funcionário, o que, por sua vez, pode levar a comportamentos de voz e melhor desempenho no trabalho (Xiong et al., 2019a). A influência da liderança pode levar a comportamentos de cidadania organizacional (Baum, 2019). Outras práticas de gestão de pessoas que podem melhorar o desempenho organizacional incluem a internalização da marca pelo funcionário (Xiong et al., 2019b) e a promoção de comportamentos pró-ambientais (Peng et al., 2020).

Por outro lado, a literatura também aponta desafios significativos no segmento de hospitalidade, como bullying, assédio sexual e violência no local de trabalho (Ram, 2018). Isso também contribui para prejudicar a retenção de funcionários, com altos índices de rotatividade e falta de oportunidades de carreira (Chang & Busser, 2019).

A relação entre hospitalidade e gestão de pessoas é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica, e há resultados divergentes que emergem desses estudos. Alguns sugerem que uma gestão eficaz de pessoas pode levar ao aumento da satisfação do hóspede e, conseqüentemente, à fidelização do cliente. Esses estudos destacam a importância de práticas como recrutamento e seleção cuidadosos, treinamento adequado, incentivos e recompensas para os funcionários, além de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor. Argumenta-se que, quando os funcionários estão satisfeitos e engajados, eles tendem a prestar um serviço de qualidade aos hóspedes, resultando em uma experiência positiva.

No entanto, também existem estudos que apresentam resultados divergentes. Alguns pesquisadores argumentam que a relação entre a gestão de pessoas e a hospitalidade é complexa e não tão direta quanto sugerido por outros estudos. Eles afirmam que fatores externos, como a localização do hotel, qualidade das instalações e preço, têm maior impacto na satisfação do hóspede do que as práticas de gestão de pessoas. Além disso, enfatizam que a personalidade e as habilidades individuais dos funcionários podem desempenhar um papel significativo na criação de uma experiência hoteleira, independentemente das políticas e práticas de gestão implementadas.

Outra divergência encontrada na literatura está relacionada aos diferentes contextos e tipos de hospitalidade. Alguns estudos se concentram especificamente na indústria hoteleira, enquanto outros abrangem setores mais amplos, como restaurantes e turismo. Essas diferenças contextuais

podem levar a resultados distintos, pois as práticas de gestão de pessoas podem variar conforme o tipo de estabelecimento e sua clientela. Portanto, é importante considerar essas nuances. Enquanto alguns estudos sustentam a relação positiva entre hospitalidade e gestão de pessoas, destacando a importância de práticas eficazes de gestão para a satisfação dos hóspedes, outros defendem que essa relação é complexa e influenciada por fatores externos e características individuais dos funcionários. Além disso, a diversidade de contextos e tipos de hospitalidade também pode resultar em resultados divergentes.

De forma geral, a pesquisa destaca a importância das práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro e como essas práticas podem afetar o desempenho organizacional. No entanto, existem desafios significativos que precisam ser enfrentados para melhorar a retenção de talentos e a qualidade do ambiente de trabalho na indústria hoteleira. Portanto, os gerentes devem se esforçar para implementar práticas eficazes e criar um ambiente de trabalho positivo e saudável para os funcionários.

Tabela 1.

Tópicos de Pesquisa em Hotelaria Organizacional e Gestão de Pessoas

	Cheng & Yi (2018)	Gordon (2020)	Otoo (2019)	Park & Kim (2019)	Parque & Min (2020)	Ram (2018)	Baum (2019)	Xiong et al. (2019a)	Xiong et al. (2019)	Peng e outros. (2020)
Suporte organizacional	x				x			x		
<i>job crafting</i>	x									
rotatividade de funcionários		x			x	x				
desenvolvimento de carreira			x			x				
retenção de talentos	x								x	
liderança		x		x		x	x	x		
comportamentos pró-ambientais							x	x		x
Assédio, violência e outros comportamentos desviantes				x		x				

Fonte: Autores.

A partir da análise da Tabela 1, é possível observar que alguns temas foram abordados por mais de um autor, enquanto outros foram estudados isoladamente. A liderança foi o tema mais discutido entre os autores, destacando ainda mais a importância do anfitrião do ponto de vista da

hospitalidade. Segundo Fedrizzi (2009), a hospitalidade organizacional é aquela que trata da relação entre funcionários e organizações, envolvendo práticas integrativas e acolhedoras direcionadas aos funcionários. As interações refletem na atividade profissional e na qualidade de vida dos trabalhadores, o que impacta tanto os indicadores de produtividade individual quanto a eficiência da empresa. Kops (2014, p.195) defende a importância da cultura organizacional como fonte de conhecimento e prática, numa conspiração favorável à competência organizacional. Por isso, ele entende que “[...] a cultura organizacional da hospitalidade é o tecido coletivo capaz de alinhar os saberes e práticas da força de trabalho humana, contribuindo para a formação de uma atitude hospitaleira.”

Cultura de hospitalidade organizacional

Uma cultura pode ser estudada a partir de diferentes perspectivas: ao nível da sociedade, organização, grupo ou indivíduo. Os padrões culturais expressam valores e relações de poder, que precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis (Fleury, 2000, p. 20) A cultura organizacional reflete pensamentos compartilhados que são aceitos e replicados pelos funcionários. Muitas vezes são orientações não escritas, nem sequer faladas, mas introjetadas no grupo que compartilha o ambiente de trabalho, a mesma realidade, e que naturalmente são assimiladas por novos integrantes (Alencar & Lima, 2019).

