



UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
GRUPO ÂNIMA DE EDUCAÇÃO
GIOVANNA DOS SANTOS AMORIM

**OS EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA A
HOSPITALIDADE NA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO DE VIAJANTES
CORPORATIVOS**

SÃO PAULO

2022

GIOVANNA DOS SANTOS AMORIM

**OS EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA A
HOSPITALIDADE NA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO DE VIAJANTES
CORPORATIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Hospitalidade.

Orientador: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

SÃO PAULO

2022

GIOVANNA DOS SANTOS AMORIM

**OS EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA A
HOSPITALIDADE NA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO DE VIAJANTES
CORPORATIVOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Hospitalidade e aprovada em sua forma final pelo Curso de Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi.

São Paulo, 28 de junho de 2022.

Prof. e orientadora Elizabeth Kyoko Wada, Dra.

Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat

Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo

Universidade de São Paulo

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A543e Amorim, Giovanna dos Santos

Os efeitos da cultura organizacional orientada para a
hospitalidade na experiência de consumo de viajantes
corporativos / Giovanna dos Santos Amorim. – 2022.
249f.

Orientadora: Dra. Elizabeth Kyoko Wada.
Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade
Anhembi Morumbi, São Paulo, 2022.
Bibliografia: f. 199-211.

1. Hospitalidade. 2. cultura organizacional.
3. Experiência de consumo. 4. Mobilidade corporativa.
I. Título.

CDD 647.94

À **Deus**, por me abençoar e me cercar de pessoas e oportunidades incríveis.

À minha mãe **Angela**, pois tudo o que sou e serei devo a você. Obrigada por me apoiar incondicionalmente, jamais conseguirei retribuir tamanho amor.

Ao meu pai **Carlos**, te dedico todo esse trabalho e todos os títulos que virão a partir dele. Pode deixar que eu também vou ser Dra. Queria que você estivesse aqui para ver que estou chegando um pouquinho mais longe a cada dia.

Às minha irmãs **Bárbara e Eloisa**, sem o apoio de vocês isso não seria possível.

Aos meus tios **Alice e José**, obrigada por acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me dar forças e fôlego para concluir esse trabalho.

Agradeço a minha mãe por ser tão compreensiva e parceira nos momentos mais difíceis. Por me amar e me confortar, e por nunca deixar de acreditar no meu potencial.

À Barbara, por escutar meus desabafos, desesperos e ansiedades e por sempre acreditar na minha capacidade. Obrigada pelo apoio e por dizer que tudo ia ficar bem, de fato ficou!

À Eloisa por ser proativa, conciliadora e parceira.

À minha querida Mel, sem a sua presença tudo teria sido muito mais difícil. Obrigada por vir para animar a minha vida e deixar o nosso lar mais feliz.

Aos meus tios e padrinhos Alice e José por acreditarem no meu potencial e elevarem a minha autoestima nos momentos mais desafiadores.

Agradeço a minha orientadora Prof. Dra. Elizabeth Wada por me apoiar, motivar e acreditar na minha capacidade. Obrigada por me ajudar a concluir esse trabalho e por me inspirar a cada dia.

À Prof. Roseane Barcellos Marques, por ter contribuído tão grandemente para o começo da minha jornada no mestrado e no meu conhecimento científico.

À Prof. Silvia Rizzo de Leone, sem o seu apoio e ajuda esse mestrado não seria possível, porque nem teria passado pela minha cabeça.

À Erika e Adriana por serem tão compreensivas e prestativas durante a minha jornada no programa. Obrigada pela parceria e pelo apoio.

Aos meus colegas do programa Monica, Taila, Daniela, Felipe, Luana, Robert, Anderson, Ruan, Cintia e Thaís, que me acompanharam, ajudaram e compartilharam as aflições e ansiedades dessa jornada.

Ao Prof. Paulo Oliveira por me ajudar com os dados quantitativos dessa pesquisa.

Aos profissionais especialistas que contribuíram para a minha pesquisa, Muna, Rodrigo e Isabela.

À Grazielle, Gizelle e Erivelton por me apoiarem e me proporcionarem um tempo de reflexão, inspiração e aprendizado.

“Cuide bem de seus funcionários, e eles vão cuidar bem de seus clientes, e os clientes voltarão.”

J. Willard Marriott

RESUMO

Esta pesquisa busca investigar os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos. Delineada como pesquisa exploratória de abordagem mista, a pesquisa emprega uma perspectiva *emic-etic-emic* para coletar e analisar os dados. A primeira fase *emic* representa a coleta de dados qualitativos que informam a segunda fase *etic* para a coleta de dados quantitativos. A fase *emic* final analisa os dados das fases anteriores em conjunto para explorar os resultados de maneira completa. A pesquisa empregou na primeira fase entrevistas em profundidade com especialistas em mobilidade corporativa, recursos humanos e hospitalidade. A partir das entrevistas e revisão da literatura foi possível elaborar um *survey* a ser aplicado com viajantes corporativos que se hospedaram em hotéis e que tiveram suas hospedagens pagas pela empresa em que trabalham. A hospitalidade pode ser uma orientação da cultura organizacional que permeia os valores, as ações e as atitudes da empresa e de seus colaboradores. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é perceptível aos viajantes corporativos que buscam as organizações por conta dos aspectos de atendimento e serviço que estas oferecem, e que são compatíveis com uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. A orientação de hospitalidade na cultura oferece um ambiente acolhedor e propício para que funcionários exerçam suas características hospitaleiras. Os funcionários então, em conjunto com os outros elementos do *experienscape*, são capazes de estimular a experiência dos viajantes em cinco dimensões. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade provoca estímulos que impactam a maneira como o viajante se sente, como ele pensa, como ele age e como ele se relaciona com a organização. Este estudo contribui para o avanço acadêmico das pesquisas quanto à hospitalidade como uma orientação de cultura organizacional passível de aplicação em diversos setores. Os resultados permitem que as organizações possam entender os fatores que mais influenciam a experiência e o comportamento dos clientes. A pesquisa leva a uma oportunidade de melhorias nos pontos fracos em relação aos serviços das organizações e permite a aplicação de estratégias de negócio mais competitivas.

Palavras-chave: Hospitalidade; cultura organizacional; experiência de consumo; mobilidade corporativa.

ABSTRACT

This research seeks to investigate the effects of a hospitality-oriented organizational culture on the consumption experience of corporate travelers. The exploratory research is designed as a mixed-methods approach and employs an emic-etic-emic vista to collect and analyze data. The first emic phase represents the gathering of qualitative data that informs the second etic phase to the collection of quantitative data. The final emic phase analyzes and combines the data from the previous phases to fully explore the results. In the first phase, the research employed in-depth interviews with experts in corporate mobility, human resources, and hospitality. With the interviews and literature review, it was possible to prepare a survey to be applied with corporate travelers who stayed in hotels with accommodation paid by their companies. Hospitality can be an orientation of the organizational culture that permeates the values, actions, and attitudes of the company and its employees. The hospitality-oriented organizational culture is perceptible to corporate travelers who seek organizations because of the service aspects they offer, which are compatible with a hospitality-oriented organizational culture. The hospitality orientation in the culture provides a welcoming and conducive environment for employees to exercise their hospitableness. Employees then, in convergence with the other elements of the *experienscape*, can enhance the travelers' experience in five dimensions. The hospitality-oriented organizational culture incites stimuli that impact the way the traveler feels, thinks, how acts, and relates to the organization. This study contributes to the academic advancement of research on hospitality as an organizational culture orientation that can be applied in different sectors. The results allow organizations to understand the factors that most influence customer experience and behavior. The research leads to an opportunity for improvements in weaknesses concerning the organization's services and allows the application of more competitive business strategies.

Keywords: Hospitality; organizational culture; customer experience, corporate mobility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de pesquisa.....	19
Figura 2 - Delineamento de pesquisa	19
Figura 3 - Procedimentos básicos para a implementação de uma pesquisa exploratória	27
Figura 4 - Fluxograma do ciclo <i>emic-etic-emic</i>	34
Figura 5 - Modelo interativo das abordagens <i>emic-etic-emic</i>	36
Figura 6 - Mapa de correlação de autores.....	38
Figura 7 - Mapa de correlação de autores 2.....	39
Figura 8 - Produção científica anual.....	40
Figura 9 - Palavras mais relevantes	41
Figura 10 - Fontes mais relevantes	42
Figura 11 - Países mais citados	42
Figura 12 - Autores mais relevantes	43
Figura 13 - Crescimento anual de palavras nos títulos.....	44
Figura 14 - Conexão de palavras-chave	45
Figura 15 - Rede de conexão de autores citados	46
Figura 16 - Passos na análise de dados da observação	58
Figura 17 - <i>Framework</i> da pesquisa	59
Figura 18 - Domínios da Hospitalidade.....	58
Figura 19 - Continuum de Hospitalidade	64
Figura 20 - Camadas da Hospitalidade.....	66
Figura 21 - Progresso do Valor Econômico	70
Figura 22 - Valor da Experiência	72
Figura 23 - Componentes do <i>Experienscape</i>	78

Figura 24 - Dimensões da Cultura Organizacional	94
Figura 25 - Modelo de cultura organizacional de Hofstede	95
Figura 26 - Modelo de cultura organizacional dinâmica de Hatch.....	96
Figura 27 - Faixa etária por Escolaridade.....	135
Figura 28 - Faixa Etária por Frequência de Viagens	136
Figura 29 - Escolaridade dos Respondentes por Frequência de Viagens	138
Figura 30 - Faixa Etária por Locais de Hospedagem	139
Figura 31 - Escolaridade por Locais de Hospedagem	140
Figura 32 – Motivo da Viagem por Frequência com que viajou.....	142
Figura 33 - Modelo Estrutural de Cultura Orientada para a Hospitalidade e Experiência de consumo.....	144
Figura 34 - Localização Hotel InterContinental	161
Figura 35 - Localização Hotel Tivoli Mofarrej	162
Figura 36 - Localização Hotel Renaissance	163
Figura 37 - Etapas de contato com os hotéis	164
Figura 38 - Solicitação de Orçamento para o hotel InterContinental	165
Figura 39 - Email 1 enviado pelo hotel InterContinental	165
Figura 40 - Email 2 enviado pelo hotel InterContinental	166
Figura 41 - Solicitação de Orçamento para o hotel Tivoli Mofarrej	169
Figura 42 - Email 1 enviado pelo hotel Tivoli Mofarrej	169
Figura 43 - Proposta de Serviços Empresa Parceira do Hotel Tivoli	170
Figura 44 - E-mail 2 enviado pelo hotel Tivoli	170
Figura 45 - Email 1 enviado pelo hotel Renaissance.....	173
Figura 46 - Email enviado ao hotel Renaissance.....	174

Figura 47 - Email 2 enviado pelo hotel Renaissance.....	174
Figura 48 - Email 3 enviado pelo hotel Renaissance.....	177
Figura 49 - Diagrama de Influência.....	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Propósitos de pesquisa mista.....	22
Quadro 2 - Principais características da pesquisa de métodos mistos.....	23
Quadro 3 - Propósitos de pesquisa mista segundo Niglas.....	25
Quadro 4 - Estratégia para alcance dos objetivos da pesquisa.....	31
Quadro 5 - Diferenças entre as abordagens Emic e Etic.....	37
Quadro 6 - Protocolo de Revisão.....	46
Quadro 7 - Roteiro de entrevista completo.....	48
Quadro 8 - Roteiro de Entrevista Entrevistado 1 – Gestor de Viagens.....	49
Quadro 9 - Roteiro de Entrevista Entrevistada 2 – Diretora de RH.....	50
Quadro 10 Roteiro de Entrevista Entrevistada 3 – Gerente de Eventos.....	51
Quadro 11 - Caracterização dos entrevistados.....	52
Quadro 12 - Síntese das Entrevistas.....	52
Quadro 13 - Mudanças no instrumento após pré-teste.....	54
Quadro 14 - Principais conceitos.....	59
Quadro 15 - Síntese da Pesquisa.....	60
Quadro 16 - Matriz de Amarração de Mazzon.....	54
Quadro 17 - <i>Continuum</i> de Hospitalidade.....	65
Quadro 18 - Dimensões de <i>hospitableness</i>	67
Quadro 19 - Distinções entre as economias.....	71
Quadro 20 - Módulos experienciais.....	72
Quadro 21 - Fatores que influenciam o processo de viagem corporativa.....	83
Quadro 22 - Requisitos para classificação no SBClass.....	90
Quadro 23 - Tipos de Meios de hospedagem.....	91

Quadro 24 - Dimensões e traços da cultura organizacional orientada para a hospitalidade ..	117
Quadro 25 - Informações das entrevistas e entrevistados.....	120
Quadro 26 - Escala Fase Etic.....	130
Quadro 27 - Variáveis da Pesquisa.....	152
Quadro 28 - Descrição dos estudos de caso	164
Quadro 29 - Comportamentos, competências e atitudes de um funcionário com adequação profissional para uma cultura orientada para a hospitalidade.....	180
Quadro 30 - Características hospitaleiras de um anfitrião.....	180
Quadro 31 - Orientação da Cultura de Hospitalidade.....	181
Quadro 32 - Sensações Transmitidas por uma cultura orientada para a hospitalidade	182
Quadro 33 - Sentimentos transmitidos por uma cultura orientada para a hospitalidade	183
Quadro 34 - Iniciativas de uma cultura orientada para a hospitalidade que influenciam os Pensamentos	183
Quadro 35 - Ações ocasionadas por uma cultura orientada para a hospitalidade	184
Quadro 36 - Relações estabelecidas por meio de uma cultura orientada para a hospitalidade	184

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - String de Busca.....	47
Tabela 2 – Análise Descritiva Faixa etária por Escolaridade.....	136
Tabela 3 - Análise Descritiva Frequência de Viagem por Idade.....	137
Tabela 4 - Análise Descritiva Escolaridade dos Respondentes por Frequência de Viagens..	138
Tabela 5 - Análise Descritiva Faixa Etária por Locais de Hospedagem.....	140
Tabela 6 - Análise Descritiva Escolaridade por Locais de Hospedagem.....	141
Tabela 7 - Análise Descritiva Motivo da Viagem por Frequência com que viajou.....	143
Tabela 8 - Análise dos Caminhos.....	145
Tabela 9 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 1.....	146
Tabela 10 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 2.....	147
Tabela 11 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 3.....	148
Tabela 12 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 4.....	148
Tabela 13 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 5.....	149
Tabela 14 - Critérios de Fornell e Larcker para Validade Discriminante.....	149
Tabela 15 - Matriz de Cargas Cruzadas e VIF.....	150

LISTA DE ABREVIATURAS

CRM: Gestão de Relacionamento com o Cliente

COOH: Cultura organizacional orientada para a hospitalidade

FOHB: Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

HICP: Perfil Cultural do Setor de Hospitalidade

PoP: Publish or Perish

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

OCB: Comportamento Organizacional de Cidadania

OCBer: Aquele que possui Comportamento de Cidadania Organizacional

WTTC: World Travel and Tourism Council

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
2.1 ABORDAGEM EMIC-ETIC-EMIC	34
2.1.1 Abordagem <i>Emic</i> – Fase 1.....	38
2.1.2 Abordagem <i>Etic</i> – Fase 2.....	53
2.1.3 Abordagem <i>Emic</i> – Fase 3.....	56
2.2 <i>FRAMEWORK</i> DE PESQUISA	58
2.3 <i>SÍNTESE DA PESQUISA</i>	60
3 HOSPITALIDADE, EXPERIÊNCIA E MOBILIDADE CORPORATIVA	56
3.1 HOSPITALIDADE.....	56
3.2 EXPERIÊNCIA	70
3.3 MOBILIDADE CORPORATIVA	82
3.3.1 Oferta Hoteleira.....	89
4 CULTURA ORGANIZACIONAL E HOSPITALIDADE	94
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	94
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A HOSPITALIDADE.....	108
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	108
5.1 ABORDAGEM EMIC – FASE 1: VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS.....	120
5.1.1 Caracterização das Entrevistas	120
5.1.2 Análise e Discussão de Entrevistas	121
5.2 ABORDAGEM ETIC – FASE 2: VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	130
5.2.1 Escala	130
5.2.2 Caracterização da Amostra	130
5.2.3 Modelo	143
5.2.4 Métricas de Qualidade do Modelo	146
5.2.5 Análise e Discussão das Variáveis da Pesquisa.....	152
5.3 ABORDAGEM EMIC – FASE 3: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....	160
5.3.1 Caracterização das marcas e hotéis	160
5.3.2 Observação Participante.....	163
5.4 TRIANGULAÇÃO DE RESULTADOS.....	179

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
REFERÊNCIAS	199
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO.....	212
APÊNDICE B: TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS	215
APÊNDICE C: AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTAS	236

1 INTRODUÇÃO

O setor de viagens apresentou grandes crescimentos nas últimas décadas, com uma receita de 1.7 trilhões de dólares em 2019 (WORLD TOURISM ORGANIZATION, [s.d.]). No cenário de viagens internacionais, 11% das viagens realizadas foram por propósitos profissionais e de negócios, enquanto no Brasil, 11% das despesas realizadas em viagens no ano de 2019 eram do segmento corporativo (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2019).

Por meio desses dados compreende-se que o setor de turismo e viagens é responsável por uma parcela considerável da movimentação da economia nas nações, e os deslocamentos por propósitos de negócios representam uma parcela significativa desse mercado. Este fenômeno está relacionado à mobilidade corporativa, ou seja, ao deslocamento do ser humano por propósitos de trabalho/negócios (LOPES; WADA, 2020), também conhecida como viagens de negócios, segmento do setor de turismo que compreende viajantes que se deslocam por propósitos profissionais e de negócios (STATISTA, 2021).

A contemporaneidade e a tecnologia trouxeram novas complexidades para a sociedade, principalmente no que diz respeito ao consumo de produtos e serviços. A prestação de serviços exige interações dinâmicas entre fornecedores e clientes, e no contexto da hospitalidade, a interação humana é o que faz a entrega do serviço ser singular (TASCI; SEMRAD, 2016).

A hospitalidade é um fenômeno que permeia diversos domínios da relação humana, relação que se dá entre um anfitrião e um hóspede (LASHLEY, 2004). Dentre os domínios da hospitalidade, encontra-se o domínio comercial e profissional, que compreende a oferta da hospitalidade como uma atividade econômica (LASHLEY, 2015). O domínio comercial da hospitalidade é estudado frequentemente no contexto de gestão e vantagem competitiva, porém há uma carência de aprofundamento crítico nestes estudos (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007). A abordagem do domínio profissional é empregada por Lashley (2015) como uma vertente do domínio comercial, no entanto, é pouco evidenciada nos estudos de hospitalidade aplicados a gestão.

Lashley (2015) afirma que os estudos de gestão de hospitalidade necessitam do entendimento integrado dos domínios da hospitalidade, desta forma, pode-se inferir que a relação humana que se passa no ambiente profissional é carregada de valores, normas, atitudes e comportamentos que são herdados dos domínios cultural e social, e doméstico e privado.

Sendo a hospitalidade repetidamente relacionada à vantagem competitiva das organizações (DAWSON; ABBOTT, 2011), tanto por organizações hoteleiras quanto por

organizações de outros setores da economia, percebe-se que o setor, bem como as pessoas que trabalham com hospitalidade, possuem características “peculiares” (PIZAM, 2020), ou traços de *hospitalableness* (TELFER, 2000). Essas características chamam a atenção da concorrência que deseja replicar em seus negócios as melhores práticas de competitividade, intrínsecas dos negócios e dos profissionais de hospitalidade (PIZAM, 2020). Diante disso, surge o interesse em investigar a cultura organizacional orientada para a hospitalidade, e mais adiante os seus efeitos na experiência de consumo de viajantes corporativos.

Nos dizeres de Camargo (2004, p. 45), “a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas”. Este pensamento leva a inferir que uma empresa não pode ser “hospitaleira”, porém, seria possível a cultura organizacional que a permeia possuir este atributo? A cultura organizacional orientada para a hospitalidade pode então exercer influência sobre a experiência de consumo dos clientes de meios de hospedagem? Esta influência é percebida da mesma maneira por segmentos de público diferentes? Para esta pesquisa a hospitalidade é um atributo da cultura organizacional.

Woods (1989) realizou a primeira tentativa de descrever a cultura organizacional orientada para a hospitalidade ao observar o setor de restaurantes para identificar características e comportamentos comuns em restaurantes de rede. Tepeci e Bartlett (2002) investigam o perfil cultural dos profissionais de hospitalidade e desenvolvem um instrumento para medir os efeitos da cultura organizacional, dos valores individuais e da adequação do funcionário/organização na satisfação e intenção comportamental. Na mesma linha de raciocínio seguem Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) e Dawson e Abbott (2011), levando em consideração o fator do *fit* cultural (adequação do funcionário com a cultura organizacional estabelecida pela corporação). Bavik, (2016^a, 2016^b), Bavik e Duncan (2014) buscam definir e medir a cultura organizacional do setor para que a qualidade do serviço e vantagem competitiva dos empreendimentos possa ser melhorada. Fernandes, Alturas e Laureano (2018) validam o instrumento desenvolvido por Dawson e Abbott (2011) na língua portuguesa, analisando as características do setor em países não anglo-saxões (Portugal e Brasil). Pizam (2020) analisa a hospitalidade como uma cultura organizacional e suas características e implicações em outros setores. Kao, Tsaor e Huang (2020) desenvolvem uma escala cultural de hospitalidade para medir o efeito da cultura organizacional na satisfação do cliente.

Os estudos mencionados são majoritariamente quantitativos, e nenhum estudo apresenta os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo. A literatura predominante foca na qualidade e satisfação, porém é preciso observar como o

fenômeno da cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia a experiência dos clientes (KAO; TSAUR; HUANG, 2020).

Ao tratar dos efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo, será possível compreender quais características do anfitrião afetam com maior intensidade, ou são mais percebidas pelos consumidores. Descobrir a razão destes acontecimentos proporcionará, a gestores de organizações do setor de hospitalidade e outros setores, a possibilidade de desenvolverem habilidades e treinamentos para melhorar a vantagem competitiva das organizações, já que a cultura organizacional é um fator de diferenciação difícil de ser copiado.

Esta pesquisa de métodos mistos busca compreender os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade (COOH) na experiência de consumo de viajantes de negócios que se hospedam em empreendimentos hoteleiros. O propósito deste projeto de métodos mistos é extrair dados relevantes de uma pequena amostra de especialistas do setor de hospitalidade para o desenvolvimento de um instrumento que possa medir os efeitos da COOH na experiência de consumo no contexto da mobilidade corporativa.

Diante das circunstâncias apresentadas anteriormente, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: Quais os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos?

Baseando-se no referencial teórico elaboraram-se os pressupostos da fase qualitativa, sendo estes:

- **P1:** A hospitalidade pode ser uma orientação da cultura organizacional
- **P2:** Os funcionários do setor hoteleiro apresentam características hospitaleiras de um anfitrião.
- **P3:** Os funcionários do setor hoteleiro exibem comportamentos, atitudes, crenças e valores compatíveis com a cultura da organização.
- **P4:** A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é aplicada nos hotéis e é percebida na experiência do viajante corporativo.

Já na fase quantitativa, foi possível elaborar as hipóteses que norteiam a pesquisa, sendo estas:

- **H1:** Características Hospitaleiras do Anfitrião influenciam a Adequação Profissional.
- **H2:** Características Hospitaleiras influenciam a Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade.

- **H3:** Adequação Profissional influencia Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade.
- **H4:** Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade influencia a Experiência de Consumo de viajantes corporativos.

O trabalho tem como objetivo geral investigar como a hospitalidade pode ser uma cultura organizacional que influencia a experiência de consumo dos clientes. Como objetivos específicos, estabeleceram-se:

- **Objetivo Específico 1:** Investigar a hospitalidade como uma cultura organizacional
- **Objetivo Específico 2:** Identificar os construtos e conceitos de cultura organizacional orientada para a hospitalidade.
- **Objetivo Específico 3:** Identificar se os funcionários de hospitalidade possuem características hospitaleiras compatíveis com a cultura organizacional orientada para a hospitalidade
- **Objetivo Específico 4:** Analisar os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo.
- **Objetivo Específico 5:** Discutir a influência dos fatores da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos.

Cabe esclarecer que para esta pesquisa entende-se funcionário como todos os atendentes e colaboradores do setor de hospitalidade, enquanto os clientes serão tratados como hóspedes ou viajantes.

O foco da pesquisa é entender como a hospitalidade está presente nos comportamentos, atitudes e valores dos funcionários, bem como na oferta de serviços dos hotéis, para assim compreender se há uma cultura orientada para hospitalidade nesse setor de serviços, e se essa orientação influencia a experiência de consumo do viajante corporativo.

O sujeito dessa pesquisa é, portanto, o viajante corporativo, que corresponde à amostra que deve perceber o fenômeno da cultura organizacional orientada para a hospitalidade durante sua experiência de consumo em hotéis.

Esclarecido o problema de pesquisa, pressupostos, hipóteses, e objetivos gerais e específicos e o foco da pesquisa, cabe agora discorrer sobre a estrutura dos capítulos desta dissertação, subdividida em quatro capítulos além desta Introdução.

O Capítulo 2 aborda a metodologia utilizada na presente pesquisa, e apresenta os delineamentos do procedimento de pesquisa escolhido para esta investigação, que se trata de uma metodologia mista seguindo a abordagem *emic-etic-emic*, um ciclo utilizado nas pesquisas

de antropologia e ciências sociais. Serão explicados os processos de coleta e análise de dados, além da pesquisa de campo empregada para triangular os resultados da pesquisa.

O Capítulo 3 traz os conceitos de hospitalidade, relações de hospitalidade no contexto organizacional, experiência e mobilidade corporativa. Explora o mercado de viagens corporativas, as motivações e comportamentos do público de negócios no setor de turismo, bem como se dá a oferta hoteleira para esse segmento de mercado e como a experiência é influenciada pela hospitalidade de funcionários do setor hoteleiro.

O Capítulo 4 aborda os conceitos de hospitalidade no contexto da cultura organizacional, introduzindo-se o conceito de cultura organizacional orientada para a hospitalidade, e suas aplicações na presente pesquisa.

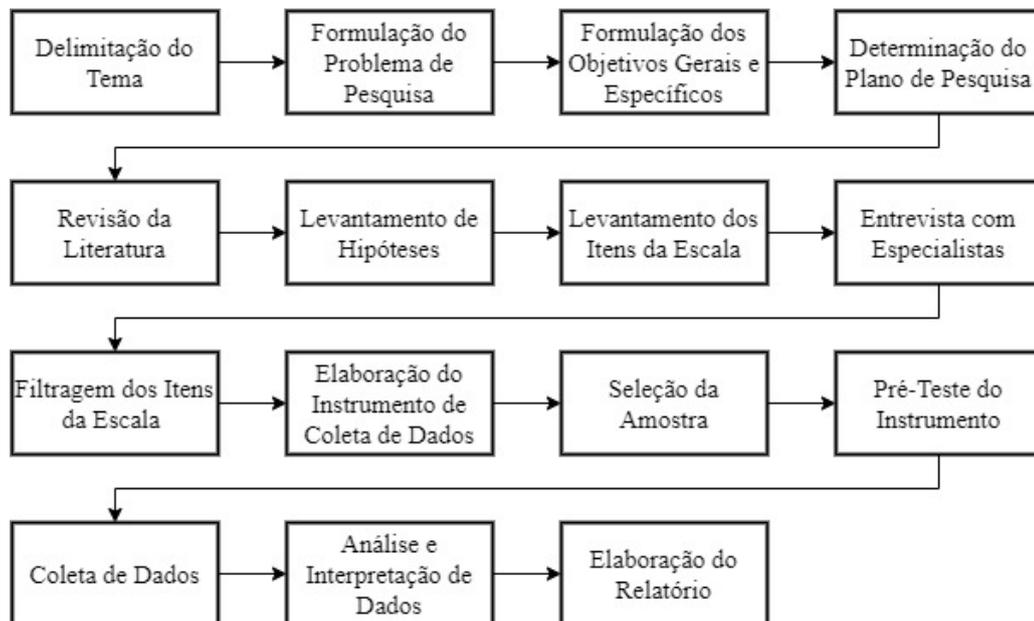
O Capítulo 5 traz a discussão e análise de dados sob a perspectiva *emic-etic-emic*, integrando as fases qualitativas e quantitativas para uma compreensão completa do fenômeno de cultura organizacional orientada para a experiência de viajantes corporativos.

O último capítulo aborda as considerações finais dessa pesquisa, bem como a síntese e resultado dos objetivos, pressupostos e hipóteses.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo aborda as estratégias adotadas para a execução da presente pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos estabelecidos e responder ao problema de pesquisa proposto. A Figura 1 ilustra a trajetória da pesquisa.

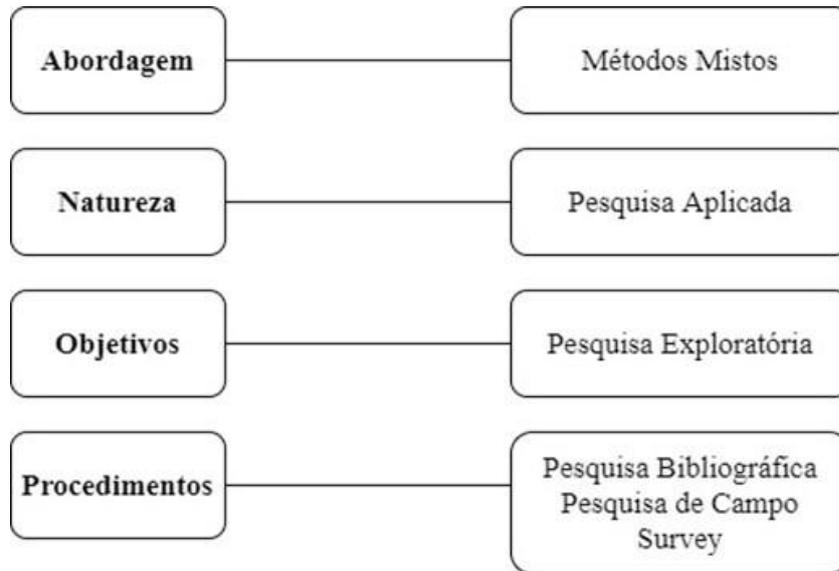
Figura 1 - Fluxograma de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Para elucidar o tema de pesquisa e atingir os objetivos propostos, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, exploratória, aplicada, por meio de uma abordagem de métodos mistos.

Figura 2 - Delineamento de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa é exploratória pois busca investigar com mais profundidade um fenômeno pouco abordado pelo mercado e pela literatura, desta forma é possível levantar informações a partir de entrevistas com especialistas, referências bibliográficas e outras formas de levantamento de dados (GIL, 2018).

A pesquisa caracteriza-se como aplicada pois busca empregar o conhecimento em um contexto particular (GIL, 2018), neste caso, o estudo da cultura organizacional orientada para a hospitalidade é aplicada no cenário hoteleiro.

Esta pesquisa segundo o procedimento técnico caracteriza-se como bibliográfica, pois fundamenta-se em artigos científicos e livros para levantar informações e hipóteses sobre o tema (MASCARENHAS, 2012). Utiliza-se também o procedimento de levantamento, para colher informações do grupo investigado (clientes de negócios de meios de hospedagem).

A pesquisa baseia-se no método hipotético-dedutivo (MASCARENHAS, 2012), que a partir de um problema busca-se uma solução por meio de hipóteses e eliminação de erros (OLIVEIRA et al., 2018). As hipóteses levantadas são respostas provisórias que propõem uma possível solução para o problema levantado e devem ser embasadas teoricamente (OLIVEIRA et al., 2018). Nesta pesquisa, a hipótese levantada é que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade pode influenciar a experiência de consumo de viajantes de negócios que se hospedam em hotéis.

O problema de pesquisa é possivelmente solucionado utilizando-se uma abordagem mista, ou seja, empregando-se uma abordagem qualitativa e quantitativa (GIL, 2018). Segundo

Creswell (2010), a utilização de uma abordagem única (quantitativa ou qualitativa) pode não ser suficiente para compreender os fenômenos sociais que se passam no sistema complexo em que vivemos, portanto, a abordagem mista pode proporcionar uma maior compreensão dos problemas e estimular *insights* valiosos para a pesquisa.

A pesquisa utiliza-se do delineamento sequencial exploratório que consiste em empregar uma fase de coleta e tratamento de dados qualitativos e posteriormente coleta e tratamento de dados quantitativos. O delineamento sequencial exploratório versa em coletar e analisar primeiramente dados qualitativos, para depois realizar a coleta e análise de dados quantitativos que permitam a interpretação mais assertiva dos dados qualitativos (GIL, 2018). A etapa qualitativa permite maior aprofundamento no tema, enquanto a etapa quantitativa permite a quantificação do fenômeno e a generalização dos resultados (GIL, 2018).

A pesquisa qualitativa permite uma observação profunda do objeto de estudo, exige uma descrição detalhada do objeto, e a compreensão e a análise das informações em simultâneo com sua coleta (MASCARENHAS, 2012). Neste estudo, a abordagem qualitativa será fundamental para o entendimento da hospitalidade como uma cultura organizacional no âmbito do fornecimento de serviços e experiências de hospitalidade.

A pesquisa quantitativa fundamenta-se na coleta de dados quantificáveis que devem ser explorados e analisados por meio de técnicas estatísticas (MASCARENHAS, 2012). Os estudos quantitativos permitem analisar os dados com maior confiabilidade, deste modo é possível generalizar as conclusões com maior solidez. Para verificar se há relação entre a cultura organizacional, a hospitalidade e a experiência de consumo, aplica-se um estudo de correlação de variáveis, que permite descobrir se existe alguma relação entre os fatores.

Deste modo, a presente pesquisa será elaborada em três etapas empregando métodos mistos da seguinte maneira: Etapa Qualitativa > Etapa Quantitativa > Etapa Qualitativa.

Na década de 80 surgem as primeiras pesquisas utilizando métodos mistos, neste período os pesquisadores começam a perceber que a integração de métodos representa uma abordagem mais completa para a investigação científica (CRESWELL; CLARK, 2013).

Essa metodologia compreende a utilização dos dois métodos de forma misturada ou concomitante, permitindo que o pesquisador enfatize um dos métodos ou os utilize na mesma medida (CRESWELL; CLARK, 2013). A abordagem qualitativa oferece uma perspectiva mais detalhada, já a quantitativa uma perspectiva geral (CRESWELL; CLARK, 2013).

Nesta pesquisa a utilização dos métodos mistos é ideal para filtrar e explorar as questões a serem aplicadas na fase quantitativa. A fase qualitativa é realizada por meio de entrevistas,

posteriormente as informações coletadas serão utilizadas para desenvolver o instrumento da fase quantitativa.

A abordagem mista se faz necessária para o presente estudo pois como expõe Creswell (2010), existem complexidades que necessitam uma abordagem mais holística de estudo que permita o domínio da questão. Esta pesquisa busca compreender a hospitalidade, um fato social, como uma cultura organizacional que permeia as organizações que fornecem serviços de hospitalidade, e como essa cultura organizacional e hospitalidade oferecidas no domínio comercial influenciam a experiência de consumo de um público com motivações de mobilidade específicos.

A pesquisa mista supre fragilidades que a utilização de um único método ocasiona, reduzindo assim as chances de pouca exploração do contexto, vieses do pesquisador, poucas evidências sobre o problema apresentado, coleta de dados restrita etc. (CRESWELL; CLARK, 2013).

Segundo Creswell e Clark (2013), a pesquisa de métodos mistos é “prática” pois permite que o pesquisador compreenda as questões investigadas de maneira integral e utilizando mais recursos. Os autores também enfatizam a necessidade de o pesquisador compreender tanto o método qualitativo quanto o método quantitativo separadamente. Sem essa compreensão não é possível realizar uma pesquisa mista já que esta exige a utilização de ambas as abordagens.

Este estudo de métodos mistos tem como propósito desenvolver a teoria e o instrumento de pesquisa, o que não seria possível realizar com o uso de um único método. A fase qualitativa é necessária para informar o outro método quantitativo e explorar facetas da pesquisa de maneira complementar, já o método quantitativo é necessário para que os construtos sejam validados e generalizáveis (GREENE; CARACELLI; GRAHAM, 1989). Segundo os autores, um estudo que tem o propósito de desenvolvimento geralmente é conduzido de maneira sequencial, assim como a presente pesquisa é conduzida.

De acordo com Greene, Caracelli e Graham (1989) há várias razões para realizar uma pesquisa de métodos mistos:

Quadro 1 - Propósitos de pesquisa mista

Propósito da Pesquisa	Definição	Fundamento
Triangulação	Busca convergência, corroboração, correspondência de resultados dos diferentes métodos.	Aumentar a validade dos construtos e resultados da investigação neutralizando ou maximizando a heterogeneidade de fontes

		irrelevantes de variância atribuíveis especialmente ao viés do método inerente, mas também ao viés do investigador, o viés da teoria substantiva, vieses do contexto de investigação
Complementaridade	Busca elaboração, aprimoramento, ilustração, esclarecimento dos resultados de um método com os resultados do outro método.	Para aumentar a interpretabilidade, significância e validade dos construtos e resultados da investigação, capitalizando nos pontos fortes inerentes do método e neutralizando vieses inerentes nos métodos e outras fontes.
Desenvolvimento	Busca usar os resultados de um método para ajudar a desenvolver ou informar o outro método, onde o desenvolvimento é amplamente interpretado para incluir amostragem e implementação, bem como decisões de medição.	Para aumentar a validade dos construtos e resultados da investigação, obtendo os pontos fortes inerentes do método.
Iniciação	Busca a descoberta do paradoxo e da contradição, novas perspectivas de estruturas, a reformulação de questões ou resultados de um método com questões ou resultados de outro método.	Aumentar a amplitude e a profundidade dos resultados e interpretações da investigação, analisando-os a partir de diferentes perspectivas de diferentes métodos e paradigmas.
Expansão	Visa estender a amplitude e o alcance da pesquisa usando métodos diferentes para componentes de pesquisa diferentes.	Aumente o escopo da pesquisa selecionando os métodos mais apropriados para vários componentes da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Greene; Caracelli; Graham (1989, p. 259)

Greene, Caracelli e Graham (1989) estabelecem sete características principais para a pesquisa de métodos mistos, a saber:

Quadro 2 - Principais características da pesquisa de métodos mistos

Característica	Definição	Refinamento	Nesta Pesquisa
----------------	-----------	-------------	----------------

Método	Grau de diferença/semelhança entre os métodos utilizados na pesquisa (forma, fragilidades, limitações, viés etc.)	Similar _____ Diferente	Diferente
Fenômeno	Os métodos utilizados avaliam o mesmo fenômeno ou fenômenos diferentes.	Diferente __A__B__C__D__Igual	C= fenômenos sobrepostos ou diferentes facetas, dimensões de um único fenômeno
Paradigma	Grau em que os diferentes métodos são implementados dentro do mesmo ou de diferentes paradigmas (ligado ao design da pesquisa).	Diferente __A__B__C__D__Igual	D= Todos os métodos no mesmo paradigma
Status	Grau de importância de cada um dos métodos na pesquisa em relação à frequência e centralidade.	Desigual_____Igual	Desigual
Independência	O grau em que os métodos são conceituados, projetados e implementados de forma interativa ou independente.	Interativo_____Independente	Interativo
Tempo	Implementação dos métodos de forma simultânea ou sequencial.	Sequencial_A_B_C_D_E_Simultâneo	Sequencial
Estudo	A quantidade de estudos que a pesquisa abrange.	Um estudo _____> Estudos	Um estudo

Fonte: Adaptado de Greene; Caracelli; Graham (1989, p. 263)

O estudo emprega diferentes métodos durante a pesquisa para investigar as diversas facetas do fenômeno da cultura organizacional orientada para a hospitalidade, sendo que na fase qualitativa obtermos uma perspectiva de especialistas e profissionais que lidam diretamente com o setor de hospitalidade e com o público de viajantes de negócios, e na fase quantitativa obtém-se dados dos próprios viajantes corporativos. Posteriormente os dados qualitativos e

quantitativos serão confrontados. Todos os métodos serão empregados no mesmo paradigma de pesquisa.

Outra característica desta pesquisa é o status desigual do uso dos métodos, em que a fase qualitativa é mais importante que a fase quantitativa, pois promove a compreensão do fenômeno e informa o próximo método. Os métodos serão empregados de maneira interativa e sequencial, ou seja, um após o outro, e não simultaneamente, em um único estudo.

Niglas (2004, apud BRYMAN, 2006, p. 105-107) elabora um esquema de propósitos para a realização de uma pesquisa de métodos mistos mais detalhado, a saber:

Quadro 3 - Propósitos de pesquisa mista segundo Niglas

Propósito	Fundamentos
Triangulação ou maior validade	Refere-se à visão tradicional de que pesquisas quantitativas e qualitativas podem ser combinadas para triangular achados de modo que possam ser corroborados mutuamente.
Compensação	Refere-se à sugestão de que os métodos de pesquisa associados à pesquisa quantitativa e qualitativa têm seus próprios pontos fortes e fracos, de modo que combiná-los permite ao pesquisador compensar seus pontos fracos para aproveitar os pontos fortes de ambos.
Compleitude	Refere-se à noção de que o pesquisador pode reunir um relato mais abrangente da área de investigação na qual ele ou ela está interessado se tanto a pesquisa quantitativa quanto a qualitativa forem empregadas.
Processo	A pesquisa quantitativa fornece uma descrição das estruturas da vida social, mas a pesquisa qualitativa fornece uma noção do processo.
Diferentes questões de pesquisa	Este é o argumento de que a pesquisa quantitativa e qualitativa pode cada uma responder a diferentes questões de pesquisa, mas é preciso declarar explicitamente que este é o propósito.
Explicação	Uma é usada para ajudar a explicar as descobertas geradas pela outra.
Resultados inesperados	Refere-se à sugestão de que a pesquisa quantitativa e qualitativa pode ser combinada de forma proveitosa quando uma gera resultados surpreendentes que podem ser entendidos pelo emprego da outra.
Desenvolvimento de instrumentos	Refere-se a contextos nos quais a pesquisa qualitativa é empregada para desenvolver um questionário e itens de escala - por exemplo, para que uma melhor formulação ou respostas fechadas mais abrangentes possam ser geradas.
Amostragem	Refere-se a situações em que uma abordagem é usada para facilitar a amostragem de respondentes ou casos.
Credibilidade	Refere-se a sugestões de que o emprego de ambas as abordagens melhora a integridade das descobertas.

Contexto	Refere-se aos casos em que a combinação é racionalizada em termos de pesquisa qualitativa, fornecendo compreensão contextual associada a descobertas generalizáveis e externamente válidas ou relações amplas entre variáveis descobertas por meio de uma pesquisa.
Ilustração	Refere-se ao uso de dados qualitativos para ilustrar resultados quantitativos.
Utilidade ou melhoria da utilidade dos resultados	Refere-se a uma sugestão, que é mais provável de ser proeminente entre os artigos com um enfoque aplicado, de que a combinação das duas abordagens é mais útil para os profissionais e outros.
Confirmar e descobrir	Isso envolve o uso de dados qualitativos para gerar hipóteses e o uso de pesquisas quantitativas para testá-las em um único projeto.
Diversidade de pontos de vista	Combinar as perspectivas dos pesquisadores e dos participantes por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa, respectivamente, e descobrir relações entre variáveis por meio de pesquisa quantitativa, ao mesmo tempo que revela significados entre os participantes de pesquisa por meio de pesquisa qualitativa.
Aprimoramento ou construção de descobertas quantitativas / qualitativas	Isso envolve uma referência a fazer mais ou aumentar as descobertas quantitativas ou qualitativas por meio da coleta de dados usando uma abordagem de pesquisa qualitativa ou quantitativa.
	Outro / pouco claro.
	Não declarado.