O sistema de valores que compõe a cultura organizacional é compartilhado e forma um acordo que garante a sobrevivência dentro da empresa, além de contribuir para a criação de uma identidade. (Alencar & Lima, 2019). A visão desta identidade distinta cria uma imagem e um valor sobre a organização, que pode ser positivo ou negativo. Segundo Schein (2022), a cultura organizacional pode ser entendida como um referencial para os membros da organização, que influencia a conduta das pessoas que trabalham na empresa e estabelece padrões de convivência. Por isso, ela pode ser entendida como um sistema de valores e crenças que é compartilhado pelos membros da organização e que interage com os trabalhadores, com a estrutura e com os processos, principalmente os processos decisórios e de controle, além de produzir normas de comportamento. A cultura organizacional funciona como um elemento de coesão, que mantém a organização unida e estável. Ainda segundo o autor, isso acontece transmitindo um senso de identidade aos trabalhadores que fazem parte da empresa.

Schein (1984) propõe a combinação de quatro abordagens para coletar informações e estudar a cultura organizacional: 1. Analisar o processo e conteúdo da socialização de novos membros; 2. Analisar as respostas da organização a incidentes críticos em sua história; 3. Analisar crenças, valores e pressupostos dos fundadores e dirigentes da organização; 4. Explorar e analisar, com os nativos da organização, anomalias ou aspectos intrigantes. Essas quatro abordagens são complementares, e seu uso combinado potencializa a validação da análise de uma cultura organizacional e, se desejado, a modifica ou reforça.

Silva e Barreto (2019) destacam que a cultura organizacional reflete uma interação complexa entre as teorias dos fundadores e as premissas que o grupo absorve e transforma a partir de suas próprias experiências. Dessa forma, a cultura organizacional deve ser constantemente avaliada, por meio de questionários, pesquisas e entrevistas, além de identificar os pontos que podem estar mudando e por quais motivos.

Portanto, a cultura organizacional não se baseia em um único aspecto, mas na combinação de valores. No âmbito da hotelaria, esses valores estão intrinsecamente ligados à ideia de superar as expectativas do cliente, de forma a proporcionar uma experiência que vai além do simples serviço satisfatório. Esse conceito costuma ser chamado de “encantamento”, que descreve um atendimento diferenciado, capaz de surpreender e encantar o cliente.

Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) apresentaram uma escala de mensuração da cultura de hospitalidade organizacional. A escala foi desenvolvida por meio de uma revisão da literatura existente sobre cultura organizacional e comportamentos associados à hospitalidade, bem como por meio de entrevistas com profissionais da indústria hoteleira.

A escala resultante é composta por 50 itens, divididos em 10 subescalas. Ela avalia os atributos pessoais do funcionário: princípios e valores, prontidão, liderança, assunção de riscos, precisão ou atenção aos detalhes e compostura. E, para a cultura organizacional: princípios de gestão, relacionamento com o cliente, variedade no trabalho e satisfação no trabalho, detalhados a seguir:

- **Princípios de Gestão:** Esta categoria refere-se à qualidade da liderança e gestão no ambiente de trabalho, incluindo clareza na comunicação, confiança entre gestores e subordinados, justiça e equidade nas decisões tomadas, responsabilidade e respeito demonstrados pelos líderes.

- **Relacionamento com o cliente:** Esta categoria aborda a qualidade das interações entre funcionários e clientes ou usuários do serviço. Inclui aspectos como a simpatia no atendimento, disponibilidade para ouvir as necessidades dos clientes, capacidade para resolver problemas e apresentar soluções úteis e satisfatórias.
- **Variedade no trabalho:** Esta categoria refere-se à variedade e ao desafio das tarefas executadas pelos funcionários. Quanto mais variado e desafiador for o trabalho, maior a probabilidade de os funcionários se sentirem engajados e satisfeitos com seu trabalho.
- **Satisfação no trabalho:** Esta categoria inclui a satisfação geral no trabalho, incluindo aspectos como ambiente de trabalho, remuneração, benefícios, oportunidades de carreira e desenvolvimento pessoal. A satisfação no trabalho é um fator importante na determinação da qualidade de vida geral dos trabalhadores.

Os autores validaram a escala com uma amostra de 253 funcionários de hotéis, e os resultados indicaram que ela tem boa confiabilidade e validade. Os autores defendem que a escala permite avaliar e aprimorar a cultura organizacional, bem como selecionar e desenvolver funcionários. Além disso, a escala pode ser adaptada para outros setores que valorizam hospitalidade e atendimento ao cliente.

Cultura organizacional refere-se a valores, crenças e comportamentos que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Nesse sentido, a cultura da hospitalidade é essencial para as empresas do setor de serviços. Compreender a cultura de hospitalidade e o grau de satisfação dos clientes na resolução de reclamações pode contribuir para melhorar a qualidade dos serviços prestados, aumentar a fidelização dos clientes e a competitividade da empresa no mercado (Madeira et al., 2017; Xiong et al., 2019; Otoo, 2019). Assim, surge a primeira hipótese deste estudo:

- **Hipótese 1:** Existe associação entre a cultura de hospitalidade e a satisfação do consumidor nas ocasiões de resolução de reclamações.

Além disso, a gestão de pessoas é um aspecto importante da cultura de hospitalidade e da resolução de reclamações de clientes. A forma como os colaboradores são tratados e geridos pode influenciar significativamente a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes. A criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador promove a empatia e a capacidade dos

colaboradores de solucionar os problemas dos consumidores, o que também contribui para a fidelização e retorno de novos negócios. Portanto, surge a segunda hipótese:

- **Hipótese 2:** A cultura de hospitalidade organizacional está associada ao grau de resolução de problemas, lealdade e retorno de novos negócios por parte dos clientes.

Portanto, investigar a cultura de hospitalidade e o grau de satisfação dos clientes na resolução de reclamações, juntamente com a gestão de pessoas, pode trazer importantes contribuições para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes e melhoria dos serviços prestados por empresas do setor de serviços.

Metodologia

As 30 organizações brasileiras escolhidas para este estudo estavam com cadastro ativo nas plataformas de carreiras Indeed (<https://br.indeed.com/>) e Reclame Aqui (<https://www.reclameaqui.com.br/>), em março de 2023. A seleção das empresas levou em consideração critérios de porte e volume de operações, de modo a incluir empresas de diversos setores da economia de serviços, não se restringindo ao segmento hoteleiro. O processo de escolha das empresas foi orientado pela busca de uma amostra que refletisse a variedade no tamanho das organizações, desde pequenas empresas com até 50 funcionários até grandes corporações com mais de 1.000 funcionários. Esse mapeamento demográfico visou garantir que a amostra fosse representativa da econômica do país, oferecendo uma visão mais ampla da hospitalidade organizacional em diferentes contextos socioeconômicos.

Na plataforma Indeed, foram selecionadas as 20 avaliações mais recentes validadas pela plataforma, abrangendo notas sobre satisfação geral com o ambiente de trabalho e respostas abertas que justificavam essas notas. Optou-se pelas 20 avaliações mais recentes para garantir que a percepção dos funcionários estivesse atualizada, refletindo as condições mais recentes das empresas analisadas. A comparação com os dados de até três anos do Reclame Aqui (para a obtenção da Média de Avaliações de Satisfação do Consumidor, Índice de Solução e Índice de Novos Negócios) foi feita com o intuito de verificar a consistência nas avaliações de longo prazo, permitindo uma análise mais robusta e alinhada com a variação temporal. No entanto, reconhecemos a diferença de períodos e a limitamos para avaliações com maior número de respostas para minimizar o impacto das discrepâncias de tempo.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem predominantemente quantitativa. Embora trabalhe com relatos subjetivos dos entrevistados, esses dados são tratados quantitativamente por meio do método de análise de sentimentos, o que permite transformar as opiniões e percepções em métricas numéricas passíveis de análise estatística. A utilização da análise de sentimentos nas respostas abertas dos funcionários e consumidores possibilita a mensuração de aspectos subjetivos, como satisfação e hospitalidade, de forma objetiva e comparável.

A amostra deste estudo contou com 600 funcionários, sendo 99 funcionários atuais e 501 ex-funcionários, incluindo 59 profissionais em cargos gerenciais. Os índices obtidos no Reclame Aqui consideraram o período dos últimos três anos, sendo: Média de Avaliações de Satisfação do Consumidor (SC) – correspondendo à média aritmética das notas atribuídas pelos reclamantes sobre o atendimento recebido (variando de 0 a 5); Índice de Solução (IS) – correspondendo à percentagem de reclamações resolvidas; e Índice de Novos Negócios (NN) – indicando o percentual de clientes que voltariam a fazer negócios com a empresa após a resolução da reclamação.

Para garantir replicabilidade e melhor entendimento do leitor, detalhamos o processo metodológico adotado. Inicialmente, as empresas foram selecionadas de acordo com os critérios de porte, volume de operações e diversidade setorial, conforme descrito anteriormente. Em seguida, realizamos a coleta das avaliações no Indeed e no Reclame Aqui, categorizando as respostas de acordo com a escala de cultura de hospitalidade organizacional, que está apresentada na Tabela 2 (Silva *et al.*, 2023). As avaliações foram analisadas por meio de um algoritmo de linguagem natural, desenvolvido em Python 3.11, que classificou a presença de termos-chave relacionados à hospitalidade.

Tabela 2.

Associação Entre Gestão de Pessoas e Cultura de Hospitalidade Organizacional

	Cultura Organizacional de Hospitalidade			
Tópicos em Gestão de Pessoas	Princípios de Gestão	Relacionamento com o cliente	Variedade de trabalho	Satisfação no Trabalho
Apoio organizacional	Substantivos: processos, gerenciamento, eficiência, eficácia, suporte Verbos: apoiar, facilitar	Substantivos: útil, atencioso, atenção, Verbos: cuidar, acompanhar, tratar	Substantivos: variedade, condições, condição, equipamento, ferramentas, preparação, sistemas Verbos: equipar, preparar	Substantivos: benefícios, ambiente de trabalho, clima Verbos: satisfazer, fornecer
Autonomia no trabalho	Substantivos: qualidade, controle Verbos (para): organizar, inovar	Substantivos: personalização, customização Verbos (para): personalizar, customizar	Substantivos: desafio, criatividade, autonomia, realização, variedade Verbos: desafiar, superar, realizar	Substantivos: significado, propósito Verbos: significar, propor
Rotatividade de funcionários	Substantivos: movimento Verbos (para): mover	Substantivos: agilidade, renovação Verbos: renovar, simplificar	Substantivos: rotação, mudança Verbos: trocar, mudar	Substantivos: rotatividade, sobrecarga, demissão, demitido Verbos: sair, ficar, sair
Desenvolvimento de carreira	Substantivos: melhoria contínua, sucesso Verbos: melhorar, alcançar	Substantivos: <i>feedback</i> Verbos: receber, comunicar	Substantivos: carreira, crescimento, treinamento, oportunidade, expectativa(s), evolução, Verbos: desenvolver, treinar, crescer, evoluir, promover	Substantivos: reconhecimento Verbos: reconhecer
Retenção de talentos	Substantivos: retenção Verbos: reter	Substantivos: flexibilidade Verbos: tornar flexível	Substantivos: enriquecimento do trabalho Verbos: enriquecer	Substantivos: engajamento, compromisso Verbos: engajar, comprometer
Liderança	Substantivos: liderança, líder, gerente, gerentes, direção Verbos: liderar, gerenciar, supervisionar, dirigir	Substantivos: relacionamento, tratamento Verbos: orientar, relacionar, priorizar	Substantivos: inspiração, encorajamento Verbos: encorajar, inspirar	Substantivos: prêmio, recompensa Verbos: premiar, recompensar
Comportamentos ambientais	Substantivos: diversidade, valores, preservação Verbos: preservar, valorizar	Substantivos: responsável Verbos: considerar, preocupar, resolver	Substantivos: influência Verbos: influenciar	Substantivos: equilíbrio trabalho-vida Verbos: equilibrar
Assédio, violência e outros comportamentos desviantes	Substantivos: ética, cultura, comportamento, adequação Verbos: integrar, seguir, adaptar, adequar	Substantivos: respeito Verbos: respeitar	Substantivos: sobrecarga, carga de trabalho Verbos: sobrecarregar	Substantivos: pressão, estresse, estressante, Verbos: estressar, pressionar

Fonte: Adaptado de Silva et. al (2023).