Fonte: Adaptado de Niglas (2004, apud BRYMAN, 2006, p. 105-107)

As pesquisas podem apresentar propósitos multivariados, desde que a estratégia escolhida seja de fato empregada metodologicamente, e que a razão para fazê-la esteja explícita nos procedimentos da pesquisa (BRYMAN, 2006). Para Bryman (2006) também é possível que a utilização da abordagem de métodos mistos resulte em novas razões, possibilidades e resultados da pesquisa. De maneira geral, a utilização desse método gera resultados imprevisíveis, mas produz insights valiosos para o tema investigado (BRYMAN, 2006).

Ante o exposto, observa-se que esta pesquisa possui propósitos multivariados coerentes com os objetivos que se pretendem atingir, deste modo, justifica-se o emprego de métodos mistos na presente pesquisa pois a abordagem pode oferecer à investigação complementaridade, para que um método possa auxiliar e fortalecer o outro método, também desenvolvimento do tema e minimização das fragilidades que um único método possa acarretar. Observa-se também o propósito de compensação, completude, explicação, resultados inesperados, desenvolvimento do instrumento, credibilidade e diversidade de pontos de vista.

Somente a aplicação de um instrumento qualitativo e um quantitativo na pesquisa não constitui uma abordagem de métodos mistos, é preciso integrar as duas abordagens de uma maneira que um instrumento não seja insignificante em relação ao outro (BRYMAN, 2006).

Após definir os propósitos, Creswell e Clark (2013) propõem um modelo para determinar o nível de interação entre os elementos qualitativos e quantitativos. Deve-se considerar o nível de interação entre os elementos quantitativos e qualitativos, fator que determina se as fases serão integradas ou independentes; a prioridade dos elementos, que é a importância dada a cada fase da pesquisa em que se atribui um peso maior/menor ou igual às fases quanti e quali; o momento certo de aplicação dos elementos, o tempo em que cada um dos métodos entra no estudo; e os procedimentos para a mistura dos elementos, trata-se da intercalação entre os elementos.

Para este estudo o nível de interação dos métodos é interativo, em que os métodos serão integrados em diversos pontos da pesquisa, principalmente no desenvolvimento do instrumento. O estudo considera a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa igualmente importantes. Aplica-se a abordagem de momento certo sequencial, em que cada fase é realizada em uma etapa diferente. O procedimento de mistura ocorre durante a coleta de dados, em que os dados coletados no primeiro elemento ajudarão na elaboração e interpretação do segundo elemento.

Após a determinação dos níveis de interação entre os elementos é possível caracterizar a presente pesquisa como um projeto sequencial exploratório. De acordo com Creswell e Clark (2013), o projeto sequencial exploratório começa com a fase qualitativa, em que os dados coletados e analisados permitirão a execução da fase sequencial quantitativa. A fase quantitativa permite a generalização dos resultados, e a fase qualitativa permite a interpretação destes resultados (CRESWELL; CLARK, 2013). A variante deste projeto exploratório é a variante do desenvolvimento do instrumento, em que na fase qualitativa obtém-se informações para construir o instrumento que é aplicado na fase quantitativa (CRESWELL; CLARK, 2013).

Para Creswell e Clark (2013) o processo de execução de uma pesquisa de métodos mistos exploratória deve considerar as seguintes etapas:

Figura 3 - Procedimentos básicos para a implementação de uma pesquisa exploratória

PASSO 1	Planejar e implementar o elemento qualitativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as questões da pesquisa qualitativa e determinar a abordagem qualitativa; • Obter permissões; • Identificar a amostra qualitativa; • Coletar dados abertos; • Analisar os dados qualitativos usando procedimentos do desenvolvimento do tema e aqueles específicos de abordagem qualitativa para responder às questões da pesquisa e identificar as informações necessárias para informar a fase seguinte;
PASSO 2	Usar estratégias para construir sobre os elementos qualitativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Refinar as questões ou hipóteses da pesquisa quantitativa e a questão dos métodos mistos; • Determinar como os participantes serão selecionados para a amostra quantitativa; • Planejar e realizar um teste piloto com um instrumento de coleta de dados quantitativos com base nos resultados qualitativos;
PASSO 3	Planejar e implementar o elemento quantitativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as questões ou hipóteses da pesquisa quantitativa que se constroem sobre os resultados qualitativos e determinar a abordagem quantitativa; • Obter permissões; • Selecionar uma amostra quantitativa que generalize ou teste os resultados quantitativos; • Analisar os dados quantitativos usando estatística descritiva, estatística inferencial e tamanhos de efeito para responder as questões quantitativas e as questões de pesquisa dos métodos mistos;
PASSO 4	Interpretar os resultados conectados
	<ul style="list-style-type: none"> • Resumir e interpretar os dados qualitativos; • Resumir e interpretar os dados quantitativos; • Discutir em que extensão e em que medidas os resultados quantitativos generalizam ou testam os resultados qualitativos;

Fonte: Adaptado de Creswell e Clark (2013)

A investigação de Bavik (2016) estruturou-se pela mesma metodologia. O autor dividiu o estudo em duas fases, a saber: Na fase qualitativa o autor levantou itens por meio de revisão bibliográfica para a elaboração da escala de cultura organizacional do setor de hospitalidade. Posteriormente o autor realizou entrevistas em profundidade com *experts* da área para encontrar dimensões principais e filtrar os itens identificados na primeira coleta de dados (revisão da literatura). Os experts foram convidados a editar e aprimorar os itens da escala, identificando itens repetitivos, desnecessários ou novos itens cruciais para a escala. Na fase quantitativa

realizou-se o pré-teste para uma filtragem mais apurada da escala e a aplicação do teste final para o público da pesquisa.

A abordagem de métodos mistos empregada neste estudo é sequencial, cumprindo-se primeiro a fase qualitativa de entrevistas em profundidade com especialistas para posteriormente estender os resultados com o método quantitativo. A fase qualitativa cabe como exploratória, pois estudos exploratórios buscam a compreensão e descrição do fenômeno investigado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Já a fase quantitativa permite a condução da pesquisa com um número expressivo de amostragem, permitindo a generalização dos resultados (CRESWELL, 2010a).

O Quadro 4 apresenta as estratégias para alcance dos objetivos considerando as abordagens de pesquisa que serão utilizadas, os instrumentos de pesquisa, as hipóteses e pressupostos correspondentes e as ferramentas de suporte.

Quadro 4 - Estratégia para alcance dos objetivos da pesquisa

Objetivos Específicos	Abordagem de Pesquisa	Instrumento de Pesquisa	Hipóteses/Pressupostos	Ferramentas de Suporte
1. Investigar a hospitalidade como uma cultura organizacional	Abordagem <i>Emic</i> - Fase 1 - Qualitativa: Pesquisa Bibliográfica	Revisão da Literatura	P1: A hospitalidade pode ser uma orientação cultura organizacional	<i>Software</i> VOSviewer: Ordenamento de base bibliográfica por autor, <i>clusters</i> , publicações e linha do tempo.
	Abordagem <i>Emic</i> - Fase 1- Qualitativa: Entrevistas com especialistas	Roteiro de Entrevista Semiestruturado		<i>Software</i> Biblioshiny: Realizar análises bibliométricas e construir matrizes de dados para cocitação, acoplamento, análise de colaboração científica e análise de coocorrência de palavras.
				<i>Software</i> Rayyan: Seleção de materiais para a revisão da literatura, indicando o tipo de material, fonte, ano e resumo.
				<i>Software</i> Transkriptor: Transcrição automática de áudios.

2. Identificar os construtos e conceitos de cultura organizacional orientada para a hospitalidade.	Abordagem <i>Emic</i> - Fase 1 - Qualitativa: Pesquisa Bibliográfica Abordagem <i>Emic</i> - Fase 1 - Qualitativa: Entrevistas com especialistas	Revisão da Literatura Roteiro de Entrevista Semiestruturado	P1: A hospitalidade pode ser uma orientação cultura organizacional	<i>Software</i> VOSviewer <i>Software</i> Biblioshiny <i>Software</i> Rayyan <i>Software</i> Transkriptor
3. Identificar se os funcionários dos hotéis possuem características hospitaleiras compatíveis com a cultura organizacional orientada para a hospitalidade	Abordagem <i>Emic</i> - Fase 1 - Qualitativa: Entrevistas com especialistas	Roteiro de Entrevista Semiestruturado	P2: Os funcionários do setor hoteleiro apresentam características hospitaleiras de um anfitrião.	<i>Software</i> Transkriptor
	Abordagem <i>Emic</i> - Fase 1 - Qualitativa: Entrevistas com especialistas	Roteiro de Entrevista Semiestruturado	P3: Os funcionários do setor hoteleiro exibem comportamentos, atitudes, crenças e valores compatíveis com a cultura da organização.	<i>Software</i> Transkriptor

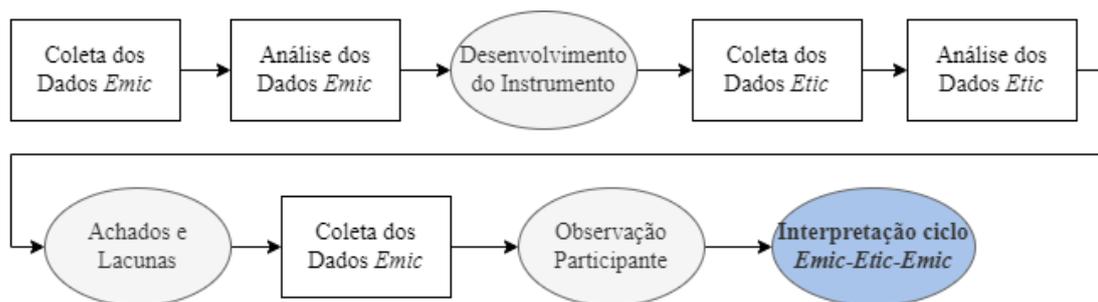
<p>4. Analisar os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo.</p>	<p>Abordagem <i>Etic</i> - Fase 2 - Quantitativa: Aplicação de questionário</p>	<p>Questionário</p>	<p>H1: Características Hospitaleiras do Anfitrião influenciam a Adequação Profissional.</p> <p>H2: Características Hospitaleiras influenciam a Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade.</p> <p>H3: Adequação Profissional influencia Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade.</p> <p>H4: Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade influencia a Experiência de Consumo de viajantes corporativos.</p>	<p><i>Software SmartPLS:</i></p> <p>Software com interface gráfica para modelagem de equações estruturais (SEM) baseada em variância.</p>
<p>5. Discutir a influência dos fatores da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos.</p>	<p>Abordagem <i>Emic</i> - Fase 3 - Qualitativa: Estudo de casos múltiplos em hotéis 5 estrelas da cidade de São Paulo</p>	<p>Roteiro de Entrevista Semiestruturado</p>	<p>P4: A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é aplicada nos hotéis e é percebida na experiência do viajante corporativo.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 ABORDAGEM EMIC-ETIC-EMIC

Para executar a pesquisa mista empregou-se a abordagem *emic-etic-emic*, pois esta perspectiva representa um ciclo que permite compreender um fenômeno de maneira holística e estruturada. A Figura 4 representa o fluxo do ciclo a ser seguido nesta pesquisa.

Figura 4 - Fluxograma do ciclo *emic-etic-emic*



Fonte: Elaborado pela autora

A abordagem *emic* e *etic* originou-se no campo de pesquisas da linguística nos anos 50, a perspectiva era utilizada para estudar os fonemas e fonética de diferentes idiomas, foi somente nos anos 60 que as perspectivas *emic* e *etic* passaram a ser empregadas como abordagem de pesquisa científica para compreender as culturas de modo interpretativo ou objetivo pelos pesquisadores (MOSTOWLANSKY; ROTA, 2020).

Os fenômenos sociais podem ser estudados a partir de duas abordagens, sendo elas a abordagem científica social, que consiste na coleta de dados sólidos e confiáveis para a explicação de um fenômeno, e a abordagem interpretativista, que consiste na observação e interpretação dos comportamentos e discursos dos indivíduos para a explicação e compreensão de um fenômeno (OUDENHOVEN, 2017). Estas abordagens são chamadas respectivamente *Etics* e *Emics*.

Os termos *emic* e *etic* foram estabelecidos pelo linguista e antropólogo Kenneth Pike em 1927, sendo que para o pesquisador, a abordagem *emic* tratava-se da compreensão de como os membros nativos de uma sociedade significavam e descreviam sua linguagem, enquanto a abordagem *etic* examina e categoriza os conceitos de acordo com observações científicas (WHITAKER, 2017). Na abordagem *emic* somente os nativos podem garantir a validade das interpretações, e na abordagem *etic* somente cientistas podem garantir a validade das informações (WHITAKER, 2017).

A abordagem *emic-etic* é muito utilizada por cientistas sociais para encaminhar o processo de conhecimento sobre culturas, a perspectiva *emic* oferece um olhar interno, enquanto

a perspectiva *etic* oferece um olhar externo do fenômeno (WHITAKER, 2017). A abordagem *emic* se atenta à compreensão interpretativa dos fenômenos, e a *etic* com a generalização dos padrões em comparação à outras culturas. Whitaker (2017) completa que a abordagem *emic* consiste em achar padrões observados pela experiência do pesquisador, já a abordagem *etic* encontra na formulação de hipóteses e teorias a explicação para esses padrões.

Experiências vividas por residentes de uma comunidade são dados *emic*, enquanto a perspectiva de *stakeholders* externos são considerados dados *etic* (GABER, 2017). Segundo Gaber (2017, p. 1027), os indivíduos que estão inseridos na comunidade ou contexto investigado possuem uma visão “privilegiada” em relação aos observadores externos, portanto a abordagem *emic* é empregada quando não se compreende completamente o fenômeno que está acontecendo. Em contrapartida, a abordagem *etic* é uma observação externa e “objetiva”, pode-se dizer que é uma visão imparcial do fenômeno capaz de oferecer uma explicação geral dos acontecimentos (GABER, 2017, p. 1027).

A diferença entre a abordagem *Emic* e *etic* está na distância do investigador, a abordagem *emic* é feita de perto e de dentro, enquanto a abordagem *etic* é feita de fora (OUDENHOVEN, 2017).

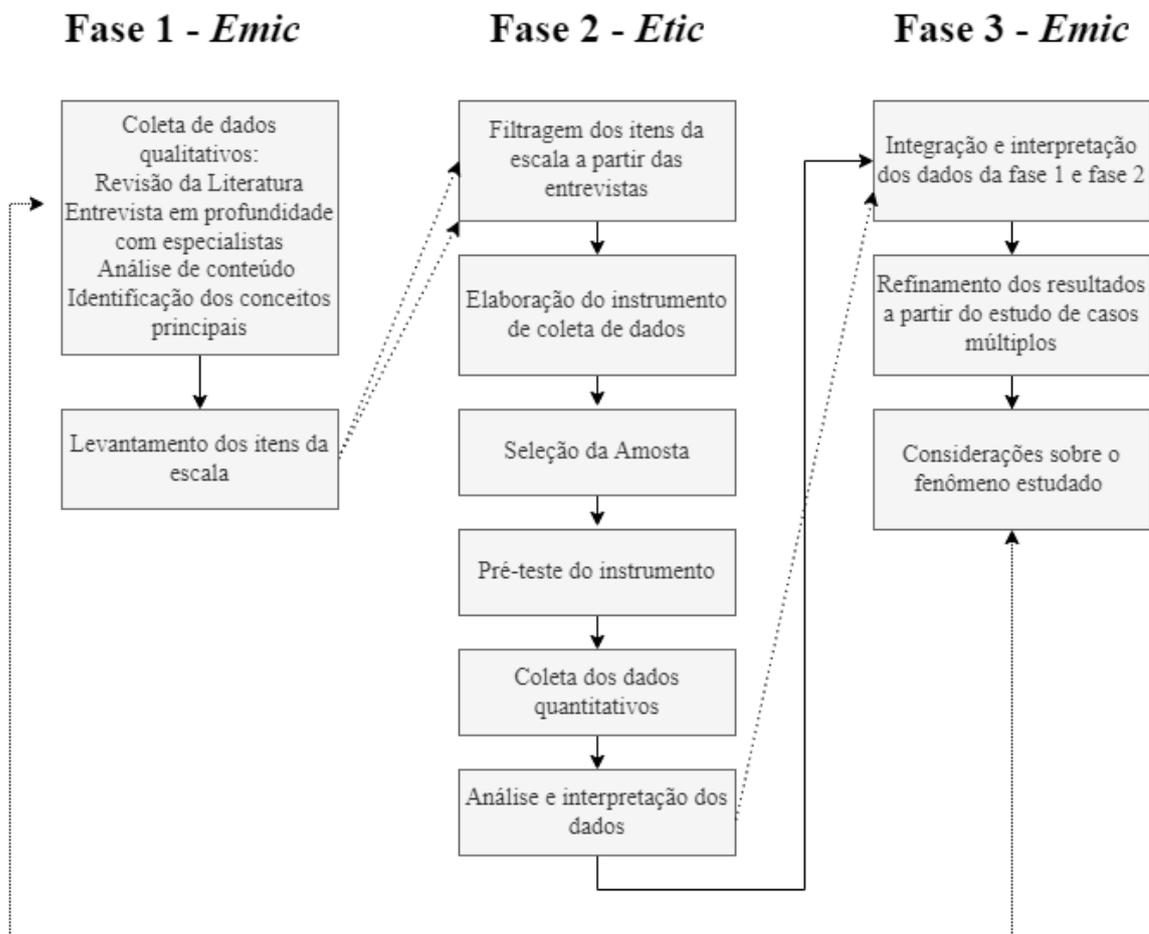
A observação sistemática é um método comumente utilizado nas pesquisas *emic-etic*, a observação permite que o pesquisador identifique comportamentos e atitudes que representam o fenômeno, estas observações levam à compreensão e confirmação ou refutação das hipóteses (OUDENHOVEN, 2017). Outros métodos utilizados nas pesquisas *emic-etic* são a entrevista e questionário. Enquanto a abordagem *etic* utiliza-se de questionários fechados, a abordagem *emic* se desenvolve por meio de entrevistas em profundidade com perguntas abertas (OUDENHOVEN, 2017). A diferenciação também pode ser utilizada na abordagem *etic*, esta consiste em categorizar os grupos por características que os diferem.

A abordagem *emic-etic* diminui as fragilidades do estudo se comparado com um estudo que utiliza somente uma fase, mas empregar o ciclo *emic-etic-emic* como abordagem de pesquisa permite uma melhor compreensão das questões investigadas, portanto a pesquisa não deve terminar após a fase *etic* (PUNNETT et al., 2017). Na fase *emic* o pesquisador imerge nas questões e conceitos estudados e os elucida a partir de suas próprias interpretações e observações, colhendo informações que possam ajudá-lo a elaborar a fase *etic* posterior. Na fase *etic* é embasada por explicações que já forma estudadas em outros contextos culturais, e incorporam instrumentos de coletas de dados e análises estatísticas que permitam o teste em contextos gerais. A fase *emic* seguinte deve ser aplicada para observar e explicar os resultados

encontrados na fase *etic*, formando um ciclo de pesquisa que permite a compreensão holística dos fenômenos (PUNNETT et al., 2017).

A presente pesquisa segue o modelo de *emic-etic-emic* aplicado por Punnet et al. (2017):

Figura 5 - Modelo interativo das abordagens *emic-etic-emic*



Fonte: Elaborado pela autora

Gaber (2017) também adota uma perspectiva cíclica das abordagens *emic-etic*, que compreende uma etapa *emic-etic* (visão interna-externa) e uma etapa *etic-emic* (visão externa-interna), desta maneira o pesquisador integra as duas abordagens na coleta e análise dos resultados.

Segundo Punnet et al. (2017) não existe uma abordagem “melhor” quando se trata das perspectivas *emic* e *etic*, pois quando as duas perspectivas são empregadas em conjunto na pesquisa o resultado é mais completo. Os autores também concordam que este tipo de abordagem é ideal para investigar fenômenos pouco explorados. Oudenhoven (2017) também corrobora este pensamento, afirmando que as abordagens devem ser preferencialmente

utilizadas em conjunto, para que uma compense a fragilidade metodológica e de coleta de dados da outra. Outro benefício observado é que a pesquisa *emic-etic* também reduz os riscos de viés do pesquisador (OUDENHOVEN, 2017). Da mesma maneira afirma Whitaker (2017), que a perspectiva *emic* e *etic* são um *continuum*, e não abordagens que devem ser empregadas individualmente. Pode-se observar as principais diferenças entre as duas abordagens no Quadro 5.

Quadro 5 - Diferenças entre as abordagens Emic e Etic

Abordagem Etic	Abordagem Emic
Analítico	Interpretativo
Essencialmente Quantitativa	Essencialmente qualitativa
Essencialmente comparativa entre culturas	Atenção às variações culturais
Foco em variáveis isoladas	Foco em redes de variáveis
Ênfase em aspectos universais	Ênfase em um único aspecto
Conceitos e variáveis introduzidas externamente por meio de dedução	Conceitos e variáveis desenvolvidos a partir da experiência com a cultura
Empírico: dados são a fonte do conhecimento	Construtivista: Constructos são a fonte de conhecimento
Cultura é vista como uma determinante do comportamento	Cultura e comportamento são vistos como interdependentes
Investiga comportamentos de fora da comunidade estudada	Investiga o comportamento de dentro da comunidade estudada

Fonte: Adaptado de Oudenhoven (2017, p. 2)

A proposta da presente pesquisa é analisar os resultados utilizando uma perspectiva que Magnani (2002, p. 20) aponta como um “olhar de perto e de dentro” e um “olhar de longe e de fora”. O olhar de perto e de dentro é o estudo sob uma perspectiva etnográfica que busca compreender os comportamentos do grupo estudado de uma maneira profunda, enquanto o olhar de fora e de longe considera o ambiente macro, os números.

A perspectiva *emic-etic-emic* cumpre exatamente este papel de oferecer uma análise profunda e ao mesmo tempo distante para compreender os fenômenos em sua totalidade.

2.1.1 Abordagem *Emic* – Fase 1

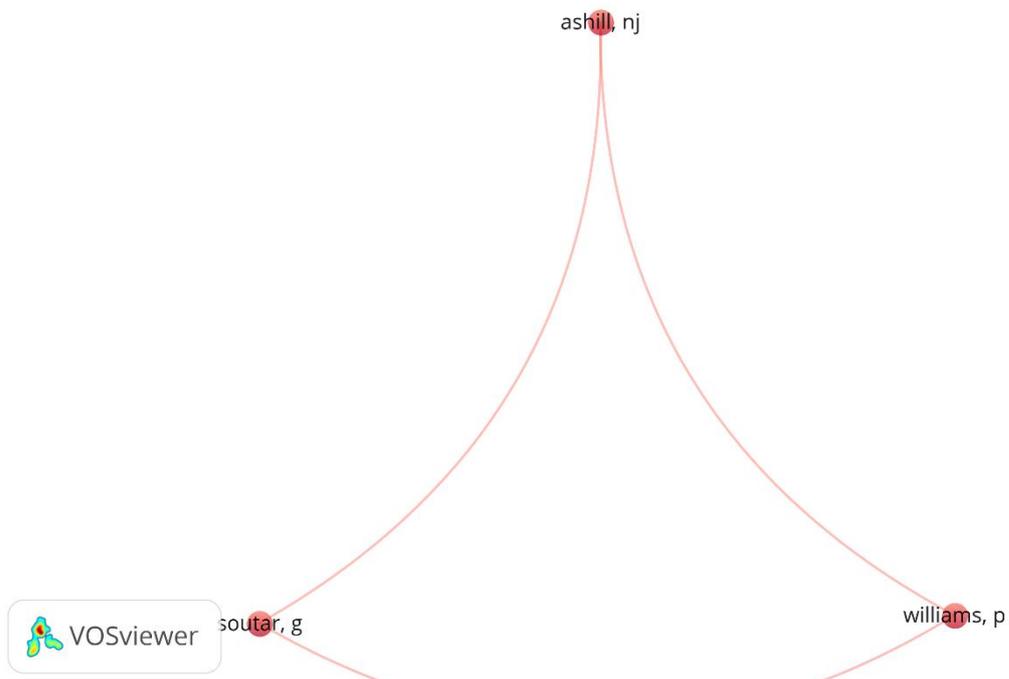
Para elaborar esta fase qualitativa, partiu-se do referencial teórico encontrado em artigos, relatórios e pesquisas coerentes com o tema e palavras-chave desta pesquisa, a saber: hospitalidade, cultura organizacional, experiência de consumo, mobilidade corporativa e cultura organizacional orientada para a hospitalidade. Para Creswell e Clark (2013, p. 157) “os dados qualitativos consistem em informações obtidas sobre questões abertas em que o pesquisador não usa categorias ou escalas predeterminadas para coletar os dados.”

Para encontrar artigos relevantes para a construção da presente pesquisa foi realizada uma busca preliminar no Google Acadêmico. Outras bases oficiais recomendadas não puderam ser utilizadas devido à pandemia de COVID-19 que se agravou no ano de 2021, exigindo distanciamento social e fechamento temporário de instituições (inclusive universidades).

Para melhor gestão dos resultados a busca foi realizada utilizando o *software* Publish or Perish (PoP). A busca pelas palavras-chave desta pesquisa, "*hospitality*" and "*organizational culture*" and "*consumption experience*" and "*corporate mobility*" não resultou em nenhum artigo, portanto dividiu-se a busca de palavras-chave em dois grupos de pesquisa: "*hospitality*" and "*organizational culture*" and "*consumption experience*"; e "*hospitality*" and "*organizational culture*" and "*corporate mobility*". A busca foi realizada no dia 07 de abril de 2021, e delimitou-se a busca por artigos publicados de 2017 a 2021 (intervalo de cinco anos recomendado para identificar pesquisas recentes e relevantes).

A busca pelas palavras "*hospitality*" and "*organizational culture*" and "*consumption experience*" resultou em 183 artigos. A partir desta busca, foi realizado um mapa bibliográfico utilizando o *software* VOSviewer. Para identificar as pesquisas mais relevantes. A análise aplicada foi de coautoria e autores, inicialmente optou-se por buscar autores com no mínimo dois documentos publicados, encontrou-se somente três conexões entre autores, formando um *cluster* apenas.

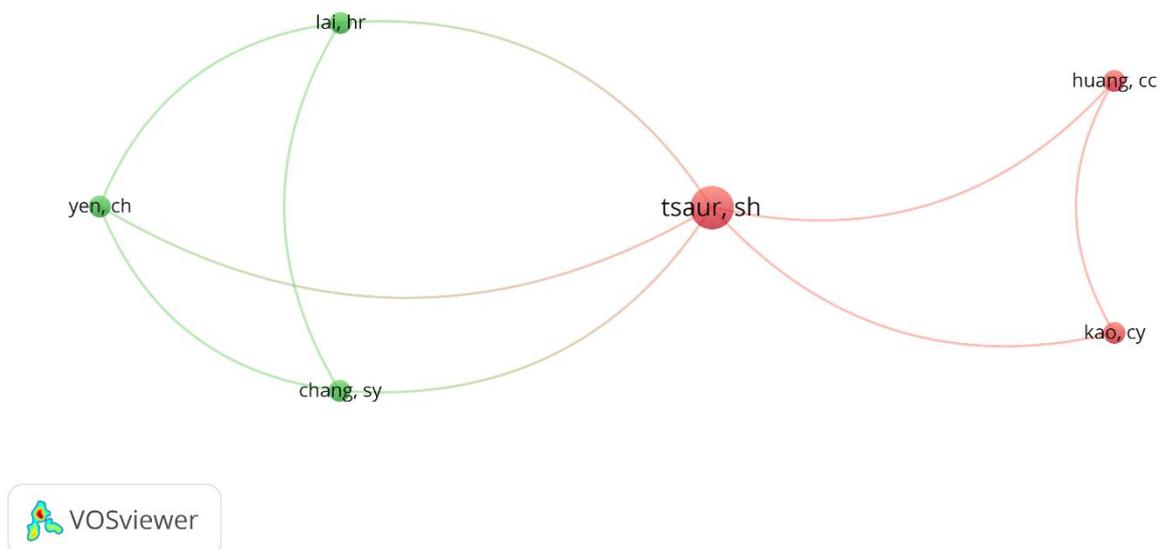
Figura 6 - Mapa de correlação de autores



Fonte: Elaborado pela autora

Devido ao baixo número de *clusters*, outra análise foi efetuada, desta vez buscando conexão entre autores com no mínimo um documento, seis conexões foram encontradas, formando dois *clusters*.

Figura 7 - Mapa de correlação de autores 2



Fonte: Elaborado pela autora

Dado o baixo número de *clusters* mostrou-se necessário identificar outros artigos relevantes para a pesquisa. Analisando novamente os resultados do *software* Publish or Perish, foi possível identificar 19 artigos com alta indexação no Google Acadêmico, os artigos permitem a construção inicial da temática da dissertação, mas foi realizada uma análise dos resumos para identificar os artigos realmente relevantes para a pesquisa.

Os critérios de seleção utilizados foram: somente artigos (exclusão de teses e dissertações), em inglês ou português, relacionados ao setor de hospitalidade (eventos, hospedagem, alimentos e bebidas) e compatíveis com a temática e palavras-chave do estudo. Por meio do *software* Rayyan foi possível filtrar os artigos mais compatíveis com o tema da dissertação. O processo de filtragem resultou em 26 artigos.

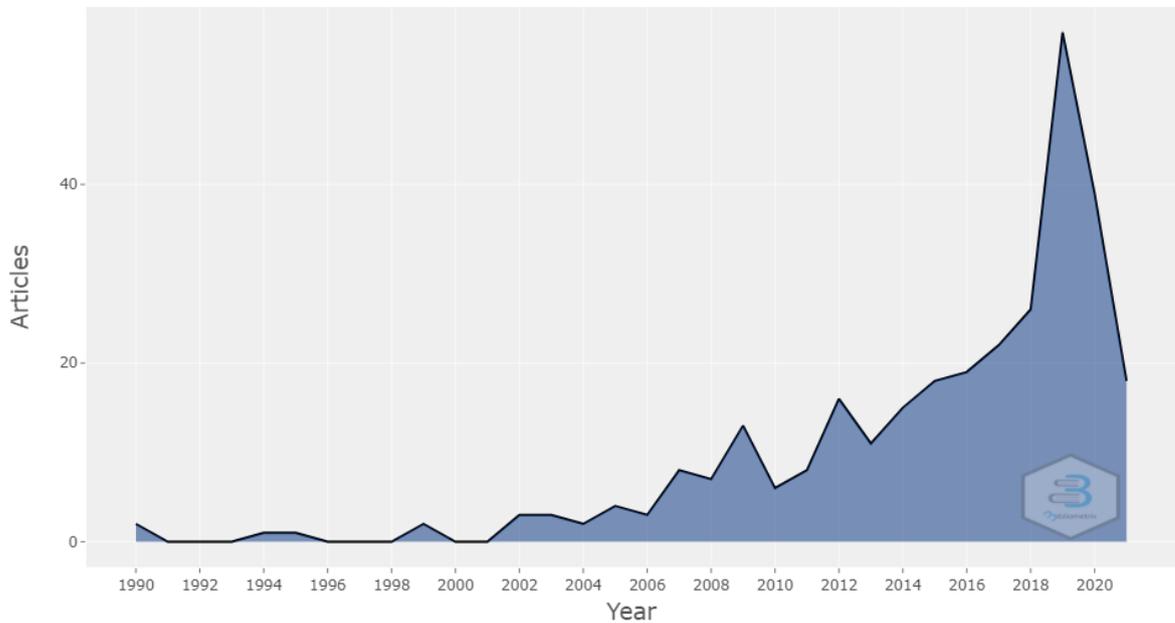
A busca pelas palavras-chave "*hospitality*" and "*corporate mobility*" and "*organizational culture*" resultou em 13 artigos, analisando os resumos percebeu-se que nenhum estava relacionado à temática da pesquisa e por isso foram descartados para utilização na presente dissertação.

A base de artigos identificada no Google Acadêmico não foi suficiente para elaborar a revisão da literatura dessa pesquisa, portanto uma nova busca foi realizada na base Scopus no dia 24 de abril de 2021 utilizando as palavras-chave "*organizational culture*" e "*hospitality*". A busca retornou 304 resultados, porém, somente 162 artigos mais recentes (2017-2021). A partir desses resultados realizou-se uma análise bibliométrica no *software* R Studio.

As análises mostram que as pesquisas sobre cultura organizacional estão em constante crescimento, o tema continua relevante mesmo após décadas das primeiras produções sobre o tema. A cada ano surgem novas relações para o estudo de cultura organizacional.

Figura 8 - Produção científica anual

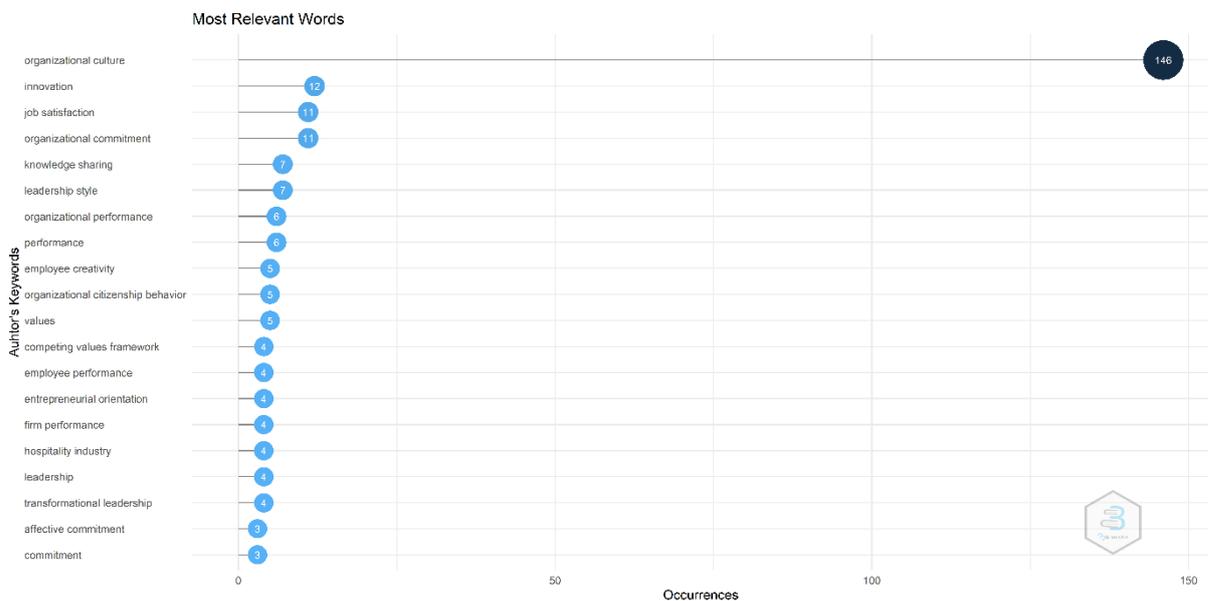
Annual Scientific Production



Fonte: Elaborado pela autora

Os artigos presentes nessa busca (cultura organizacional e hospitalidade) estão frequentemente ligados à inovação, satisfação no trabalho, comprometimento, compartilhamento de conhecimento, liderança e performance. As pesquisas indicam que a cultura organizacional influencia diretamente nos temas mencionados anteriormente, como pode-se observar na Figura 9.

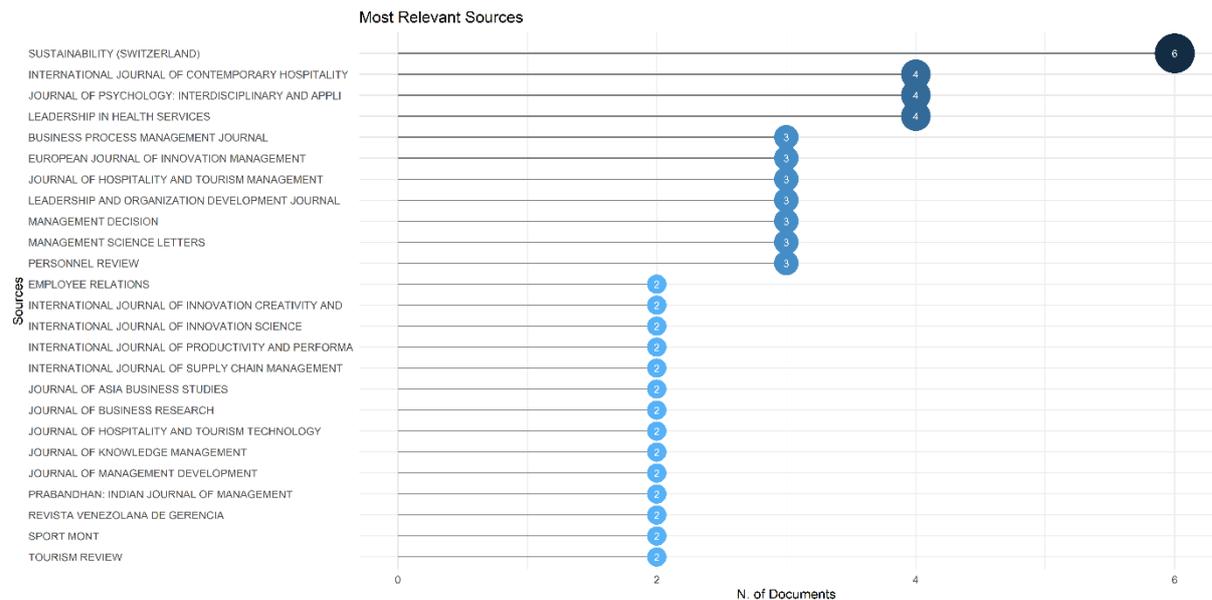
Figura 9 - Palavras mais relevantes



Fonte: Elaborado pela autora

As produções sobre hospitalidade e cultura organizacional aparecem ligadas principalmente às temáticas de sustentabilidade, gestão de recursos humanos e comportamentos dos funcionários nas organizações. As pesquisas não são somente de hospitalidade, mas também englobam o setor de serviços no geral e competitividade.

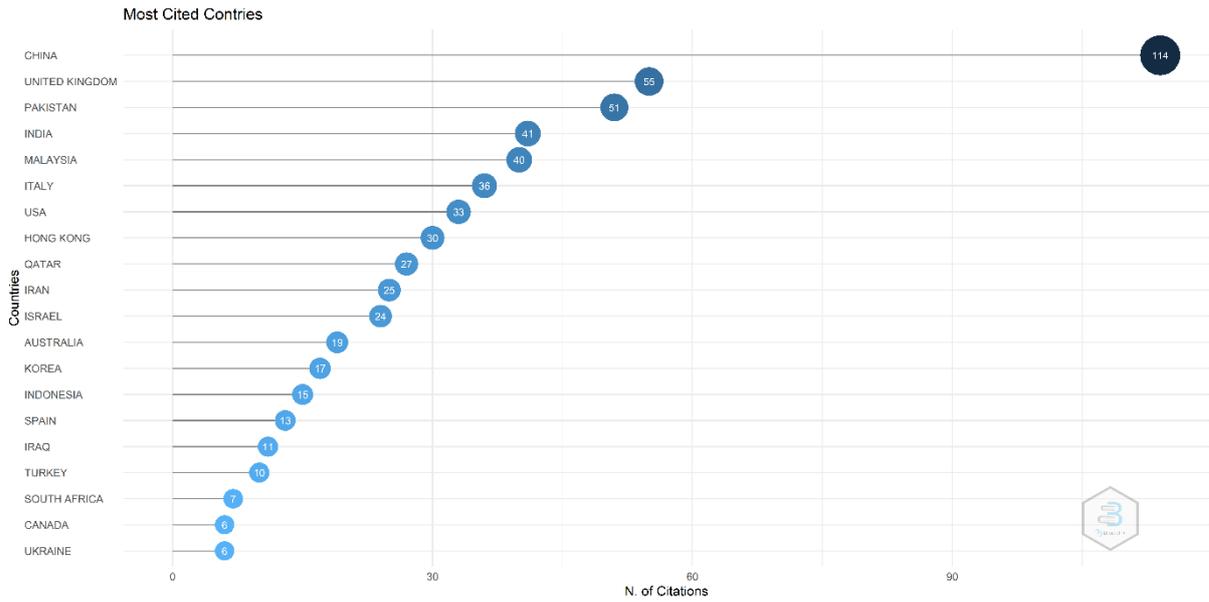
Figura 10 - Fontes mais relevantes



Fonte: Elaborado pela autora

As contribuições provêm principalmente da China, Reino Unido, Paquistão, Índia e Malásia. A busca de artigos para a elaboração dessa pesquisa mostrou que o conteúdo nacional sobre o tema é escasso, justificando assim a investigação do tema no cenário nacional.

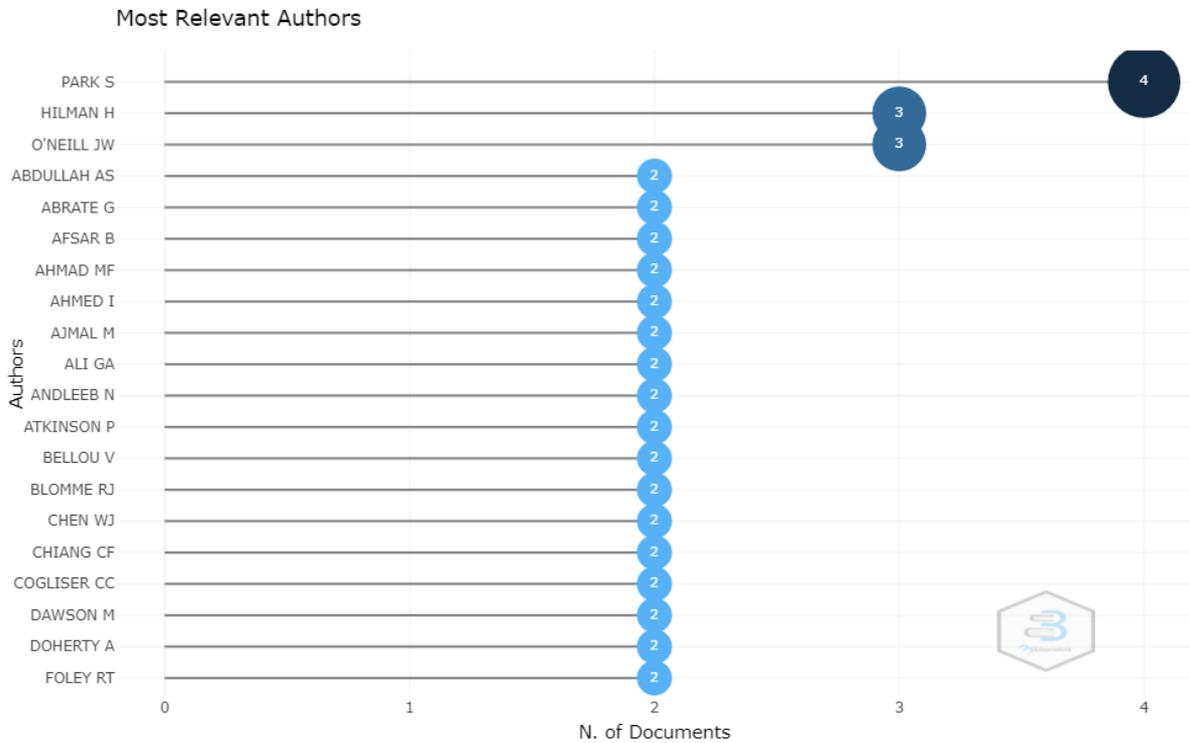
Figura 11 - Países mais citados



Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 12 observa-se os autores mais relevantes dos últimos cinco anos.