As avaliações foram ponderadas de acordo com as notas atribuídas pelos funcionários. Quando as notas variaram de 4 a 5, o fator de ponderação foi de 1; para notas 3, a ponderação foi 0; e para notas 1 a 2, a ponderação foi -1. Esse critério permitiu gerar um indicador que sinalizava a qualidade da relação de hospitalidade, classificando-a como positiva, neutra ou negativa (esta última indicando hostilidade). Ao todo, 54 respondentes apresentaram escores negativos, 291 positivos e 255 neutros.

Análise de Clustering

Após a classificação das avaliações, foi realizado o agrupamento hierárquico dos dados utilizando o método Ward, uma técnica de análise de agrupamentos. Esse método minimiza a soma dos quadrados das diferenças dentro de cada grupo, permitindo a criação de clusters que compartilham características similares com o menor desvio possível. Ward difere de outros métodos de aglomeração ao focar na variação total dentro dos clusters, o que facilita a obtenção de grupos mais homogêneos.

Um dendrograma foi gerado para visualizar os resultados dos clusters. O dendrograma ilustra a hierarquia dos clusters, onde a fusão dos grupos ocorre com base nas distâncias calculadas entre os pontos de dados, agrupando-se aqueles mais próximos.

Além disso, foi utilizado o algoritmo K-Means para realizar o agrupamento dos dados em dois clusters, após normalização. O K-Means é um método de particionamento que visa dividir os dados em grupos, onde o número de grupos é pré-determinado. No nosso caso, optamos por dois clusters para observar como as avaliações de hospitalidade se dividem entre percepções positivas e negativas. O algoritmo trabalha atribuindo cada ponto de dado ao centróide mais próximo, recalculando os centróides até que a convergência seja alcançada. Os resultados mostraram que os clusters estavam bem definidos, com um grupo predominante de percepções positivas sobre a hospitalidade organizacional, enquanto o outro grupo apresentou opiniões mistas ou negativas.

Esse processo metodológico, descrito passo a passo, alinha-se aos objetivos de pesquisa de identificar a associação entre a cultura de hospitalidade organizacional e o grau de satisfação do consumidor, considerando a perspectiva tanto de funcionários quanto de clientes ao longo do tempo.

Resultados e discussão

Na Tabela 3, em ordem crescente, os termos descritos nas avaliações dos funcionários relacionados aos princípios de gestão da empresa (282) foram os mais frequentes, depois variedade no trabalho (273), satisfação no trabalho (206) e, por último, relacionamento com o cliente (112). É interessante notar que o relacionamento foi o menos citado nesses relatos, isso provavelmente mostra uma visão mais egocêntrica da relação entre empresa e funcionários.

Tabela 3.

Os 10 Termos Mais Frequentes Para Fatores de Cultura de Hospitalidade

Fatores da cultura de hospitalidade	Termos mais frequentes
Princípios de gestão:	cultura (50), gestão (32), valor (22), gestão (21), gerente (19), gerentes (15), qualidade (15), liderança (14), organização (14), liderança (11)
Relacionamento com o cliente:	respeitar (19), tratar (15), preocupar (13), relacionamento (10), comunicar (9), acolher (8), respeitar (8), cuidar (4), atenção (4), flexibilidade' (4)
Variedade no trabalho:	oportunidade (74), crescimento (55), treinar (24), carreira (21), crescer (20), treinar (18), desenvolver (8), condições (5), trocar (5), evoluir (5)
Satisfação no trabalho:	benefícios (58), ambiente (57), clima (10), estresse (9), pressão (9), reconhecimento (8), ficou', 7), fornece (6), ficou (6), saiu (5)

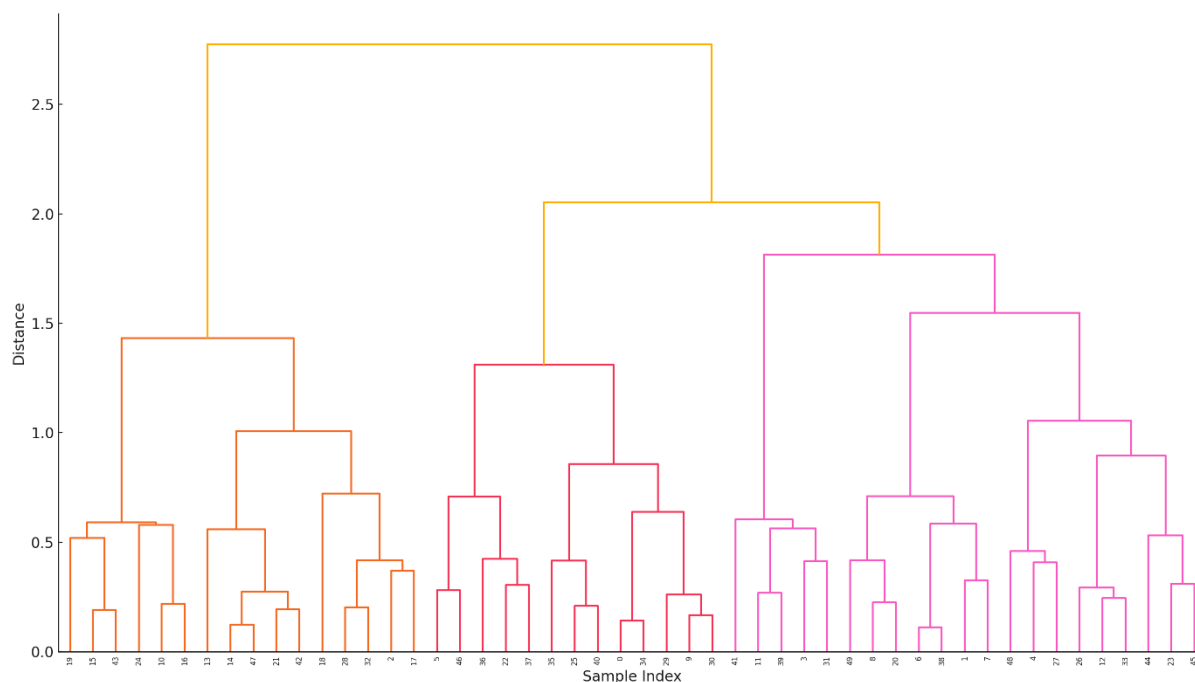
Fonte: Autores.

Ao observar a Tabela 3, observou-se maior frequência de termos relacionados à cultura de gestão e à liderança da empresa. No relacionamento com o cliente, respeito, tratamento, preocupação e acolhimento na relação entre anfitrião e hóspede. Em seguida, acesso ao crescimento e oportunidades de carreira na empresa foram os termos mais citados em Variedade no Trabalho. Por fim, destacam-se os benefícios oferecidos, o ambiente de trabalho ou clima organizacional, o estresse e a pressão.

Em seguida, foram selecionadas as colunas relevantes para análise de agrupamento hierárquico com o método *Ward*, que foram o *score* da cultura de hospitalidade e a nota do consumidor quanto ao grau de satisfação com o atendimento realizado após a reclamação. O resultado foi um dendrograma (Figura 1) que sugeria a existência de dois grupos.

Figura 1.

Dendrograma de Análise de Agrupamento Hierárquico



Fonte: Autores.

Como as escalas de ambos os fatores eram diferentes, houve uma nova normalização para aplicar a análise de cluster *K-Means*. Esta técnica necessita de informações prévias sobre o número de grupos existentes identificados pela análise hierárquica de *cluster*. Assim, tornou-se possível analisar com maior profundidade as características dos dois grupos.

Tabela 4.

Médias EeDesvios Padrão Entre Os Grupos Identificados Pela Análise K-Means

	CH
Grupo 1	0,03 (0,17)
Líder	-0,03 (0,19)
Liderado	0,04 (0,17)
Grupo 2	0,13 (0,20)
Líder	0,18 (0,19)
Liderado	0,13 (0,20)
Total	0,09 (0,19)

Nota: CH- Cultura de hospitalidade

Fonte: Autores.

É possível verificar na Tabela 4 que o Grupo 2 apresenta uma média de HC maior em relação ao Grupo 1. Os líderes do grupo 2 também possuem uma média de HC maior em relação aos seguidores, o contrário acontece no grupo 1.

Ao analisar o total, a média é 0,09 e o desvio padrão é 0,19. Isso significa que, em média, há uma cultura de hospitalidade positiva presente nas avaliações dos entrevistados, mas a variabilidade das pontuações é relativamente alta, o que evidencia a necessidade de distinguir as pontuações entre os dois grupos.

Tabela 5.

Médias e Desvios-Padrão Entre Cultura de Hospitalidade e Satisfação do Consumidor

Grupo	Não	CH	SC
Grupo 1	226	0,03 (0,17)	4,17 (1,12)
Grupo 2	374	0,13 (0,20)	6,62 (0,88)
Total	600	0,09	5,70

Nota: N- número de respondentes; CH- Cultura de hospitalidade; SC- Satisfação do consumidor

Fonte: Autores.

O Grupo 2 apresenta média maior de CH e SC em relação ao Grupo 1 (Tabela 5). Assim, sugere-se uma associação entre cultura de hospitalidade e satisfação do consumidor, confirmando a Hipótese 1 que *existe uma associação entre a cultura de hospitalidade e a satisfação do consumidor no tratamento de reclamações*. Compreender a cultura de hospitalidade e a eficácia da resolução de reclamações pode ajudar as organizações a melhorar seus serviços e aumentar a fidelidade do cliente (Madeira et. al, 2017; Xiong, 2019, Otoo, 2019). Entretanto, ao considerar o total, podemos observar que a média CH é de 0,09 e a média de SC é de 5,70.

Tabela 6.

Comparação entre as médias de Cultura de Hospitalidade, Satisfação do Consumidor, Índice de Solução e Retorno ao Fazer Negócios