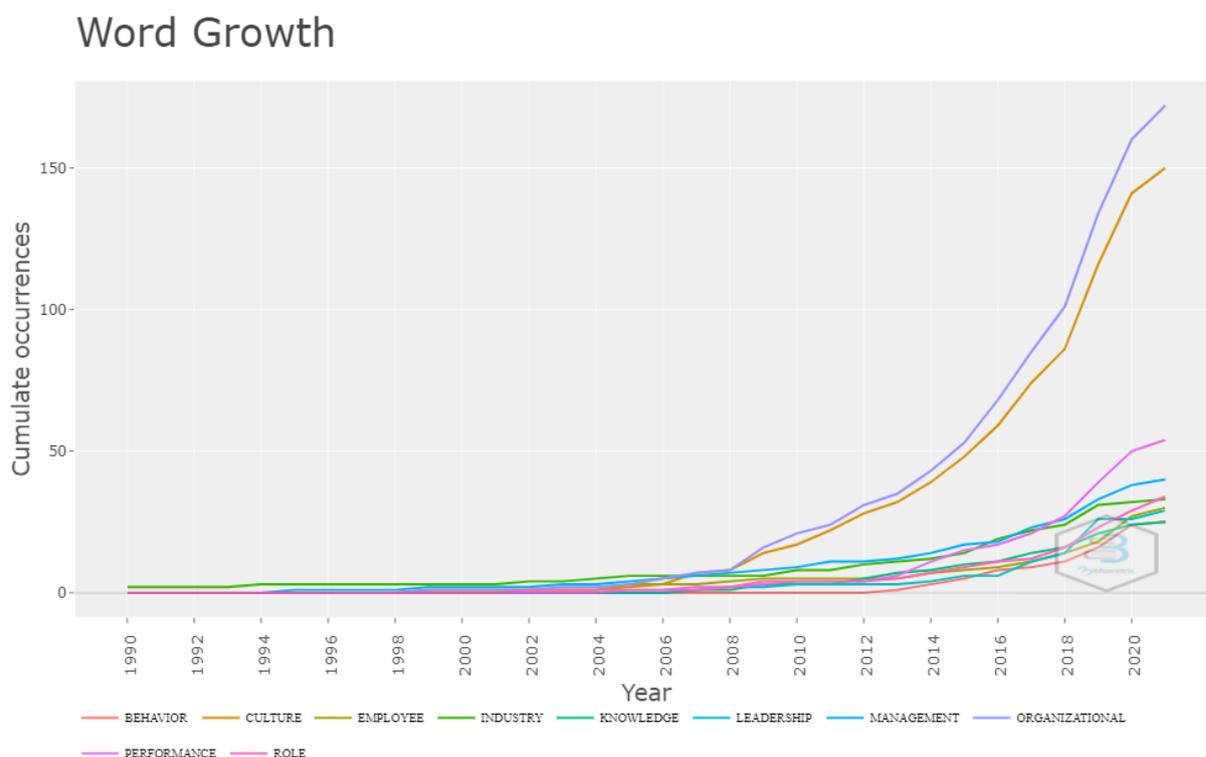
Figura 12 - Autores mais relevantes



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os títulos das pesquisas, percebe-se que nos últimos anos as temáticas que mais vem crescendo no campo da pesquisa de cultura organizacional são performance, gestão, funções, funcionário e liderança respectivamente (Figura 13).

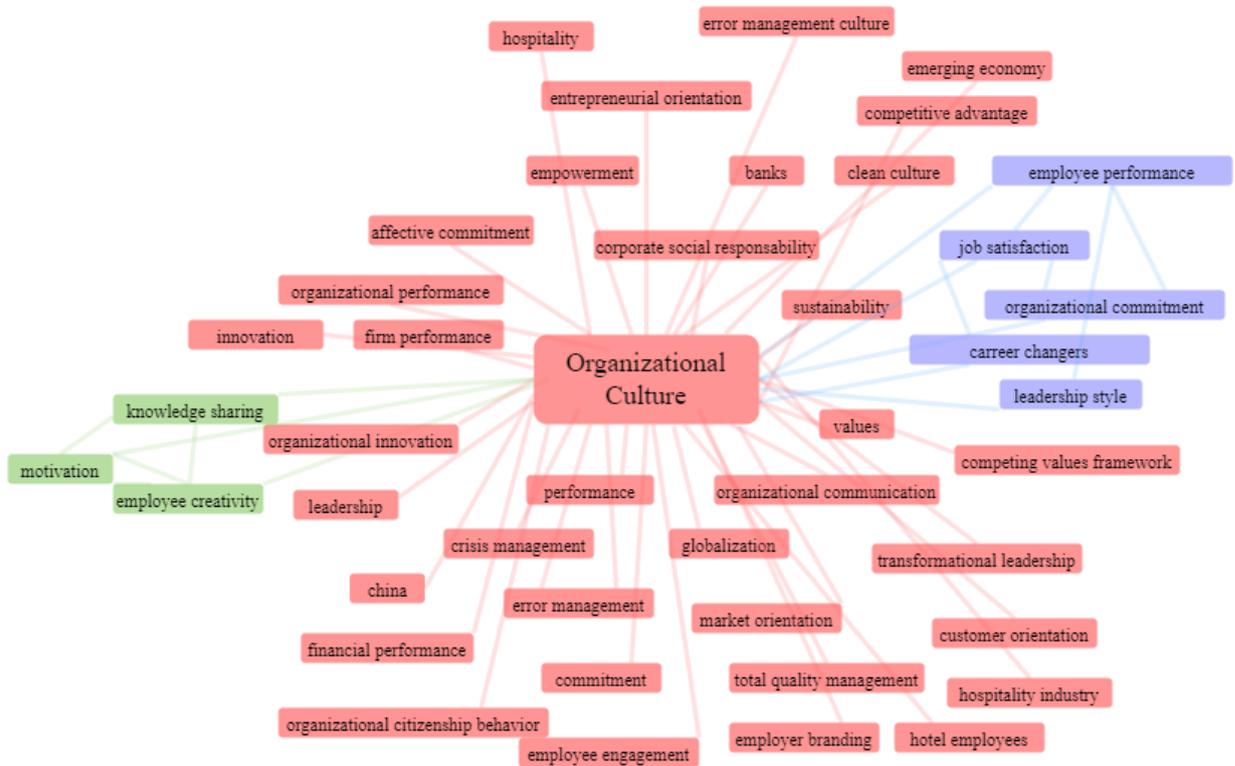
Figura 13 - Crescimento anual de palavras nos títulos



Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar as palavras-chave mais ligadas à cultura organizacional (Figura 14 e 15) percebe-se que existem três *clusters* (verde, azul e vermelho). O principal *cluster* é o vermelho, que está mais ligado à gestão, inovação, competitividade e sustentabilidade. O *cluster* verde está ligado ao conhecimento, criatividade e motivação. Já o *cluster* azul está mais ligado ao estilo de liderança, performance dos funcionários, comportamentos e satisfação no ambiente de trabalho.

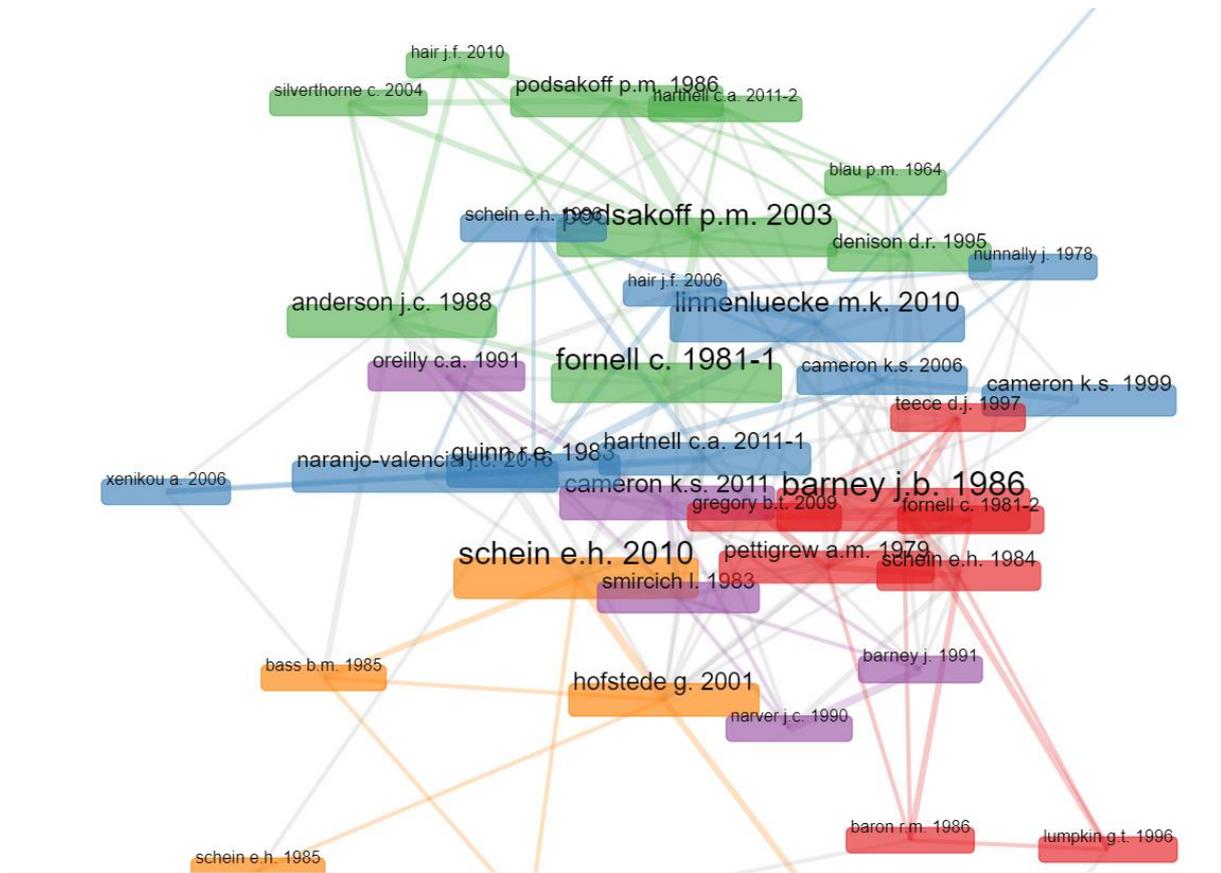
Figura 14 - Conexão de palavras-chave



Fonte: Elaborado pela autora

A rede de conexão de autores citados nas pesquisas mostra uma grande ênfase em autores referência em cultura organizacional, como Hofstede e Schein.

Figura 15 - Rede de conexão de autores citados



Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise bibliométrica iniciou-se a seleção de artigos para a revisão da literatura. O *software* Rayyan auxiliou na filtragem dos artigos mais compatíveis com o tema da dissertação.

Quadro 6 - Protocolo de Revisão

Problema de Pesquisa	Quais os efeitos da cultura organizacional e hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos?
Palavras-chave buscadas	Termos de Busca: "hospitality" and "organizational culture" and "consumption experience"; "hospitality" and "organizational culture" and "corporate mobility"; "organizational culture" e "hospitality".
Critério de Filtragem	Tipos de trabalho: Somente artigos;
	Ano: 2017-2021
Exclusões	Por título: Análise da temática e exclusão de artigos sem conexão com o setor de serviços; Por tipo de documento: Exclusão de livros, dissertações e teses, arquivos com acesso fechado que não puderam ser extraídos da internet.

	Por acesso: Nem todos os documentos selecionados puderam ser acessados por falta de disponibilidade às plataformas de base de pesquisa.
Avaliação	Por resumo: exclusão de artigos não relacionados à cultura organizacional, experiência de consumo e hospitalidade.
	Texto Completo: inclusão apenas dos artigos com referências específicas aos efeitos da cultura organizacional na experiência do cliente, comportamento do funcionário, performance de serviços e experiência de consumo.

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 1 - String de Busca

String de Busca	Resultados Totais	2017-2021	Após Filtro
"hospitality" and "organizational culture" and "consumption experience" and "corporate mobility"	0	0	0
"hospitality" and "organizational culture" and "corporate mobility"	13	8	0
"hospitality" and "organizational culture" and "consumption experience"	410	183	13
"organizational culture" and "hospitality"	304	162	20
Total	727	353	33

Fonte: Elaborado pela autora

A filtragem geral resultou em 33 artigos para realizar a revisão da literatura, porém outros artigos foram selecionados utilizando a técnica de bola de neve.

A fase seguinte desta etapa foi realizar a revisão da literatura. A revisão permitiu que a pesquisadora levantasse previamente hipóteses para a pesquisa e questões a serem aprofundadas nas entrevistas em profundidade. Foi possível também fazer um levantamento prévio dos itens da escala a serem aplicados neste estudo. A fase de levantamento dos itens é essencial para que as entrevistas sejam realizadas, pois por meio das entrevistas pode-se filtrar os itens da escala e selecionar aqueles que se aplicam com coerência e assertividade à pesquisa.

2.1.1.1 Coleta de Dados Qualitativos

Segundo Oudenhoven (2017), a abordagem *Emic* exige uma maior proximidade e imersão do pesquisador na cultura a ser investigada, nesta abordagem opta-se pela observação-participante ou entrevistas em profundidade. Os dados *emic* são relevantes pois só a os indivíduos que vivem estas experiências diariamente a conhecem de fato (GABER, 2017), o que torna improvável que um olhar externo compreenda todas as nuances e padrões que uma observação interna pode proporcionar. Portanto, conforme recomendam os autores, a etapa seguinte é a realização de entrevistas, que segundo Cerro, Berviane Silva (2007, p. 63) consiste

em “uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.”

A entrevista foi realizada com uma gestora de eventos, uma diretora de recursos humanos, e um gestor de viagens da indústria farmacêutica, ambos com conhecimento sobre o segmento corporativo e com experiência no setor hoteleiro e de viagens.

Esses profissionais foram selecionados para compartilhar sua experiência profissional, e assim ajudar a pesquisadora a identificar os a presença dos principais conceitos estudados no ambiente de serviços e na experiência de consumo. A visão dos profissionais sobre a cultura organizacional orientada para a hospitalidade e a experiência de consumo é essencial para uma definição mais concreta desse fenômeno.

Por meio de sua expertise, os profissionais selecionados para a entrevista em profundidade contribuem para a identificação das principais variáveis a serem investigadas, dessa forma, as entrevistas em conjunto com a revisão da literatura, ajudam na construção dos itens da escala que é utilizada na segunda fase dessa pesquisa.

O procedimento de seleção de entrevistados utilizado na etapa é intencional (CRESWELL; CLARK, 2013), selecionando o público que está diretamente relacionado às operações hoteleira, comportamento de consumo no setor de viagens e mobilidade corporativa. Esta é uma amostragem de variação máxima pois são indivíduos que possuem diferentes perspectivas sobre o tema estudado. O tamanho da seleção necessária pode variar em cada tipo de pesquisa, mas neste estudo estabelece-se uma meta de três entrevistados.

Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado que aborde os conceitos estudados na presente pesquisa, como cultura organizacional orientada para a hospitalidade, experiência de consumo e mobilidade corporativa.

Os entrevistados foram contatados por redes sociais, e-mail ou telefone para estabelecer um contato primário. As entrevistas foram realizadas online devido a pandemia de Covid-19 que exige distanciamento social. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A seguir os quadros com o roteiro de entrevista completo e o roteiro entregue a cada entrevistado de acordo com a sua área de atuação.

Quadro 7 - Roteiro de entrevista completo

Categorias	Informações necessárias	Pressupostos
Identificação do Entrevistado	Nome:	x
	Cargo:	x
	Tempo de atuação na área:	x

Identificação da Organização	Nome:	x
	Como define a cultura da organização em que trabalha:	x
Hospitalidade	O que você entende por características hoteleiras do anfitrião? Os funcionários do hotel possuem essas características?	P2: Os funcionários do setor hoteleiro apresentam características hoteleiras de um anfitrião.
	O que você entende por cultura organizacional orientada para a hospitalidade?	P2: Os funcionários do setor hoteleiro apresentam características hoteleiras de um anfitrião. P1: A hospitalidade pode ser uma orientação da cultura organizacional
	Qual o perfil de um funcionário de hospitalidade?	
	Quais as características desse profissional de hospitalidade? O que vocês buscam nesse profissional	
	Como é realizado o processo de seleção de um profissional de hospitalidade que possui contato direto com o cliente?	
Cultura Organizacional	De que forma o <i>fit</i> organizacional influencia na contratação do funcionário?	P3: Os funcionários do setor hoteleiro exibem comportamentos, atitudes, crenças e valores compatíveis com a cultura da organização.
	O que atrai os candidatos para ocuparem um cargo na sua organização?	
	Qual a importância da cultura organizacional para a aquisição e retenção de clientes?	P4: A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é aplicada nos hotéis e é percebida na experiência do viajante corporativo.
Experiência de consumo do viajante corporativo	Quais requisitos um meio de hospedagem deve cumprir para que a empresa feche um contrato?	
	Qual a importância da cultura organizacional para estabelecer um contrato de serviços?	
	Como a cultura organizacional do meio de hospedagem influencia na experiência do cliente?	
	Como a cultura organizacional orientada para a hospitalidade pode influenciar no relacionamento dos viajantes corporativos com o meio de hospedagem?	
	O que a contratante espera em relação aos serviços prestados pela contratada?	
O que os viajantes corporativos esperam do atendimento e serviços da organização?		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8 - Roteiro de Entrevista Entrevistado 1 – Gestor de Viagens

Categorias	Informações necessárias
Identificação do Entrevistado	Nome:
	Cargo:
	Tempo de atuação na área:

Identificação da Organização	Nome:
	Como define a cultura da organização em que trabalha:
Hospitalidade	O que você entende por características hospitaleiras do anfitrião? Seus funcionários possuem essas características?
Cultura Organizacional de Hospitalidade	O que você entende por cultura organizacional de hospitalidade?
	Qual o perfil de um funcionário de hospitalidade?
Experiência de consumo do viajante corporativo	Quais requisitos um meio de hospedagem deve cumprir para que a empresa feche um contrato?
	Qual a importância da cultura organizacional para estabelecer um contrato com um meio de hospedagem?
	Como a cultura organizacional do meio de hospedagem influencia na experiência do cliente?
	Como a cultura organizacional de hospitalidade pode influenciar no relacionamento dos viajantes corporativos com o meio de hospedagem?
	O que a contratante espera em relação aos serviços prestados pela contratada?
	O que os viajantes corporativos esperam do atendimento e serviços da organização?

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 - Roteiro de Entrevista Entrevistada 2 – Diretora de RH

Categorias	Informações necessárias
Identificação do Entrevistado	Nome:
	Cargo:
	Tempo de atuação na área:
Identificação da Organização	Nome:
	Como define a cultura da organização em que trabalha:
Hospitalidade	O que você entende por características hospitaleiras do anfitrião? Os funcionários do hotel possuem essas características?
	O que você entende por cultura organizacional orientada para a hospitalidade?
	Qual o perfil de um funcionário de hospitalidade?
	Quais as características desse profissional de hospitalidade? O que vocês buscam nesse profissional
	Como é realizado o processo de seleção de um profissional de hospitalidade que possui contato direto com o cliente?
Cultura Organizacional de Hospitalidade	O que você entende por cultura organizacional de hospitalidade?
	Qual o perfil de um funcionário de hospitalidade?
Experiência de consumo do viajante corporativo	Quais requisitos um meio de hospedagem deve cumprir para que a empresa feche um contrato?
	Qual a importância da cultura organizacional para estabelecer um contrato com um meio de hospedagem?
	Como a cultura organizacional do meio de hospedagem influencia na experiência do cliente?

	Como a cultura organizacional de hospitalidade pode influenciar no relacionamento dos viajantes corporativos com o meio de hospedagem?
	O que os viajantes corporativos esperam do atendimento e serviços da organização?

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10 Roteiro de Entrevista Entrevistada 3 – Gerente de Eventos

Categorias	Informações necessárias
Identificação do Entrevistado	Nome:
	Cargo:
	Tempo de atuação na área:
Identificação da Organização	Nome:
	Como define a cultura da organização em que trabalha:
Hospitalidade	O que você entende por características hoteleiras do anfitrião? Os funcionários do hotel possuem essas características?
	O que você entende por cultura organizacional orientada para a hospitalidade?
	Qual o perfil de um funcionário de hospitalidade?
	Quais as características desse profissional de hospitalidade? O que vocês buscam nesse profissional
	Como é realizado o processo de seleção de um profissional de hospitalidade que possui contato direto com o cliente?
Cultura Organizacional de Hospitalidade	O que você entende por cultura organizacional de hospitalidade?
	Qual o perfil de um funcionário de hospitalidade?
Experiência de consumo do viajante corporativo	Quais requisitos um meio de hospedagem deve cumprir para que a empresa feche um contrato?
	Qual a importância da cultura organizacional para estabelecer um contrato com um meio de hospedagem?
	Como a cultura organizacional do meio de hospedagem influencia na experiência do cliente?
	Como a cultura organizacional de hospitalidade pode influenciar no relacionamento dos clientes MICE com o meio de hospedagem?

Fonte: Elaborado pela autora

Os temas estão foram divididos em categorias *a priori* para melhor distribuir os pontos de investigação para os entrevistados.

As entrevistas foram transcritas e analisadas. A partir da análise de conteúdo foi possível identificar frases e palavras-chave sobre as categorias investigadas. Após a análise de conteúdo, as categorias foram reformuladas e os itens para a escala levantados. Tanto a revisão bibliográfica, quanto a análise de conteúdo das entrevistas, ajudaram na construção da escala.

No Quadro 26 é possível observar quais partes da entrevista contribuíram para os itens da escala.

2.1.1.2 Caracterização dos Entrevistados

Quadro 11 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado 1	<p>O Entrevistado 1 é líder da área de eventos, viagens e projetos de uma grande indústria farmacêutica multinacional. Atua na área há quase 24 anos. A empresa em que atua possui uma cultura com valores claros (integridade, paixão e coragem) e está passando por um processo de inovação tecnológica e absorção de capital humano das gerações Y e Z.</p> <p>Justifica-se a seleção desse entrevistado pela sua experiência em lidar com o público de viajantes corporativos e ser responsável por negociar com meios de hospedagem a melhor oferta de serviços para os seus funcionários.</p>
Entrevistada 2	<p>A Entrevistada 2 é responsável pelas áreas de RH, sustentabilidade e diversidade e inclusão da região América Latina de uma rede hoteleira internacional. Possui mais de 20 anos de experiência em recursos humanos e passou por diversas empresas.</p> <p>Justifica-se a seleção dessa entrevistada pela sua vasta experiência no setor de hospitalidade e na área de recursos humanos. Dentre as suas atribuições profissionais, uma das mais relevantes para essa pesquisa é a experiência da entrevistada em identificar pessoas capacitadas e com características hospitaleiras para trabalhar no setor de hospitalidade.</p>
Entrevistada 3	<p>A Entrevistada 3 é gestora de eventos e grupos de um hotel de luxo na cidade de São Paulo. Também possui experiência como gerente de vendas e atua na área há mais de 10 anos.</p> <p>Justifica-se a seleção dessa entrevistada pelo seu conhecimento profundo do público corporativo e de suas expectativas relacionadas à serviços, experiências e infraestrutura.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 12 - Síntese das Entrevistas

Síntese Entrevista 1	<p>As ferramentas para gestão de viagens facilitam cada vez mais a mobilidade corporativa. Os sistemas oferecem opções para todos os perfis e gostos dos viajantes a negócios. Por se tratar de um segmento que geralmente retorna aos destinos visitados, a hospitalidade e familiaridade são essenciais para esse público. A hospitalidade proporciona a sensação de bem-estar e segurança psicológica nos viajantes corporativos. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é fundamental para a relação do hotel com seus viajantes.</p>
Síntese Entrevista 2	<p>a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é uma cultura que visa oferecer a melhor experiência para o hóspede de uma maneira calorosa e apaixonante. É uma cultura que integra funcionários orientados para o atendimento atencioso, cortês, gentil e diferenciado e voltado para pessoas. É uma cultura que influencia os funcionários a se atentarem aos detalhes e fazer em o seu melhor para superar as expectativas dos hóspedes.</p>
Síntese Entrevista 3	<p>A cultura organizacional orientada para a hospitalidade deve receber bem, tendo o atendimento como diferencial. É um serviço oferecido por pessoas que tem uma paixão natural por receber. É uma cultura que oferece um serviço que transmite acolhimento e hospitalidade e é oferecido por pessoas apaixonadas pelo que fazem.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

2.1.2 Abordagem *Etic* – Fase 2

A partir dos dados coletados na fase *emic*, foi possível construir o questionário a ser aplicado com viajantes corporativos que se hospedaram em hotéis nos últimos quatro anos com estadia paga pela empresa. A fase *etic* deve responder aos objetivos específicos 4 e 5.

Na fase *etic* serão coletados os dados quantitativos desta pesquisa. O objetivo desta fase é realizar o levantamento de informações quanto à experiência de consumo dos clientes de negócio de meios de hospedagem. A partir do levantamento de informações é possível inferir a partir de dados numéricos, tendências, atitudes e comportamentos da população investigada (CRESWELL, 2010a). Consideram-se dados quantitativos como:

Dados quantitativos são coletados sobre questões fechadas baseadas em escalas ou categorias de resposta predeterminadas. Um questionário quantitativo, por exemplo, ilustra como um pesquisador identifica as questões e pede aos participantes para avaliar suas respostas às questões em uma escala (CRESWELL; CLARK, 2013, p. 157).

Ante o exposto, o instrumento utilizado para a coletar as informações na abordagem *etic* é o *survey*. Este instrumento permite que o pesquisador generalize os resultados por meio da comparação com um número maior de ambientes (WHITAKER, 2017). Esta abordagem é confirmada por Gaber (2017), que propõe que na fase *etic* sejam empregados métodos de generalização. Desta forma, para que as hipóteses e os fenômenos culturais investigados sejam confirmados de maneira generalizada e concreta opta-se pela abordagem *etic*, pois exige uma coleta e interpretação de dados rigorosa, preferencialmente por meio de instrumentos e testes (OUDENHOVEN, 2017).

Na etapa quantitativa a amostra caracteriza-se como não probabilística, pois obtém-se os dados da população que está disponível para responder a pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2013). A amostragem não probabilística corresponde à escolha de participantes de maneira aleatória (MASCARENHAS, 2012).

O levantamento de dados para esta fase ocorre de maneira transversal, analisando um recorte do tempo, e por meio de questionários autoadministrados on-line (CRESWELL, 2010a). Por se tratar de um público que costuma viajar com frequência, e considerando a necessidade de isolamento social, o questionário será encaminhado por canais de comunicação online para pessoas que já viajaram a negócios.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) a coleta de dados por questionário é um meio objetivo e direto de colher informações. Neste tipo de estratégia o próprio respondente preenche as opções que acha mais adequada ao tema central. O questionário permite obter respostas rápidas, em maior quantidade e garante o anonimato dos respondentes (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O questionário será distribuído por redes sociais para pessoas que tiveram uma experiência com meios de hospedagem nos últimos quatro anos (optou-se por investigar um intervalo de tempo maior por conta da pandemia que impediu viagens a lazer e negócios). Optou-se por investigar experiências passadas, pois como afirmam Gurski (2014) e Pine e Gilmore (1998), no processo de escolha de uma empresa, os indivíduos primeiro se lembram de suas experiências anteriores, essa abordagem garante que apenas as experiências realmente memoráveis sejam medidas e vinculadas às intenções comportamentais.

O tamanho da amostra para este estudo foi planejado para totalizar pelo menos 100 respondentes para as análises fatoriais exploratórias e para os testes de confiabilidade no pré-teste, e pelo menos 300 respondentes para a análise final dos dados usando modelagem de equações estruturais.

O instrumento foi pré-testado com nove pessoas, entre eles estudantes do mestrado e doutorado em hospitalidade, além de viajantes corporativos. No pré-teste verificou-se a legibilidade, coerência, e possíveis fragilidades do questionário. Mudanças coerentes foram apontadas e adaptadas para o instrumento, a ver algumas delas:

Quadro 13 - Mudanças no instrumento após pré-teste

Constructo	Antes	Depois
Características da Amostra	Não havia a opção de selecionar o tipo de meio de hospedagem.	Opções de meio de hospedagem utilizado: Hotel Resort Pousada Flat/ Apart-Hotel Outro
	Frequência de Viagem: Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre	Frequência de Viagem: Muita Frequência Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca
Características Hospitaleiras	Os funcionários da empresa são entusiasmados	Os funcionários do hotel pareciam entusiasmados
	Os funcionários da empresa são comprometidos	Reformulado e realocado
	Os funcionários são amigáveis	Os funcionários eram amigáveis
	Os funcionários respeitam as diferenças culturais, raciais e etc.	Os funcionários respeitaram as diferenças culturais, raciais e religiosas
	Os funcionários são hospitaleiros comigo	Os funcionários foram hospitaleiros comigo
	Os funcionários prestam atenção nos detalhes	Os funcionários prestaram atenção nos detalhes
	Os funcionários me receberam de maneira calorosa	Os funcionários me receberam de maneira calorosa

	Adicionado posteriormente	Os funcionários foram cordiais ao se comunicarem
Adequação profissional	Os funcionários da empresa possuem <i>dress code</i> e se vestem apropriadamente	Reformulado e realocado
	Os funcionários do hotel tentaram ser úteis para resolver meus problemas	Reformulado e realocado
	Os funcionários utilizam linguagem apropriado para se comunicarem	Reformulado e realocado
	Os funcionários da empresa são bem treinados	Reformulado e realocado
	Os funcionários têm autonomia para resolver problemas ou conflitos	Reformulado e realocado
	Os funcionários agem de forma colaborativa	Os funcionários agiam de forma colaborativa
	Os funcionários do hotel sabiam meu nome e / ou nacionalidade	Os funcionários do hotel sabiam meu nome e / ou nacionalidade
	Adicionado posteriormente	Os funcionários do hotel eram comprometidos
	Adicionado posteriormente	Os funcionários foram solícitos com as minhas necessidades
	Adicionado posteriormente	Os funcionários do hotel resolveram meus problemas
	Adicionado posteriormente	Os funcionários estavam interessados em interagir comigo
	Cultura organizacional	A empresa entrega o serviço esperado
A empresa foca na qualidade do serviço		O hotel entregou um serviço de qualidade
A empresa cumpre com as promessas		Retirado
A empresa é ética		O posicionamento da marca e da equipe pareciam éticos
A empresa fornece suporte para mim.		Retirado
A empresa está interessada em mim.		reformulado e realocado
A prestação de serviços é coerente e coesa		A prestação de serviços foi coesa durante toda a estadia
As informações estão alinhadas entre os funcionários		As informações estavam alinhadas entre os funcionários
A cultura organizacional mostra hospitalidade		O ambiente de serviços era acolhedor e hospitaleiro
Adicionado posteriormente		Os funcionários do hotel possuíam um código de vestimenta
Adicionado posteriormente		Os funcionários tinham autonomia para resolver problemas ou conflitos
Adicionado posteriormente		Os funcionários do hotel eram bem treinados
Adicionado posteriormente		O serviço oferecido pelo hotel superou minhas expectativas
Sensações	Senti-me como se estivesse em casa durante a estadia	Me senti como se estivesse em casa durante a estadia
	Sinto-me à vontade na organização X.	Me senti à vontade no hotel
	Sinto-me confortável na organização X.	Me senti confortável no hotel
	Sinto-me relaxado na organização X.	Me senti relaxado no hotel
Sentimentos	A empresa garante a minha segurança	Me senti seguro no hotel
	O clima de serviços da empresa é prazeroso	O clima de serviços era agradável
	Os funcionários do hotel me fizeram sentir uma pessoa importante	Os funcionários do hotel me fizeram sentir uma pessoa importante

Pensamentos	A empresa oferece experiências inovadoras	O hotel oferecia experiências de serviço inovadoras
	A empresa é criativa	O hotel oferecia experiências de serviço criativas
	A empresa tenta criar experiências memoráveis	O hotel tentou criar experiências memoráveis
Ações	A empresa me incentivou a conhecer coisas novas	O hotel me incentivou a conhecer experiências novas
	A experiência fornecida pela empresa se tornou parâmetro para escolher experiências futuras	A experiência fornecida pelo hotel se tornou parâmetro para escolher experiências futuras
	Eu recomendaria essa empresa a outras pessoas.	Eu recomendaria esse hotel para outras pessoas
	Se eu pudesse escolher, visitaria esta empresa novamente.	Se eu pudesse escolher, visitaria este hotel novamente
Relacionamentos	A empresa estabelece relacionamentos com os clientes	O hotel estabeleceu algum tipo de relacionamento comigo
	Construir um bom relacionamento em vez de ganhar dinheiro parecia ser a motivação mais importante do hotel	Construir um bom relacionamento em vez de ganhar dinheiro parecia ser a motivação mais importante do hotel
	A empresa valoriza os clientes	O hotel valoriza os clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Após o pré-teste o instrumento foi distribuído para viajantes corporativos que se hospedaram em algum meio de hospedagem com a estadia paga pela empresa nos últimos 4 anos. Os dados serão analisados utilizando o *software* SMARTPLS Versão 3.2, e os gráficos da análise demográfica foram gerados por meio do *software* Tableau, versão 2021.2.

2.1.3 Abordagem *Emic* – Fase 3

A abordagem *emic* deve relacionar os dados encontrados nas fases anteriores e pode dar uma explicação mais completa sobre o fenômeno estudado. Desta forma, a fase 3 deve responder ao objetivo específico 5, de discutir a influência dos fatores da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos.

Para concluir o ciclo *emic-etic-emic*, propõe-se para essa última fase qualitativa *emic* um estudo de campo, que consiste na observação direta do grupo estudado para captar informações e explicações sobre o tema pesquisado (GIL, 2002). O estudo de campo requer a imersão do pesquisador no ambiente [...].

Como parte do procedimento de uma pesquisa qualitativa, para entender e responder ao problema de pesquisa, é necessário que o pesquisador colete dados com pessoas ou em locais (CRESWELL, 2010b). Segundo Creswell (2010), há quatro tipos básicos de coleta de dados na pesquisa qualitativa: por observação, por entrevistas, por documentos e por material audiovisual.

Ante o exposto, adota-se os procedimentos de estudo de caso propostos por Yin (1994). O estudo de caso é uma abordagem utilizada por diversos campos da ciência para compreender “fenômenos sociais complexos” e identificar explicações para os acontecimentos (YIN, 1994, p. 2).

O estudo de caso que se conduz nessa fase *emic* é explanatório, pois busca investigar ao longo do tempo as respostas para os resultados encontrados na fase *etic*, ou seja, a fase busca responder o porquê dos resultados da etapa anterior.

A pesquisa de estudo de caso pode ser tanto única, quanto múltipla, e o seu objetivo é “investigar um fenômeno contemporâneo” da vida real quando os fenômenos e contextos ainda não são compreendidos. O primeiro consiste na análise de um sistema específico, enquanto o segundo acontece quando se estuda mais de um caso único. O propósito do estudo de casos múltiplos é identificar se os resultados encontrados são semelhantes e generalizáveis, ou se são contrastantes e revelam descobertas contraditórias (YIN, 1994).

Para coletar evidências na condução do estudo de caso é possível utilizar-se da técnica de observação participante, em que o observador assume papéis durante a sua imersão em campo. A técnica permite que o pesquisador se integre no campo estudado de maneira mais acessível, o que não seria simples em outros tipos de abordagem (YIN, 1994). O pensamento de Yin (1994) é corroborado por Queiroz et al. (2007, p. 281), que declara que a observação participante é um dos métodos que exigem menos do “sujeito do objeto de estudo”, mas é indispensável que o pesquisador tenha um olhar atento para encontrar elementos chave que o ajudem a compreender os fatos.

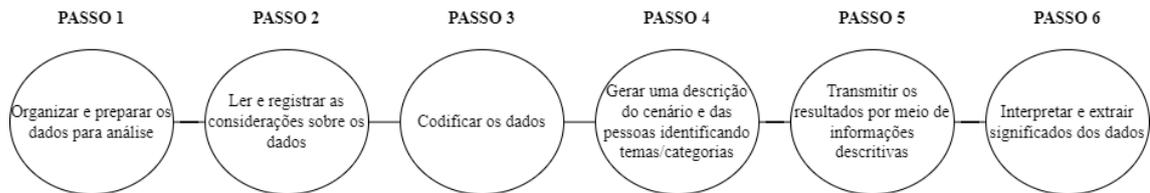
Segundo Yin (1994), a observação permite uma visão de dentro dos acontecimentos, o que remete ao pensamento de perto e de dentro de Magnani (2002). Além disso, o observador pode manipular as situações para que os acontecimentos forneçam dados mais holísticos do estudo.

Para que a observação participante aconteça, o pesquisador precisa primeiro se aproximar do grupo que se pretende estudar (QUEIROZ et al., 2007). Depois de observar o pesquisador precisa sistematizar e organizar os dados, ou seja, preparar os dados para análise. O principal meio para registrar os dados nesse tipo de pesquisa é o diário de campo, que requer uma boa memória do observador (QUEIROZ et al., 2007).

Na última fase desta pesquisa utiliza-se o procedimento de observação, que consiste numa pesquisa de campo em que o observador toma notas baseadas em categorias de análise não estruturadas ou semiestruturadas do local de pesquisa [...].

O procedimento de observação exige um protocolo observacional, ou seja, um formulário para tomar notas de todas as observações em relação aos participantes, cenário, diálogos e eventos que ocorreram durante o estudo no local (CRESWELL, 2010b). A análise desses dados desenrola-se em seis passos:

Figura 16 - Passos na análise de dados da observação



Fonte: Adaptado de Creswell (2010)

Para esta fase do estudo foram selecionados três hotéis de luxo localizados no Bairro do Jardins, próximos à Av. Paulista. Essa região é uma das mais procuradas pelo público corporativo, pois está no centro comercial e financeiro do estado. A caracterização dos casos escolhidos é apresentada no Capítulo 5.

2.2 FRAMEWORK DE PESQUISA

O *framework* da pesquisa foi elaborado considerando os pressupostos e hipóteses da pesquisa. A autora entende que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade surge a partir da convivência e experiência dos indivíduos nos domínios social e cultural, privado e doméstico. As normas, comportamentos, atitudes, valores e crenças que provêm desses aprendizados moldam as características hospitaleiras do indivíduo e o torna compatível com as organizações prestadoras de serviços de hospitalidade no domínio comercial e profissional.

No domínio comercial e profissional existem motivações que são sim comerciais, como as orientações da equipe, mas não se pode considerar que existem apenas motivações comerciais nesse domínio. As pesquisas de cultura organizacional indicam que as relações que se passam no ambiente de trabalho podem ter motivações diversas, como é o fenômeno do comportamento organizacional de cidadania, mostrando que os comportamentos que podem ser exibidos por alguns funcionários não tem ligação alguma exigência profissional.

As experiências e aprendizados individuais e coletivas formam e moldam a cultura das organizações, estabelecendo assim normas, atitudes, valores e crenças que são considerados corretos e que embasam as ações das empresas.

Os fatores mencionados anteriormente podem estruturar uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade, que compreende normas, valores, atitudes, comportamentos e crenças que influenciam de maneira hospitaleira e positiva a relação entre os *stakeholders* da organização.

Figura 17 - *Framework* da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A hipótese é que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia a experiência de consumo de viajantes corporativos, e impacta na relação de curto, médio e longo prazo dos clientes com as organizações.

Quadro 14 - Principais conceitos

Características do Anfitrião	Normas, comportamentos, atitudes, valores e crenças que provém das experiências e aprendizados de cada indivíduo.
Adequação Profissional (Fit Organizacional)	Orientação para o cliente; Orientação para a satisfação; Orientação para o compartilhamento e aprendizagem; Comprometimento organizacional; Comportamento organizacional de cidadania

Cultura organizacional orientada para a hospitalidade	Um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências satisfatórias memoráveis para todos os <i>stakeholders</i> da organização.
Experiência de consumo	Percepção do cliente quanto à oferta de mercado de uma empresa, que é gerada em diversas situações de contato com a organização, e que apresenta benefícios para o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 SÍNTESE DA PESQUISA

O quadro 15 apresenta a síntese da presente pesquisa demonstrando a aplicação da perspectiva *emic-etic-emic* em todas as etapas.

Quadro 15 - Síntese da Pesquisa

Problema	Quais os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos?
Tipo de Pesquisa	Hipotética-Dedutiva
Abordagem	Emic – Fase 1
Amostra	Não probabilística
Coleta de Dados	Entrevistas
Tratamento de Dados	Análise de Conteúdo
Abordagem	Etic – Fase 2
Amostra	Não probabilística
Coleta de Dados	<i>Survey</i>
Tratamento de Dados	SmartPLS Versão 3.2
Abordagem	Emic – 3
Amostra	Não probabilística
Coleta de Dados	Observação Participante
Tratamento de Dados	Análise de Conteúdo
Procedimento Final	Triangulação das informações encontradas em todas as fases

Fonte: Elaborado pela autora

Diante das informações apresentadas anteriormente, apresenta-se a Matriz de Amarração proposta por Mazzon (2018), que ilustra o modelo teórico da presente pesquisa.

Quadro 16 - Matriz de Amarração de Mazzon

Matriz de Amarração de Mazzon							
Objetivo Geral	Objetivo Específicos	Fundamentação Teórica	Pontos de Investigação	Técnicas de Coleta de Dados	Técnicas de análise dos dados	Resultado esperado	Apresentação do resultado
Investigar como a hospitalidade pode ser uma cultura organizacional que influencia a experiência de consumo dos clientes.	Investigar a hospitalidade como uma cultura organizacional.	Um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências satisfatórias memoráveis para todos os <i>stakeholders</i> da organização (PIZAM, 2020)	A hospitalidade pode ser uma cultura organizacional?	Abordagem Emic - Fase 1: Pesquisa Bibliográfica Abordagem Emic - Fase 1: Entrevistas com especialistas	<i>Software</i> VOSviewer <i>Software</i> Biblioshiny <i>Software</i> Rayyan <i>Software</i> Transkriptor	A hospitalidade pode ser uma cultura organizacional passível de aplicação em diversas organizações	A hospitalidade é uma orientação que pode ser aplicada em qualquer contexto organizacional como forma de estratégia competitiva.
	Identificar os construtos e conceitos de cultura organizacional orientada para a hospitalidade.	Um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências satisfatórias memoráveis para todos os <i>stakeholders</i> da organização (PIZAM, 2020)	O que é cultura organizacional orientada para a hospitalidade?	Abordagem Emic - Fase 1: Pesquisa Bibliográfica Abordagem Emic - Fase 1: Entrevistas com especialistas	<i>Software</i> VOSviewer <i>Software</i> Biblioshiny <i>Software</i> Rayyan <i>Software</i> Transkriptor	A cultura organizacional orientada para a hospitalidade pode ser uma estratégia de diferenciação e de vantagem competitiva para as organizações	Criar condições adequadas para um ambiente receptivo e acolhedor para os <i>stakeholders</i> .

Identificar se os funcionários de hospitalidade possuem características hospitaleiras compatíveis com a cultura organizacional orientada para a hospitalidade.	Os indivíduos apresentam características pessoais, como personalidade, valores, normas e comportamentos compatíveis com a cultura da organização (BAVIK, 2016b; DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018; FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018; TEPECI; BARTLETT, 2002; WOODS, 1989).	Quais as características de um profissional que é compatível com a cultura organizacional orientada para a hospitalidade?	Abordagem Emic - Fase 1: Entrevistas com especialistas	<i>Software</i> Transkriptor	As empresas selecionam seus funcionários por meio de entrevistas e testes que demonstrem que eles possuem valores, comportamentos, atitudes compatíveis com a cultura da organização.	A relação humana que se passa no ambiente profissional e comercial é carregada de valores, normas, atitudes e comportamentos que são herdados dos domínios cultural e social, e doméstico e privado.
Analisar os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo.	O encontro de serviços é essencial para a formação da percepção da experiência do cliente, e uma boa interação entre o cliente e funcionário é fundamental para gerar satisfação (KAO; TSAUR; HUANG, 2020).	Quais os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos?	Abordagem Etic - Fase 2: Aplicação de questionário	<i>Software</i> SPSS	A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é percebida pelos viajantes corporativos e impacta na sua experiência de consumo	A experiência provoca sensações, cria sentimentos, molda os pensamentos e as ações, e ainda é capaz de construir relacionamentos com o viajante/hóspede.
Discutir a influência dos fatores da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos.	*	Quais os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos?	Abordagem Emic - Fase 3: Entrevista com especialistas	<i>Software</i> Transkriptor	A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é percebida pelos viajantes corporativos e impacta na sua experiência de consumo. Estabelecer uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade pode ajudar as organizações a atingirem vantagem competitiva.	As experiências geram memórias, e a hospitalidade é um atributo catalisador dessas experiências que transformam a percepção e emoção dos clientes.

3 HOSPITALIDADE, EXPERIÊNCIA E MOBILIDADE CORPORATIVA

A hospitalidade possui múltiplos significados, mas trata-se a hospitalidade nessa pesquisa como uma relação entre anfitrião e hóspede, relação que é explorada por diversos autores, como Telfer (1995), Lashley (2004, 2015) Camargo (2004, 2015), entre outros. A hospitalidade se aproxima da cultura organizacional na medida em que a organização cumpre o papel de anfitriã de seus funcionários e de seus clientes, portanto deve oferecer a ambos um cenário de experiência que influencie de maneira positiva os comportamentos.

Pretende-se explorar a hospitalidade como uma orientação da cultura organizacional que influencia a experiência de viajantes corporativos. Desta forma, o presente capítulo explora os conceitos e aplicações da hospitalidade, experiência e suas aplicações como uma orientação para a cultura organizacional que influencia a experiência de consumo de viajantes corporativos.

3.1 HOSPITALIDADE

Para tratar do tema hospitalidade neste estudo, é preciso compreender primeiramente sua etimologia. No vocabulário das instituições indo-europeias, a palavra hospitalidade toma várias formas, sentidos e contextos. De acordo com Benveniste (1995), “hóspede” origina-se do latim *hostis* e *hospes*, que leva à hospitalidade, que significa “aquele que personifica eminentemente a hospitalidade” (p.87), ou “o senhor do hóspede”, estas premissas implicam a presença de um anfitrião, uma posição de superioridade e assimetria em relação ao *hostis*, o hóspede.

O *hostis* é aquele que “compensa a dádiva com outra dádiva” (*ibidem*), ou seja, fica em posição de dívida com o “senhor do hóspede” (anfitrião). *Hostis* também assume outro significado, o “inimigo”, que deriva de estrangeiro, podendo ser um “estrangeiro favorável” (hóspede) ou “estrangeiro hostil” (inimigo) (BENVENISTE, 1995, p. 92).

O *hostis* (hóspede favorável) era o estrangeiro a quem foi concedido o privilégio de usufruir dos mesmos direitos dos cidadãos de Roma, esse hóspede se encontrava em situação de dívida, criando assim um sistema de obrigação, compensação. O hóspede que é recebido pelo anfitrião fica em dívida, e deve retribuir ao anfitrião pelo sacrifício de recebê-lo. A própria etimologia da palavra *hostis* implica na necessidade de um outro, da alteridade. O anfitrião só pode ser anfitrião se tiver um hóspede e vice-versa.

A hospitalidade implica em reciprocidade, mutualidade, de receber aquele que está além das fronteiras e dos costumes de maneira desinteressada, criando laços de amizade e alianças (BENVENISTE, 1995).

Segundo Raffestin (1997), a hospitalidade, como pode-se observar durante a história da humanidade, significava oferecer um ambiente seguro, sem cobrar nada pela estadia, aos viajantes que se deslocavam por diversos motivos, permitindo-os suprir suas necessidades fisiológicas básicas como alimentação, abrigo, sono e até afeição.

A hospitalidade é muito mais do que só a provisão de elementos que transmitem a sensação de bem-estar físico e mental. Para Raffestin (1997), a hospitalidade é um rito que permite que o outro/estrangeiro/visitante ultrapasse os limites da soleira. Esse rito de hospitalidade representa a aceitação ou a recusa do forasteiro, implicando em acolhimento ou hostilidade. A hospitalidade é um objeto da cultura e da sociedade essencial para convivência e relação com o outro, que é canalizada por quem está na condição de anfitrião, a hospitalidade é a “ponte” que [...] “exprime a articulação entre o conhecido e o desconhecido, entre o localizado e o errante, entre o amigo e o inimigo, segundo as circunstâncias.” (RAFFESTIN, 1997b, p. 3).

Para Telfer (1995, p. 183) hospitalidade é “a oferta de comida, bebida e acomodação para convidados/pessoas que não são membros regulares de uma família”. A definição de hospitalidade da autora sugere um fenômeno que se passa exclusivamente no ambiente doméstico, no seio do lar.

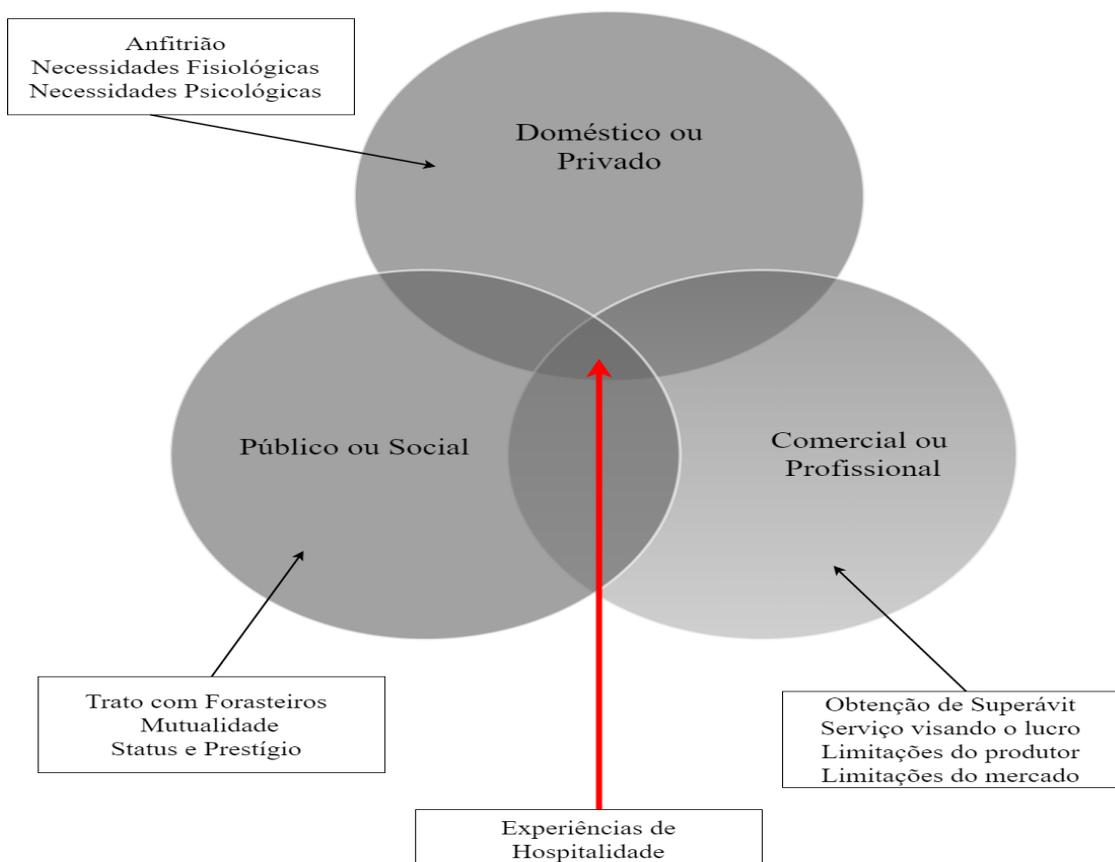
Camargo (2004, p. 52) define hospitalidade como “ato humano exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural”. Para Camargo, as relações de hospitalidade se dão entre pessoas e acontecem em tempos e espaços propícios para a interação.

Já para Lashley (2004), a hospitalidade se trata da relação entre anfitrião e hóspede, que se passam em diferentes domínios. A hospitalidade surge no berço da sociedade e da convivência em comunidade com o compartilhamento dos alimentos, movidos pelos sentimentos de “mutualidade”, “altruísmo e beneficência” (LASHLEY, 2004, p. 5).

O termo hospitalidade é aplicado de forma generalizada pelo mercado, universidades e profissionais para retratar as atividades econômicas e comerciais de ofertas de alimentos, bebidas e hospedagem. De modo geral, o senso comum leva a alegação de que hospitalidade se refere à hotelaria e *catering*, ou aos clientes, fornecedores, setor hoteleiro ou profissional da hospitalidade (LASHLEY, 2004), é o que Tasci e Semrad (2016) chamam de termo guarda-chuva.

Para analisar a hospitalidade, é necessário dividi-la em domínios que permitam sua compreensão holística. Para tanto, será adotado a visão dos domínios da hospitalidade de Lashley (2004, 2015). Os domínios da hospitalidade são o público ou social, o privado ou doméstico, e o comercial ou profissional. Os domínios compreendem cada aspecto da hospitalidade, estes são independentes e ao mesmo tempo sobrepostos, pois um interfere no outro, a ver nos parágrafos seguintes:

Figura 18 - Domínios da Hospitalidade



Fonte: Lashley (2015)

O domínio público ou social compreende os espaços sociais em que se passam os atos de hospitalidade e os impactos da oferta, produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação no contexto social. A hospitalidade no domínio social depende do contexto em que esta ocorre, ou seja, a hospitalidade neste domínio pode variar no decorrer do tempo e por entre as diferentes sociedades.

A convivência em espaços públicos implica em manifestações culturais dos indivíduos, concernentes às normas, moral, *status* e necessidades de cada um. A hospitalidade neste contexto permite a criação de laços entre os indivíduos.

O domínio privado ou doméstico compreende o fornecimento de alimentos, bebidas e acomodação no lar, considerando principalmente as relações entre anfitrião e hóspede que se passam nesse espaço. O domínio privado permite a manifestação de *hospitalableness* do anfitrião, que representa um ato de amizade, criação e estabelecimento de vínculos entre os atores desse encontro (anfitrião e hóspede).

Além da relação entre anfitrião e hóspede que se passa nesse espaço, o domínio privado ou doméstico representa o ambiente familiar nuclear, em que é introduzido aos indivíduos às “regras, rituais, normas, e costumes que modelam as atividades de hospitalidade no cenário social” (LASHLEY, 2004, p. 14).

O domínio privado representa para este estudo uma dimensão importante, já que Lashley (2015), declara que os profissionais e empreendedores que atuam no domínio comercial provavelmente o fazem pois tiveram “experiências” de hospitalidade no domínio doméstico ou privado.

A declaração anterior é essencial para a compreensão e condução deste estudo, uma vez que se assume que as características, atitudes, normas, valores e comportamentos que levam ao estabelecimento de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade nos empreendimentos, partem do contexto social e doméstico dos funcionários que estão inseridos no contexto comercial e profissional de hospitalidade. Este pressuposto pode ser corroborado pelo pensamento de Camargo (2015, p. 47), que declara que “todas as culturas guardam princípios, leis não escritas da hospitalidade, herdadas de formas ancestrais de direito, não escritas, que regem o relacionamento humano em casa ou fora de casa”.

O domínio comercial ou profissional compreende a atividade econômica de hospitalidade, ou seja, a oferta econômica de acomodação, bebida ou alimento. O objetivo da hospitalidade no domínio comercial é gerar lucro, essa premissa confere uma contradição no que diz respeito ao “sentido” da hospitalidade, visto que existe na academia o questionamento e discussão sobre a possibilidade do comércio da hospitalidade, em que a hospitalidade só é hospitalidade quando os motivos para receber o hóspede são genuínos, o que pode não ser verdadeiro no contexto comercial (GOTMAN, 2009; LASHLEY, 2015).

As relações que se passam no domínio comercial se diferem em vários aspectos do domínio doméstico, pode-se destacar a ausência de obrigações, liberdade e anonimato. O relacionamento e obrigação do hóspede no domínio comercial se encerra quando este paga a conta, a reciprocidade nesse caso se dá por meio da troca monetária (LASHLEY, 2004).

As experiências de hospitalidade, ilustradas na interseção entre os domínios, são influenciadas por todos os domínios da hospitalidade. Mesmo que a experiência se passe em

algum domínio específico, não se pode desmembrar os domínios da hospitalidade, pois estes são interdependentes.

Enquanto Lashley (2004) trata a hospitalidade como um fenômeno que se passa em domínios, Camargo (2004) aborda-a como um processo que se passa em dois eixos, o tempo e o espaço. Os tempos sociais são o receber, hospedar, alimentar e entreter, enquanto os espaços são o doméstico, o público, o comercial e o virtual. Essa categorização compreende o que se sabe sobre hospitalidade, mas o acréscimo do espaço virtual é uma nova contribuição trazida pelo autor. A interseção entre o eixo dos tempos sociais e dos espaços sociais proporciona dezesseis possibilidades de processos de hospitalidade.

Diante dos tempos e espaços sociais em que o fenômeno da hospitalidade ocorre, Camargo (2015) traz mais um avanço para essa teoria. Segundo o autor os domínios da hospitalidade se passam nos interstícios das relações marcadas por comportamentos inospitais e hostis. Esta visão compreende a hospitalidade como um fenômeno que proporciona o estreitamento de relações interpessoais em um mundo cada vez mais inóspito e hostil.

O ensaio sobre os interstícios da hospitalidade de Camargo (2015) aborda a hospitalidade como uma relação humana que se dá entre anfitrião e hóspede que pode resultar em respostas emocionais positivas ou negativas. Para o autor, a hospitalidade é composta por quatro conceitos principais que a definem como uma relação humana, sendo eles a relação interpessoal, a virtude, o ritual e a troca.

A hospitalidade como relação interpessoal compreende a sociabilidade dos atores envolvidos na cena hospitaleira, mas também as regras e normas que este processo exige; tratar a hospitalidade como virtude abarca sua compreensão como comportamentos e características que o anfitrião possui, como cordialidade, amabilidade etc. A troca é uma característica das relações interpessoais, as trocas podem ser por meio de bens tangíveis ou intangíveis, isso depende da natureza das interações (CAMARGO, 2015). O ritual da hospitalidade é a própria cena hospitaleira, os protocolos que se cumprem até que o hóspede se integre no espaço do anfitrião.

Em suma, a hospitalidade como uma relação apreciada por Camargo (2015), compreende comportamentos e rituais que variam de acordo com os diferentes grupos sociais, em que as reações diante desses comportamentos e rituais transmitem a mensagem de anseio pelo vínculo humano ou o seu contrário, a recusa por ele.

Enfatizando o domínio comercial da hospitalidade, tem-se uma concepção de hospitalidade oferecida por Ariffin, Nameghi e Zakaria (2013), que entendem hospitalidade

como um comportamento de acolhimento, esse comportamento destaca a existência de uma relação estabelecida entre um anfitrião e um hóspede, cujo objetivo é criar uma experiência memorável. Já para Dawson e Abbott (2011) a hospitalidade é a maneira em como os funcionários oferecem o serviço, e não o serviço em si, esta definição permite a conclusão de que a hospitalidade consiste em relacionamentos que são estabelecidos entre os funcionários e os clientes.

Segundo Tasci e Semrad (2016) mesmo com o passar do tempo, a hospitalidade, de maneira geral, ainda implica em fazer com que hóspedes ou estranhos se sintam seguros e bem-vindos nos espaços em que estão de passagem, também compreende o fornecimento de produtos e serviços que atendam às necessidades físicas e mentais, como por exemplo, alimentos e bebidas, itens de higiene, abrigo e entretenimento. Desse modo, pode-se inferir que mesmo a hospitalidade sendo um fenômeno que se passa em diferentes contextos e dimensões, seu cerne permanece o mesmo, as diferenças se dão, portanto, na maneira e nas motivações pelo qual este fenômeno ocorre.

Ao pensar em hospitalidade como setor, pode-se considerar que se trata de uma esfera de prestação de serviços caracterizada pela alta intangibilidade e que depende da criação de uma experiência positiva para o cliente (KATTARA; WEHEBA; EL-SAID, 2008).

A hospitalidade como setor é um negócio, neste sentido, Freeman, Martin e Parmar (2020) conceituam “negócios” como um catalisador de relacionamentos entre diversas partes, cujo objetivo principal é gerar valor e gerir relacionamentos. Essa definição é especialmente interessante para a hospitalidade em suas diversas dimensões e esferas, já que se trata principalmente de relacionamentos e, sem que haja relações, não há hospitalidade.

O objetivo dos negócios de hospitalidade é justamente satisfazer às necessidades dos hóspedes de modo que se tornem clientes fiéis (LASHLEY; MORRISON, 2004). Para gerar fidelidade é preciso compreender os outros domínios da hospitalidade, deste modo, Lashley (2004) destaca a necessidade de identificar, recrutar, capacitar e treinar indivíduos adequados aos valores da hospitalidade, para que se possa fidelizar os clientes por meio de um atendimento de excelência.

Ante o exposto, é preciso explorar a hospitalidade e suas relações no contexto organizacional. O objetivo é elucidar como a hospitalidade é um antecedente das ações dos indivíduos dentro das organizações considerando as relações que se passam no domínio profissional da hospitalidade.

Segundo Camargo (2004) a hospitalidade não é um atributo de empresas, portanto não é possível que uma empresa seja hospitaleira, no entanto é possível que pessoas e espaços

possuam esse atributo. Esta observação traz à luz o que busca se enfatizar neste estudo, o domínio profissional da hospitalidade, que muitas vezes é confundido com o domínio comercial. A perspectiva do domínio profissional abordada na pesquisa é um estudo crítico, pois implica não só em questões gerenciais, mas também sociais e culturais (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

No decorrer da pesquisa percebeu-se que a cultura organizacional está mais atrelada ao domínio doméstico e social da hospitalidade do que ao próprio domínio comercial. A formação e estabelecimento de uma cultura organizacional dentro de uma empresa traz valores, normas, crenças, atitudes, comportamentos e rituais que são moldados pelo nível pessoal e social de cada indivíduo.

Segundo Freeman, Martin e Parmar (2020), os seres humanos não são totalmente racionais, são seres complexos, agem e tomam decisões baseadas nos valores pessoais, emoções e identidades (possuem muitas identidades). Quando se trata de organizações, de comportamento organizacional e de cultura organizacional, é necessário compreender que os indivíduos carregam consigo características do contexto em que foram moldados.

O pensamento de Freeman, Martin e Parmar (2020) encontra-se com o pensamento de Camargo (2015), que declara que ser hospitaleiro não é um atributo genético, e sim uma característica que provém da “dinâmica da urbanização no país” (p. 65). Esta afirmativa remete a uma outra teoria que trata dos comportamentos dos funcionários, sendo que estes comportamentos que se manifestam nas organizações partem das normas pessoais dos indivíduos, e da adequação de seus valores pessoais com os valores das organizações.

Este comportamento é o Comportamento Organizacional de Cidadania (OCB), que não é exigência para a contratação de um funcionário, tampouco recompensado, mas, que quando presente, se torna uma vantagem competitiva superior à dos concorrentes (CALDWELL et al., 2012).

Os indivíduos que possuem comportamento de cidadania organizacional são chamados de “*OCBers*”, derivado da abreviação do termo na língua inglesa. Os *OCBers* são motivados por suas próprias normas e pelas normas organizacionais, são indivíduos altamente comprometidos e possuem altos padrões de excelência. Caldwell et al. (2012) definem *OCBers* como funcionários engajados, motivados e com altos padrões de excelência, esses funcionários não têm medo de assumir riscos e prezam pelo bem-estar do próximo.

O *OCBer*, aquele que possui Comportamento de Cidadania Organizacional, traz para a organização características baseadas em princípios éticos universais. Sendo a hospitalidade uma competência ética necessária à convivência em sociedade, em que aquele que acolhe deve

possuir a capacidade de “lidar com os fatores de incerteza e de imprevisibilidade que caracterizam o mundo contemporâneo.” (BAPTISTA, 2005, p. 16), o *OCBer* parece prestar um papel de anfitrião para com seus demais colegas no contexto organizacional.

A ética da hospitalidade é, necessariamente, uma ética da instabilidade e do movimento e, como tal, uma ética da fecundidade. Ainda na linha do pensamento levinasiano, chamamos fecundidade à capacidade de permanente reinvenção do tempo, ou seja, a abertura da consciência, como atitude de aceitação e recepção, não tem de ser paralisante, pelo contrário, ela funciona como condição necessária de afirmação de um sujeito radicalmente crítico, criativo e ativo. (BAPTISTA, 2005, p. 16)

Assim como coloca Camargo (2004, p. 88), mesmo no estudo da hospitalidade no domínio comercial é preciso resgatar as “virtudes da hospitalidade”, pensamento que pode ser corroborado por Pizam (2020), que acredita que com o passar do tempo a hospitalidade perdeu suas características como cultura.

Como bem propõe Camargo (2015), uma empresa não possui o atributo de ser hospitaleira, mas os líderes e os funcionários que possuem contato direto com o cliente podem ser hospitaleiros. Neste sentido é também necessário abordar as características hospitaleiras do anfitrião para melhor compreender as relações de hospitalidade no domínio profissional da hospitalidade.

Apesar das situações inhospitaleiras que podem ocorrer no dia a dia, é possível criar condições para um ambiente hospitaleiro (SMITH, 2018). De acordo com Smith (2018), essas condições podem ser criadas por meio de líderes hospitaleiros, pessoas que são capazes de criar ambientes receptivos e que possuem uma visão de mundo hospitaleira.

Líderes hospitaleiros possuem em seu cerne a vontade e paixão por servir, o cuidado com o próximo e a capacidade de estabelecer uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade, orientada para o acolhimento e para a valorização da diversidade. Líderes hospitaleiros criam condições físicas, espirituais, emocionais, e relacionais abertas para os diversos estilos de liderança.

A liderança de hospitalidade pode ser considerada um estilo, um método, passível de aplicação em qualquer contexto. Trata-se de uma liderança inspiradora, que influencia as pessoas a fazerem coisas boas, a se desenvolverem, e as “entretém” (SMITH, 2018, p. 30). A liderança de hospitalidade não deve ser unicamente direcionada aos clientes, mas também aos funcionários das organizações. Acertadamente, Smith (2018) declara que os funcionários são hóspedes das empresas, desta forma, a organização é a anfitriã em duas frentes, de seus funcionários e de seus clientes.

Abordar a hospitalidade implica também na contextualização do que é ser hospitaleiro. Diante disso, Telfer (1995, p. 184) indaga, “ser hospitaleiro é o mesmo que ser um bom anfitrião?”.

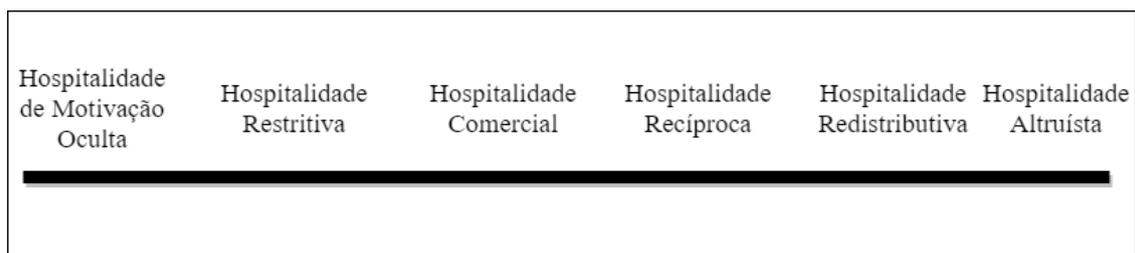
Ser um bom anfitrião significa ter habilidades e esforço que o permitam ser responsável pela felicidade do hóspede enquanto este se encontra sob o seu teto, proporcionando momentos de entretenimento e felicidade, já uma pessoa hospitaleira é aquela que entretém seus convidados com frequência e de maneira atenciosa por um motivo pertinente (TELFER, 1995).

A grande diferença destacada por Telfer (1995) quanto a ser hospitaleiro ou ser um bom anfitrião se encontra nas motivações para receber o hóspede. Uma pessoa genuinamente hospitaleira recebe o indivíduo de forma desinteressada, sem esperar nada em troca, tem o desejo de agradar sem nenhum motivo oculto para fazê-lo. O bom anfitrião esconde os motivos pelo qual recebe, ele o faz pois deseja ter algo em troca ou mostrar um *status* de poder.

Um bom anfitrião pode não ser hospitaleiro, assim como uma pessoa hospitaleira pode não ser um bom anfitrião, pois não possui as habilidades que o levam a ser, é importante se atentar às motivações do anfitrião (TELFER, 1995).

Essas motivações são explanadas e desenvolvidas posteriormente por Lashley (2015) por meio do *continuum* da hospitalidade, ilustrando as motivações/razões para que um anfitrião forneça hospitalidade. As motivações serão explicadas em maior profundidade a seguir.

Figura 19 - Continuum de Hospitalidade



Fonte: Lashley (2015)

Lashley (2015) apresenta seis motivações para que um anfitrião ofereça hospitalidade ao seu hóspede. Na presente pesquisa, a motivação comercial é a mais evidente, mas também levanta questões sobre os antecedentes dessa motivação e seus efeitos na experiência de consumo dos clientes.

Quadro 17 - *Continuum* de Hospitalidade

Motivações	Conceitos
Hospitalidade De Motivação Oculta	A hospitalidade de motivação oculta trata-se do fornecimento de hospitalidade na espera de que o hóspede oferecerá algo em troca, ou seja, o anfitrião espera que o hóspede o beneficie de alguma maneira, mas esse interesse não fica explícito na interação ou relação entre as partes.
Hospitalidade Restritiva	A hospitalidade restritiva fundamenta-se no fato de que o hóspede pode ser uma ameaça para o anfitrião, pois este é estranho, desconhecido, portanto, é preciso vigiá-lo de perto.
Hospitalidade Comercial	A hospitalidade comercial é motivada pelo lucro que se obtém a partir do serviço que é oferecido. Nesse caso, espera-se que o serviço oferecido pelos funcionários seja envolvente e hospitaleiro. A hospitalidade no domínio comercial é amplamente discutida e questionada por diversos autores e escolas, porém, parece haver um consenso no fato de que as pessoas podem possuir características hospitaleiras, e por isso escolhem o setor de hospitalidade como opção de carreira.
Hospitalidade Recíproca	A hospitalidade recíproca baseia-se na possibilidade de que um anfitrião se torne hóspede em ocasiões futuras, “diz respeito à hospitalidade que é oferecida dentro de contextos em que os anfitriões se tornam hóspedes e os hóspedes se tornam anfitriões, continuamente”.
Hospitalidade Redistributiva	A hospitalidade redistributiva compreende o fornecimento de alimento e/ou bebida e acomodação, sem esperar retribuição por isso.
Hospitalidade Altruísta	A hospitalidade altruísta compreende “a oferta de <i>hospitality</i> como um ato de generosidade e de benevolência, bem como uma disposição de dar prazer aos outros.”, tratada como a hospitalidade genuína.

Fonte: Adaptado de Lashley (2015)

Nesta pesquisa, as relações e hospitalidade são observadas sob duas perspectivas diferentes, a primeira se trata de como os espaços de hospitalidade na oferta turística (hospitalidade comercial) podem ser permeados por uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. A segunda perspectiva trata-se de como essa cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia a experiência de consumo dos hóspedes.

Na primeira perspectiva considera-se que os indivíduos trazem para a organização os valores da hospitalidade adquiridos nos domínios privado e doméstico, e social e cultural, estabelecendo nas organizações uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. Esse pensamento pode ser corroborado por Harrison e Lugosi (2013), que entendem que a cultura organizacional incorpora fatores culturais trazidos por funcionários e hóspedes.

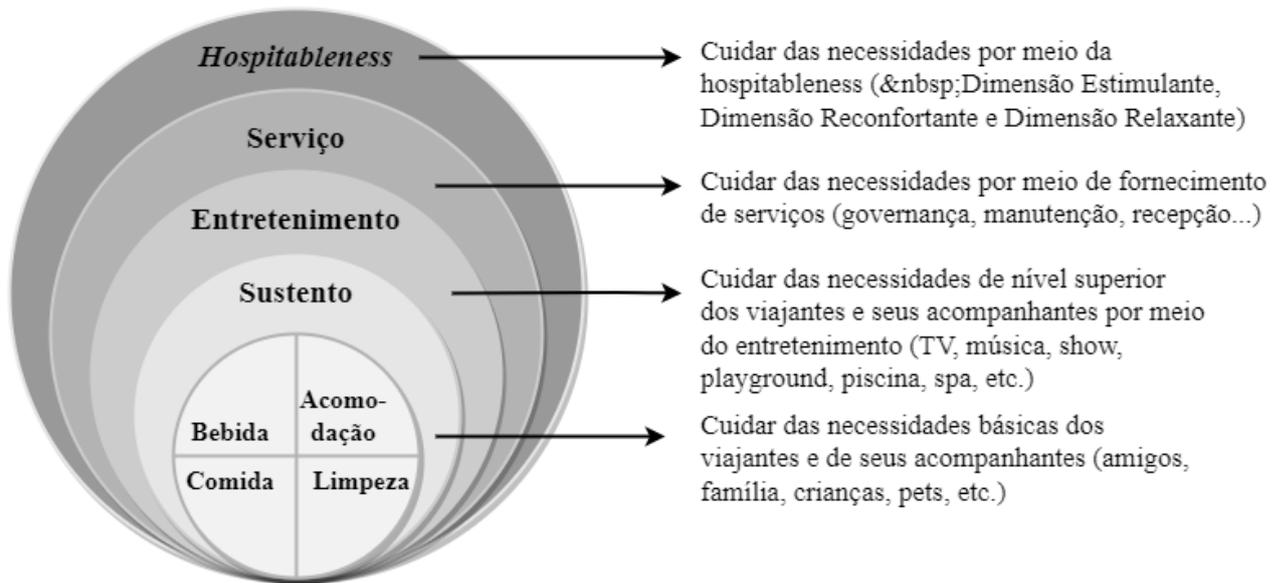
Os fatores culturais e subjetivos trazidos pelos funcionários levam à consideração das características que os fazem muitas vezes optar pela carreira em hospitalidade e fornecer uma experiência de serviços memorável e valorosa aos hóspedes.

Ante o exposto, cabe tratar as características hospitaleiras do anfitrião nesta pesquisa como *hospitality*, considerado por Tasci e Semrad (2016) um fenômeno sociopsicológico. A *hospitality* é uma dimensão humana que permeia os diferentes domínios da hospitalidade.

Trata-se de uma camada da hospitalidade, um atributo que permite que os clientes se sintam acolhidos em uma experiência de serviços.

Para compreender o que de fato é *hospitableness* e qual é sua relação com a hospitalidade, Tasci e Semrad (2016) propõem uma estrutura de camadas de hospitalidade, que podem ser observadas e inseridas nas organizações de acordo com o tipo de oferta de serviços e proposta mercadológica de cada uma, a ver:

Figura 20 - Camadas da Hospitalidade



Fonte: Adaptado de Tasci e Semrad (2016)

A primeira camada é a essência da hospitalidade, a provisão de alimento, bebida e acomodação para o viajante/hóspede que se encontra fora do seu ambiente habitual. No domínio comercial da provisão de hospitalidade não é necessário que todos os elementos estejam presentes. A segunda camada compreende o entretenimento, a provisão de meios de divertimento para o hóspede, que podem ser transmitidos por meio de elementos diversos, como área de lazer, por exemplo. Esta camada também não é obrigatória. A terceira camada é o serviço, que depende da qualidade da entrega dele, ela afeta todas as outras, pois a interação com o ser humano é o cerne da hospitalidade. A quarta camada é o *hospitableness*, um fenômeno que se dá pela interação entre fornecedor e cliente/ anfitrião e hóspede.

É a camada de interação que transforma a experiência de consumo do cliente em algo memorável ou insatisfatório. “A verdadeira *hospitableness* atende à diferentes níveis de necessidades, fazendo com que o consumidor se sinta bem-vindo, seguro, amado, respeitado e realizado” (TASCI; SEMRAD, 2016, p. 31).

É importante ressaltar que não é obrigatório que todas as camadas estejam presentes na oferta de serviços (TASCI; SEMRAD, 2016), mas a hospitalidade no contexto desta pesquisa se trata de experiências, e como assevera Berry et al. (2002), as experiências são pistas ou elementos fornecidos que podem ser sentidos ou percebidos, tanto pela sua presença, quanto pela sua ausência. Portanto, a ausência de alguma camada alude à possibilidade de experiências menos satisfatórias e memoráveis.

De acordo com Tasci e Semrad (2016, p. 31), *hospitalableness* “são as características positivas de atitude, comportamento e personalidade dos anfitriões, que resultam em respostas emocionais positivas em convidados se sentindo bem-vindos, queridos, cuidados, seguros e importantes.”. De acordo com as autoras, essas características, comportamentos e atitudes de *hospitalableness* representam uma estrutura tridimensional (composta por fatores estimulantes, reconfortantes e relaxantes), que será ilustrada no Quadro 18.

Quadro 18 - Dimensões de *hospitalableness*

Dimensão	Características	Resultados na Experiência
Dimensão Estimulante	Educado	Proporciona sentimentos positivos nos hóspedes, como sentimento de acolhimento.
	Acolhedor	
	Amigável	
	Cortês	
	Útil	
	Respeitoso	
	Gentil	
Dimensão Reconfortante	Confiável	Proporciona sentimento de segurança e proteção aos hóspedes.
	Honesto	
	Consistente	
	Prestativo	
Dimensão Relaxante	Generoso	Proporciona sensação de conforto e tranquilidade aos hóspedes.
	Sociável	
	Mente aberta	
	Feliz	

Fonte: Adaptado de Tasci e Semrad (2016)

Pode-se concluir que *hospitalableness* é um fenômeno de hospitalidade que parte das características, atitudes e comportamentos dos anfitriões e que estimula uma resposta emocional positiva nos hóspedes (TASCI; SEMRAD, 2016). A pesquisa também revela que a *hospitalableness* pode ser influenciada pelo contexto cultural. As organizações devem entender a

hospitality como um fenômeno que pode proporcionar vantagem competitiva por diferenciação, é preciso proporcionar uma cultura que permita as manifestações de características, atitudes e comportamentos de *hospitality*, ainda mais em organizações hoteleiras, onde as características hoteleiras parecem ser ainda mais perceptíveis pelos consumidores (PIJLS et al., 2017).

Para Camargo (2004) ser hospitaleiro e ser um bom anfitrião são duas coisas bem diferentes. Enquanto o primeiro implica na vontade e satisfação por receber pessoas, o segundo implica na capacidade, competência e aptidão para fazê-lo. Este fenômeno sugere um paradoxo, pois mesmo tendo a vontade de bem receber, o anfitrião pode não ter as habilidades para tornar a experiência da recepção agradável.

Camargo (2021), posteriormente complementa que a hospitalidade dos indivíduos se manifesta em contatos hospitaleiros, e destaca que a hospitalidade pode ser um traço da personalidade do indivíduo que tem gosto de servir.

Segundo Camargo (2021), o bem receber é um fator de competitividade, isso porque a sociedade atual não aceita mais os serviços padrões e encenados que há pouco o mercado aceitava, estamos numa era de experiências e serviços memoráveis. É preciso buscar um relacionamento mais próximo e genuíno com o cliente.

Segundo Ariffin, Nameghi e Zakaria (2013) a grande vantagem competitiva das organizações de hospitalidade são os comportamentos da equipe de linha de frente, dessa forma, é preciso buscar estratégias de diferenciação que destaquem de maneira estratégica as principais características da hospitalidade.

A interação entre o atendimento hospitaleiro ao cliente e um ambiente de serviço atraente aumenta substancialmente o nível de satisfação do hóspede. Empregar pistas de elementos tangíveis e intangíveis na oferta de serviço pode tornar a experiência do cliente mais memorável e satisfatória (ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013).

Dado o exposto, entende-se que a hospitalidade é polissêmica, um fenômeno que se passa em diferentes domínios e compreende a relação entre um anfitrião e um hóspede.

Apesar do enfoque constante das pesquisas no domínio comercial, não se deve entender que todos os estudos de competitividade e serviços são unicamente sobre o domínio comercial. Como observado, entende-se que a cultura organizacional não é um fenômeno puramente comercial, está associada também aos domínios sociais, culturais, privados e domésticos da hospitalidade.

Para este estudo entende-se *hospitality* como um antecedente da cultura organizacional orientada para a hospitalidade, uma vez que se assume que as características,

atitudes, normas, valores e comportamentos é que levam ao estabelecimento de uma cultura. As características hospitaleiras do anfitrião são comportamentos e valores presentes em potenciais funcionários que determinam sua adequação para trabalharem no setor de serviços.

Pode-se assumir que a hospitalidade é um pilar cultural dos povos, mas, que se dá de diferentes maneiras de acordo com o contexto. Como pôde-se observar anteriormente, os indivíduos carregam consigo traços, normas, valores e características de seus contextos culturais e domésticos, sendo assim, levam estes aspectos para o ambiente em que trabalham.

Dessa forma, a hospitalidade como competitividade pode ser incorporada na provisão de serviços como uma cultura organizacional, assim será possível obter vantagem competitiva superior por diferenciação, já que a cultura é um atributo difícil de ser replicado.

3.2 EXPERIÊNCIA

Tendo abordado as relações de hospitalidade, cabe agora tratar das experiências de serviço e de consumo que são impactadas pela hospitalidade.

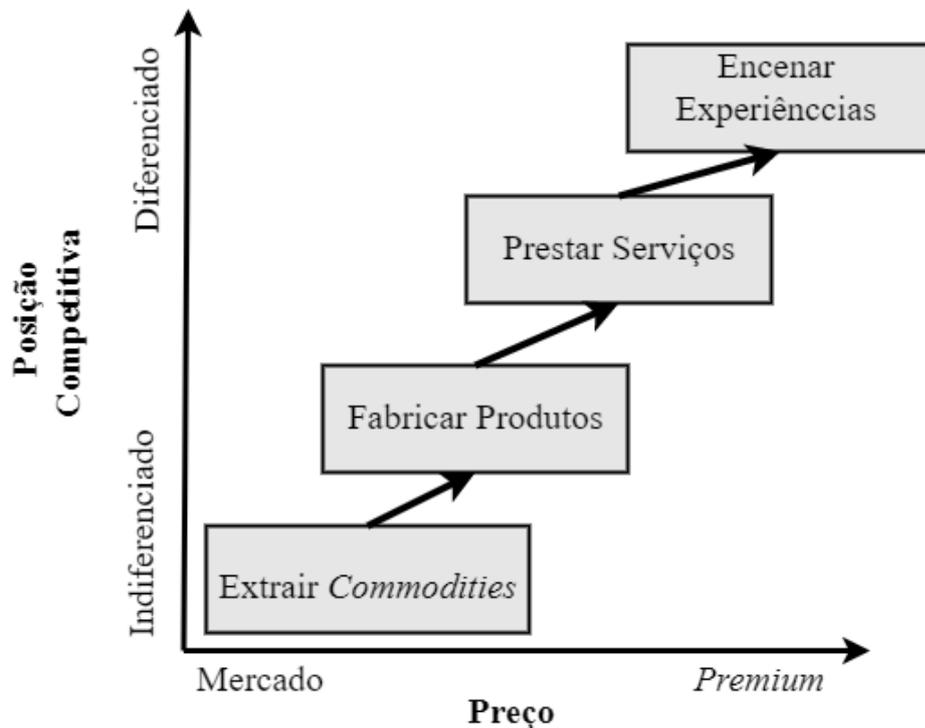
Nos últimos anos surgiram intensas discussões sobre experiência e como melhorar a performance das organizações para obter maior vantagem competitiva. As experiências nunca foram tão importantes para o mercado, a cada oferta de serviço ou produto é possível observar uma chamada para a experiência atrelada (HOLBROOK, 2018).

A literatura seminal sobre experiência de consumo, parte de Holbrook e Hirschman (1982), que a definem como uma percepção subjetiva que considera os estímulos emitidos por produtos e serviços, e os processa gerando uma resposta cognitiva, afetiva e comportamental.

As pesquisas sobre a experiência só evoluíram desde então. O mercado passou a considerar a experiência uma forma de oferecer valor à oferta de produtos e serviços.

A valorização da experiência agregada a um produto ou serviço é o que Pine e Gilmore (1998) chamam de economia de experiência. Com base no modelo de progresso de valor econômico de Pine e Gilmore, quanto mais a entrega do bem (tangível ou intangível) se aproxima da diferenciação, maior o seu preço.

Figura 21 - Progresso do Valor Econômico



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)

Segundo os autores, a Economia de Experiência é totalmente distinta da Economia de Serviços como se pode observar no Quadro 19 - Distinções entre as economias. A experiência se trata de uma elaborada criação de cenário que permite a vivência de um evento memorável para o cliente (PINE; GILMORE, 1998).