Setores	N	CH	SC	IS	NN
Grupo 1	226	0,03	4,17	55,11	42,53
Bancos	12	-0,10	5,47	68,65	55,98
Refeições	21	0,02	3,60	40,09	33,00
Companhias aéreas	34	0,03	4,90	65,36	58,73
Educação	42	-0,01	5,08	70,90	43,39
Hospitais	20	0,13	3,60	47,30	36,40
Restaurante casual	20	0,07	2,10	27,50	15h00
Restaurante fast food	40	0,04	3,96	44,59	39,17
Restaurante sofisticado	3	-0,22	5,80	81,80	54,50
Serviços públicos	34	0,08	3,85	60,70	49,08
Grupo 2	374	0,13	6,62	77,18	67,72
Bancos	48	0,22	5,80	72,50	60,34
Refeições	19	0,08	5,70	77,80	61,10
Companhias aéreas	26	0,20	7,23	82,92	79,43
Educação	18	0,28	5,37	73,02	43,77
Hospitais	40	0,14	7,31	80,80	75,20
Hospitalidade	40	0,13	7,24	82,55	75,80
Parque temático	20	0,07	7,14	78,10	77,10
Restaurante casual	40	0,07	7,40	81,75	74,25
Restaurante fast food	20	0,10	5,89	68,93	60,37
Restaurante self-service	40	0,11	6,29	67,00	58,45
Restaurante temático	20	0,08	6,90	73,50	69,70
Restaurante sofisticado	17	0,08	5,80	81,80	54,50
Serviços públicos	6	0,30	5,20	74,70	63,20
Tecnologia em A&B (Alimentos e Bebidas)	20	0,07	7,40	85,20	81,00
Total	600	0,10	5,70	68,87	58,23

Nota: N- número de respondentes; CH- Cultura de hospitalidade; SC- Satisfação do consumidor; IS- Índice de Solução; NN- Novos negócios

Fonte: Autores.

A Tabela 6 apresenta os dados de CH (cultura hoteleira), SC (satisfação do consumidor), IS (Índice de Soluções) e NN (Novos Negócios) em diferentes setores, com informações sobre o número de participantes (N). O grupo 1 agrupou as respostas de (226 funcionários) e o grupo 2 (374 respondentes) das empresas pesquisadas.

O Grupo 2 possui média maior de CH, SC, IS e NN em relação ao Grupo 1. Além disso, podemos perceber que existe uma grande variabilidade nos valores de CH, NC, IS e NN dentro de cada setor, indicando que as empresas dentro do mesmo setor podem ter diferentes culturas de hospitalidade e indicadores de satisfação do cliente. Assim, verificamos a hipótese 2 de que a cultura de hospitalidade organizacional está associada ao grau de resolução de problemas, fidelização e retorno de novos negócios por parte dos clientes. Com isso, também seguimos a recomendação de Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) em adaptar os construtos da cultura de hospitalidade para empresas de diferentes setores de serviços.

Observando os setores individualmente entre os dois grupos, podemos perceber que as maiores médias de IS (85,20) e NN (81) estão no setor de Tecnologia em A&B (Alimentos e Bebidas). Este setor está relacionado com a entrega de alimentos e bebidas ao domicílio. Como não há muitas opções nesse mercado, isso pode indicar o alto valor de retorno dos clientes para novos negócios. Do lado oposto, o setor de Restaurantes Casuais apresenta a menor média de SC (2,10), IS (27,50) e NN (15), indicando que experiências malsucedidas de atendimento no local prejudicam significativamente o retorno e a fidelização do cliente. No entanto, este setor apresenta um maior número de empresas concorrentes, quando comparado com a entrega ao domicílio de alimentos e bebidas.

Todos os respondentes de empresas hoteleiras e parques temáticos foram agrupados no grupo 2, que possui as maiores médias em todos os indicadores pesquisados. Isso pode ser explicado em parte pela importância dada à gestão de pessoas neste setor, já que a hospitalidade é fundamental para a experiência do hóspede ou turista. Este resultado corrobora os resultados De Souza Meira e Hancer (2021) quando afirmam que uma relação positiva entre a organização e os colaboradores do segmento hoteleiro pode levar a uma maior satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a um melhor desempenho empresarial.

Vale ressaltar que o setor de autosserviço também possui todos os respondentes alocados no grupo 2. Pelo fato de a empresa dar autonomia e compartilhar a responsabilidade pelo atendimento, as percepções dos funcionários e clientes possuem características peculiares que precisam ser investigadas futuramente estudos.

Conclusão

Com base nos resultados apresentados, podemos concluir que a cultura de hospitalidade organizacional está associada ao grau de resolução de problemas, fidelização e retorno de novos negócios por parte dos clientes

Esses resultados indicam a importância de investir na cultura de hospitalidade organizacional, principalmente em setores que dependem fortemente da experiência do cliente. As empresas devem se esforçar para criar e manter uma cultura organizacional que valorize a hospitalidade e o atendimento ao cliente. Isso pode incluir a realização de treinamento de funcionários, criação de programas de reconhecimento e recompensa e políticas e práticas que promovam um ambiente acolhedor. A perspectiva organizacional deve considerar que os colaboradores são, ao mesmo tempo, anfitriões na sua relação com os clientes, e hóspedes, na sua relação com a cultura organizacional e liderança da empresa.

Trabalhar para garantir que os problemas dos clientes sejam resolvidos com rapidez e eficiência pode envolver a criação de processos claros de comunicação e resolução de problemas, atribuindo responsabilidades claras aos funcionários e implementando ferramentas de tecnologia que facilitem o contato entre a empresa e o cliente.

Por outro lado, criar uma experiência positiva para o cliente, desde o momento em que contacta a empresa até ao momento em que concretiza a transação, pode passar pela personalização do serviço, criação de promoções e ofertas especiais, oferta de opções de pagamento e entrega flexíveis. Monitorar regularmente a satisfação do cliente e usar essas informações para orientar a tomada de decisões e melhorias pode envolver a realização de pesquisas de satisfação, monitoramento de avaliações e comentários em mídias sociais e sites especializados e análise de dados para identificar tendências e padrões.

O exemplo do setor de tecnologia de A&B evidencia a importância de as empresas buscarem constantemente inovação e diferenciação em relação aos concorrentes. Isso pode envolver a criação de novos produtos ou serviços, adoção de tecnologias inovadoras, personalização da experiência do cliente e diferenciação da marca em relação aos concorrentes.