Quadro 19 - Distinções entre as economias

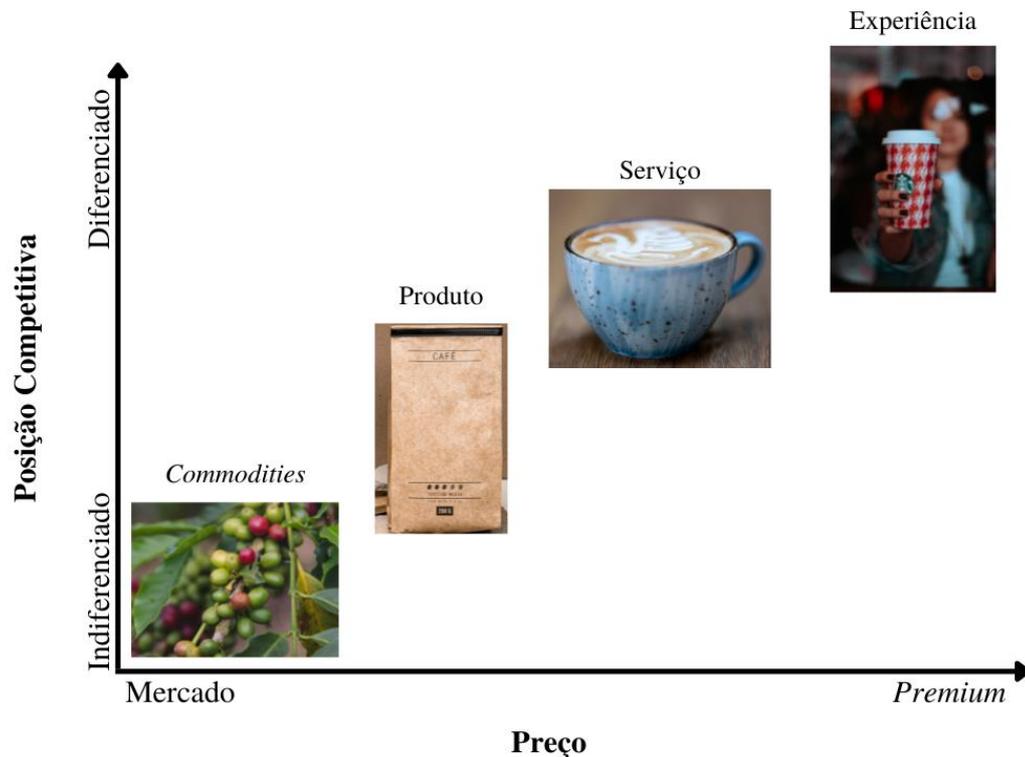
Oferta Econômica	<i>Commodities</i>	Bens	Serviços	Experiências	Para Esta Pesquisa
Economia	Agrária	Industrial	Serviços	Experiências	Para a presente pesquisa assume-se o contexto de serviços e de experiências.
Função Econômica	Extraír	Fazer	Entregar	Encenar	
Natureza da Oferta	Fungível	Tangível	Intangível	Memorável	
Atributo Principal	Natural	Padronizado	Customizado	Pessoal	
Método de Fornecimento	Armazenado em grande volume	Inventariado após produção	Entregue sob demanda	Revelado ao longo de um encontro	
Vendedor	Comerciante	Fabricante	Fornecedor	Ator	
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	Hóspede	
Fatores da demanda	Características	Aspectos	Benefícios	Sensações	

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)

A experiência está justamente na diferenciação e lapidação da oferta de serviços, a experiência deve ser percebida pelos clientes como algo que vale a pena ser pago. Para que isso ocorra, as organizações podem trabalhar em duas dimensões: 1) a cocriação de valor com o cliente, colocando-o como um dos atores na criação da experiência; 2) e com a conexão, fazendo o cliente imergir na experiência (PINE; GILMORE, 1998). Na dimensão da cocriação, a participação do cliente pode ser ativa ou passiva, já na dimensão de conexão, a interação pode ser absorativa ou imersiva.

O progresso do valor econômico é ilustrado por Gurski (2014) por meio de um exemplo de café. A Figura 22 ilustra o progresso de valor econômico proposto pelo autor. Até chegar à bebida que pode ser consumida em um estabelecimento, o café passa por alguns processos. Poder tomar um café em um estabelecimento é uma conveniência do dia a dia, e seu preço médio pode variar dependendo da região, mas continua sendo um café. Porém, existe uma outra opção além da conveniência do serviço, que é a experiência, em que é possível que o café chegue a custar um valor bem acima da média em um cenário mais elaborado, como por exemplo no Starbucks.

Figura 22 - Valor da Experiência



Fonte: Adaptado de Gurski (2014)

A era da Economia de Experiência leva a uma evolução das estratégias de marketing, que passam a trabalhar com o marketing de experiência, que se diferencia do marketing tradicional em quatro aspectos: 1) foco na experiência do cliente, 2) consumo como uma experiência holística, 3) considerar que os indivíduos são seres racionais tanto quanto são emocionais, 4) utilização de métodos holísticos que consideram os aspectos racionais e emocionais (SCHMITT, 1999).

Para gerenciar as experiências, as organizações devem considerar os cinco módulos experienciais, sendo estes: as experiências sensoriais (Sentidos), experiências afetivas (Sentimentos), experiências cognitivas criativas (Pensamentos), experiências físicas, comportamentos e estilos de vida (Ações) e experiências de identidade social que resultam do relacionamento com um grupo de referência ou cultura (Relacionamento) (SCHMITT, 1999).

Quadro 20 - Módulos experienciais

Módulos	Conceitos
Sensação	Apela aos sentidos, com o objetivo de criar experiências sensoriais por meio da visão, som, tato, paladar e olfato.

Sentimento	Apela aos sentimentos íntimos dos clientes, com o objetivo de criar experiências afetivas que variam de estados de ânimo levemente positivos vinculados a uma marca.
Pensamento	Apela ao intelecto, com o objetivo de criar experiências cognitivas de resolução de problemas que envolvam os clientes de forma criativa. Envolvem o pensamento convergente e divergente dos clientes por meio de surpresa e provocação.
Ação	Enriquece a vida dos clientes ao direcionar suas experiências físicas, mostrando-lhes maneiras alternativas de fazer as coisas.
Relacionamento	Eles apelam à necessidade de ser percebido positivamente por outros indivíduos. Eles relacionam a pessoa a um sistema social mais amplo.

Fonte: Adaptado de Schmitt (1999)

O modelo de experiência oferecido por Schmitt (1999) serve como base para vários estudos na investigação da experiência de consumo. Os módulos apresentados pelo autor captam as percepções dos clientes de maneira holística, e podem dizer muito sobre a hospitalidade das organizações. O modelo de experiência de consumo do autor é aplicado na presente pesquisa e pode oferecer uma perspectiva relevante sobre os efeitos da cultura organizacional.

Diante dos aspectos de experiências e cenários mencionados anteriormente, a hospitalidade representa também a experiência, se considerarmos o fornecimento de serviços no contexto comercial. Hemmington (2007) afirma que a experiência de hospitalidade exige um preparo, uma representação dos elementos e estímulos que façam com que os hóspedes se sintam únicos e que tenham sensações memoráveis.

De acordo com Hemmington (2007), há cinco dimensões de hospitalidade no domínio comercial que precisam ser executadas para que o empreendimento possa criar experiências pessoais, memoráveis e competitivas. Segundo o autor, é preciso estabelecer um relacionamento entre anfitrião e hóspede, encenar e performar serviços nos mínimos detalhes que influenciem a experiência do cliente, demonstrar generosidade, oferecer pequenas surpresas ao longo do encontro de serviços e oferecer segurança aos hóspedes.

O cenário de experiência é um elemento essencial para a percepção do cliente. Para Ryu e Jang (2007) o cenário de experiência pode gerar três tipos de estado emocional no indivíduo: 1) prazer, 2) excitação e 3) dominância.

O prazer se refere à extensão em que os indivíduos se sentem bem, felizes, satisfeitos ou alegres em uma situação, enquanto a excitação denota o grau em que os indivíduos se sentem estimulados, excitados ou ativos. Dominância é definida como a extensão em que uma pessoa se sente influente, no controle ou importante (RYU; JANG, 2007, p. 58, tradução nossa).

A pesquisa de Ryu e Jang (2007) mostra que, no cenário de experiência e no contexto de restaurantes (*dinescape*), diante da percepção do cliente, encontra-se em primeiro lugar o ambiente. Os funcionários, são o segundo componente mais crítico. Conforme os resultados,

quanto maior a qualidade percebida da estética da instalação, do ambiente e dos funcionários, maior o nível de prazer e excitação dos clientes. O fator funcionários, porém, é a segunda maior variável explicativa para as emoções de prazer e excitação nos clientes.

As análises também revelaram que entre as emoções de prazer e excitação, o prazer mostrou-se como o componente de maior influência na intenção comportamental do cliente de restaurantes de luxo, mostrando a importância da criação de um ambiente gerador de prazer (RYU; JANG, 2007).

Os resultados demonstrados por Ryu e Jang (2007) deixam ainda mais evidente, a importância da adequação dos funcionários com o ambiente de serviço. A presença de funcionários qualificados e compatíveis com a proposta da organização tem influência direta na percepção da experiência do cliente.

Como bem explanado por Ryu e Jang, o cenário de experiência e seus elementos, são essenciais para a percepção dos clientes. Nesse sentido, a literatura sobre os cenários de experiências continua a evoluir. Venkatraman e Nelson (2008) encaram o cenário de experiências como *consumptionscape*, a maneira como os consumidores de um determinado serviço percebem, interagem e experienciam os recursos do ambiente para propósitos subjetivos. A pesquisa oferece um avanço e incremento no conceito de *servicescape* (ambiente físico e material projetado para moldar o comportamento de consumo) de Bitner.

A investigação de Venkatraman e Nelson (2008) revela quatro principais fatores que estimulam e manifestam as experiências de consumo, estes são: A sensação de lar que o ambiente desperta; o ambiente como um facilitador de “constelação de espaços pessoais”; o ambiente como “exótico”; o ambiente como uma “ponte entre culturas”.

A sensação de lar representa os estímulos que fizeram com que os entrevistados sentissem liberdade, conforto, paz, relaxamento e cordialidade durante o encontro de serviços. A constelação de espaços pessoais representa um local onde os indivíduos podem se reunir com os colegas de maneira privada, onde têm a liberdade de interagirem sem restrições, além de um espaço com atmosfera acolhedora. O fator “exótico”, trata-se da inovação e da tentativa de despertar o interesse e curiosidade no cliente a experimentar eventos diferentes da sua vida habitual. A ponte entre culturas representa os elementos que permitem que os consumidores conectem e identifiquem as características de cada cultura (VENKATRAMAN; NELSON, 2008).

Venkatraman e Nelson (2008) entendem que as experiências de consumo são complexas pois os indivíduos podem experimentar múltiplas sensações com cada estímulo. Apesar do

enfoque nos efeitos dos elementos tangíveis na experiência de consumo, a investigação demonstra que as interações interpessoais são cruciais para a formação da experiência.

Ao pensar em hospitalidade como uma oferta de serviços, não se pode separá-la da experiência, pois trata-se, de uma esfera de prestação de serviços caracterizada pela alta intangibilidade e que depende da criação de uma experiência positiva para o cliente (KATTARA; WEHEBA; EL-SAID, 2008).

Ante o exposto, tem-se o entendimento de Lugosi sobre a experiência de hospitalidade. Para Lugosi (2008), o entretenimento é fundamental para uma experiência de hospitalidade no contexto comercial. Apesar de não estar no escopo da maioria dos estabelecimentos de hospitalidade, o entretenimento representa uma oportunidade e vantagem ímpar para a criação de um encontro de serviços que seja envolvente e memorável. Diante disso, o autor insere o conceito de meta-hospitalidade, definindo-a como “um estado temporário de mutualidade” (LUGOSI, 2008, p. 2). A meta-hospitalidade incorpora os hóspedes como protagonistas da experiência de hospitalidade.

As experiências de meta-hospitalidade não podem ser previstas ou planejadas, esse fenômeno depende da concepção de um espaço livre para as interações entre os hóspedes, colocando-os como cocriadores de suas experiências. A meta-hospitalidade transforma o espaço e o serviço em uma atmosfera experiencial superior e memorável.

Avançando na teoria de meta-hospitalidade e de espaços hospitaleiros, Lugosi (2009) argumenta que a criação de um espaço hospitaleiro comercial deve considerar três dimensões que impactam de maneira memorável a experiência do consumidor. As dimensões são a ideológica, normativa e situacional.

Na dimensão ideológica, percebe-se que a equipe de serviços e gestão presta um papel crucial na criação de um espaço hospitaleiro e receptivo para o público-alvo do bar. Todos os estímulos emitidos por elementos tangíveis e intangíveis transparecem uma atmosfera segura e acolhedora para os clientes. A dimensão ideológica representa o fenômeno de "vestir a camisa", dessa forma, a imersão na cultura organizacional embasa as ações hospitaleiras.

A dimensão normativa do espaço diz respeito às obrigações e comportamentos esperados e exercidos pelos frequentadores do estabelecimento. A cultura estabelecida influencia as experiências pessoais de gestores, funcionários e clientes.

A dimensão situacional representa a volatilidade dos espaços hospitaleiros. Um espaço dificilmente se mantém hospitaleiro frequentemente, tensões podem ocorrer entre as pessoas, e situações de hostilidade podem surgir com facilidade (LUGOSI, 2008).

Para uma experiência de qualidade, a relação entre anfitrião e hóspede é imprescindível. Assim como Ryu e Jang (2007), Ariffin, Nameghi e Zakaria (2013) acreditam que não basta só evidenciar o *servicescape*, é preciso oferecer hospitalidade para que os clientes se sintam satisfeitos e tenham uma experiência memorável. Trata-se de combinar os elementos tangíveis e intangíveis para oferecer um serviço competitivo e diferenciado (ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013).

A qualidade da experiência é determinante para o valor percebido pelo cliente, pois pesquisas revelam que os clientes se dispõem a pagar mais por uma experiência que seja diferenciada (GURSKI, 2014). De acordo com Gurski (2014), a qualidade da experiência tem maior influência sob a percepção do cliente do que a qualidade do produto, já que a experiência é um fator de diferenciação levado em conta pelos clientes para adquirir produtos/serviços.

A experiência de qualidade leva a efeitos comportamentais por meio de intenções, um dos efeitos é a lealdade, recomendação, e intenção de pagar mais pela mesma experiência em oportunidades futuras (GURSKI, 2014). No entanto, é preciso considerar que as percepções são subjetivas, e cada indivíduo leva diferentes aspectos em consideração para avaliar uma experiência geral [...].

A experiência é uma jornada, o cliente percorre uma trajetória até chegar ao consumo, portanto, para que se possa criar valor é preciso considerar todas as etapas dessa trajetória (MIAO; LEHTO; WEI, 2014). Todos os componentes da experiência devem ser considerados, ou seja, além dos elementos funcionais é preciso desenvolver os elementos emocionais [...].

Para Cetin e Dincer (2014) a experiência dos clientes resulta da interação com o cenário de serviços e com os prestadores de serviços. Esta percepção está alinhada com a de Ariffin, Nameghi e Zakaria (2013), pois trata-se de explorar pistas tangíveis e intangíveis na entrega de serviços. Os autores ainda destacam que as experiências não são estáveis ao longo do tempo e espaço, elas se transformam conforme o contexto pessoal ou situacional, ou seja, pessoas com diferentes objetivos responderão de maneira diferente a estímulos e pistas similares.

Segundo Chang (2016), a entrega de serviços compreende dois níveis, o individual e o organizacional, o nível individual diz respeito à interação direta entre cliente e funcionário, enquanto o nível organizacional remete às características de cultura organizacional. O clima de serviço no nível organizacional influencia o nível individual de atendimento, portanto permeia a interação e relação entre cliente-funcionário. O clima e a atmosfera de serviços são perceptíveis para o cliente e podem influenciar suas emoções em relação à experiência (CHANG, 2016).

Para Chang (2016) o comportamento do funcionário é altamente perceptível ao cliente, além disso, o envolvimento do funcionário com os clientes afeta positivamente as emoções e consequentemente seu comportamento de consumo em relação à empresa.

O papel das emoções do cliente para a experiência de consumo em serviços é fundamental para lealdade à uma marca (HEMSLEY-BROWN; ALNAWAS, 2016). Conforme Hemsley-Brown e Alnawas (2016), as emoções são influenciadas tanto pelo ambiente físico quanto pelo comportamento dos funcionários, esses elementos levam a paixão, afeto pela marca e conexão com ela.

No que concerne à experiência de hospitalidade, Pijls et al. (2017) alcançaram uma definição mais concreta do fenômeno. Segundo os autores, a experiência de hospitalidade abarca oferecer um ambiente convidativo, cuidado, conforto, um atendimento hospitaleiro e um ambiente hospitaleiro, um serviço que atinja as expectativas e deixe uma lembrança memorável.

No geral, o que se espera de um fornecimento de serviços é qualidade, pois a qualidade tem influência sobre a experiência. A qualidade do serviço é uma questão de percepção, ou seja, é subjetiva e está sujeita à interpretação, características e interesse de cada cliente (LI; LEE, 2017). De acordo com Li e Lee (2017), existe uma lacuna entre a expectativa do cliente e o desempenho de serviços, essas expectativas precisam ser alinhadas para que a experiência de consumo resulte em percepções positivas e satisfação.

A qualidade do serviço afeta diretamente a percepção da experiência do cliente, e no contexto de serviços os fatores de qualidade como confiabilidade, solidez e segurança (ASHRAF et al., 2018). A qualidade do serviço também impacta na reputação da marca e no valor percebido pelo cliente, portanto, quando a organização entrega um serviço de qualidade, a marca se torna mais valiosa e confiável.

Quando deparado com uma escolha, o consumidor processará a informação de maneira afetiva para depois tomar uma decisão, portanto, a emoção (sentimentos, sensações e percepções) é um fator valorativo da experiência de consumo (CHANEY; LUNARDO; MENCARELLI, 2018). O conhecimento de como se dá as decisões do consumidor é essencial para que as organizações constituam estrategicamente suas ofertas de serviço [...].

A experiência é um termo que está constantemente no discurso da oferta de produtos e serviços de diversas marcas, cujo objetivo é transmitir uma mensagem de experiência benéfica e satisfatória (HOLBROOK, 2018). A experiência é automaticamente considerada uma coisa boa que trará recompensas gratificantes, explicando o motivo por detrás da estratégia de promover a experiência como uma oferta de valor [...].

Mensurar ou definir uma experiência de hospitalidade tem sido uma das linhas de pesquisa de muitos autores, o conceito é explorado constantemente. No decorrer dos anos vê-se a evolução do tema em pesquisas sobre *servicescape*, *dinescape*, *consumptionscape* e assim por diante.

A mais recente evolução na temática é explorada por Pizam e Tasci (2018), que abordam o *experienscape*, e incluem o papel da cultura organizacional, dos funcionários e outros *stakeholders* como parte do cenário de experiência (PIZAM; TASCI, 2018). O *experienscape* engloba uma visão multidisciplinar, utilizando-se de conceitos de marketing, recursos humanos, comportamento organizacional e áreas correlatas.

Para Pizam e Tasci (2018), o *experienscape* é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, envolto por uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. O *experienscape* resulta em diferentes experiências para diferentes *stakeholders*, levando à resultados cognitivos, afetivos e comportamentais que podem ser, tanto positivos quanto negativos em relação à produtos, serviços, marcas e empresas.

Figura 23 - Componentes do *Experienscape*



Fonte: Pizam e Tasci (2018)

Segundo os autores, todos os componentes estão totalmente relacionados, cada componente influencia a percepção do cliente sobre o todo, portanto, as diferentes configurações dos componentes afetam de maneiras diferentes os *stakeholders* da organização.

O principal avanço do *experienscape* é também considerar os sentimentos, sentidos (sensoriais, os cinco sentidos) e experiências vividas por um consumidor em um ambiente de serviços.

A experiência de consumo compreende uma jornada que impacta o cliente de várias maneiras e em vários pontos de contato com a organização, dessa forma, a hospitalidade é a maneira de impactar o cliente (CROTTI; MORETTI, 2019).

Crotti e Moretti (2019) declaram em sua investigação que, o aspecto relacional do encontro de serviços é essencial para a percepção dos clientes e para a avaliação da experiência geral. Como bem colocam os autores, os consumidores buscam cada vez mais serviços e produtos que são compatíveis aos seus estilos de vida, portanto assume-se que quanto mais compatível, mais a experiência é memorável e maior o impacto sobre as emoções.

Ainda segundo os autores, para que a experiência de hospitalidade gere satisfação, é necessário estabelecer uma cultura organizacional que embase atitudes e valores orientadas para a experiência do cliente.

A questão de estabelecer uma cultura organizacional com o propósito de gerar uma experiência de hospitalidade está em linha com o pensamento de Buehring e O'mahony (2019), que consideram que as experiências são contextuais, portanto, é preciso considerar suas peculiaridades e o objetivo pelo qual foram arquitetadas.

Os autores trazem em discussão o design de experiência, afirmando que as organizações precisam emitir pistas tangíveis e intangíveis, funcionais e emocionais que gerem valor para o hóspede. A criação de experiências memoráveis é essencial para a viabilidade dos negócios de hospitalidade, porém, é preciso que o anfitrião considere a percepção do hóspede sobre a experiência (BUEHRING; O'MAHONY, 2019).

Para os hóspedes, uma experiência memorável é criada por meio de valorização dos elementos locais, interações com outros hóspedes, atendimento da equipe, ser pessoalmente reconhecido e lembrado, e o contexto cultural local, caracterizando assim a intangibilidade dos fatores que geram mais valor [...].

A atmosfera de serviços deve ser agradável e capaz de criar experiências memoráveis por meio de estímulos aos sentidos e emoções (LIN; CHANG, 2020). Para Lin e Chang (2020), serviços são compostos por comportamentos, processos e atitudes que transmitem estímulos para o receptor, portanto, um serviço de qualidade é aquele que produz prazer e satisfação.

A performance de serviços é altamente influenciada pelos funcionários que possuem contato direto com o cliente, já que fatores como *dress code*, aparência dos funcionários, prestatividade, cordialidade e a disposição para ajudar os clientes quando requisitado são perceptíveis para os clientes (LIN; CHANG, 2020).

Segundo Lin e Chang (2020), quando os clientes experienciam sensações de bem-estar, relaxamento, prazer e satisfação, as suas intenções de comprar/viver a experiência novamente aumentam. Os estudos também mostraram a performance de serviços, ou seja, aspectos relacionados ao atendimento e interação com os funcionários, influenciam muito mais o bem-estar do que os aspectos ligados ao ambiente (atmosfera: design, cores, sons, luzes etc.).

Voltando-se para a hospitalidade numa perspectiva de atividade turística, pode-se adotar o pensamento de Lugosi (2021). Para o autor, a lente da hospitalidade pode oferecer uma perspectiva mais completa sobre a interação entre pessoas e lugares numa prática turística (LUGOSI, 2021). A hospitalidade transforma as experiências entre as pessoas e os lugares, a mobilidade e a atividade turística transformam as características culturais locais a maneira como se dá a interação entre anfitrião e hóspede [...]. Essas transformações trazem novas considerações sobre a construção das experiências turísticas.

As práticas de hospitalidade podem influenciar a percepção dos hóspedes em relação à receptividade, que pode ser tanto positiva quanto negativa (hospitalidade e hostilidade respectivamente), e que enfatizam a condição desse hóspede, fazendo-o sentir-se como estranho ou como familiar (LUGOSI, 2021).

A hospitalidade ou hostilidade está em todos os detalhes da experiência, pois desde os aspectos físicos ou tangíveis, como o espaço, até os aspectos intangíveis, como a tecnologia e interações, são considerados e percebidos pelos visitantes. Esses aspectos funcionam como estímulos ou pistas que transmitem como a hospitalidade está sendo aplicada naquela oferta de experiência (LUGOSI, 2021). As experiências de hotelaria podem moldar positivamente a experiência dos viajantes.

Diante das informações apresentadas entende-se que as experiências são subjetivas, as pessoas as interpretam de maneiras diferentes, mesmo que a experiência seja a mesma, cada um vive em um contexto que o condiciona a sentir os estímulos de uma maneira particular. A questão é que os clientes estão em busca de experiências memoráveis e estão dispostos a pagar mais por isso, pois somente os benefícios funcionais não bastam.

As pesquisas demonstram que não basta oferecer somente um ambiente físico agradável, é preciso unir elementos tangíveis e intangíveis para gerar uma experiência de consumo altamente satisfatória e memorável. Percebe-se que com a evolução das teorias sobre cenários de experiência, torna-se cada vez mais necessário criar experiências holísticas e diferenciadas.

É preciso considerar os estímulos que são emitidos para os clientes em todos os pontos de contato com a organização. Para este estudo, entende-se que a hospitalidade também é um estímulo, ela permeia todas as ações e ambientes do cenário de experiências.

Neste sentido, entende-se que a experiência de hospitalidade pode ser a criação de um momento que permita que os hóspedes conheçam algo fora do seu contexto habitual, que proporcione a participação ativa e imersiva nos estímulos fornecidos pelo empreendimento. A experiência de hospitalidade deve ser diferenciada e atrativa.

No geral, a experiência de hospitalidade está ligada à elementos que os hóspedes percebem, por exemplo, reconhecimento, tratamento cordial, prestativo, envolvente e atencioso, ambiente e atendimento que proporciona relaxamento, conforto e liberdade, e que faça com que os hóspedes queiram retornar em oportunidades futuras.

Dessa forma, as organizações que desejam criar experiências memoráveis e gerar satisfação no cliente precisam considerar a adequação dos funcionários com os valores e propósitos da empresa.

3.3 MOBILIDADE CORPORATIVA

Turismo e viagem fazem parte da economia global, o volume de pessoas que se locomovem por diversos propósitos cresce a cada ano. De acordo com a Organização Mundial do Turismo, o número total de chegadas internacionais em 2018 chegou a 1,4 bilhões, ano em que o crescimento das exportações de turismo (+4%) superou o crescimento das exportações de mercadorias (+3%) (WORLD ECONOMIC FORUM, 2019).

As viagens corporativas representam uma grande fatia na economia global, movimentam bilhões de dólares e são intrínsecas do mundo globalizado (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

A globalização intensificou o fluxo de pessoas ao redor do mundo, e com os negócios globais, as viagens corporativas se tornaram cada vez mais frequentes e exigidas pelas corporações (LOCHMANN; STEGER, 2002). Segundo Beaverstock et al. (2009), as transformações tecnológicas e de comunicação facilitaram a locomoção e a oferta de serviços que atendem às necessidades e expectativas desse segmento de viajantes.

Por mais que os recursos tecnológicos permitam a conexão entre pessoas, a locomoção é necessária para acompanhar a evolução do mercado internacional, e fazem parte das estratégias das organizações para aproximar relações, facilitar negociações e captar recursos humanos e financeiros diversos (BEAVERSTOCK et al., 2009).

Os avanços tecnológicos não diminuem a necessidade de viagens corporativas, porque certos negócios exigem contato presencial e direto com os *stakeholders* externos (WELCH; WORM, 2006). As viagens a negócios são essenciais para o sucesso das organizações e estão entre as principais despesas de certos setores (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

Podemos entender que as viagens corporativas são esperadas pelos *stakeholders* das organizações, pois o contato direto é necessário para gerir as relações e criar redes de relacionamento corporativas (BEAVERSTOCK et al., 2010).

As viagens corporativas se enquadram na tipologia de turismo de negócios, que refere-se à viajantes que se deslocam por propósitos relacionados ao seu trabalho (CHIANG; KING; NGUYEN, 2012). Turismo de negócio é um termo guarda-chuva que engloba toda a experiência do viajante corporativo (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

As viagens à negócios tem suas particularidades. Os custos das viagens são pagos pelas corporações que determinam quando, como e para onde o viajante vai (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015). O viajante em si, não tem poder de escolha quanto à muitos aspectos da sua viagem.

Trata-se de um segmento com necessidades e demandas específicas, pois o viajante geralmente não é quem planeja e paga pela viagem. Segundo Lenz, Gewald e Coccorullo (2015), o processo de viagem corporativa é influenciado por três fatores principais: a infraestrutura de mobilidade, políticas de viagem corporativas e preferências pessoais.

Quadro 21 - Fatores que influenciam o processo de viagem corporativa

Infraestrutura	Instalações físicas e técnicas utilizadas pelo viajante.
Políticas	Diretrizes estabelecidas pelas empresas que os viajantes trabalham. As diretrizes influenciam o processo de tomada de decisão do viajante na sua escolha de infraestruturas.
Preferências Pessoais	Gostos pessoais dos viajantes. Tem a liberdade de escolher alguns meios e serviços baseando-se em suas preferências. As informações para a definição de infraestruturas e hospedagens são coletadas pela empresa e não pelo viajante.

Fonte: Lenz, Gewald e Coccorullo (2015)

Assim sendo, é necessário analisar a perspectiva da demanda do turismo de negócios. Swarbrooke e Horner (2012) dividem a demanda em duas dimensões, cliente e consumidor. Essa distinção é necessária para entender o comportamento e experiência de cada parte.

O cliente é o funcionário ou organização que decide pelo deslocamento do viajante corporativo, esse ator paga pela conta do viajante, mas não é ele quem viaja. O consumidor é o funcionário que de fato faz a viagem, consome os serviços turísticos e tem as suas despesas pagas por aquele que patrocina a viagem (SWARBROOKE; HORNER, 2012). Essa característica da demanda faz com que as condições de oferta de serviços sejam menos elásticas do que outros tipos de turismo (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

De acordo com Beaverstock et al. (2010), as principais motivações para viagens corporativas são: reuniões, treinamentos, negociações, apresentação de propostas, suporte, feiras e conferências, visitas a fornecedores e subcontratados.

Para Swarbrooke e Horner (2012), conseguem identificar 15 tipos principais que incluem ramificações, no entanto os autores consideram cinco tipos principais de turismo de negócio: reuniões; conferências e convenções; exposições; cursos de treinamento; lançamento de produtos e viagem de incentivo (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

Os propósitos de viagem mencionados por Beaverstock et al. (2010) e Swarbrooke e Horner (2012) remetem ao segmento MICE. Viajantes MICE são pessoas que participam de

reuniões, incentivos, convenções e exposições, e que tem seus gastos cobertos pelas empresas em que trabalham (CHIANG; KING; NGUYEN, 2012).

O segmento MICE é significativo para o setor de hospitalidade, trata-se de um mercado que movimenta diversos setores da economia, principalmente no setor de hospitalidade (YANG; GU, 2012). O segmento representa um grande potencial para o desenvolvimento turístico e captação de receita em países em desenvolvimento (PAVLUKOVIĆ; CIMBALJEVIĆ, 2020).

As viagens MICE trazem diversos benefícios para os destinos, é possível alavancar a economia, incentivar melhorias na infraestrutura e aumentar o gasto por indivíduo nos destinos (ABULIBDEH; ZAIDAN, 2017). Além disso, a demanda corporativa pode trazer volume e ocupação dos locais em períodos de baixa temporada (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

Em 2019, o segmento de negócios representou 21,5% dos gastos com turismo, aproximadamente US\$ 1.294,2 bilhões (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2021).

Pesquisas mostram que o segmento MICE é o maior contribuinte de receita do setor turístico. Em 2017 esse mercado faturou US\$ 805 bilhões globalmente, em 2019 chegou US\$ 916 bilhões e estima-se que arrecade US\$ 1.780 bilhões em 2030. Apesar da queda no volume de viagens devido à pandemia, os números continuam promissores (CBI, 2021).

Segundo Allied Market Research (2021), viajantes de negócios que participam de eventos MICE gastam em média 65% do seu orçamento em hotéis (quartos e refeições). Os meios de hospedagem são os mais beneficiados pelo segmento, além de serem os principais fornecedores.

Dados sobre o cenário nacional mostram que no ano de 2019 mais de seis milhões de turistas internacionais chegaram ao Brasil. A maioria vinda da América do Sul (61,2%), seguida por Europa (22,1%) e América do Norte (10,4%). Uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo sobre a demanda turística internacional revelou que em 2018, 13,5% das chegadas são motivadas por negócios, eventos e convenções (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

Os hotéis, flats, pousadas ou resorts são os meios de hospedagem mais escolhidos dos viajantes no geral (48,8%), mas quando observado o público que viaja à negócios esse número chega a 82,5% (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018). O destino mais visitado a negócios no Brasil em 2018 é São Paulo (48,7%), seguido por Rio de Janeiro (19,7%) e Curitiba (4,5%).

O turismo de negócios é lucrativo. Os turistas de negócios tendem a pagar mais pelos mesmos serviços comparados a outros tipos de turistas, já que necessitam de uma oferta de serviços de mais qualidade e com mais variedade (SWARBROOKE; HORNER, 2012). A estimativa de gasto médio por dia/pessoa do público de negócios é de US\$ 84,33, enquanto o

de lazer gasta em média US\$ 63,19. Anualmente o turista corporativo gasta em média US\$ 1.121,59, em comparação com os US\$ 695,09 do turista de lazer (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018). O gasto médio diário por pessoa com meios de hospedagem é de US\$ 84,56.

Outro aspecto importante da demanda MICE a ser analisado é a fonte de informação utilizada pelos viajantes. Dados mostram que a maioria dos turistas que vem ao Brasil por motivações corporativas não utiliza agência de viagem (79,5%), quando utilizam é apenas para contratar algum serviço avulso (17%) (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018). Apesar de serem componente crucial da mobilidade turística (BUCKLEY; MOSSAZ, 2016), esse *stakeholder* não se destaca no segmento corporativo.

Em contrapartida, a Internet destaca-se como principal fonte de informação e aquisição dos viajantes (55,7%) e a cada ano mostra-se mais representativa em relação a outros meios de informação (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018). Segundo dados do Ministério do Turismo, as informações mais consultadas são transporte internacional e hospedagem, seguidos por consultas sobre atrativos e passeios, pacotes turísticos e locação de veículos.

Os comportamentos dizem muito sobre a cultura dos viajantes, pois a cultura influencia a maneira como eles buscam informação sobre o destino, como eles agem no destino e como eles escolhem o destino em si (ABULIBDEH; ZAIDAN, 2017). Entender o contexto cultural de cada grupo é essencial para melhorar a experiência de consumo desses viajantes corporativos. Ademais, o conhecimento sobre as características, interesses e comportamentos dos viajantes corporativos pode ajudar as organizações e destinos a melhorarem suas ofertas de serviço e alocarem melhor seus recursos de vendas e marketing [...].

As pesquisas indicam que a intenção de retorno é alta, 90,6% dos turistas corporativos que vieram ao Brasil desejam retornar em algum momento (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

Nas Américas, o Brasil é o país mais competitivo em relação à Recursos Culturais e Viagens de Negócio, ficando em 9º lugar no ranking global (no quesito Recursos Culturais e Viagens de Negócio).

A competitividade nesse campo se dá pela quantidade de estádios, entretenimento cultural e demanda digital, e associações internacionais presentes no país (WORLD ECONOMIC FORUM, 2019). O Brasil também se destaca no ranking global de competitividade de turismo e viagens no quesito recursos naturais.

O Brasil é o país com maior pontuação na América do Sul e representa a maior economia de turismo e viagens da região. Os recursos naturais e culturais são os principais atrativos de visitantes, já que em outras áreas de competitividade o Brasil não se destaca. Outro fator que

contribui para a atratividade do destino é a capacidade de operações aéreas, principalmente voos domésticos (WORLD ECONOMIC FORUM, 2019).

A contribuição do Brasil no ano de 2019 representa 7,7% do para o PIB global de turismo e viagens, o equivalente a US\$ 115,7 bilhões (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2021).

O cenário nacional de demanda e competitividade turística retrata a importância da reputação e imagem do destino, já que estes são dois fatores considerados pelas organizações ao se decidir por uma viagem corporativa (HANKINSON, 2005).

Quando se trata de viagens corporativas, as organizações prezam em primeiro lugar pelo contexto histórico, arquitetura e atratividade do destino (HANKINSON, 2005). Em seguida observam a atividade econômica e as instalações e acessibilidade de infraestruturas de negócios, como centro de convenções, qualidade dos meios de hospedagem.

Além disso, consideram as infraestruturas sociais, como shoppings, restaurantes, bares, a características da população residente e dos visitantes da localidade, a reputação midiática e o tamanho do destino (HANKINSON, 2005). Além das informações comerciais, as organizações também levam em conta as características funcionais, culturais e históricas do destino.

Neste sentido, há uma intersecção do turismo de lazer e do turismo de negócios, pois a escolha de um destino de negócios pode ser influenciado pela imagem do destino no segmento de lazer (HANKINSON, 2005). É necessário que o destino como uma marca seja trabalhado tanto na perspectiva de lazer, quanto de negócios, para promover o potencial de procura [...].

O viajante corporativo está cada vez mais aberto às experiências durante as suas viagens (OWEN, 1992). É possível que o viajante corporativo opte por viajar na classe econômica para que possa levar um acompanhante em sua viagem, assim, além do propósito de negócios o indivíduo pode aproveitar o destino a lazer (OWEN, 1992).

Apesar de poder se tornar um turista de lazer em seu tempo livre, a percepção do viajante corporativo é diferente, já que quem paga pelas despesas, quem decide os destinos e o período da viagem não é o viajante, e sim a empresa para quem ele trabalha (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

Na intersecção do lazer com negócios, surge uma nova modalidade de turismo que concerne uma viagem de negócios que pode estar associada com lazer. Essa modalidade é o "*bleisure*", termo que mistura business (negócios) e *leisure* (lazer) (TALA; MÜLLER; SCHIOPU, 2011).

O termo está sendo cada vez mais utilizado já que se tornou um comportamento comum aproveitar o destino no tempo livre mesmo numa viagem de negócios. Essa tendência tem dois tipos de públicos, os viajantes que levam suas famílias para aproveitar o destino, ou os viajantes solitários e jovens (TALA; MÜLLER; SCHIOPU, 2011).

A modalidade está sendo cada vez mais incentivada pelas organizações, pois as viagens também trazem benefícios para os funcionários, que podem conhecer outras culturas e ampliar seus conhecimentos e capacidades (BEAVERSTOCK et al., 2009).

Destaca-se nessa perspectiva de lazer e negócios as viagens de incentivo. Viagem de incentivo é uma tipologia comum no segmento corporativo, é fornecida como recompensa por desempenho para funcionários de empresas. Esse prêmio é considerado o melhor pelos funcionários para construir lealdade nas organizações (JEFFREY; DICKINSON; EINARSSON, 2013).

As viagens de incentivo representam um volume significativo das viagens corporativas. Incentivos estão sendo cada vez mais utilizados pelas organizações pois melhoram o desempenho e satisfação dos funcionários que são recompensados (SHINEW; BACKMAN, 1995). Também é uma maneira de motivar as equipes a baterem e superarem as metas.

As viagens de incentivo oferecem para os funcionários momentos de lazer e recreação, mas não deixam de ser viagens corporativas (SHINEW; BACKMAN, 1995). Essas viagens são planejadas, organizadas e pagas pelas organizações que os viajantes trabalham (RICCI; HOLLAND, 1992).

As viagens geram sentimento de pertencimento e ficam fixadas por mais tempo na memória dos funcionários do que outros tipos de recompensa, gerando mais motivação para a equipe (SHINEW; BACKMAN, 1995). Geralmente as organizações permitem que os funcionários levem um acompanhante, destacando ainda mais a intersecção entre negócios e lazer.

O orçamento das empresas para viagens de incentivo é maior do que para outros tipos de prêmio, dessa forma, atrair negócios desse segmento pode ser uma oportunidade estratégica para empreendimentos hoteleiros (JEFFREY; DICKINSON; EINARSSON, 2013).

Cabe agora abordar a oferta de serviços para o segmento de turismo corporativo. De acordo com Swarbrooke e Horner (2012), é possível dividir a oferta de serviços do segmento em duas dimensões: as que operam no destino e as que operam em trânsito (como indústria de transporte).

Dentre os principais fornecedores, estão os hotéis, que além de proporcionarem acomodação, também podem receber eventos de todos os tipos (SWARBROOKE; HORNER,

2012). Os hotéis destinados ao público corporativo geralmente estão localizados em grandes centros ou próximos a vias importantes e estratégicas de locomoção, os resorts e hotéis com atrações também são procurados devido às amplas ofertas de serviços. A preferência de hospedagens nos centros e em vias de acesso importantes se devem à facilidade de mobilidade dentro do destino (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

Diante disso, o design e a estrutura são aspectos levados em consideração pelos clientes do segmento. Segundo Swarbrooke e Horner (2012), os clientes tem altas expectativas e muitas necessidades, e estão em busca de uma estrutura "*user friendly*" (amigável para o usuário) (SWARBROOKE; HORNER, 2012, p. 92). Além dos aspectos estruturais, considera-se o aspecto humano. Espera-se que os funcionários do setor de hospitalidade tenham boas habilidades de comunicação, atenção aos detalhes, saibam trabalhar em equipe e possuam pensamento analítico, bem como conhecimento de uma língua estrangeira e habilidades tecnológicas (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

O turismo de negócios é uma experiência que é afetada pela oferta de produtos, pela ambiência do destino e do local e pelos aspectos pessoais de personalidade e experiência dos viajantes. Além disso, experiência é construída em três etapas, antecipação (antes do evento), consumo (durante o evento) e lembrança (após o evento) (SWARBROOKE; HORNER, 2012).

A declaração de Swarbrooke e Horner (2012) é apoiada por Owen (1992), que afirma que o viajante corporativo espera do hotel em que se hospeda um serviço completo e constante. Conforme Owen (1992), para se destacar no segmento corporativo, os hotéis devem prever as necessidades dos hóspedes, oferecendo serviços que esse público espera, como *um business center* completo, serviço de quarto 24h, *amenities*, serviço vip, entre outras funcionalidades. Além disso, os espaços com área de lazer podem se destacar para os hóspedes que aproveitam a viagem de negócios para relaxar (OWEN, 1992).

Neste sentido, o hotel é o ponto de apoio dos viajantes, um hotel de qualidade pode garantir o bem-estar do hóspede enquanto está longe de casa, bem como um porto-seguro em destinos considerados como perigosos (BEAVERSTOCK et al., 2009). A hospedagem também representa status social, no segmento corporativo um hotel de qualidade transmite uma imagem de elegância (WELCH; WORM, 2006).

Em suma, o principal suporte do viajante corporativo que está longe de casa é o setor hoteleiro, que disponibiliza ofertas para atender as demandas desse público com requisitos específicos (BEAVERSTOCK et al., 2009). Essa disponibilidade e competência da oferta é considerada por Salt e Wood (2012) como suporte do país anfitrião.

Viagens corporativas exigem apoio organizacional para que o bem-estar e segurança física, social e psicológica dos funcionários seja garantido em todos os destinos (WELCH; WORM, 2006). Dessa forma, fica evidente o papel do setor hoteleiro em oferecer essa segurança e apoio esperado pela organização que envia um viajante.

Cabe, portanto, incluir a oferta hoteleira como parte crucial da mobilidade corporativa e experiência do viajante de negócios.

3.3.1 Oferta Hoteleira

Os hotéis são objeto de estudo da presente pesquisa, portanto é necessário definir seus propósitos e estruturas.

O hotel é parte integrante do sistema turístico portanto interage com os demais integrantes do sistema, isso quer dizer que a oferta hoteleira impacta todo o sistema turístico, bem como é afetado por ele (PETROCCHI, 2007). A hospedagem é intrínseca à viagem, e a hotelaria é um dos grandes players do sistema turístico.

A Lei 11.771/2008 – Art.23 considera como meios de hospedagem os empreendimentos que prestam serviços de “alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.” (BRASIL, 2008).

Para Gomes (2014), hotelaria é a oferta de serviços e amenidades, que tem como principal objetivo oferecer hospedagem, alimentação e eventos.

O mercado de viagem divide o segmento hoteleiro em dois grandes grupos, hotéis de negócios e hotéis de lazer, isso porque são os dois maiores segmentos do turismo (YAVAS; BABAKUS, 2005). Essa distinção é coerente pois o que viajantes de negócios e viajantes de lazer esperam de uma estrutura hoteleira não é o mesmo.

De acordo com Yavas e Babakus (2005), hóspedes corporativos esperam bom acesso à internet, lounge com opções de entretenimento, academia, sala de reunião e amenidades que facilitam a rotina do viajante (como ferro de passar roupa). Esse público também espera um atendimento ágil, mas de qualidade, como serviços de check in e check out express.

Os hóspedes de lazer também esperam os mesmos atributos funcionais que os hóspedes corporativos, porém, destaca-se a expectativa de um serviço mais personalizado, segurança e um quarto em boas condições (YAVAS; BABAKUS, 2005).

As expectativas dos dois públicos são completamente diferentes, pois o propósito da viagem é completamente diferente. Um hóspede que viaja a lazer geralmente viaja com a família e está disposto a aproveitar ao máximo o destino e as instalações, enquanto o hóspede que viaja a trabalho se desloca para comparecer a reuniões, eventos, treinamentos, e precisa de suporte para cumprir o seu trabalho (YAVAS; BABAKUS, 2005).

A oferta de serviços de hospedagem hoje em dia é bastante ampla, sendo assim, Hayes e Ninemeier (2005) classificam os meios de hospedagem por localização, valor da diária, tamanho e tipo de hóspede que atendem. Essa distinção faz todo o sentido quando observamos o comportamento do segmento corporativo e como se escolhe um destino e negocia uma viagem. A localização é essencial para poupar tempo e facilitar a mobilidade, o valor da diária deve caber no orçamento da empresa, o tamanho do estabelecimento em relação aos apartamentos pode ser um diferencial para o segmento MICE.

No Brasil, o sistema de classificação acreditado pelos órgãos competentes é o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass). O sistema é uma maneira de comunicar entre turistas e o setor hoteleiro as tipologias e classificações de meios de hospedagem (incluindo hotéis) (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015). A adesão ao SBClass é voluntária, mas o sistema surge como uma forma de padronizar e parametrizar a classificação dos meios de hospedagem no setor.

O SBClass foi elaborado pelo Ministério do Turismo em parceria com órgãos reguladores. A medida é uma estratégia de competitividade para se destacar no cenário turístico. A classificação de meios de hospedagem é fundamental, principalmente no segmento de negócios. A classificação é um meio pelo qual os consumidores compreendam a oferta disponível e assim possam direcionar suas escolhas para a melhor opção de acordo com cada necessidade (ALDRIGUI, 2007).

O SBClass utiliza o sistema de estrelas para classificar os empreendimentos. Para se classificarem os estabelecimentos devem cumprir os requisitos exigidos para cada tipo de categoria e classificação. Os requisitos são:

Quadro 22 - Requisitos para classificação no SBClass

Infraestrutura	Requisitos vinculados às instalações e aos equipamentos.
Serviços	Requisitos vinculados à oferta de serviços.
Sustentabilidade	Requisitos vinculados às ações de sustentabilidade (uso dos recursos de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e

	economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações).
--	--

Fonte: Adaptado de Ministério do Turismo (2015)

O SBClass considera sete tipos de meios de hospedagem conforme o Quadro 23.

Quadro 23 - Tipos de Meios de hospedagem

Meio de Hospedagem	Definição	Categoria
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.	1 a 5 estrelas
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.	4 a 5 estrelas
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.	1 a 5 estrelas
Cama e Café	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside.	1 a 4 estrelas
Hotel Histórico	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.	3 a 5 estrelas
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.	1 a 5 estrelas
Flat/Apart Hotel	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.	3 a 5 estrelas

Fonte: Adaptado de Ministério do Turismo (2015)

Tendo explorado a classificação e categorias dos meios de hospedagem, fica mais claro entender por que os clientes optam por uma tipologia de hospedagem.

Estima-se que o Brasil tenha por volta de 10.501 hotéis, dentre esse mercado, os hotéis urbanos recebem a maior concentração de hóspedes (FOHB, 2019). O relatório anual apresentado pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), mostra que o segmento de negócios prefere hotéis com diária média acima de R\$398,00, hotéis nessa faixa de preço são considerados hotéis de luxo (FOHB, 2019).

Segundo Hayes e Ninemeier (2005), um bom hotel deve ser seguro, limpo e oferecer ótimos serviços (principalmente em relação ao atendimento). A afirmação de Hayes e

Ninemeier (2005) é corroborada por Stefanini, Yamashita e Sousa (2012), que indicam o quanto os aspectos básicos de hospitalidade como segurança, limpeza, atendimento e localização são importantes para o público corporativo.

A internet também é um fator importante para o público corporativo (STEFANINI; YAMASHITA; SOUSA, 2012). Não se pode negar que a tecnologia também cumpre um papel importante para que as organizações e os gestores hoteleiros consigam aumentar a satisfação dos hóspedes (SHARMA, 2016).

O aspecto humano também é relevante na percepção do hóspede corporativo, dentre as características mais valorizadas estão confiabilidade, profissionalismo e agilidade na resolução de problemas, características que podem até ser consideradas como fator de diferenciação (STEFANINI; YAMASHITA; SOUSA, 2012).

O atendimento dos funcionários é de fato relevante para a satisfação do hóspede. De acordo com Nethengwe et al. (2018) a percepção de como se dá a satisfação do cliente são bem diferentes entre hóspedes e gestores de hotéis. Enquanto os gestores hoteleiros acreditam que a satisfação está ligada à aspectos tangíveis, os hóspedes acreditam que a satisfação é influenciada muito mais por aspectos intangíveis, como a atitude dos funcionários.

Satisfação nada mais é do que o sentimento de que um produto ou serviço consumido proporcionou uma sensação agradável (ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013). A satisfação provém do saciamento de uma necessidade ou desejo (AMOAH; RADDER; VAN EYK, 2016).

Segundo Pawaskar e Goel (2014), a satisfação é alcançada quando aquilo que foi imaginado pelo turista (expectativas) é cumprido, mas quando as expectativas são superadas a satisfação se torna “deleite”. O deleite surge principalmente em experiência que estimulam durante o encontro de serviços os cinco sentidos humanos (tato, olfato, paladar, audição e visão) (PAWASKAR; GOEL, 2014).

O estímulo aos sentidos é uma das maneiras de proporcionar uma experiência emocional satisfatória para o cliente, portanto é necessário gerenciar as experiências de maneira ampla, gerando comportamentos positivos no cliente (TAMA; VOON, 2014).

Neste sentido, a satisfação está completamente associada à qualidade do serviço. Para Welthagen e Geldenhuys (2014), a qualidade do serviço é resultado de um processo que implica satisfação com todos os requisitos, necessidades e expectativas que um consumidor tem sobre produtos/serviços. Um serviço satisfatório influencia a intenção comportamental do cliente (REN et al., 2016).

É possível fidelizar esse público por meio de programas de fidelidade (SWARBROOKE; HORNER, 2012) e construir relacionamentos de longo prazo com cada

cliente. Nada impede que um viajante corporativo volte em outra oportunidade para aproveitar o destino a lazer.

Em suma, os serviços hoteleiros são essenciais para a viagem do segmento corporativo. Percebe-se que o público de negócios tem necessidades e expectativas bastante particulares, o que os difere do público de lazer. Atrair esse segmento pode ser uma estratégia de competitividade vantajosa, já que é evidente que o público corporativo gasta bem mais nos destinos e nas instalações que frequentam em comparação ao segmento de lazer.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E HOSPITALIDADE

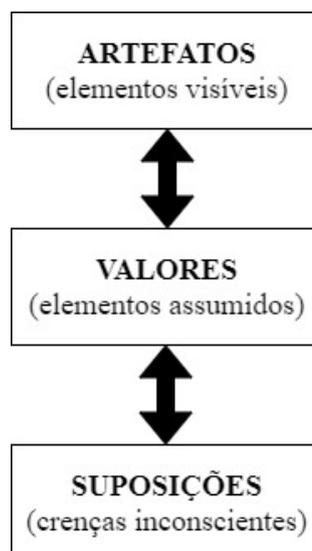
Para explorar a hospitalidade como uma orientação da cultura organizacional é preciso primeiro entender o que é uma cultura organizacional. O conceito de cultura organizacional surge a partir dos anos 70 para explicar como as organizações de sucesso conseguem atingir resultados positivos. A partir disso, diversos autores passam a explorar os conceitos de cultura organizacional e sua influência sob a performance das organizações.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade ainda é pouco explorada, portanto esse capítulo aproxima a hospitalidade da cultura organizacional chegando mais perto da definição de um conceito.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1984) é um dos primeiros autores a fornecer uma definição de cultura organizacional amplamente aceita por pesquisadores e mercado. Segundo o autor, a cultura organizacional possui três dimensões (artefatos, valores e pressupostos), que compreendem, respectivamente, 1) elementos observáveis, mas que não são facilmente decifrados por membros de fora, 2) objetivos defendidos, ideais, normas, padrões, princípios morais, e 3) elementos profundos, como a maneira de perceber o mundo.

Figura 24 - Dimensões da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (1984)

De acordo com o autor, a cultura organizacional decorre da convivência de um grupo por um determinado período em um ambiente organizacional. Para considerar que existe uma

cultura, é preciso que esse grupo apresente comportamento estável ao longo do tempo em relação a resolução de problemas (SCHEIN, 1984).

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. (SCHEIN, 1984, p. 3)

Desde então, as pesquisas de cultura organizacional começaram a se intensificar, e são uma extensão dos estudos de sociologia organizacional e antropologia (OUCHI; WILKINS, 1985). O interesse nos estudos de cultura organizacional pelas áreas de sociologia e antropologia surgiu porque os pesquisadores queriam compreender o que tornava certas empresas melhores do que as outras (OUCHI; WILKINS, 1985).

Schein (1988) evoluiu ainda mais na teoria e complementa que além da cultura pertencer a um grupo e ser resultado de um acúmulo de aprendizados, ela também pode ser transmitida para outras pessoas, os novos membros das culturas.

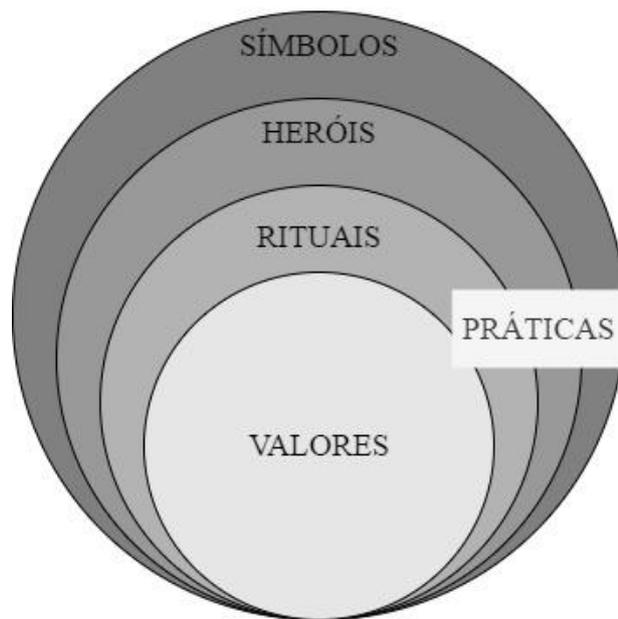
Assim, a cultura pode ser pensada como: 1) Um padrão de suposições básicas, 2) inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, 3) à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, 4) que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, 5) deve ser ensinado aos novos membros como a 6) maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1988, p. 7).

A definição de cultura organizacional proposta por Schein é voltada para uma abordagem de processos que está em constante evolução, ou seja, é uma reação das empresas diante de situações vividas que as influencia a estabelecerem normas (LIM, 1995).

Como mencionado anteriormente, os estudos sobre cultura organizacional se intensificaram desde os anos 80 (OUCHI; WILKINS, 1985), portanto, não há um construto definitivo de cultura organizacional, mas as teorias apresentam algumas características fundamentais.

Segundo Hofstede et al. (1990, p. 286), a cultura organizacional é 1) holística, (2) historicamente determinada, (3) relacionada a conceitos antropológicos, (4) socialmente construída, (5) flexível e (6) difícil de mudar. Diante disso, o autor compreende que a cultura organizacional pode ser manifestada por meio de símbolos (palavras, gestos, imagens e objetos que carregam um valor cultural), heróis (pessoas com comportamentos observados como modelo), rituais, e valores manifestados por comportamentos, como o modelo na Figura 25 (HOFSTEDE et al., 1990).

Figura 25 - Modelo de cultura organizacional de Hofstede



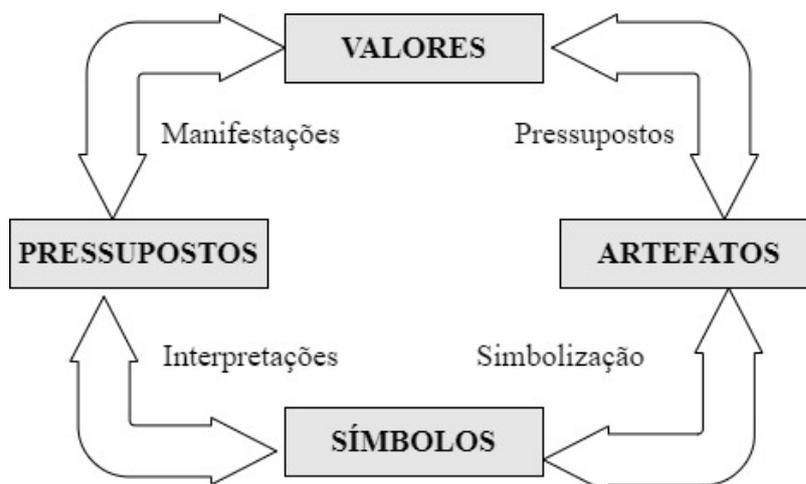
Fonte: Adaptado de Hofstede (1990)

Outro fator importante na teoria de Hofstede é a prática. A observação das práticas dos indivíduos da empresa determina a absorção da cultura organizacional. Essas práticas também podem ser denominadas como hábitos, tradições, convenções, ou seja, o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas ações dos outros membros, principalmente dos líderes (HOFSTEDÉ et al., 1990).

A cultura organizacional pode ser percebida nas estratégias, práticas gerenciais e símbolos que uma organização emprega (CALORI; SARNIN, 1991). Segundo os autores, esses fatores também são influenciados pelas normas de comportamento, valores e crenças da organização.

Ao contrário de Schein, Hatch (1993) propõe uma evolução na teoria e acredita que as culturas organizacionais são dinâmicas e estão em constante evolução ao mesmo tempo que são estáveis. A autora complementa o modelo de artefatos, valores e pressupostos de Schein, e propõe um modelo dinâmico de cultura constituído por manifestação, pressupostos, símbolos e interpretação.

Figura 26 - Modelo de cultura organizacional dinâmica de Hatch



Fonte: Adaptado de Hatch (1993)

Para Lim (1995) cultura é um conjunto de crenças, comportamentos e valores compartilhados por um grupo. Neste sentido, a cultura organizacional surge como uma explicação para o sucesso de algumas empresas em detrimento de outras ao observar o comportamento, valores e crenças de funcionários (LIM, 1995).

Cultura organizacional engloba valores, normas e premissas compartilhadas sobre como as organizações operam (SCHEIN, 1996).

Evoluindo ainda mais os estudos, Sun (2008) considera que a cultura organizacional apresenta três características, 1) pode ser aprendida, 2) é um sistema de crenças fundamentais que guiam as ações, e é também uma 3) estratégia que pode ser estabelecida e direcionada para atingir um objetivo.

A cultura organizacional é o modelo aceito como correto pela organização, trata-se dos valores e das crenças que o grupo considera adequado (SUN, 2008). A cultura organizacional compreende compartilhamento de informações e crenças entre um grupo, é a “maneira correta de pensar, sentir e reagir” dentro de um determinado contexto organizacional, a cultura organizacional direciona as decisões dos membros da organização (SUN, 2008, p. 137).

De acordo com Harrison e Lugosi (2013), cultura é a forma como se entende o papel social de cada indivíduo, e diz respeito às normas, valores e crenças sobre como agir na sociedade em que se está inserido. Dessa forma, não é possível separar a cultura da atividade turística (contexto dessa pesquisa), já que a cultura é um fator que influencia as relações e interações entre anfitriões e visitantes (HARRISON; LUGOSI, 2013). Os autores ainda completam que os espaços de hospitalidade são espaços de produção da cultura turística, um cenário para a interação de anfitrião e hóspede num contexto comercial, permeada por uma cultura organizacional que transmite experiências.

Cultura organizacional é um sistema de valores e símbolos exclusivos de cada organização, que os funcionários compreendem, acreditam e obedecem (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017). Trata-se de criar uma cultura dominante que transmite os valores e as crenças da organização e que a diferencia da concorrência [...].

A cultura organizacional é um “conhecimento social” da organização que determina o comportamento dos funcionários e transmite a identidade da empresa (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

Tendo abordado até aqui os principais estudos sobre definições e dimensões da cultura organizacional, cabe agora encaminhar a literatura para a aplicação prática e estratégica da cultura organizacional.

Este estudo segue o pensamento de que a vantagem competitiva pode ser criada por meio de uma cultura organizacional atraente (TESTA; SIPE, 2011). A cultura organizacional é um elemento perceptível aos funcionários e clientes, e impacta no comportamento dos funcionários de serviços e na satisfação do hóspede (TESTA; SIPE, 2011). Desta forma, a cultura organizacional é um fator chave para a competitividade e diferencial das organizações, como será visto a seguir.

Rahimi (2017) aborda em sua pesquisa o papel da cultura organizacional para a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) no contexto de prestação de serviços. A CRM é uma estratégia de marketing que visa utilizar informações para gerar satisfação e promover o lucro por meio da retenção de clientes (RAHIMI, 2017). Esse resultado é possível por meio de uma cultura organizacional orientada para o cliente e para o funcionário (RAHIMI, 2017).

Para obter sucesso em ações de CRM e atingir a satisfação do cliente é preciso estabelecer uma cultura organizacional consistente, pois o fator consistência possui maior impacto no componente de “Pessoas” da CRM (RAHIMI, 2017). A consistência está relacionada a valores, processos sólidos, comunicação confiável e aberta, e trocas dentro das organizações (RAHIMI, 2017).

No mesmo sentido, Jogaratnam (2017) entende que a orientação, para o cliente no setor de hospitalidade, é essencial para satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos do negócio.

A cultura organizacional envolve os valores e as normas que são compartilhados pelos indivíduos de uma organização e determinam a maneira como as coisas são executadas em uma organização (JOGARATNAM, 2017). Portanto, considerando a necessidade de uma visão de orientação para o cliente, a cultura organizacional representa o direcionamento e cabe aos

gestores moldarem a cultura organizacional da empresa para encaminhar os funcionários na direção correta (JOGARATNAM, 2017).

Apesar de uma cultura organizacional ser dificilmente modificada, pesquisas mostram que os gestores das organizações devem tentar incorporar características de culturas de apoio e inovação orientadas para o mercado (orientadas para gerar a satisfação do cliente) (JOGARATNAM, 2017). Essas características são ambiente criativo, ambiente inspirador, ambiente confiável, ambiente voltado para as pessoas e ambiente encorajador.

Outro elemento que influencia a competitividade e que está ligado à cultura organizacional é o comprometimento organizacional, que está totalmente ligado ao senso de comunidade dos funcionários, ou seja, trata-se da conexão psicológica ou afetiva do funcionário com a organização. Esse senso de comunidade é desenvolvido por meio do estabelecimento de valores e comportamentos como comunicação aberta e interações entre os funcionários (LAMPINEN; SUUTALA; KONU, 2017). Desta forma, oferecer um ambiente com empoderamento e liberdade de expressão e comunicação melhora o senso de comunidade e o comprometimento dos indivíduos da organização.

O comprometimento afetivo com a organização é essencial para a harmonia e sinergia entre os funcionários, esse comportamento pode ser incentivado por uma cultura pela diversidade, empoderamento e socialização dos membros do grupo (LAU et al., 2017). Sendo assim, o respeito às pessoas é o valor organizacional mais importante para a construção de uma cultura coletivista e desenvolvimento de comprometimento afetivo com a organização (LAU et al., 2017).

A competitividade das organizações também depende da sua capacidade de inovação, que diz respeito à sua capacidade de desenvolver novos serviços e processos, e sua abertura para novas ideias (TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017). No setor de serviços a inovação acontece nas atividades oferecidas pela organização, principalmente na estrutura organizacional.

A inovação tem impacto direto no desempenho de serviços, na satisfação e experiência de consumo do cliente (TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017). No entanto, a inovação deve ser precedida por uma cultura de orientação ao aprendizado e ao compartilhamento de informações que integre todas as áreas (TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017).

Segundo Tajeddini, Altinay e Ratten (2017) os hotéis podem aumentar sua capacidade de inovação se oferecerem um ambiente organizacional aberto à comunicação, compartilhamento de conhecimentos, experiências e ideias, bem como um ambiente aberto ao compartilhamento de valores.

Para Pawirosumarto, Sarjana e Gunawan (2017), trata-se exatamente de criar uma cultura dominante que transmite os valores e as crenças da organização e que a diferencia da concorrência. Para os autores, cultura organizacional é um sistema de valores e símbolos exclusivos de cada organização, que os funcionários compreendem, acreditam e obedecem (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

A cultura organizacional é um “conhecimento social” da organização que determina o comportamento dos funcionários e transmite a identidade da empresa (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

A literatura de cultura organizacional também se encaminha para a temática de ambiente e clima organizacional. O ambiente de trabalho é o local onde os funcionários exercem suas funções, e é diretamente influenciado pela cultura organizacional, portanto, um ambiente de trabalho favorável, harmonioso, seguro e com boas relações pode trazer resultados positivos para a performance de serviços (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

O ambiente de trabalho não diz respeito só ao ambiente físico, também engloba as relações (relações entre funcionários, entre supervisores e gestores e entre subordinados) que se passam no local de trabalho (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

Nessa perspectiva de relações, o estilo de liderança pode influenciar o comportamento dos funcionários, dessa maneira, cabe às organizações selecionarem líderes que possuam comportamentos compatíveis com os valores da empresa (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

Ao considerar como a cultura organizacional influencia a performance de serviços, observa-se um fenômeno cada vez mais comum no cenário atual de mercado sobre clientes que querem se tornar funcionários após uma experiência de consumo satisfatória (WANG et al., 2017).

O encontro de serviços positivos pode despertar o desejo de se tornar um membro da organização, isso acontece porque a organização transmite pistas e sinais por meio da cultura organizacional que formam uma imagem que influencia na percepção do cliente sobre a empresa (WANG et al., 2017).

A relação cliente-equipe pode se transformar em uma relação cliente-empresa, pois a simpatia, paixão, profissionalismo, qualidade do serviço e os comportamentos dos funcionários durante o encontro de serviços podem transformar a percepção dos clientes (WANG et al., 2017). Essas pistas positivas desencadeiam vínculos e laços que se tornam em consideração da empresa como um potencial local para se trabalhar (WANG et al., 2017).

Além da interação com a equipe, o *servicescape* (principalmente os elementos de atmosfera relaxante, clima de serviços e design) também emite pistas que podem influenciar na decisão de se tornar um funcionário da empresa (WANG et al., 2017). Esse fenômeno pode ser explicado pela teoria da identidade social, pois quando um cliente se identifica com uma empresa surge uma sensação de pertencimento que o torna leal e comprometido (WANG et al., 2017).

As organizações de hospitalidade devem estabelecer uma equipe que possua essas características (simpatia, paixão, profissionalismo) para garantir uma experiência de consumo memorável e transformadora, portanto, o *fit* organizacional (adequação) do potencial funcionário é essencial para uma contratação de sucesso (WANG et al., 2017).

A admissão de capital humano qualificado é um desafio para o setor de hospitalidade, pois trata-se de um setor com alta taxa de rotatividade, baixa remuneração e com carga horária de trabalho exaustiva (LIN; CHIANG; WU, 2018).

O setor de hospitalidade tem utilizado a estratégia de *Employer Branding* para comunicar sua cultura aos potenciais funcionários e atrair pessoal qualificado, engajado e compatível com os valores organizacionais (LIN; CHIANG; WU, 2018).

O *Employer Branding* é importante não só para declarar a cultura e os valores da organização, mas também para que o candidato entenda se possui características e comportamentos compatíveis com a cultura da organização (LIN; CHIANG; WU, 2018).

De acordo com Lin, Chiang e Wu (2018), o setor de serviços é altamente orientado para o cliente, essa orientação é ainda mais evidente e necessária no setor de hospitalidade. Em consonância com Jogaratnam (2017) e Rahimi (2017), Lin, Chiang e Wu (2018) concordam que a orientação para o cliente é uma característica a ser exigida nos comportamentos do candidato/funcionário, ou seja, a orientação do candidato para os valores prezados pela organização determina o seu nível de adequação.

Segundo Lin, Chiang e Wu (2018), a orientação para os clientes não é só um valor, mas também um traço de personalidade, uma disposição, capacidade e tendência natural para exibir emoções e comportamentos que influenciam na satisfação do encontro de serviços.

Os valores e os comportamentos exigidos por uma empresa estão diretamente ligados à cultura organizacional, desta forma, pode-se dizer que uma cultura organizacional é forte quando os valores e as crenças são compreendidos igualmente por gestores e funcionários, e que essas crenças estão profundamente estabelecidas na organização (GARCÍA-FERNÁNDEZ et al., 2018).

Para García-Fernández et al. (2018), a cultura organizacional estabelecida tem relação direta com a satisfação e fidelização dos clientes. Essa relação se dá pela interação entre funcionários e clientes, já que a cultura organizacional é decisiva para o comportamento dos funcionários (GARCÍA-FERNÁNDEZ et al., 2018).

Portanto, as organizações devem promover uma cultura que seja voltada para o cuidado com o capital humano, que estimule os funcionários a cooperarem e compartilhem conhecimento (GARCÍA-FERNÁNDEZ et al., 2018). Segundo os autores, as organizações também devem promover seu relacionamento com as comunidades locais a fim de gerar fidelização dos clientes por meio de uma boa reputação.

Não só de valores e orientações se faz uma cultura organizacional. O papel do líder é essencial para a cultura da empresa, pois ele é o responsável por direcionar e fornecer o conhecimento necessário para que os funcionários compreendam a cultura da organização (LUBIS; HANUM, 2019).

De acordo com Lubis e Hanum (2019), a cultura organizacional não é só um sistema de crenças e valores presentes em uma organização, é também um meio para fornecer informações aos membros do grupo sobre os comportamentos que são esperados. Os funcionários devem ser incentivados a manifestar comportamentos certos e inibidos a manifestar comportamentos errados, esse incentivo se dá por meio de suporte estratégico para melhorar as habilidades e os conhecimentos da equipe (LEE, 2019).

Os comportamentos que se manifestam nas empresas são direcionados pela cultura organizacional, como por exemplo, comportamentos éticos/antiéticos (LEE, 2019). Dessa forma, pode-se concluir que os comportamentos que se afloram nas organizações são uma declaração da cultura organizacional, e são notados tanto pela sua presença, quanto pela sua ausência.

A cultura organizacional é um meio para educar o funcionário, e é um elemento essencial para melhorar as condições de trabalho e incentivar a resposta rápida dos funcionários para atender às necessidades dos clientes (gerando satisfação dos clientes) (LEE, 2019). Deste modo, uma cultura organizacional bem estabelecida e clara encoraja os funcionários a desempenharem serviços de qualidade por meio de colaboração e comportamentos éticos.

Como pode-se observar nas definições de cultura organizacional, os valores declarados por uma organização são um componente importante da cultura corporativa, pois os valores são um reflexo da cultura organizacional (ALLISON, 2019).

A cultura organizacional não é estática, ela pode evoluir com o tempo e incorporar novos valores que representam suas crenças e objetivos (ALLISON, 2019). Esse pensamento está

alinhado com o de Hatch (1993), que acredita que as culturas são dinâmicas e podem evoluir ao longo do tempo.

Pesquisas indicam que a cultura de uma nação também influencia na cultura da organização, que tem um impacto direto na satisfação geral dos clientes. Quanto mais individualista a cultura de um país é, menor é a satisfação do hóspede com uma experiência de serviços (RADOJEVIC; STANISIC; STANIC, 2019). Portanto, culturas coletivistas que apresentam características como solidariedade, cooperação, harmonia e sinergia conseguem impactar de maneira mais positiva a experiência do cliente (RADOJEVIC; STANISIC; STANIC, 2019).

Como visto, não se pode separar a cultura de seus membros, já que cultura organizacional se trata do compartilhamento de comportamentos, crenças, normas e valores por um grupo de pessoas que pertencem a uma organização (MORTON; TREVIÑO; ZAPATA-CANTÚ, 2019).

Ao considerar o contexto de prestação de serviços, o contexto trabalhado nessa pesquisa, é possível observar que o serviço é inseparável de quem o oferece (funcionário). Nesse sentido, a cultura organizacional que embasa o comportamento dos funcionários é essencial para uma experiência de serviços memorável (MORTON; TREVIÑO; ZAPATA-CANTÚ, 2019).

Morton, Treviño e Zapata-Cantú (2019), também seguem a linha de cultura organizacional orientada para um propósito. Os autores entendem que o contato humano é a chave para a compreensão das necessidades do cliente e para o alcance de suas expectativas, e que esse sucesso só pode ser atingido quando o funcionário está satisfeito. Logo, a satisfação do cliente é influenciada pela satisfação do funcionário (MORTON; TREVIÑO; ZAPATA-CANTÚ, 2019).

As pesquisas demonstram que de fato a satisfação do funcionário influencia a satisfação do cliente. Segundo Park e Kim (2019), a cultura organizacional influencia positivamente o comportamento dos funcionários por meio dos valores e crenças compartilhadas pelos indivíduos da organização, contribuindo para o desempenho nos serviços, comprometimento, cooperação e performance.

O impacto da satisfação do cliente na satisfação do funcionário pode ser explicado pela teoria da troca social, pois as pessoas agem de maneira recíproca em relação àquilo que vivem (PARK; KIM, 2019). Assim sendo, se os funcionários são tratados de maneira positiva e acolhedora no ambiente em que trabalham, então eles se sentirão comprometidos a oferecer esse mesmo acolhimento aos hóspedes. Trata-se de uma relação de retribuição e comprometimento.

Assim como Lubis e Hanum (2019), Park e Kim (2019) também consideram que o papel do líder e do RH é essencial para o reforço da cultura organizacional e conseqüentemente para a satisfação do funcionário.

Entende-se que uma cultura organizacional deve compreender valores coletivos e expectativas fundamentais para a atuação da organização, ou seja, práticas baseadas em “rituais, códigos de conduta, símbolos, regras, linguagem, rotinas, histórias, e estabelecimento de poder” (SOOMRO; SHAH, 2019, p. 267).

Soomro e Shah (2019, p. 267) entendem a cultura organizacional como um “sistema de conhecimento” e “padrões” que os funcionários assimilam por meio da observação e convivência no ambiente de trabalho. Os autores também se encaminham para uma perspectiva de culturas organizacionais orientadas para um propósito.

Diante da constante evolução de tecnologia e inovações no mercado, surge uma exigência cada vez maior de funcionários com orientação empreendedora, ou “espírito de dono”, um valor que gera comprometimento e inovação para com a organização (SOOMRO; SHAH, 2019). Esse comportamento torna as organizações prósperas e é influenciado pela cultura organizacional.

As pesquisas de cultura organizacional também se encaminham para fatores como empoderamento. O valor do empoderamento na cultura organizacional impacta diretamente a performance de serviços. O empoderamento dos funcionários que possuem contato com os clientes é uma das capacitações mais poderosas para as organizações, pois funcionários empoderados tem mais motivação e proatividade para satisfazer as necessidades dos clientes (BERRAIES; CHTIOUI; CHAHER, 2020).

Funcionários empoderados tendem a melhorar a eficácia da Gestão de Relacionamento com o Cliente, pois estão mais aptos a colocar seus conhecimentos em prática para melhorar a qualidade do serviço e personalizar a experiência do cliente (BERRAIES; CHTIOUI; CHAHER, 2020). Esse tipo de funcionário também possui comportamento de orientação para o cliente e comprometimento organizacional (BERRAIES; CHTIOUI; CHAHER, 2020).

É fato que a cultura organizacional influencia diretamente na conduta dos indivíduos, sendo assim, a cultura impacta na performance das organizações (ABORAMADAN et al., 2020). Os valores e as filosofias que compreendem a cultura organizacional contribuem para a performance de serviços (ABORAMADAN et al., 2020).

Assim como Soomro e Shah (2019), Aboramadan et al. (2020) também veem a cultura organizacional como uma impulsionadora de atitudes de inovações e comportamentos inovadores. Segundo os autores, uma cultura que contribui para a inovação possui

características como “trabalho em equipe, comunicação, abertura, autonomia de trabalho, compromisso, envolvimento dos funcionários, flexibilidade, criatividade e responsabilidade” (ABORAMADAN et al., 2020, p. 446).

A cultura organizacional é também um fator de diferenciação para as organizações, ela integra valores, atitudes e comportamentos que a diferenciam de seus concorrentes (SUSITA et al., 2020). Em vista disso, uma cultura organizacional propícia pode influenciar positivamente o comprometimento e o comportamento organizacional de cidadania dos funcionários (SUSITA et al., 2020).

Os valores, as crenças e as normas são reflexos da cultura organizacional, os comportamentos aceitos pela organização são aqueles embasados por essa cultura e se tornam referência em como a organização deve lidar com as decisões do cotidiano (ARYANI; WIDODO, 2020).

O pensamento de Aryani e Widodo (2020) está em conformidade com o de Susita (2020) e Pawirosumarto, Sarjana e Gunawan (2017), que acreditam que a cultura organizacional é específica e única a cada organização, um elemento que não pode ser copiado, portanto, um fator de diferenciação.

A cultura organizacional é principalmente influenciada pela liderança transformacional e pelos meios de comunicação organizacionais. Esses fatores impactam diretamente na construção da motivação, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, engajamento, envolvimento no trabalho, inovação, OCB (comportamento organizacional de cidadania), produtividade e desempenho (ARYANI; WIDODO, 2020). Sendo assim, a cultura organizacional cumpre um papel de mediadora desses impactos nas organizações.

De acordo com Chi6n, Charles e Morales (2020), a cultura organizacional permite a cria76o de um ambiente aberto ao compartilhamento de conhecimento, que logo pode significar a melhoria de processos relacionados ao foco no cliente, lideran76a, engajamento de pessoas, abordagem de processos, melhorias, e tomadas de decis6o.

O compartilhamento de conhecimento trata-se da transfer6ncia cont6nua de conhecimento entre os membros de uma organiza76o, e a cultura determina a troca eficaz desse conhecimento (CHI6N; CHARLES; MORALES, 2020). A cultura organizacional deve ser orientada para o compartilhamento de conhecimento e colabora76o.

Nessa perspectiva, a colabora76o 6 uma das dimens6es mais importantes da cultura organizacional, pois 6 um valor cultural que determina como se d6 o apoio e ajuda entre as pessoas frente a uma situa76o.

O comprometimento organizacional e o Comportamento Organizacional de Cidadania (OCB) são elementos que também surgem com mais intensidade nas pesquisas dos últimos cinco anos.

O comprometimento dos funcionários é influenciado pelo comportamento organizacional de cidadania (OCB), ou seja, o comprometimento está relacionado às características do comportamento do funcionário que não podem ser adquiridas por meio de treinamentos, as quais incluem comportamentos voluntários, como altruísmo, bom senso, desportivismo (demonstração de respeito, generosidade e justiça para com os outros), civilidade e cortesia (FITRIO; BUDIYANTO; AGUSTEDI, 2020).

Para Tagliabue, Sigurjonsdottir e Sandaker (2020), o OCB representa um esforço para cooperação entre os membros de uma organização para atingir um objetivo comum. O OCB engloba comportamentos discricionários, ou seja, comportamentos que não são exigências para a ocupação de um cargo (comportamentos que não estão no *job description*).

O OCB é reforçado quando a organização apresenta uma cultura mais coletivista, baseada também por uma cultura de feedback e comunicação aberta que incentiva a motivação e satisfação no trabalho (TAGLIABUE; SIGURJONSDOTTIR; SANDAKER, 2020). Esse resultado está em linha com a pesquisa de Radojevic, Stanisic e Stanic (2019), pois declaram que culturas coletivistas têm maior impacto na experiência do cliente.

Diante de todas as considerações apresentadas, é possível fazer algumas inferências gerais. Constata-se que a cultura organizacional não é só uma estratégia para atingir sucesso e vantagem competitiva, mas também uma estratégia de gestão de funcionários (SUN, 2008), e diferenciação (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017).

Observa-se que uma cultura de sucesso é aquela que apresenta capacidade de atrair o melhor capital humano, que é capaz de reter os funcionários, e que oferece um ambiente de cooperação e influencia o comprometimento (SUN, 2008). Portanto, é imprescindível que as organizações transmitam seus valores para os seus potenciais funcionários para que esses percebam corretamente a cultura da organização. Dessa forma, a organização conseguirá atrair candidatos adequados e qualificados (LIN; CHIANG; WU, 2018).

A cultura organizacional é um dos fatores mais significativos para aumentar a satisfação dos funcionários (PAWIROSUMARTO; SARJANA; GUNAWAN, 2017) e influenciar sua performance (FITRIO; BUDIYANTO; AGUSTEDI, 2020). Também é preciso considerar o clima organizacional, pois de acordo com Kao, Tsaur e Huang (2020), cultura organizacional e clima organizacional não são construtos independentes.

Além disso, destaca-se a importância do *fit* cultural e das orientações dos funcionários para com a cultura da organização. Não basta só estabelecer uma cultura competitiva, é preciso atrair pessoas compatíveis com a cultura da organização. No setor de hospitalidade é preciso ter o que os pesquisadores chamam de orientação para o cliente, um valor essencial que determina as percepções, as atitudes e os comportamentos que os guiarão na busca pela satisfação do cliente (LIN; CHIANG; WU, 2018).

O comportamento organizacional de cidadania (OCB) também pode ser uma explicação e aproximação do que se entende nessa pesquisa como cultura organizacional orientada para a hospitalidade.

A revisão da literatura sobre cultura organizacional também demonstra que dificilmente incorpora fatores externos, como percepção do cliente em sua avaliação (MORTON; TREVIÑO; ZAPATA-CANTÚ, 2019). Deste modo, justifica-se essa pesquisa que buscará trazer essa percepção externa sobre a cultura organizacional.

Tendo abordado até aqui alguns conceitos sobre cultura organizacional, cabe agora contextualizar a cultura organizacional orientada para a hospitalidade.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A HOSPITALIDADE

Nas últimas décadas, alguns pesquisadores tentaram investigar e definir o que é uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. Diversos empreendimentos e funcionários do setor de hospitalidade foram investigados, e aparentemente, o estabelecimento do que de fato é uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade e o que os outros setores da economia podem aprender com essa cultura organizacional está cada vez mais próximo.

A primeira pesquisa que se tem conhecimento sobre a tentativa de estabelecer uma definição para a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é a investigação de Woods (1989) sobre a cultura do setor de restaurantes. Para o autor, a identificação de uma cultura organizacional permite que as organizações encontrem maneiras de lucrar com isso. Esta afirmação leva a compreensão de que a cultura organizacional pode ter efeitos sobre a performance e desempenho de um empreendimento.

A pesquisa de Woods (1989) é resultado de um estudo de casos múltiplos em cinco restaurantes de diferentes segmentos. O autor observou e entrevistou funcionários e gerentes do setor de restaurantes para descobrir as características e os fatores que representam os três níveis da cultura organizacional de restaurantes (nível evidente, estratégico e de significado). De acordo com Woods (1989), o nível mais profundo da cultura organizacional é o Significado, o nível Estratégico é o grau mais “consciente”, e na superfície tem-se o nível Evidente.

A cultura organizacional é relativa, e não existe certo ou errado quando se trata da cultura de um setor ou organização, diferentes estratégias podem funcionar para diferentes organizações (WOODS, 1989).

Segundo Woods (1989), todos os membros da organização podem exercer influência sobre a cultura organizacional, que é composta por três níveis. O primeiro nível é o “Evidente”, composto por artefatos simbólicos, linguagem e sinais, histórias, rituais, cerimônias, padrões, normas, costumes, convenções e outros elementos que podem se manifestar com evidência; O segundo nível é o “Estratégico”, pois não é visível aos clientes, mas diz respeito ao nível mercadológico da organização, à sua performance financeira e desempenho geral. O nível Estratégico revela as crenças sobre a visão estratégica do negócio, expectativas de mercado e abordagens de gestão dentro da organização; O último nível é o “Sentido” ou “Significado”, são os valores e os pressupostos que os funcionários cultivam sobre a organização (p. 82, tradução nossa).

Mesmo tratando-se de culturas organizacionais diferentes, Woods encontrou características similares nos cinco restaurantes que observou. Todas as organizações apresentaram como rituais e normas que se manifestam na cultura organizacional de restaurantes, a intenção de fazer com que os funcionários se sintam parte da organização, a disseminação da cultura organizacional para todos e a criação de um clima organizacional. Um fator de cultura organizacional presente nessas organizações é o reconhecimento.

Dois fenômenos se destacam na pesquisa de Woods (1989) quanto à cultura organizacional dos empreendimentos investigados, sendo eles, a adequação do funcionário e o papel do líder. Segundo o autor, a adaptação do funcionário em uma estrutura organizacional só é possível se este indivíduo apresenta traços e características que se adequam com os valores da organização. Já o líder é o propulsor das missões, objetivos e valores da organização, ele representa o modelo a ser seguido, portanto seu papel é essencial nas estruturas organizacionais independentemente do setor ou tamanho.

Diante dos resultados apresentados, Woods (1989) define a cultura organizacional como valores compartilhados e pressupostos que delineiam as atitudes, as decisões e os comportamentos que se passam dentro de uma organização. Woods também afirma que o funcionário adequado e compatível com a cultura é essencial para o sucesso da organização, e que os funcionários devem ser o principal recurso e ativo de qualquer tipo de empreendimento. De acordo com Woods (1989), quando a organização compreende a sua cultura organizacional em todos os níveis e fortalece suas operações a partir dessas informações, é possível melhorar a experiência do cliente e o resultado geral do negócio.

Mais adiante, a pesquisa de Tepeci e Bartlett (2002) desenvolveu um perfil cultural do setor de hospitalidade e uma escala de cultura organizacional para medir as características e principalmente os valores dos funcionários deste setor. O objetivo principal foi criar um instrumento (escala) que avaliasse os valores pessoais, o perfil e as intenções comportamentais de acordo com a cultura organizacional. O estudo é embasado na teoria da Adequação Pessoa-Organização, essa perspectiva acredita que tanto as características situacionais do indivíduo ou da organização, quanto às características pessoais, como personalidade, valores e normas, são responsáveis pelo comportamento (TEPECI; BARTLETT, 2002).

A pesquisa foi realizada com estudantes de hospitalidade, que foram solicitados a avaliar o quão bem os itens descreviam suas organizações reais e ideais numa escala de sete pontos. Como resultado, os investigadores obtiveram o instrumento Perfil Cultural do Setor de Hospitalidade (HICP), o instrumento pode ser utilizado para medir as características da cultura de uma organização e para verificar a adequação de um profissional com a cultura. Os autores

dividiram as dimensões do instrumento em duas partes, dimensões de cultura organizacional percebidas e dimensões de cultura organizacional preferidas (aquelas que os respondentes gostariam que houvesse em seus ambientes de trabalho).