Os resultados desta pesquisa oferecem novas evidências sobre a relação entre cultura de hospitalidade e desempenho empresarial (De Souza Meira & Hancer 2021). Particularmente, na associação entre satisfação do consumidor, taxa de solução e novos negócios em diferentes setores.

Além disso, traz achados empíricos e um método para organizações prestadoras de serviços que buscam diagnosticar e gerir sua cultura organizacional, independente do setor de atuação.

A pesquisa identificou que o setor de hotelaria e parques temáticos apresentou as maiores médias em todos os indicadores, o que sugere que a importância dada à gestão de pessoas neste setor pode ser um fator determinante para o sucesso das empresas. Essa descoberta é importante porque destaca a importância das estratégias de gestão de pessoas na criação de uma cultura de hospitalidade eficaz. Tradicionalmente, as pesquisas em hotelaria são centradas neste setor, pois incorporam esses conceitos de forma mais concreta em sua gestão de pessoas, observando as diferenças com outros setores abre espaço para novos entendimentos da hospitalidade organizacional.

Essas relações podem ser analisadas a partir de três perspectivas principais: a cultura organizacional como facilitadora de uma experiência positiva para o cliente, o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre os funcionários, e o reflexo disso nas interações com os clientes.

Cultura de Hospitalidade Organizacional e Resolução de Problemas:
A cultura de hospitalidade, ao criar um ambiente de trabalho acolhedor e focado no bem-estar, influencia diretamente a capacidade dos funcionários de resolver problemas de forma eficaz. A hospitalidade não é apenas um conceito aplicável ao cliente, mas também aos próprios funcionários, que, ao sentirem-se valorizados e apoiados, demonstram maior iniciativa e capacidade de atender de maneira personalizada e eficiente. Estudos como o de Cheng e Yi (2018) mostram que o suporte organizacional percebido modera a relação entre a satisfação no trabalho e a eficácia na resolução de problemas. Isso sugere que, em uma organização com uma forte cultura de hospitalidade, os funcionários são mais propensos a resolver reclamações dos clientes de forma eficiente, o que melhora a experiência geral do consumidor.

Cultura de Hospitalidade e Retorno de Novos Negócios:
A hospitalidade é essencialmente um relacionamento contínuo entre o anfitrião (empresa/funcionário) e o hóspede (cliente). Organizações que cultivam essa hospitalidade em todas as interações tendem a criar relações de confiança com seus clientes. Conforme discutido por Solnet et al. (2019), uma cultura organizacional que valoriza o contato humano e o atendimento personalizado gera maior lealdade. Clientes que se sentem acolhidos e bem atendidos durante a resolução de problemas demonstram maior intenção de recompra e tendem a retornar. Assim, a

cultura de hospitalidade age como um fator de retenção ao proporcionar um ambiente em que os clientes se sintam valorizados e suas necessidades resolvidas de forma ágil e atenciosa. A conexão entre hospitalidade organizacional e retorno de novos negócios também se fortalece quando a resolução eficaz de problemas gera uma experiência positiva que os clientes compartilham com outras pessoas. Clientes satisfeitos são mais propensos a recomendar a empresa a novos consumidores, e os índices de novos negócios aumentam quando as empresas demonstram consistência na qualidade do atendimento, especialmente na resolução de problemas.

Uma das principais limitações identificadas neste estudo é a heterogeneidade dos grupos de organizações comparadas. As 30 empresas analisadas abrangem setores diversos, incluindo tecnologia de alimentos, restaurantes, hospitais, educação, e outros serviços. Cada setor possui particularidades que podem influenciar tanto a cultura de hospitalidade organizacional quanto os resultados de satisfação do consumidor e retorno de novos negócios. Por exemplo, empresas do setor de tecnologia de alimentos podem ter um foco maior na eficiência e inovação tecnológica, enquanto empresas do setor hospitalar priorizam a atenção e o cuidado humanizado ao cliente.

Essa diversidade setorial pode impactar a comparabilidade entre os grupos, uma vez que a dinâmica de hospitalidade, as práticas de gestão de pessoas e as interações com o cliente variam consideravelmente entre setores. Setores como hospitalidade e parques temáticos, por exemplo, mostraram as maiores médias de cultura de hospitalidade (CH) e satisfação do consumidor (SC), o que pode ser explicado pela maior relevância dada à experiência do cliente nesses contextos, conforme evidenciado por autores como De Souza Meira e Hancer (2021). Em contrapartida, setores como restaurantes casuais apresentaram os menores índices de satisfação do consumidor, refletindo desafios específicos de atendimento e competição.

Para lidar com essa heterogeneidade, sugerimos que futuras pesquisas adotem abordagens que segmentem as análises por setor, a fim de capturar nuances e diferenças contextuais mais detalhadas. A análise setorial possibilitará a compreensão das especificidades de cada indústria e permitirá a comparação de organizações com características semelhantes. Além disso, a inclusão de análises longitudinais pode ajudar a identificar como a cultura de hospitalidade e os resultados organizacionais evoluem ao longo do tempo em diferentes setores.

Adicionalmente, reconhecemos que a estrutura amostral pode gerar um viés de seleção, já que a escolha das empresas baseou-se em registros ativos nas plataformas Indeed e Reclame Aqui.

Empresas que não utilizam essas plataformas podem apresentar características distintas, o que também limita a generalização dos resultados. Recomendamos que pesquisas futuras considerem uma amostra mais ampla e diversificada, incluindo organizações que não estão ativamente representadas nessas plataformas, para aumentar a validade externa dos resultados.

Por fim, a análise dos resultados por setor permite que as empresas identifiquem suas próprias características e possam atuar de forma mais efetiva na melhoria da satisfação dos clientes e na captação de novos negócios.