A análise fatorial exploratória revelou uma estrutura de oito dimensões da cultura organizacional orientada para a hospitalidade percebidas: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para a equipe, valorização dos clientes, honestidade e ética, desenvolvimento do funcionário e compensação justa. De acordo com os autores, estas dimensões representam características de cultura únicas do setor de hospitalidade, e cabível em todos os tipos de empreendimentos do setor, desde negócios de alimentos e bebidas, até hotéis.

A análise fatorial exploratória revelou uma estrutura de seis dimensões de cultura organizacional preferida: local ideal de trabalho, valorização do cliente, inovação, orientação para a equipe, atenção aos detalhes e orientação para resultados. Esses resultados estão relacionados ao ambiente de trabalho ideal e preferido pelos funcionários.

O instrumento HICP representa uma ferramenta de grande vantagem competitiva para as organizações, permitindo que estas selecionem pessoal não só capacitado, mas também adequado à cultura organizacional do empreendimento. Funcionários com sentimento de pertencimento tendem a ficar mais satisfeitos com a organização, e é de comum acordo entre pesquisadores que a satisfação do cliente está ligada com a satisfação do funcionário (TEPECI; BARTLETT, 2002).

A pesquisa de Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) busca investigar e apresentar quais características e atributos formam a cultura organizacional do setor de hospitalidade, não só da organização em si, mas também das pessoas, ou seja, dos funcionários que compõem as operações do setor. Segundo os autores, a principal motivação desta investigação se deve ao fato de que o setor de hospitalidade possui características únicas e peculiares de cultura que a diferencia dos outros setores de serviços e da economia. Por conseguinte, os autores propõem um modelo de Escala de Cultura de Hospitalidade (ECH) que identifica as características e os atributos que são exclusivos do setor, e as características do profissional que se adaptaria à cultura das organizações de hospitalidade (adequação), valorizando a importância e a necessidade de se contratar pessoas que se adaptem ao ambiente de trabalho do setor de hospitalidade, e que possuam características e atributos que sejam orientadas para o serviço.

É possível entender a particularidade do setor e seus motivos a partir da seguinte colocação dos autores:

Este setor é diferente de qualquer outro devido ao produto intangível de hospitalidade que os funcionários estão entregando. Ao contrário da maioria dos setores de serviços, é a

maneira pela qual o funcionário de hospitalidade fornece o serviço, em oposição ao serviço em si, que é fundamental para o aproveitamento geral do cliente quanto ao produto ou a "experiência" que está sendo adquirido. Conseqüentemente, o relacionamento entre os funcionários de hospitalidade da linha de frente e o cliente influencia muito a satisfação e a fidelidade do cliente. (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011)

Para desenvolver a ECH os autores buscaram por palavras-chave utilizadas com frequência pelo setor e por funcionários que descreveram o que é o setor de hospitalidade.

Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) identificaram quatro fatores que descrevem o setor de hospitalidade na dimensão de cultura organizacional, sendo eles: princípios gerenciais, relacionados à maneira como os funcionários são geridos nas organizações; relacionamento com os clientes, relacionado à conduta dos funcionários para com os clientes; variedade de trabalho, relacionado aos aspectos de rotina de trabalho; e satisfação no trabalho, aspectos relacionados à rotatividade, engajamento etc. Desta forma, seis fatores que descrevem os atributos pessoais dos funcionários de organizações de hospitalidade foram identificados, sendo eles: princípios; cordialidade/ acolhimento (os autores propuseram o termo "*propitiousness*", porém, para melhor compreensão da ideia central proposta pelos autores no texto, optou-se por traduzir o termo na língua portuguesa como "cordialidade ou acolhimento"); liderança; assumir riscos; precisão; e compostura.

Apesar das características negativas do setor de hospitalidade, como alta rotatividade, esgotamento dos funcionários e longas horas de trabalho, a investigação demonstra que os princípios disseminados nessas organizações ainda transmitem mensagens e valores que remetem ao acolhimento, à hospitalidade e ao relacionamento, como por exemplo, "tratar os outros como desejo ser tratado", "um lar longe de casa", "criar memórias para seus hóspedes" e "ajudar os hóspedes a celebrar marcos em suas vidas" (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011, p. 299, tradução nossa). A pesquisa revelou que as organizações levam em consideração a cultura organizacional e os valores que são transmitidos para os funcionários, que vão além da pretensão de lucro a todo custo.

Os atributos pessoais identificados também incluem muitas características específicas de hospitalidade. Essa ideia pode ser corroborada pelo próprio fator cordialidade/acolhimento, que pressupõe características e valores pessoais que transmitem uma mensagem de hospitalidade, composto pelas características de ser amigável e caloroso, ter amor pelas pessoas, ser alegre e uma pessoa que compartilha, ser carinhoso e empático, ser sociável, gostar de servir aos outros, confiar nos outros, ter foco na comunidade, ser positivo e ser culturalmente consciente (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011).

O clima de hospitalidade também é essencial para a performance de serviços e da organização. Segundo Dawson e Abbott (2011) um clima de hospitalidade pode ser descrito como uma organização que promove e contrata funcionários competentes, destacando a meritocracia, que permite que os funcionários se envolvam nas tomadas de decisão, que seja confiável e aberta à comunicação e que possua um clima de trabalho saudável.

Com a pesquisa de Bavik e Duncan (2014), a cultura organizacional orientada para a hospitalidade se aproxima cada vez mais de uma definição. Conforme os autores, apesar das escalas de cultura organizacional existentes no campo acadêmico, o setor de hospitalidade carece de uma medida que identifique as características especiais desse domínio e que se adeque aos reais fatos deste campo. Medir e definir a cultura organizacional de uma empresa representa grande vantagem competitiva e oportunidade de melhorar a qualidade dos serviços (BAVIK; DUNCAN, 2014).

Especificamente, parece haver uma escassez de escalas bem estabelecidas e personalizadas que penetrem nas múltiplas camadas da cultura organizacional dentro do setor de hospitalidade. [...] Portanto, sem essa ferramenta essencial, há dificuldades em alinhar os princípios organizacionais e a ideologia de uma empresa ao comportamento dos funcionários. (BAVIK; DUNCAN, 2014, p.6, tradução nossa).

Para Bavik e Duncan (2014), antes de qualquer tentativa de definição de cultura organizacional orientada para a hospitalidade, é necessário compreender que a principal característica que difere o setor de hospitalidade dos outros setores é o “tipo de interação que ocorre entre anfitriões e hóspedes” (BAVIK; DUNCAN, 2014, p.3, tradução nossa).

O estudo anterior evolui com a pesquisa de Bavik (2016b, 2016a). Com as novas pesquisas, o autor por fim desenvolveu a Escala de Cultura Organizacional do Setor de Hospitalidade, um modelo de cultura organizacional aplicável e compatível ao setor de hospitalidade, já que para o autor, os estudos anteriores foram incapazes de alcançar uma escala de cultura organizacional que representasse as peculiaridades do setor.

Segundo Bavik (2016a, 2016b), existe uma grande lacuna de medidas específicas de cultura organizacional para o setor de hospitalidade, porém, a Escala de Cultura Organizacional do Setor de Hospitalidade proporciona aos gestores de estabelecimentos de hospitalidade oportunidades de medir e compreender a cultura organizacional de cada estabelecimento. O autor também destaca as diferenças que podem existir nas medidas em cada região do mundo, possibilitando uma visão ainda mais holística da cultura organizacional orientada para a hospitalidade em cada nação. De acordo com o autor (2016b, p.2), “o setor de hospitalidade tem características culturais únicas que se distinguem de setores semelhantes”.

Para a elaboração da escala, o autor identificou algumas dimensões e alguns itens de cultura organizacional por meio da revisão da literatura. Para identificar mais itens e dimensões compatíveis com o setor, entrevistas abertas foram realizadas com funcionários de hotéis de diversas áreas e níveis hierárquicos, obtendo-se mais material para a elaboração de itens da escala de cultura organizacional orientada para a hospitalidade. A escala foi dimensionada e avaliada por membros experientes de uma universidade, tornando-a mais objetiva e aplicável para a próxima fase de purificação. Por meio de análises estatísticas realizadas com as respostas do questionário, nove dimensões foram consideradas evidentes para a concretização de uma Escala de Cultura Organizacional do Setor de Hospitalidade: nível de coesão, integração contínua, normas de trabalho, motivação social, foco no hóspede, variedade do trabalho, práticas de gestão de recursos humanos, comunicação e inovação (BAVIK, 2016a).

(1) O nível de coesão é definido como o grau em que os membros da organização tendem a atuar em conjunto e cooperar entre si para realizar as tarefas atribuídas. (2) A integração contínua é a capacidade das organizações de cumprirem suas metas e objetivos, por meio de um canal de comunicação. Em outras palavras, as organizações enfatizam os padrões organizacionais sobre como as coisas devem ser feitas por meio de supervisores que possuem uma forma coletiva de trabalhar. (3) As normas de trabalho são regras formais e informais, que visam proteger o bem-estar de uma organização. (4) Motivação social refere-se aos esforços da administração em melhorar o bem-estar dos subordinados, bem como incentivo e motivação por meio de componentes sociais, promovendo a eficácia individual e organizacional. (5) O foco no cliente é definido como compreender e fornecer um serviço personalizado com base em suas expectativas. Em outras palavras, funcionários devem oferecer atendimento personalizado e fazer com que os hóspedes se sintam em casa, criando memórias únicas. (6) Práticas de gestão de recursos humanos referem-se à participação dos funcionários, capacitação e redesenho de cargos, incluindo sistemas de produção baseados em equipe, amplo treinamento de funcionários e compensação de incentivo por desempenho. (7) A comunicação é definida como uma forma de compartilhar e trocar informações com outras pessoas. (8) A dimensão inovação indica até que ponto os membros são incentivados a produzir novas ideias para desenvolver produtos / serviços e organização. (9) A variedade de trabalho representa padrões repetidos e o grau de ritmo de trabalho. (BAVIK, 2016^a, p. 205-206, tradução nossa).

Bavik (2016) questiona em sua pesquisa se o desenvolvimento de uma escala de cultura organizacional específica para um setor (setor de hospitalidade) pode ser difundido para outros setores não relacionados, devido às suas particularidades e contextos econômicos e organizacionais distintos.

A escala de cultura organizacional proposta por Bavik (2016a, 2016b) permite que as organizações meçam a cultura organizacional e identifiquem se existem lacunas entre a cultura organizacional proposta e a cultura organizacional existente, permite que a organização trace perfis culturais predominantes e identifiquem quais os principais valores que permeiam as ações dos funcionários dentro da empresa. A escala também permite uma análise multidimensional da organização, podendo observar departamentos, filiais, regiões etc., desta maneira os gestores podem identificar se existem diferenças culturais entre os diversos níveis organizacionais, e se essas diferenças são compatíveis com os objetivos da organização ou não, e principalmente nos processos de recrutamento e seleção, para identificar a adequação do candidato com os valores culturais da organização.

Fernandes, Alturas e Laureano (2018) buscam validar a escala de Cultura de Hospitalidade proposta por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), testando a escala em outros cenários culturais (Brasil e Portugal), traduzindo assim a escala para a língua portuguesa de forma confiável. De acordo com os autores, cultura organizacional “é o que permite aos indivíduos compreenderem os padrões de comportamento adequados e aceitáveis para a organização”, desta forma, uma cultura organizacional adequada influencia o ambiente de trabalho e o comportamento dos funcionários (FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018, p. 43, tradução nossa).

Fernandes, Alturas e Laureano (2018) concordam que o setor de hospitalidade possui suas particularidades, pois trata-se da oferta de um “produto” altamente intangível, a hospitalidade, que não é um produto físico, e sim a maneira como os funcionários prestam o serviço. A maneira de fazê-lo torna a experiência de hospitalidade memorável e satisfatória. Os autores completam que este setor caracteriza-se por proporcionar “sensação de bem-estar, de fazer o hóspede se sentir feliz, sentir-se em casa, de superar expectativas, premiar a inovação, colocar às necessidades dos hóspedes em primeiro lugar, e o espírito de servir aos outros” (FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018, p. 44).

A escala original de Dawson et al. (2011) possui quatro fatores (princípios gerenciais; relacionamento com os clientes; variedade de trabalho; e satisfação no trabalho) e 22 itens, porém a validação da escala realizada por Fernandes et al. (2018) em outro contexto cultural revelou discrepâncias em relação ao estudo original. A escala validada apresentou somente três fatores, sendo eles, princípios de gestão, relacionamento com o cliente e variedade de cargos. O fator satisfação no trabalho foi removido por sugestão dos autores originais e pela baixa correlação com as outras variáveis da pesquisa. Comparando os modelos percebeu-se que o fator de satisfação não contribui para a cultura organizacional orientada para a hospitalidade, e

sim é uma consequência dela, sendo essa uma das principais contribuições e descobertas da pesquisa.

A validação da escala realizada por Fernandes et al. (2018) mostrou que a escala proposta por Dawson et al. (2011) apresenta fragilidades quanto ao modelo, pois a validação mostrou invariâncias e inconsistência mediante os resultados obtidos por pesquisas realizadas em hotéis de Portugal e do Brasil, deste modo, os autores recomendam considerar outros fatores para pesquisas futuras (como tecnologia).

A escala de hospitalidade é essencial para que as organizações identifiquem os fatores necessários para criar um ambiente que forneça a oportunidade de os funcionários “reproduzirem comportamentos que favoreçam a entrega” da hospitalidade, para que as “dimensões fracas” da cultura organizacional orientada para a hospitalidade possam ser identificadas e melhoradas (FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018, p. 50). Identificar os fatores que afetam a satisfação dos clientes revela-se essencial para a evolução da escala de cultura organizacional orientada para a hospitalidade.

Dawson, Guchait e Madera (2018) prosseguem os estudos de cultura organizacional orientada para a hospitalidade considerando os empreendimentos de clubes de lazer. Os autores afirmam que a cultura organizacional é crucial para o estabelecimento de vantagem competitiva e resultados nas organizações. Apesar dos clubes apresentarem uma proposta diferente em relação aos demais empreendimentos hoteleiros, a observação desse contexto pode contribuir para os avanços na teoria de cultura de hospitalidade.

Um aspecto que surge nessa pesquisa, assim como observa-se nas pesquisas anteriores em relação à cultura organizacional, é o fator de adequação do funcionário. O funcionário ideal é aquele que se encaixa nos valores e cultura da organização, para isso é preciso identificar quais são essas características e valores que permitem que um indivíduo seja ideal para ocupar um cargo no setor de lazer e hospitalidade (é necessário estabelecer medidas que permitam atrair funcionários aptos para trabalhar em um ambiente específico), pois acredita-se que as características de personalidade e valores pessoais dos funcionários podem influenciar seus resultados e performance organizacional, afetando consequentemente o cliente (DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018).

Segundo Dawson, Guchait e Madera (2018, p. 3), a cultura organizacional está relacionada à diversos fatores e dimensões, sendo eles a “satisfação do cliente, retenção de funcionários, capacitação, desempenho financeiro, satisfação no trabalho, liderança, eficácia organizacional, produtividade, gestão da qualidade, estratégia, confiança e rotatividade”. De acordo com os autores, os componentes da cultura organizacional de clubes incluem habilidades

e características presentes no anfitrião que permitem proporcionar um ambiente orientado ao serviço e à antecipação de necessidades. As características citadas pelos autores que também são aplicáveis em todas as indústrias são “ser capaz de treinar e liderar a equipe, mostrar paixão, honestidade e integridade” (p. 6).

O estudo de Dawson et al. (2018) traz achados distintos de outras pesquisas sobre cultura organizacional orientada para a hospitalidade, como itens de conduta e ética, satisfação dos membros (clientes), orientação aos membros (clientes), relacionamentos e comunidade. A cultura organizacional de clube é definida como trabalhar como parte de uma equipe (sinergia), ser extrovertido, sociável e empático em relação às necessidades dos outros (DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018). Os autores completam que “a cultura organizacional não se limita às filosofias, crenças, histórias, características, atributos, rituais, valores, regras e sistemas de recompensa” (aspectos intangíveis), mas também difundido por meio de aspectos tangíveis, como decoração, design e aspectos físicos do estabelecimento (p. 19).

Para Dawson et al. (2018), a escala de cultura organizacional de clubes auxilia os gestores a identificarem e selecionarem pessoas que sejam compatíveis com os valores e crenças da organização. Funcionários compatíveis se sentem mais satisfeitos com seus trabalhos e atribuições, levando à maior qualidade do serviço, satisfação do cliente, e por fim, lealdade, logo, a organização consegue adquirir vantagem competitiva.

É evidente que o setor de hospitalidade apresenta características únicas e peculiares como demonstrado anteriormente, essas características originam-se tanto dos atributos que compreendem o fornecimento de serviços de alimentação, bebida, entretenimento e hospedagem, quanto das pessoas que trabalham nesse setor, atributos que os indivíduos carregam de seus contextos culturais, sociais e domésticos pessoais, como ilustrado nos domínios da hospitalidade. Essas características tornam os profissionais de hospitalidade e o setor como um todo, diferentes de todos os outros setores da economia. Estes atributos e peculiaridades dos profissionais e do setor podem ser entendidos como a Cultura organizacional orientada para a hospitalidade descrita por Pizam (2020).

Pizam (2020) notou um fenômeno interessante entre os profissionais da área de hospitalidade. O pesquisador percebeu que apesar da formação e atuação no setor, muitos profissionais partem para organizações fora do setor de hospitalidade, como por exemplo, bancos e varejo. A investigação mostrou que a atração desses profissionais por outras áreas não está ligada a conhecimentos técnicos, mas sim a atitudes, normas e comportamentos adquiridos durante suas jornadas profissionais no setor de hospitalidade. O autor conclui que essas atitudes, normas e comportamentos são a Cultura de Hospitalidade.

Essa perspectiva permite a compreensão da cultura organizacional orientada para a hospitalidade não somente sob uma lente de características gerenciais, mas também sob uma lente de características pessoais e filosofias morais que influenciam o comportamento e as decisões dos indivíduos. Podem ser consideradas características pessoais: gênero, idade, ocupação, cultura e valores, quanto a filosofias morais, pode-se considerar a deontologia, que diz respeito à ética normativa, pautando as decisões de forma moral ao distinguir entre certo e errado, e a teleologia, pautada pelas metas e objetivos estabelecidas pelo indivíduo (BRIDGES, 2018).

Para Pizam (2020, p. 2) a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é passível de aplicação em todos os setores de serviços da economia, pois trata-se de uma cultura. O autor define-a, portanto, como "um sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências satisfatórias memoráveis para todos os *stakeholders* (partes interessadas) da organização".

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é dividida em cinco dimensões: (1) interações cliente-servidor, (2) interações cliente-equipe de suporte, (3) clima no local de trabalho, (4) relações com os *stakeholders* externos e (5) atmosfera das instalações (ambiência). Cada dimensão possui características que as definem, como demonstra o Quadro 24 (PIZAM, 2020). As duas primeiras se relacionam ao aspecto de interação entre funcionários e clientes, a terceira dimensão está relacionada ao clima organizacional, a quarta dimensão refere-se ao relacionamento com os *stakeholders* da organização, e a quinta dimensão refere-se ao ambiente e atmosfera das instalações, remetendo aos conceitos de *servicescape* e *experienscape*. O clima organizacional e as relações com os *stakeholders* externos são diretamente afetados pelas "políticas, práticas e atividades da liderança", portanto, os funcionários que forem influenciados positivamente ou negativamente por estas práticas irão transferir seus sentimentos para os clientes.

Quadro 24 - Dimensões e traços da cultura organizacional orientada para a hospitalidade

Dimensão	Características
Interações cliente-servidor	Compaixão, empatia, gentileza, respeito, atenção, cortesia, paciência, acessibilidade, tolerância, flexibilidade.
Interações cliente-equipe de suporte	Respeito, atenção, cortesia, paciência, competência, responsividade, confiabilidade, eficiência.
Clima no local de trabalho	Honestidade, justiça, confiança, autenticidade, respeito, apreciação, reconhecimento, responsabilidade, engajamento, crescimento.
Relações com os <i>stakeholders</i> externos	Honestidade, justiça, confiança, respeito, comunicação, engajamento, eficiência, competência, confiabilidade.

Atmosfera das instalações (ambiência)	Arquitetura, decoração, mobília, iluminação, cores, sons, cheiros.
--	--

Fonte: Adaptado de Pizam (2020, p. 3)

Os estudos sugerem que a adoção de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade em serviços tanto utilitários, quanto hedônicos, resultará na satisfação do cliente e influenciará o comportamento de consumo (recompra e recomendação). Para Pizam (2020) a relação entre as dimensões da cultura organizacional orientada para a hospitalidade e a satisfação e bem-estar do cliente podem não ser diretas, elas podem depender do contexto pessoal em que o cliente se encontra, em suma, a satisfação resulta dos sentimentos gerados pelas cinco dimensões durante o encontro de serviços.

Sentimentos e emoções positivas geradas pela prática de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade são, entre outras, as seguintes: admiração, carinho, tranquilidade, conforto, confiança, gratidão, felicidade, otimismo e relaxamento. Por outro lado, sentimentos e emoções negativas podem ser geradas quando uma cultura de hospitalidade não é praticada, como: raiva, ansiedade, confusão, decepção, desgosto, medo, frustração, insulto, tristeza e estresse (PIZAM, 2020). Estes sentimentos estão relacionados à experiência de consumo que será explorada posteriormente.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade como um meio de influenciar a experiência do cliente toma uma forma mais estruturada com a pesquisa de Kao, Tsauro e Huang (KAO; TSAUR; HUANG, 2020), que propõem em sua pesquisa uma cultura organizacional de encantamento do cliente. Por meio de entrevistas e análise de conteúdo, os pesquisadores exploraram os antecedentes e as consequências do encantamento do cliente, levando à formação da estrutura de cultura organizacional de encantamento do cliente no contexto do setor de serviços e hotelaria.

O encontro de serviços é essencial para a formação da percepção da experiência do cliente, e uma boa interação entre o cliente e o funcionário é fundamental para gerar satisfação. A interação entre anfitrião e hóspede é um traço marcante do setor de hospitalidade, e não há elementos que possam trazer mais conforto e bem-estar do que a interação humana (KAO; TSAUR; HUANG, 2020). Neste sentido, os autores afirmam que a cultura organizacional é capaz de oferecer aos funcionários um molde de valores e normas que estabelecem seus comportamentos e geram motivação. A cultura organizacional possui grande impacto na performance de serviços das empresas, e é a maior estratégia de vantagem competitiva que as organizações podem ter.

A pesquisa também enfatiza que os fatores interpessoais são os antecedentes do encantamento do cliente, o que significa que os funcionários são essenciais para gerar o

encantamento do cliente. Os funcionários têm a capacidade de fornecer serviços inesperados e positivos aos clientes, e são elementos fundamentais para proporcionar o sentimento de acolhimento, reconhecimento e personalização.

Os resultados das análises em oito dimensões da escala de cultura organizacional de encantamento do cliente compreendem: o sistema de controle do serviço de satisfação do cliente, competências esperadas para o encantamento do cliente, valores compartilhados para o encantamento do cliente, capacitação do funcionário para o encantamento do cliente, normas esperadas para o encantamento do cliente, ambiente de serviço superior, competências de desenvolvimento do encantamento do cliente e script de serviço de encantamento do cliente.

A principal contribuição do estudo é a vinculação dos conceitos de encantamento do cliente com a cultura organizacional orientada para a hospitalidade, avançando ainda mais nos construtos sobre o tema. A investigação comprova que a cultura organizacional é capaz de direcionar os funcionários por meio de valores, crenças e premissas para atingir as metas organizacionais, representando uma grande vantagem competitiva por diferenciação, difícil de ser copiada pela concorrência e de grande valor para a estratégia do empreendimento (KAO; TSAUR; HUANG, 2020). O estudo também afirma que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade tem características específicas e peculiares que devem ser manifestadas pelos funcionários do setor.

Vale ressaltar que todos os estudos apresentados anteriormente foram desenvolvidos com base em investigações dentro das organizações, e nenhum deles aplicou as escalas para testar quais os efeitos da cultura organizacional na experiência, comportamento ou satisfação do cliente. Supõe-se que por meio de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade é possível atrair clientes e influenciar suas experiências, já que a revisão bibliográfica demonstra que esta é a maior vantagem competitiva das organizações.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ABORDAGEM EMIC – FASE 1: VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

5.1.1 Caracterização das Entrevistas

A seção capítulo apresenta os principais achados das entrevistas realizadas com especialistas do setor de hospitalidade e a relação das descobertas com os pressupostos da Fase *Emic 1*.

Quadro 25 - Informações das entrevistas e entrevistados

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Cargo	Gestor de Eventos e Viagens	Diretora de RH	Gerente de Eventos e Grupos
Experiência	O Entrevistado 1 é líder da área de eventos, viagens e projetos de uma grande indústria farmacêutica multinacional. Atua na área há quase 24 anos. A empresa em que atua possui uma cultura com valores claros (integridade, paixão e coragem) e está passando por um processo de inovação tecnológica e absorção de capital humano das gerações Y e Z.	A Entrevistada 2 é responsável pelas áreas de RH, sustentabilidade e diversidade e inclusão da região América Latina de uma rede hoteleira internacional. Possui mais de 20 anos de experiência em recursos humanos e passou por diversas empresas	A Entrevistada 3 é gestora de eventos e grupos de um hotel de luxo na cidade de São Paulo. Também possui experiência como gerente de vendas e atua na área há mais de 10 anos.
Duração de entrevista	30 min	53 min 52 seg	24 min 41 seg
Entrevista realizada por:	Zoom	Zoom	Zoom

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.2 Análise e Discussão de Entrevistas

P1: A hospitalidade pode ser uma orientação da cultura organizacional

Quando se trata do fornecimento de serviços hoteleiros, a hospitalidade é fundamental, além de ser perceptível na experiência de consumo do cliente. As entrevistas demonstram que o mundo corporativo começa a integrar mais os valores de hospitalidade no seu dia a dia. Isso se dá pela necessidade de relações humanas mais próximas, que podem ter sido prejudicadas pelas hostilidades do dia a dia.

E1: Eu acho que é fundamental a hospitalidade. Ela traz elementos que são assim necessários para o nosso dia a dia, e eu acho que isso existia muito mais no meio do turismo e pouco no corporativo, cada vez mais isso foi incorporado para o corporativo de alguma forma.

A declaração do entrevistado remete à dois pensamentos sobre as relações de hospitalidade nos diversos âmbitos. O primeiro pensamento é de Lashley (2004), que retrata a possibilidade das relações de hospitalidade em diferentes domínios. Já para Camargo (2004) as relações de hospitalidade que se dão entre as pessoas podem acontecer em tempos e espaços propícios para a interação.

A hospitalidade é percebida como um elemento que traz conforto e harmonia para as interações. Essas sensações aludem à presença de uma cultura coletivista (RADOJEVIC; STANISIC; STANIC, 2019). Sua presença traz resultados positivos e benefícios para os indivíduos que estão inseridos em diversos contextos. A hospitalidade não está presente somente em hotéis, muito pelo contrário, ela permeia diversas esferas de convivência.

E1: E no mundo ocidental, acho que a gente ainda tem muito a evoluir nesse sentido de hospitalidade, mas eu vejo como algo importante para trazer o calor, trazer o quentinho [...] Das relações às vezes profissionais, o seu dia a dia de viagem, o seu dia a dia dentro de um evento, sutilezas que fazem com que você gere essa situação positiva. [...] são coisas que trazem o quentinho que as vezes ele tem na casa dele, no dia a dia dele [...].

E3: Então nosso diferencial sempre tem que ser o atendimento, o acolhimento, a hospitalidade, então o que faz a diferença é criar realmente experiências para o cliente.

A hospitalidade como uma cultura organizacional deve ter orientações, ou seja, perceber qual é o seu objetivo final e buscar estratégias para atingir esse objetivo. No caso da hotelaria, o objetivo final é gerar uma experiência de serviços positiva. Dessa forma, as orientações que levam à uma experiência de serviços positiva são orientações focadas na relação com o cliente de uma maneira pessoal, personalizada e atenta ao detalhe.

E1: Não consigo definir em palavras, mas eu vejo como algo bem importante assim que a gente acaba não colocando um olhar e colocando no foco e a energia, mas que tem um resultado bem poderoso e bem potente para uma empresa ou para a forma de como ela conduz essa relação de viagens com seus funcionários.

E2: É entender o como nos pequenos detalhes eu consigo fazer a diferença. [...] Então é uma cultura de rapidez, é uma cultura de entrega, é uma cultura que você tem foco na entrega de serviço com perfeição. [...] A cultura da entrega, da agilidade, [...] uma cultura do cuidado, [...] cultura da paixão.

E3: Então, a base da hospitalidade realmente é isso, é você fazer a diferença. [...] uma cultura muito forte nesse sentido de tratar o cliente com o coração. [...] e não só com os clientes, mas também entre as pessoas, entre os funcionários do hotel. Então toda cultura da empresa é realmente voltada ao cliente, voltado a experiências, voltado a surpreender.

A atenção aos detalhes é uma das dimensões do Perfil Cultural do Setor de Hospitalidade (HICP) proposto por Tepeci e Bartlett (2002). Não se trata de se atentar somente ao cliente, o cuidado também deve ser direcionado para o funcionário, então o funcionário poderá se atentar aos detalhes para cuidar do hóspede.

E3: Então a nossa cultura ela já é voltada realmente para o bem receber. [...], mas a partir do momento que a pessoa chega e ela é acolhida na empresa, assim como ela deve acolher os hóspedes, eu acho que isso faz toda a diferença, então o próprio funcionário ser bem recebido pelo o RH, ele notar que as pessoas estão dando uma atenção para ele, ter esse acolhimento na chegada, ele então ter um uma integração.

A hospitalidade como uma cultura organizacional é uma cultura aberta ao compartilhamento de conhecimento e à comunicação. Um ambiente que não permite que os funcionários se expressem e que não os incentiva a buscarem desenvolvimento, não oferece um ambiente hospitaleiro. Essa descoberta está em linha com os resultados da pesquisa de Chión, Charles e Morales (2020), que declaram que uma cultura aberta ao compartilhamento de conhecimento gera impactos positivos na performance e processos das organizações.

E2: Eu estou criando uma cultura organizacional onde eu não estou permitindo que as pessoas consigam falar, consigam compartilhar, consigam inclusive ajudar a tal da inovação, as mudanças. Eu preciso ter pessoas que tem coragem para isso.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade também é dinâmica e adaptável às mudanças e necessidades (HATCH, 1993). É uma cultura que está em constante evolução para atingir as expectativas e necessidades dos clientes.

E2: É uma cultura intensa, é uma cultura que você quer adaptar muito rápido.

A inovação surge como um elemento da cultura essencial para a experiência do cliente. Verifica-se que a orientação para a inovação é uma dimensão da cultura organizacional orientada para a hospitalidade (ABORAMADAN et al., 2020; ARYANI; WIDODO, 2020; BAVIK, 2016b; FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018; JOGARATNAM, 2017; SOOMRO; SHAH, 2019; TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017; TEPECI; BARTLETT, 2002; VENKATRAMAN; NELSON, 2008). A inovação permite que as organizações emitam pistas funcionais e emocionais que geram uma percepção positiva da qualidade do serviço. A inovação se encontra tanto nos elementos tecnológicos, como uma base de dados, até nos

processos, como perceber uma necessidade recorrente dos clientes e implantar uma solução de serviços que atenda à essa necessidade.

E1: [...] é perguntar as vezes do filho da pessoa, ou ter bom programa de base de dados que você consiga trazer isso e gerar essa sensação nesse viajante.

E2: Então é inovação, é você pode ver que tudo tem a ver com detalhe, tudo tem a ver com a observação.

As declarações anteriores podem confirmar o Pressuposto 1, de que a hospitalidade pode ser uma cultura organizacional.

P2: Os funcionários do setor hoteleiro apresentam características hospitaleiras de um anfitrião.

A hospitalidade pode ser percebida de diversas maneiras nas atitudes dos funcionários. As entrevistas confirmam que um olhar de hospitalidade é um olhar atento e orientado para o cliente de maneira profunda e personalizada. A personalização é um detalhe importante, pois deve ser estruturada de acordo com as expectativas de cada cliente (BAVIK, 2016a).

E1: são coisas simples, não é nada muito elaborado, mas é um olhar para a Giovanna e não para uma pessoa.

E2: Precisa ter o olhar da pessoa que tem o olhar humano para o outro.

Confirma-se que um profissional pode ter características hospitaleiras. Essas características impactam na experiência do cliente e são consideradas num processo de seleção. Trata-se de uma compatibilidade ou adequação do profissional em relação aos valores e requisitos necessários para ocupar um cargo na organização (LASHLEY, 2004). As Entrevistadas 2 e 3 oferecem uma definição do que é um profissional que possui características hospitaleiras:

E2: Uma das coisas que a gente mais observa no funcionário, no funcionário, quando ele começa a trabalhar é se realmente essa pessoa gosta de pessoas. [...] Você tem que gostar de olhar os detalhes, você precisa gostar de olhar o cuidado das informações.

E3: [...] meu processo ele é bem, bem completo porque você gasta tanto tempo, dinheiro, treinando pessoas, né? Que as vezes se você faz uma escolha com uma pessoa que não tem um perfil, não é que ela não é boa, mas que ela não tem um perfil para atuar na vaga que você precisa, você está perdendo tempo e dinheiro, seu e da pessoa, né?

O profissional que apresenta características hospitaleiras gosta de pessoas e gosta de estabelecer relações com as pessoas, não só com os clientes, mas com os colegas de trabalho também. A boa relação com os colegas, além de estar relacionada à cultura coletivista, também se enquadra no comportamento de um OCber, que influencia relações positivas no ambiente de trabalho (ARYANI; WIDODO, 2020).

E2: Mais do que o cliente tem que trabalhar com a colega também.

O funcionário com características hospitaleiras tem paixão em servir o cliente e consegue transmitir isso por meio do seu atendimento (DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018).

E2: mas a paixão é no jeito que você entrega, é a maneira que você atende, é a maneira que você acolhe o teu cliente.

E3: Bom pra começar se você não ama o que você faz você não consegue exercer esse papel. [...] quando eu vejo um sucesso num profissional é porque ele tem realmente isso, é essa paixão pelo hóspede, é a paixão em bem receber já é natural da pessoa, claro que se aprende muito como você explorar isso, mas geralmente já vem de dentro. Realmente que a pessoa ela gosta de receber, ela gosta de tratar bem [...].

Ante o exposto, confirma-se o Pressuposto 2, de que os funcionários apresentam características hospitaleiras de um anfitrião.

P3: Os funcionários do setor hoteleiro exibem comportamentos, atitudes, crenças e valores compatíveis com a cultura da organização.

Esse profissional possui características, competências e comportamentos que podem interferir na execução do seu trabalho, portanto são competências consideradas imprescindíveis para ocupar um cargo na hotelaria.

E2: eu defino que o profissional da hotelaria ele é um profissional que olha o detalhe, tem cuidado com detalhe, que tem o cuidado com as pessoas, tem respeito pelas pessoas, e faz tudo isso com paixão!

Em relação às características, a Entrevistada 2 enfatiza atenção aos detalhes, paixão, foco no cliente, agilidade, ética e eficiência. Já a Entrevistada, menciona criatividade, inteligência emocional e organização. Em relação aos comportamentos a Entrevistada 2 destaca a habilidade de comunicação, coragem, proatividade e adaptabilidade. Tanto a Entrevistada 2, como a 3 destacam a capacidade de resolução de problemas. Todos os fatores mencionados aparecem em pesquisas anteriores sobre cultura organizacional orientada para a hospitalidade.

E2: Sempre pessoas que conseguem se adaptar muito rápido à alguma surpresa. [...] essa coisa de não se sentar em cima do problema é uma característica que a gente procura em qualquer cargo, mas qualquer.

Outra coisa são pessoas, e a gente em geral não consegue, que são pessoas que tenham boa comunicação. Eu digo boa comunicação, é a coragem na comunicação.

E3: a pessoa tem que saber resolver problema sem se desesperar, então tem que ser uma pessoa com um pouco de inteligência emocional para lidar com os eventos.

Como bem coloca a Entrevistada 2 e 3, algumas características e competências não podem ser desenvolvidas, são intrínsecas do indivíduo, e essenciais para compor um perfil de

profissional de hospitalidade (PIZAM, 2020). Essas características são mandatórias e inegociáveis.

E2: [...] mas você não desenvolve caráter, você não desenvolve ética, você não desenvolve as competências que são aquelas que faz com que a pessoa ou ela não é, porque valor de vida.

[...] então num processo seletivo a gente tem sempre o olhar do comportamental. Eu consigo até abrir uma exceção de alguma coisa técnica, porque o técnico ele vai ser desenvolvido, mas não dá para abrir nas competências ou naquilo que é relacionado a comportamento. Não dá! Porque comportamento é: Eu repito, ou você tem, ou você não tem!

A ética é evidenciada tanto pela Entrevistada 2 quanto pela Entrevistada 3 como uma conduta necessária para a atuação no setor. A percepção das entrevistadas é compatível com os achados de Dawson et al. (2018), que determinam a conduta ética como um dos fatores da cultura organizacional orientada para a hospitalidade. Além de ser um dos fatores da cultura organizacional, a conduta ética é uma característica pessoal e moral que influencia o comportamento do indivíduo (BRIDGES, 2018).

Não basta só um funcionário com as características, comportamentos e competências necessárias para ocupar um cargo, é preciso ter líderes aptos a gerirem esses talentos (SMITH, 2018). Os líderes são responsáveis por influenciar seus liderados, e lideram pelo exemplo. O líder também deve gostar de pessoas, portanto, deve apresentar os mesmos valores que seus liderados.

E2: Tem que gostar para liderar, e liderar é por influência. [...] Que que é influência? É aquele cara que eu contrato, que se precisar colocar a mão na massa e fazer o trabalho do outro, está pronto para isso.

Deste modo, confirma-se o Pressuposto 3, de que os funcionários exibem comportamentos, atitudes, crenças e valores compatíveis com a cultura da organização.

P4: A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é aplicada nos hotéis e é percebida na experiência do viajante corporativo.

O viajante corporativo possui necessidades e percepções diferentes dos outros tipos de viajantes. Dessa forma, faz-se necessário dispor de serviços e espaços apropriados às expectativas dos clientes.

E1: Então é um olhar para você persona e não você como mais um hóspede, um cliente. Então isso sem dúvida nenhuma que é um fator de decisão fundamental para esses viajantes que tem periodicidade e viajam bastante [...].

E2: Então, o cliente hoje, cliente corporativo de negócios quanto ele procura um hotel, ele procura comodidade, então ele procura um serviço incrível, uma internet muito melhor.

E3: Então tem que estar todas as expectativas muito bem alinhadas, e realmente tem que ter a entrega, tem que ter organização por parte nossa, para entregar para o cliente aquilo que ele tá esperando, no mínimo.

O segmento corporativo espera mais praticidade, reconhecimento e personalização no serviço, no sentido de antecipar suas necessidades e reconhecer seus hábitos. Isso só é possível quando o hóspede já tem seu estabelecimento de preferência, ou seja, foi conquistado pela proposta de serviços de uma organização. Foi conquistado justamente pela capacidade da organização de oferecer um serviço orientado para o cliente.

E1: [...] mas para o [viajante] que está em setor de viagem e que viaja semanalmente, quinzenalmente, ele quer ir para um lugar que entenda que [...] é um cara que gosta de ficar no sexto andar, em números pares [...] mas que gosta de café da manhã em geral, [...] ele gosta do hambúrguer mal passado com fritas. Que ele não gosta de ficar tempo esperando. A hora que eu chego, eles já dão a chave, autorizam e isso porque eles já têm toda a minha documentação registrada. Enfim, é trazer um pouco disso da personalização, ele gosta de ser olhado como [Nome] e não como um viajante qualquer.

A percepção da cultura organizacional orientada para a hospitalidade pelos viajantes corporativos se dá pelos estímulos e pistas que as organizações emitem por meio dos serviços e atendimento. Os clientes esperam dimensões de hedonismo relacionadas ao prazer, diversão, emoção e alegria (TRIANTAFILLIDOU; SIOMKOS, 2014).

E1: mas num cenário normal a hospitalidade ela acaba sendo fundamental para você conseguir gerar essa experiência que você busca, que é refletir o que você tem no lazer para essa experiência do corporativo.

A experiência deve gerar sensações e emoções positivas viajante. Esses resultados são emitidos por meio de elementos tangíveis e intangíveis (LUGOSI, 2021). Deve-se considerar as interações entre anfitrião e hóspede, e o cenário de serviços.

E1: Então quando você tem essa hospitalidade, ela se torna fundamental para que você consiga gerar o mínimo de bem-estar, de saúde mental para essas pessoas que as vezes se distanciam. Ele procura, por exemplo, um atendimento onde se ele precisar de qualquer informação naquele momento ele vai ter do hotel. Ele procura, por exemplo, algo pra comer dentro do hotel? Sim e não. Procura se tiver alguma coisa legal, mas ele também quer que você recomende onde ele pode pedir alguma coisa. [...] Então, eu tenho que ter um restaurante com uma carinha mais flexível, um restaurante com uma cara que tem quase um coworking.

A experiência também é impactada pelo que Hemmington (2007) chama de pequenas surpresas, que são estímulos proporcionados pelo anfitrião que fazem com que a experiência seja memorável e competitiva. A Entrevistada 3 exemplifica o que seria proporcionar uma “pequena surpresa”.

E3: [...] algo que você faz para o cliente, [...] você fica sabendo que é aniversário de um hóspede, daí você faz uma surpresa para ele ou com um balão, ou você manda um doce, uma coisa que ela gosta.

Essas pequenas surpresas só são possíveis de serem executadas se o empreendimento implanta processos de CRM para colher informações e dados sobre os comportamentos dos

clientes durante a hospedagem, daí é possível utilizar essas informações para gerar satisfação (RAHIMI, 2017).

E3: E tem até um sistema dentro da rede que os hotéis imputam esses dados. Então, imputam que a Isabela gosta da banda X, ela gosta muito de frutas vermelhas, ela tem uma cachorrinha que ela é viaja com ela. Se eu me hospedar num hotel na China eles vão ter acesso a esses dados e aí eles podem fazer alguma coisa a respeito para me surpreender com base nesses detalhes, nessas especificidades [...] do meu perfil.

A experiência permeada pela cultura organizacional orientada para a hospitalidade leva a intenções comportamentais de recompra e lealdade. Essa experiência se torna um parâmetro para a tomada de decisão em oportunidades de compra futuras, e quando a experiência é positiva ela se torna memorável (CHANEY; LUNARDO; MENCARELLI, 2018). Uma experiência de hospitalidade precisa estar atenta aos detalhes.

E2: É entender o como nos pequenos detalhes eu consigo fazer a diferença. É como nos pequenos detalhes eu faço com que a pessoa se encante tanto por uma marca, tanto, que ela fala: eu vou voltar! Ou mais do que isso: onde quer que eu vá vou procurar ser essa marca tem um hotel. [...]. Mais do que eu fazer você sentir incrivelmente acolhida dentro do hotel, eu quero que você não esqueça a experiência que você viveu, para que você sempre lembre e fale: se eu tiver que fazer escolha entre o hotel XY eu vou escolher o X porque ela faz realmente com que tudo isso aconteça e transforme-se em uma paixão mesmo.