Referências

- Alencar, MA, & Lima, TB (2019). Clima Organizacional no Setor Hospitalar Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil. *Turismo & Sociedade*, 12(1), 47-63.
- Alves, CA, Marques, RB, Stefanini, CJ, & Nascimento, VS (2019). Hospitalidade, experiências e emoções. *Turismo, Visão e Ação*, 21(3), <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p373-398>
- Baum, T. (2019). A indústria hoteleira precisa ou merece talento? *Jornal Internacional de Gestão Hospitalar Contemporânea*. Publicação on-line avançada. DOI:10.1108/IJCHM-10-2018-0805
- Benveniste, E. (1995). Hospitalidade. No *Vocabulário das Instituições Indo-Europeias*. Economia, parentesco, sociedade (Vol. 1, pp. 87-101). Campinas: Ed. da Unicamp.
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). Os efeitos da satisfação da liderança no engajamento, lealdade e retenção dos funcionários no setor de hospitalidade. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>

- Cheng, J.-C., & Yi, O. (2018). Elaboração de trabalho, esgotamento e satisfação do funcionário do hotel: o papel moderador do suporte organizacional percebido. *Jornal Internacional de Hospitality Management*, 72, 78-85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Claro, JAC dos S. (2015). Hospitalidade Organizacional: Panorama Teórico-Empírico. *Rosa dos Ventos*, 7(3), 338-357. DOI: 10.18226/21789061.v7iss3p338
- Dawson, M. (2011). A Escala de Cultura de Hospitalidade: Uma medida de cultura organizacional e atributos pessoais. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.002>
- Derrida, J. (2001). *Cosmopolitas de todos os países mais um esforço!* Coimbra: Minerva.
- De Souza Meira, JV, & Hancer, M. (2021). Usando a teoria da troca social para explorar a relação funcionário-organização no setor de hospitalidade. *Jornal Internacional de Gestão Hospitalar Contemporânea*. Publicação on-line avançada. DOI: DOI:10.1108/IJCHM-06-2020-0538
- Federizzi, VLF (2009). Facetas da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, 6(2), 96-114.
- Fleury, MTL (2000). Gestão da diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 40(3).
- Grassi, MC (2011). Transponha o limite. Em A. Montandon (Ed.), *The Hospitality Book* (pp. 55-62). São Paulo: Senac.
- Kops, D. (2014). Hospitalidade: saberes e práticas culturais em diferentes espaços sociais. Caxias do Sul: Educs.
- Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2019). *The Leadership Challenge*. 7th ed. Hoboken: Wiley.

- Lashley, C. (2004). Para uma compreensão teórica. Em C. Lashley & A. Morrison (Eds.), Em busca de hospitalidade. Perspectivas para um mundo globalizado (pp. 1-24). São Paulo: Manole. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080508566>
- Lashley, C., Lynch, P., & Morrison, A. (2007). Formas de Conhecer a Hospitalidade. Em Hospitalidade: uma lente social (pp. 173-191). Oxford: Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080465692>
- Machado, LAN, de Castro Junior, DFL, Mondo, TS, Silveira-Martins, E., & de Abreu, JC (2019). Gestão estratégica de recursos humanos e desempenho hoteleiro. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 65-79. DOI:10.18089/tms.2019.150106
- Madera, J., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, MA (2017). Pesquisa em gestão estratégica de recursos humanos em hospitalidade e turismo: uma revisão da literatura atual e sugestões para o futuro. *Jornal Internacional de Gestão de Hospitalidade Contemporânea*, 29(1), 48-67. DOI:10.1108/IJCHM-02-2016-0051
- Otoo, FNK (2019). Práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional: o papel mediador das competências dos funcionários. *Relações entre empregados*. Vol. 41 No. 5, pp. 949-970. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Park, J. & Kim, HJ (2019). Como e quando a supervisão abusiva afeta a sabotagem de serviço dos funcionários de hospitalidade? *International Journal of Hospitality Management*, 83. DOI:10.1016/j.ijhm.2018.10.014
- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Desempenho de trabalho percebido pelos funcionários, identificação organizacional e comportamentos pró-ambientais na indústria hoteleira.

International Journal of Hospitality Management, 90, 102632.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>

Pitt-Rivers, J. (2012). A lei da hospitalidade. HAU: Journal of Ethnographic Theory, 2 (1), 501–517. DOI: <https://doi.org/10.14318/hau2.1.022>

Ram, Y. (2018). Hostilidade ou hospitalidade? Uma revisão sobre violência, bullying e assédio sexual na indústria do turismo e hotelaria. Current Issues in Tourism, 21(7), 760-774. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1064364>

Sant'Anna, ES, Carneiro, J., & Lescure, C. (2021). Quem acolhe quem acolhe? O Trabalho Decente como Ethos da Hospitalidade Organizacional em Hotelaria. Rosa dos Ventos, 13(1). DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50>

Shi, X., Gordon, S. (2020). Suporte organizacional versus suporte do supervisor: o impacto no contrato psicológico e no engajamento no trabalho dos gerentes de hospitalidade. International Journal of Hospitality Management, 87, 102374. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>

Solnet D, Subramony M, Ford RC, Golubovskaya M, Kang HJ e Hancer M (2019). Aproveitando o toque humano nas interações de serviço: lições de hospitalidade. Journal of Service Management, 30(3), 392-409. DOI:10.1108/JOSM-12-2018-0380

Xiong, L., & King, C. (2019). Alinhando as atitudes e o comportamento dos funcionários com as marcas de hospitalidade: o papel da internalização da marca do funcionário. Journal of Hospitality and Tourism Management, 40. DOI:10.1016/j.jhtm.2019.06.006

Xiong, L., So, KKF, Wu, L., & King, C. (2019). Falando porque é a minha marca: examinando a propriedade psicológica da marca do funcionário e o comportamento de voz em organizações de hospitalidade. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274-282. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.006>