E3: [...] é ouvir os detalhes do que ele está dizendo. [...] A gente se fala muito, a gente acaba criando um vínculo com aquele cliente, então é óbvio que tem alguns momentos que a gente vai ter uma conversa de elevador ali, que não vai falar só sobre o evento, [...] vai saber da família, do filho, do cachorro, então a gente tem momentos de vínculo com esse cliente [...]. Então, a partir do momento que você tem essa conexão com o cliente, não fica sendo só uma coisa de uma ordem de serviço [...] quando você cria essa conexão te dá a oportunidade de criar momentos memoráveis para essa pessoa. Então, ali você vai ficar atento para pegar aquele gancho do detalhe, do que que é importante para aquela pessoa.

Um fator que surge em relação à experiência que é perceptível e importante para o cliente é a segurança. A segurança torna-se um pré-requisito para o fechamento de um contrato, deste modo, pode-se considerá-la um elemento imprescindível para a experiência do cliente. A segurança é um dos princípios da lei da hospitalidade, e é função do anfitrião zelar pelo bem-estar e segurança de seu convidado (PITT-RIVERS, 2012).

E1: Eu acho que o único ponto que a gente tem uma preocupação ainda grande é a questão de segurança mesmo. [...]. Então é mais um olhar de segurança desse viajante do que qualquer outra coisa que a gente tem como pilar.

E2: Muito corporativo olha a segurança. Vem da empresa entrar em contato se a gente tem certificação de segurança.

Ao considerar a percepção do viajante corporativo é preciso observar toda a jornada que esse cliente percorre com a organização para gerar valor em cada etapa. Até que se chegue ao encontro de serviços o cliente já passou por diversas etapas de contato com a organização

(MIAO; LEHTO; WEI, 2014). Por se tratar de um público que precisa no geral de agilidade, a tecnologia e inovação são elementos indispensáveis para a experiência.

E1: De algo personalizado, de algo que realmente entenda quais são as necessidades na jornada deste viajante, desde a solicitação até situações específicas quando ele chega num hotel [...]. Hospitalidade na perspectiva dele pode ser um pouco uma hospitalidade digital [...]. Que ele me conhece muito bem no meu perfil, ele sabe que as mensagens chegam por WhatsApp [...] eu nem vou presencialmente ter nenhum contato com ele, mas eu vou me comunicar virtualmente com ele.

As vezes a necessidade de hospitalidade para esse viajante corporativo é nula, ele prefere a inospitalidade, opta por não ter muito contato ou interação, simplesmente quer a chave do seu quarto.

E1: [...] pode ser que atendimento pra alguns nem sirva de absolutamente nada, inclusive ele nem quer ter atendimento, ele prefere que fale o mínimo possível com ele porque ele não está a fim de ouvir nada e querer nada.

Pode ser também que haja um novo perfil de viajante corporativo. Esse viajante corporativo pertence as gerações Y e Z, e tem comportamentos e expectativas diferentes do viajante corporativo tradicional.

E1: mas eu não tenho dúvida que tem um perfil chegando com um outro olhar para essa questão de hospitalidade, né? É um cara que vai querer que eu estou te trazendo do quentinho, de repente ele vai querer ter a diversidade da hora ficar no hotel porque é isso que dá prazer para ele.

Confirma-se o Pressuposto 4, de que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é percebida pelos viajantes corporativos.

Diante da confirmação dos pressupostos da primeira fase *emic*, é possível abordar parcialmente a resposta ao problema dessa pesquisa.

Entende-se que a hospitalidade como um fenômeno que está presente nas relações dos indivíduos em diversos tempos e espaços de interações, pode atuar como uma orientação de comportamentos e atitudes, ou seja, um indivíduo pode possuir características hospitaleiras que influenciam a maneira com ele se comporta. Essas características que são intrínsecas do ser, e que não podem ser ensinadas ou treinadas, podem estar presentes no ambiente de trabalho e são manifestadas por meio de comportamentos, atitudes, crenças e valores.

Os funcionários que possuem essas características são diferenciados e representam uma grande vantagem competitiva para as organizações. Quando esse tipo de funcionário está inserido em uma organização que também possui uma orientação para a hospitalidade, seja essa organização do setor hoteleiro ou não, mas que nessa pesquisa abarca o setor hoteleiro, percebe-se que a hospitalidade é uma bússola, uma diretriz da cultura organizacional.

Quando se tem uma organização com uma cultura orientada para a hospitalidade, é possível que essa cultura influencie de maneira positiva a experiência de consumo do cliente.

Nessa pesquisa o cliente estudado é o viajante corporativo, que foi escolhido por se tratar de um público que geralmente viaja com frequência e está acostumado com serviços de hospitalidade. Além disso, esse público também tem características peculiares em relação aos outros tipos de turistas.

O viajante corporativo exige e necessita mais de serviços personalizados, inovadores, satisfatórios e ao mesmo tempo diferenciados na experiência. Trata-se de um público que uma vez encantados com o serviço prestado por um estabelecimento, tomam a experiência como padrão e buscam experiências semelhantes. Portanto, entender quais os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo do viajante corporativo podem ajudar as organizações a compreenderem quais os fatores que afetam a experiência desse público de maneira positiva, daí tentar melhorar e replicar esses fatores para atingir maior competitividade.

5.2 ABORDAGEM ETIC – FASE 2: VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

5.2.1 Escala

Quadro 26 - Escala Fase *Etic*

	Constructo	Variáveis	Escala	Revisão da Literatura	Entrevistas
			Em relação aos funcionários percebidos que:		
	Características Hospitaleiras	CHA_1	Os funcionários do hotel pareciam entusiasmados	(ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013; BAVIK, 2016b, 2016a; BAVIK; DUNCAN, 2014; DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011; DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018; PIJLS et al., 2017; PIZAM; TASCI, 2018; TEPECI; BARTLETT, 2002)	E1: trazer o calor, trazer o quentinho. E2: Precisa ter o olhar da pessoa que tem o olhar humano para o outro. [...] eu defino que o profissional da hotelaria ele é um profissional que olha o detalhe, tem cuidado com detalhe, que tem o cuidado com as pessoas, tem respeito pelas pessoas, e faz tudo isso com paixão! E3: Tratar o cliente com o coração.
		CHA_2	Os funcionários eram amigáveis		
		CHA_3	Os funcionários respeitaram as diferenças culturais, raciais e religiosas		
		CHA_4	Os funcionários foram hospitaleiros comigo		
		CHA_5	Os funcionários prestaram atenção nos detalhes		
		CHA_6	Os funcionários foram cordiais ao se comunicarem		
		CHA_7	Os funcionários me receberam de maneira calorosa		
			Em relação ao atendimento percebido que:		

	Adequação profissional	AP_1	Os funcionários do hotel eram comprometidos	(ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013; BAVIK, 2016a, 2016b; BAVIK; DUNCAN, 2014; CAMARGO, 2004; DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011; DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018; LASHLEY, 2015; PIJLS et al., 2017; PIZAM; TASCI, 2018; SMITH, 2018; TASCI; SEMRAD, 2016; TEPECI; BARTLETT, 2002; CALDWELL et al., 2012; CHIÓN; CHARLES; MORALES, 2020; LAMPINEN; SUUTALA; KONU, 2017; LAU et al., 2017; LEE, 2019; LIN; CHIANG; WU, 2018; LIN; CHANG, 2020; RAHIMI, 2017)	E2: Sempre pessoas que conseguem se adaptar muito rápido à alguma surpresa. [...] essa coisa de não se sentar em cima do problema [...] Pessoas que tenham boa comunicação. Mais do que o cliente tem que trabalhar com a colega também. E3: a pessoa tem que saber resolver problema sem se desesperar.
		AP_2	Os funcionários foram solícitos com as minhas necessidades		
		AP_3	Os funcionários do hotel resolveram meus problemas		
		AP_4	Os funcionários agiam de forma colaborativa		
		AP_5	Os funcionários do hotel sabiam meu nome e / ou nacionalidade		
		AP_6	Os funcionários estavam interessados em interagir comigo		
		Em relação ao serviço percebi que			
	Cultura organizacional	CO_1	Os funcionários do hotel possuíam um código de vestimenta	(ASHRAF et al., 2018; BAVIK; DUNCAN, 2014; BERRAIES; CHTIOUI; CHAHER, 2020; DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018; FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018; GURSKI, 2014; LEE, 2019; LI; LEE, 2017; LIN; CHANG, 2020; MORTON; TREVIÑO; ZAPATA-CANTÚ, 2019; UMASUTHAN; PARK; RYU, 2017; WANG et al., 2017)	E1:tem um resultado bem poderoso e bem potente para uma empresa ou para a forma de como ela conduz essa relação de viagens com seus funcionários. E2: Então é uma cultura de rapidez, é uma cultura de entrega, é uma cultura que você tem foco na entrega de serviço com perfeição. E3: Então toda cultura da empresa é realmente voltada ao cliente, voltado a experiências, voltado a surpreender.
		CO_2	Os funcionários tinham autonomia para resolver problemas ou conflitos		
		CO_3	O serviço oferecido pelo hotel superou minhas expectativas		
		CO_4	O hotel entregou um serviço de qualidade		
		CO_5	O hotel executou o serviço que se propôs de maneira satisfatória		
		CO_6	Os funcionários do hotel eram bem treinados		

		CO_7	O posicionamento da marca e da equipe pareciam éticos		
		CO_8	A prestação de serviços foi coesa durante toda a estadia		
		CO_9	As informações estavam alinhadas entre os funcionários		
		CO_10	O ambiente de serviços era acolhedor e hospitaleiro		
		Em relação à experiência:			
Experiência de Consumo	Sensações	ESENS_1	Me senti como se estivesse em casa durante a estadia	(ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013; CHING-YU LIEN, 2012; DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018; LI; LEE, 2017; LIN; CHANG, 2020; PIJLS et al., 2017; PIZAM; TASCI, 2018; TEPECI; BARTLETT, 2002)	Enfim, é trazer um pouco disso da personalização, ele gosta de ser olhado como [Nome] e não como um viajante qualquer. [...] refletir o que você tem no lazer para essa experiência do corporativo. Eu acho que o único ponto que a gente tem uma preocupação ainda grande é a questão de segurança mesmo. E2: É como nos pequenos detalhes eu faço com que a pessoa se encante tanto por uma marca, tanto, que ela fala: eu vou voltar! Ou mais do que isso: onde quer que eu vá vou procurar ser essa marca tem um hotel. [...]. Mais do que eu fazer você sentir incrivelmente acolhida dentro do hotel, eu quero que você não esqueça a experiência que você viveu. E3: Então, a partir do momento que você tem essa conexão com o cliente, não fica sendo só uma coisa de uma ordem de serviço [...] quando você cria essa conexão te dá a oportunidade de criar momentos memoráveis para essa pessoa.
		ESENS_2	Me senti à vontade no hotel		
		ESENS_3	Me senti confortável no hotel		
		ESENS_4	Me senti relaxado no hotel		
	Sentimentos	ESENT_1	Me senti seguro no hotel		
		ESENT_2	O clima de serviços era agradável		
		ESENT_3	Os funcionários do hotel me fizeram sentir uma pessoa importante		
	Pensamentos	EP_1	O hotel oferecia experiências de serviço inovadoras		
		EP_2	O hotel oferecia experiências de serviço criativas		

		EP_3	O hotel tentou criar experiências memoráveis		
Ações		EA_1	O hotel me incentivou a conhecer experiências novas		
		EA_2	A experiência fornecida pelo hotel se tornou parâmetro para escolher experiências futuras		
		EA_3	Eu recomendaria esse hotel para outras pessoas		
		EA_4	Se eu pudesse escolher, visitaria este hotel novamente		
Relacionamentos		ER_1	O hotel estabeleceu algum tipo de relacionamento comigo		
		ER_2	Construir um bom relacionamento em vez de ganhar dinheiro parecia ser a motivação mais importante do hotel		
		ER_3	O hotel valoriza os clientes		

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.2 Caracterização da Amostra

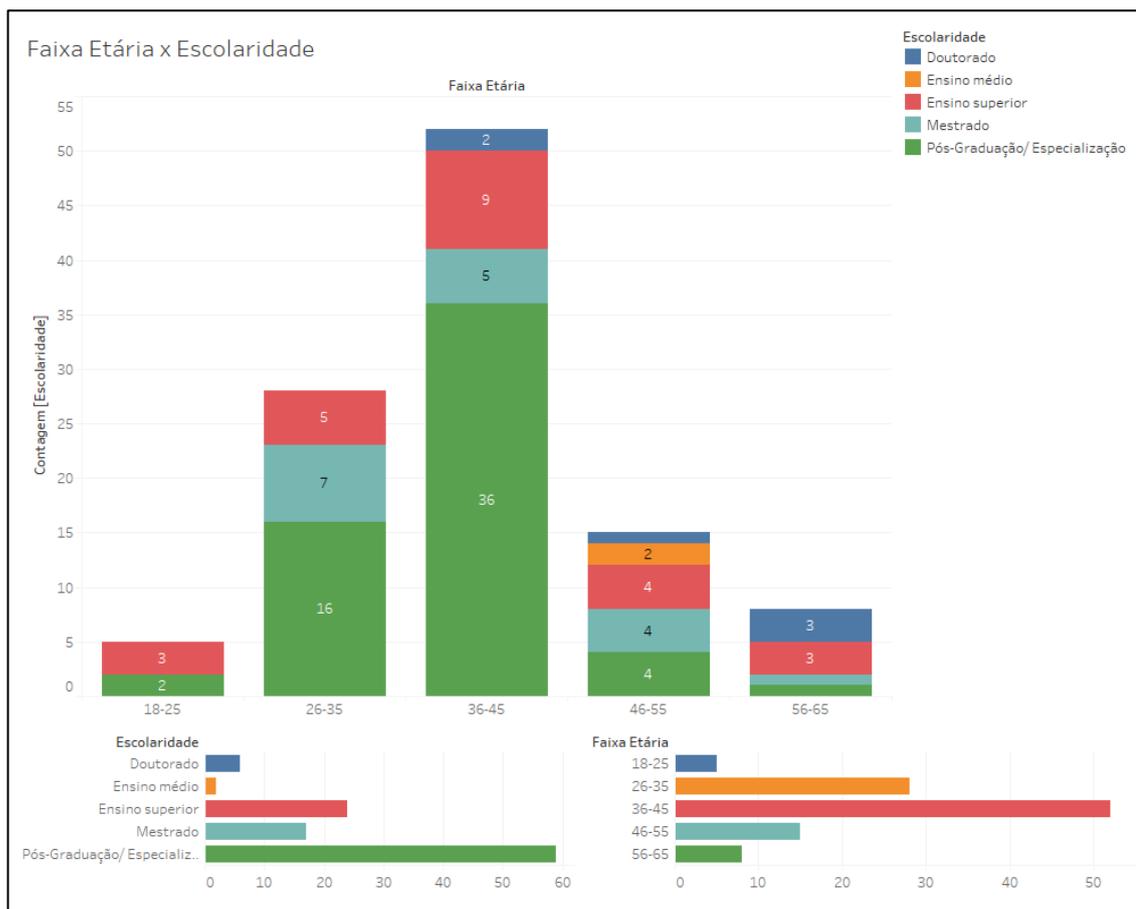
Os dados da fase quantitativa foram coletados por meio de *survey*, utilizou-se a plataforma Google Forms para distribuir a pesquisa para uma amostra não probabilística por conveniência. A pesquisa foi direcionada a viajantes corporativos que se hospedaram em algum hotel com a estadia paga pela empresa que trabalham ou trabalharam nos últimos quatro anos. Para responder o questionário os viajantes deveriam considerar a experiência de hospedagem mais recente.

A pesquisa foi divulgada em grupos de viagens e negócios nas redes sociais, para grupos de colegas e conhecidos da pesquisadora, em redes profissionais e para e-mails de associações. O questionário ficou disponível de novembro de 2021 a fevereiro de 2022.

Ao final do período de coleta, 133 respostas foram captadas, porém, para fins de pesquisa foram consideradas válidas 108 respostas, por meio das quais se iniciou o processo de análise por meio dos dados demográficos de forma a se conhecer a amostra da pesquisa. As 24 respostas foram descartadas pois esses respondentes não viajaram a trabalho nos últimos 4 anos, portanto não faziam parte do público da pesquisa.

A Figura 27 demonstra uma análise comparativa entre a faixa etária e a escolaridade dos participantes.

Figura 27 - Faixa etária por Escolaridade



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Verifica-se que quanto a escolaridade dos participantes a maioria possui Pós-Graduação/Especialização, por volta de 59 respondentes, distribuídos dentro das faixas etárias da seguinte forma: 36 deles estão na faixa entre 36-45 anos, 16 estão na faixa entre 26-35, 4 estão na faixa entre 46-55, 2 deles estão na faixa entre 18-25 e apenas 1 possui entre 56-65 anos de idade. A segunda maior taxa de escolaridade dos participantes está no ensino superior, com 24 respondentes, distribuídos da seguinte forma: 9 na faixa etária entre 36-45 anos, 5 na faixa etária entre 26-35, 4 na faixa etária entre 46-55 anos, finalmente 3 na faixa entre 56-65 anos e 3 18-25 anos.

O terceiro posto ficou com os participantes que declararam possuir mestrado, por meio do qual participaram 17 respondentes, distribuídos da seguinte maneira: 7 na faixa entre 26-35 anos, 5 na faixa entre 36-45, 4 na faixa entre 46-55 anos e 1 na faixa entre 56-65 anos. A quarta opção mais assinalada foi a de Doutorado, com 6 participantes, os quais se concentraram nas seguintes faixas etárias: 3 na faixa entre 56-65 anos, 2 na faixa entre 36-45 anos e 1 na faixa entre 46-55 anos. O último posto ficou para a opção ensino médio, por meio do qual 2 participantes na faixa etária entre 46-55 anos declararam possuir.

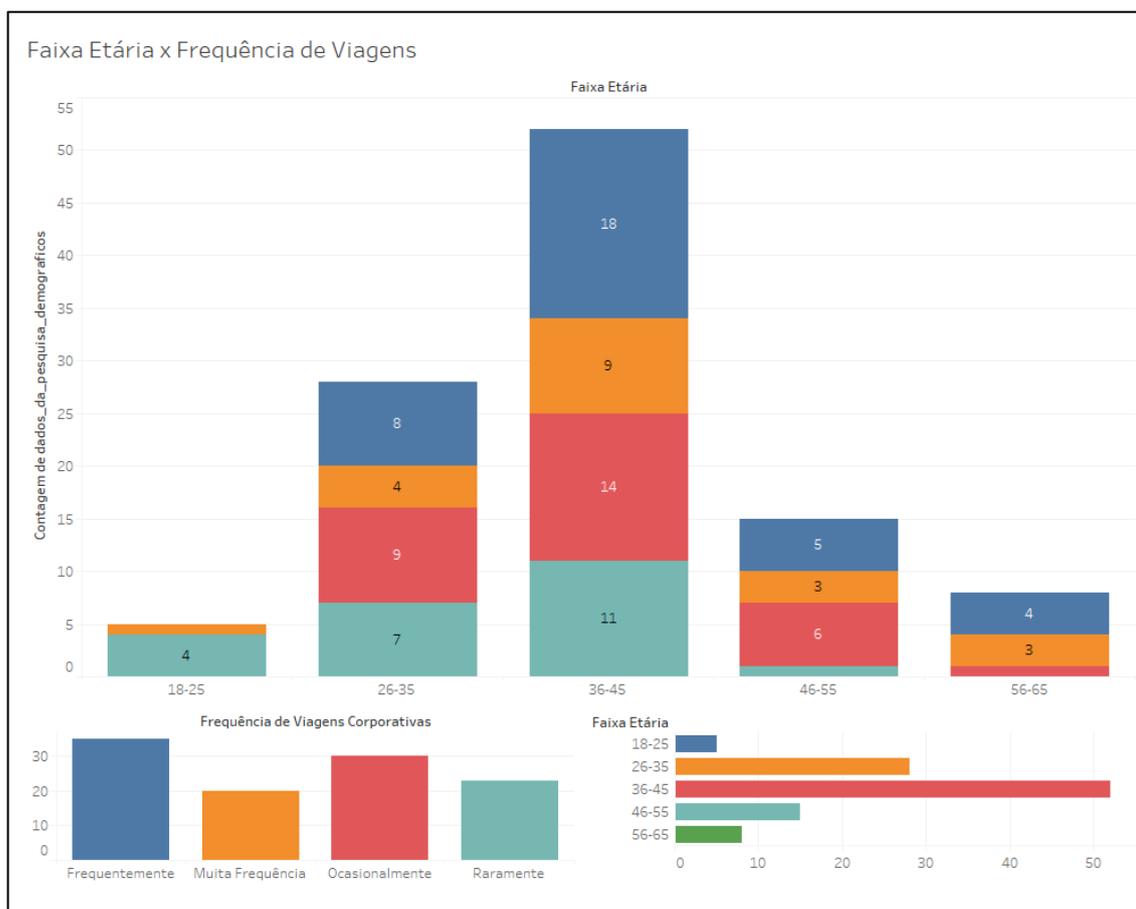
Tabela 2 – Análise Descritiva Faixa etária por Escolaridade

Escolaridade	Idade (Entre)				
	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
Doutorado	0	0	2	1	3
Ensino médio	0	0	0	2	0
Ensino superior	3	5	9	4	3
Mestrado	0	7	5	4	1
Pós-Graduação/ Especialização	2	16	36	4	1

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Na Figura 28 buscou-se fazer um comparativo entre a faixa etária e a frequência de viagens corporativas.

Figura 28 - Faixa Etária por Frequência de Viagens



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Por meio da Figura 28, observa-se que em relação a frequência de viagens corporativas a maior parte dos respondentes, declarou viajar frequentemente, com 35 respostas, distribuídas da seguinte maneira: 18 na faixa etária entre 36-45 anos, 8 na faixa etária entre 26-35 anos, 5 na faixa etária entre 46-55 anos e 4 na faixa etária entre 56-65 anos. A segunda opção escolhida pelos respondentes foi ocasionalmente, distribuídos da seguinte forma: 14 na faixa entre 36-45 anos, 9 na faixa entre 26-35 anos, 6 na faixa entre 46-55 anos e 1 na faixa entre 56-65 anos de idade. A terceira opção mais escolhida foi “Raramente”, com 23 respostas, distribuídas da seguinte maneira: 11 na faixa entre 36-45 anos, 7 na faixa entre 26-35 anos, 4 na faixa entre 18-25 anos e apenas 1 na faixa entre 46-55 anos. A opção menos escolhida foi “Muita Frequência”, com 20 marcações distribuídas da seguinte maneira: 9 na faixa entre 36-45, 4 na faixa entre 26-35, 3 na faixa entre 46-55 anos, 3 na faixa entre 56-65 anos e 1 na faixa entre 18-25.

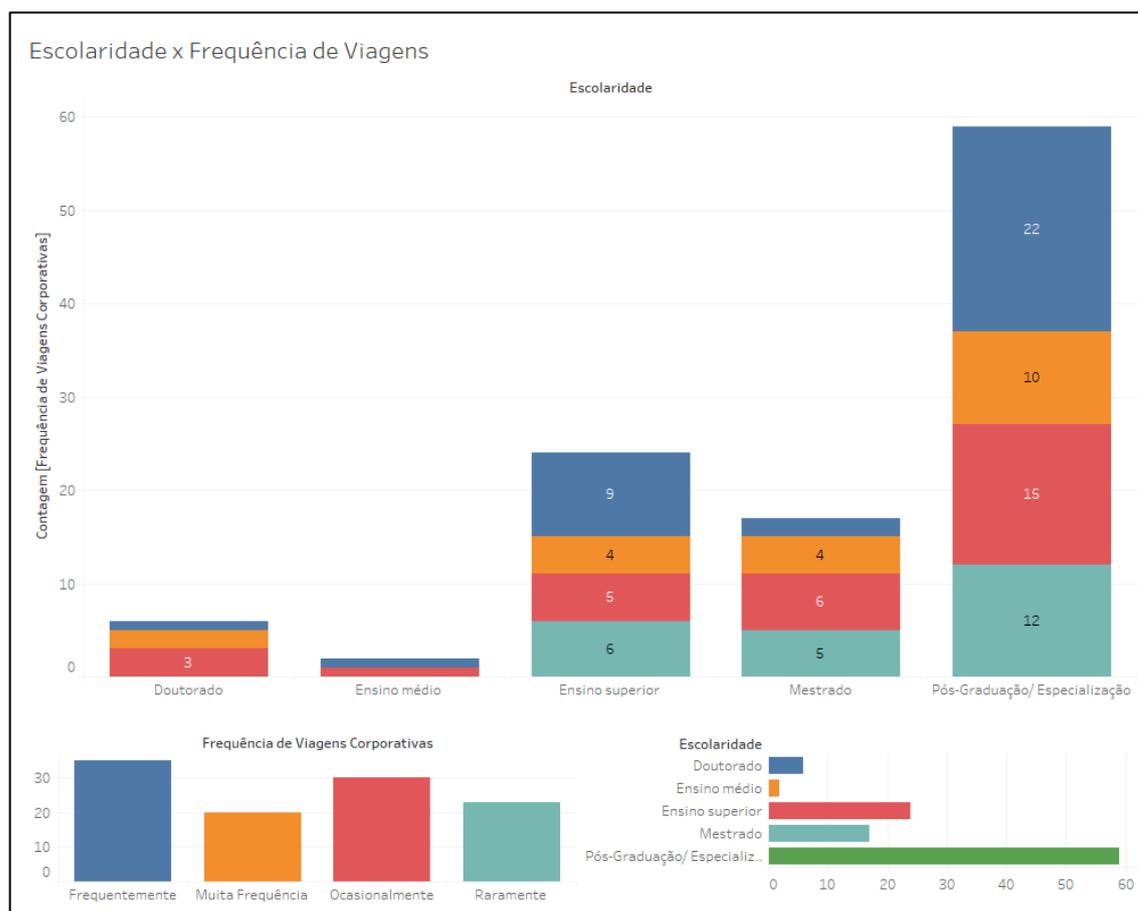
Tabela 3 - Análise Descritiva Frequência de Viagem por Idade

Frequência x Idade					
Frequência	Idade (Entre)				
	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
Frequentemente	0	8	18	5	4
Muita Frequência	1	4	9	3	3
Ocasionalmente	0	9	14	6	1
Raramente	4	7	11	1	0

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

A Figura 29, busca estabelecer uma comparação entre a escolaridade e a frequência de viagens.

Figura 29 - Escolaridade dos Respondentes por Frequência de Viagens



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Tendo por base a Figura 29, observa-se que em relação as frequências de viagens corporativas, a opção mais escolhida foi “Frequentemente” com 35 respostas, distribuídas da seguinte maneira: 22 respondentes com Pós-Graduação/Especialização, 9 com o ensino superior, 2 respondentes declararam possuir “Mestrado”, 1 respondente o “Ensino Médio” e 1 respondente declarou possuir “Doutorado”.

Tabela 4 - Análise Descritiva Escolaridade dos Respondentes por Frequência de Viagens

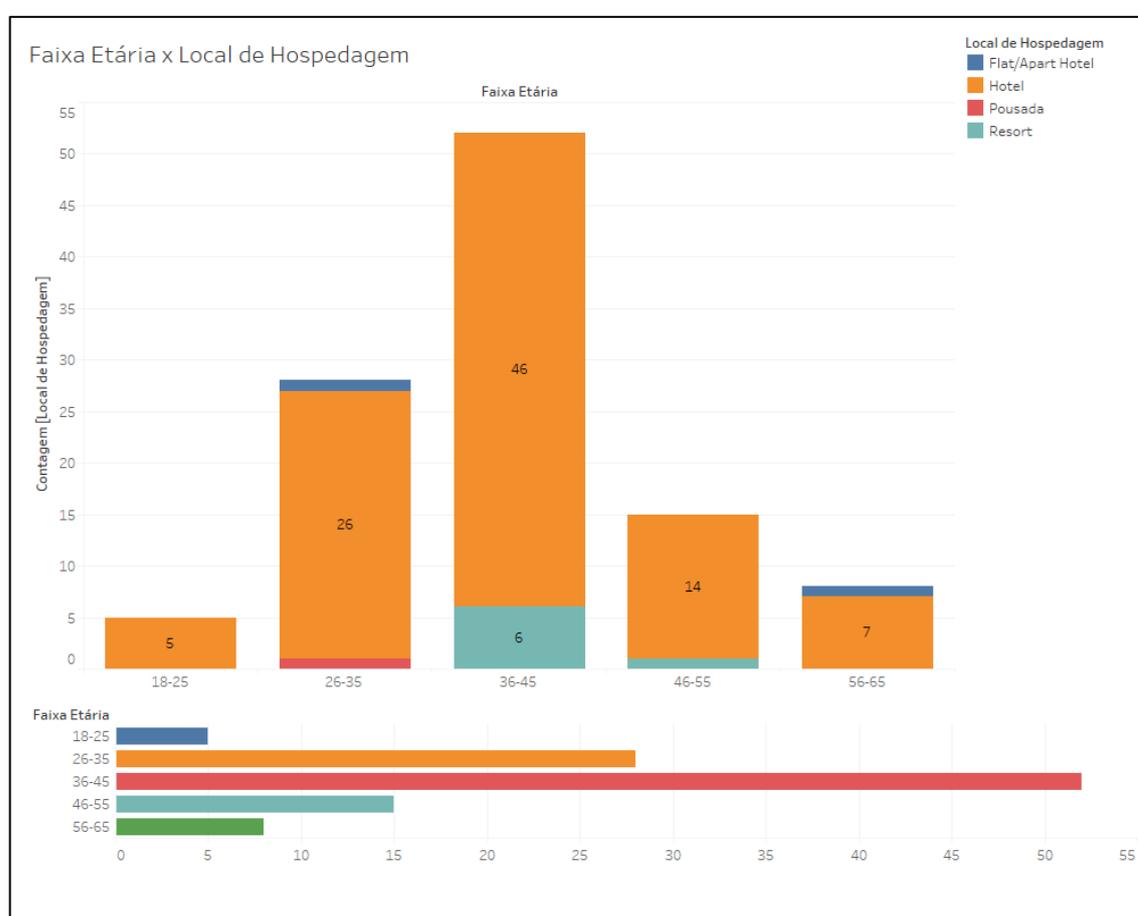
Escolaridade	Frequência			
	Frequentemente	Muita Frequência	Ocasionalmente	Raramente
Doutorado	1	2	3	0
Ensino médio	1	0	1	0
Ensino superior	9	4	5	6
Mestrado	2	4	6	5

Escolaridade	Frequência			
	Frequentemente	Muita Frequência	Ocasionalmente	Raramente
Pós-Graduação/ Especialização	22	10	15	12

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

A Figura 30, procurou estabelecer um comparativo entre a faixa etária e o local de hospedagem.

Figura 30 - Faixa Etária por Locais de Hospedagem



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Tendo por base a Figura 30, observa-se que a grande maioria dos respondentes possui entre 36-45 anos, totalizando 52 respondentes. Dos 52, 46 declararam se hospedar em hotéis e 6 em Resorts. A segunda faixa etária, foi de 26-35 anos, com 28 respondentes, distribuídos da seguinte maneira: 26 respondentes declaram se hospedar em hotéis, 1 em Flat/Apart Hotel e 1 em pousada. A terceira faixa etária foi a de 46-55 anos com 15 respondentes, os quais declararam pela ordem se hospedar em: 14 em hotéis e 1 resort. A quarta faixa etária foi a de

56-65 anos de idade, com 8 respondentes, por meio dos quais 7 declararam ter se hospedado em hotéis e apenas 1 em Flat/Apart Hotel. A quinta e última faixa foi a de 18-25 anos, por meio da qual 5 respondentes declararam ter se hospedado em hotéis.

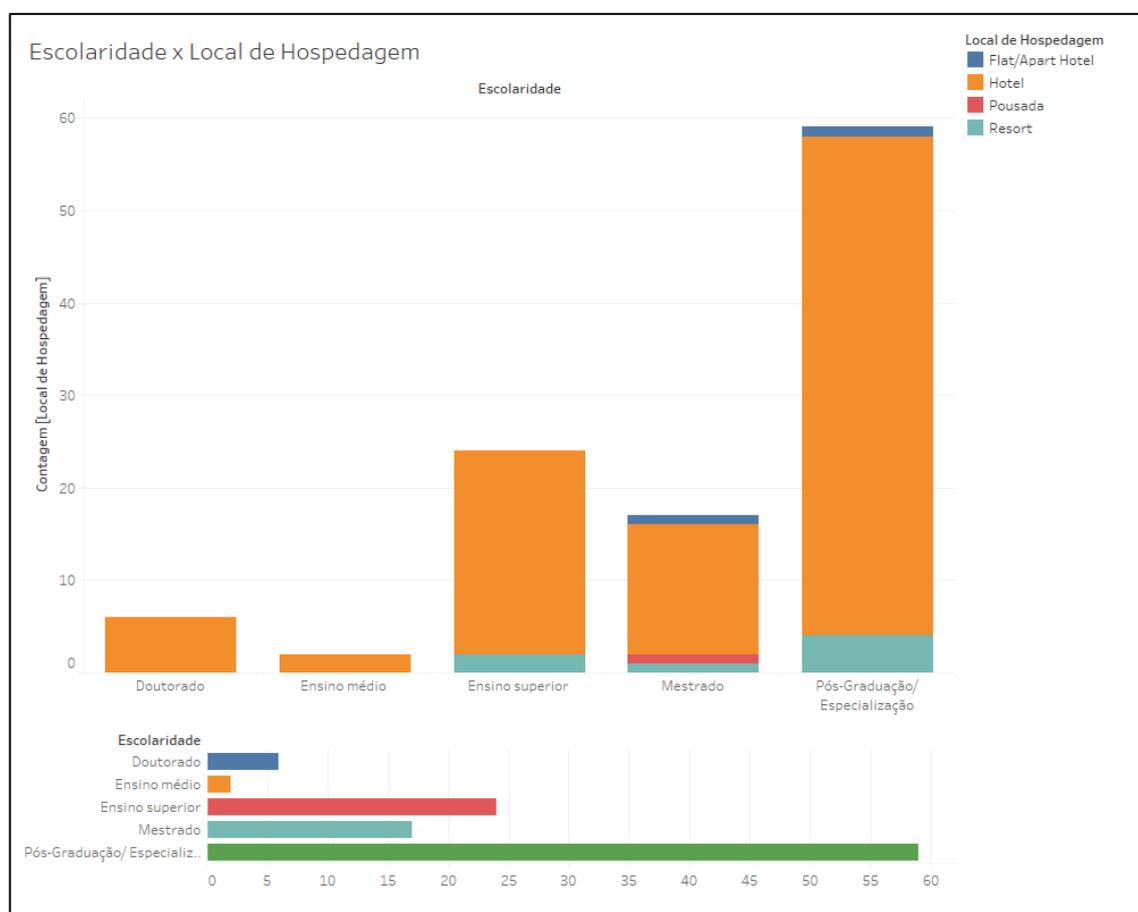
Tabela 5 - Análise Descritiva Faixa Etária por Locais de Hospedagem

Você se hospedou em:	Idade (Entre)				
	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
Flat/Apart Hotel	0	1	0	0	1
Hotel	5	26	46	14	7
Pousada	0	1	0	0	0
Resort	0	0	6	1	0

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

A Figura 31, procura estabelecer uma comparação entre a escolaridade e o local de hospedagem.

Figura 31 - Escolaridade por Locais de Hospedagem



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Em relação a Figura 31, observa-se que a maioria dos respondentes possui “Pós-Graduação/Especialização”, somando 59 respondentes, com a seguinte distribuição: 54 declararam se hospedar em hotéis, 4 em resorts e 1 em “Flat/Apart Hotel”. O segundo grupo é o de respondentes que possuem “Ensino Superior”, com 24 respondentes, distribuídos da seguinte forma: 22 se hospedaram em hotéis e 2 que se hospedaram em “Resort”. O terceiro grupo pertence àqueles que declararam possuir “Mestrado” composto por 17 respondentes, distribuídos da seguinte forma: 14 que se hospedaram em “Hotéis”, 1 que se hospedou em “Flat/Apart Hotel”, 1 que se hospedou em uma “Pousada” e 1 que se hospedou em 1 “Resort”. O quarto grupo é de respondentes que declararam possuir “Doutorado”, composto por 6 respondentes que se hospedaram em “Hotéis”. O último grupo pertence àqueles que declararam possuir o ensino médio, composto por 2 respondentes que se hospedaram em “Hotel”.

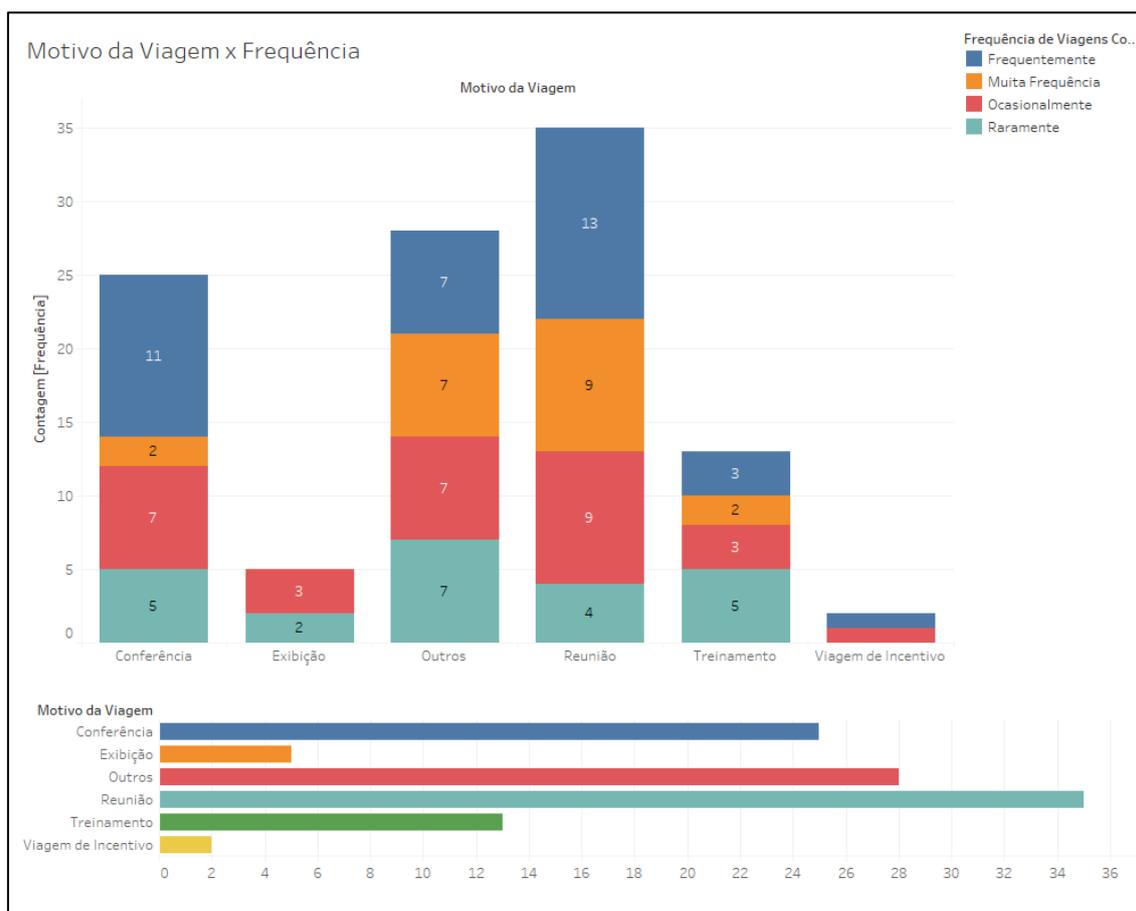
Tabela 6 - Análise Descritiva Escolaridade por Locais de Hospedagem

Escolaridade	Você se hospedou em:			
	Flat/Apart Hotel	Hotel	Pousada	Resort
Doutorado	0	6	0	0
Ensino médio	0	2	0	0
Ensino superior	0	22	0	2
Mestrado	1	14	1	1
Pós-Graduação/ Especialização	1	54	0	4

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

A Figura 32, compara o motivo da viagem com a frequência dessas viagens.

Figura 32 – Motivo da Viagem por Frequência com que viajou



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

O motivo mais alegado pelos respondentes para as viagens foi “Reunião”, sendo composto por 35 respondentes, distribuídos da seguinte maneira: 13 declaram que viajavam “Frequentemente”, 9 declaram que viajavam com “Muita Frequência”, 9 declaram viajar “Ocasionalmente” e 4 apontaram que viajavam “Raramente”. O segundo motivo mais alegado foi “Outros”, composto por 28 respondentes, divididos da seguinte maneira: 7 frequentemente, 7 com muita frequência, 7 ocasionalmente e 7 Raramente. O terceiro motivo mais alegado foi para participar de “Conferências”, escolhido por 25 respondentes, divididos da seguinte maneira: 11 declaram viajar “Frequentemente”, 7 “Ocasionalmente”, 5 Raramente e 2 com Muita frequência. O quarto motivo mais alegado foi para a participar de “Treinamentos”, marcado por 13 respondentes, com a seguinte distribuição: 3 declaram viajar frequentemente, 2 com muita frequência, 3 ocasionalmente e 5 raramente. O quinto motivo mais escolhido foi para participar de “Exibição”, marcado por 5 respondentes, distribuídos da seguinte maneira: 3 viajam ocasionalmente e 2 Raramente. E por fim o grupo daqueles que participaram de

“Viagens de Incentivo”, composto por 2 respondentes, divididos da seguinte maneira: 1 que viajava frequentemente e 1 que viajava ocasionalmente.

Tabela 7 - Análise Descritiva Motivo da Viagem por Frequência com que viajou

Você se hospedou em:	Com que frequência você costuma viajar por motivos corporativos:			
	Frequentemente	Muita Frequência	Ocasionalmente	Raramente
Flat/Apart Hotel	0	1	1	0
Hotel	31	19	25	23
Pousada	0	0	1	0
Resort	4	0	3	0

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Dentre os achados mais significantes das características demográficas do público estudado, está o fato de que o público com maior escolaridade (Pós-graduação/Especialização) e com mais maturidade (faixa etária entre 26 e 45 anos) é o que viaja com mais frequência.

Inferese que esse extrato da amostra está num nível mais estável da carreira, e possuem cargos mais altos nas organizações em que trabalham, dessa forma viajam com mais frequência.

Os hotéis e resorts são os meios de hospedagem que os viajantes corporativos mais se hospedam, isso pode ser explicado pelo fato de que esse tipo de hospedagem geralmente oferece serviços e infraestruturas mais completas. O resultado é compatível com pesquisas realizadas pelo FOHB e Ministério do Turismo apresentadas nessa pesquisa anteriormente.

Os viajantes mais frequentes se locomovem principalmente para realizar reuniões e participar de conferências. A opção “outros” foi a segunda colocada, mas não fica claro qual a motivação principal desse tipo de viagem, deixando esse ponto como uma oportunidade de melhoria para pesquisas futuras.

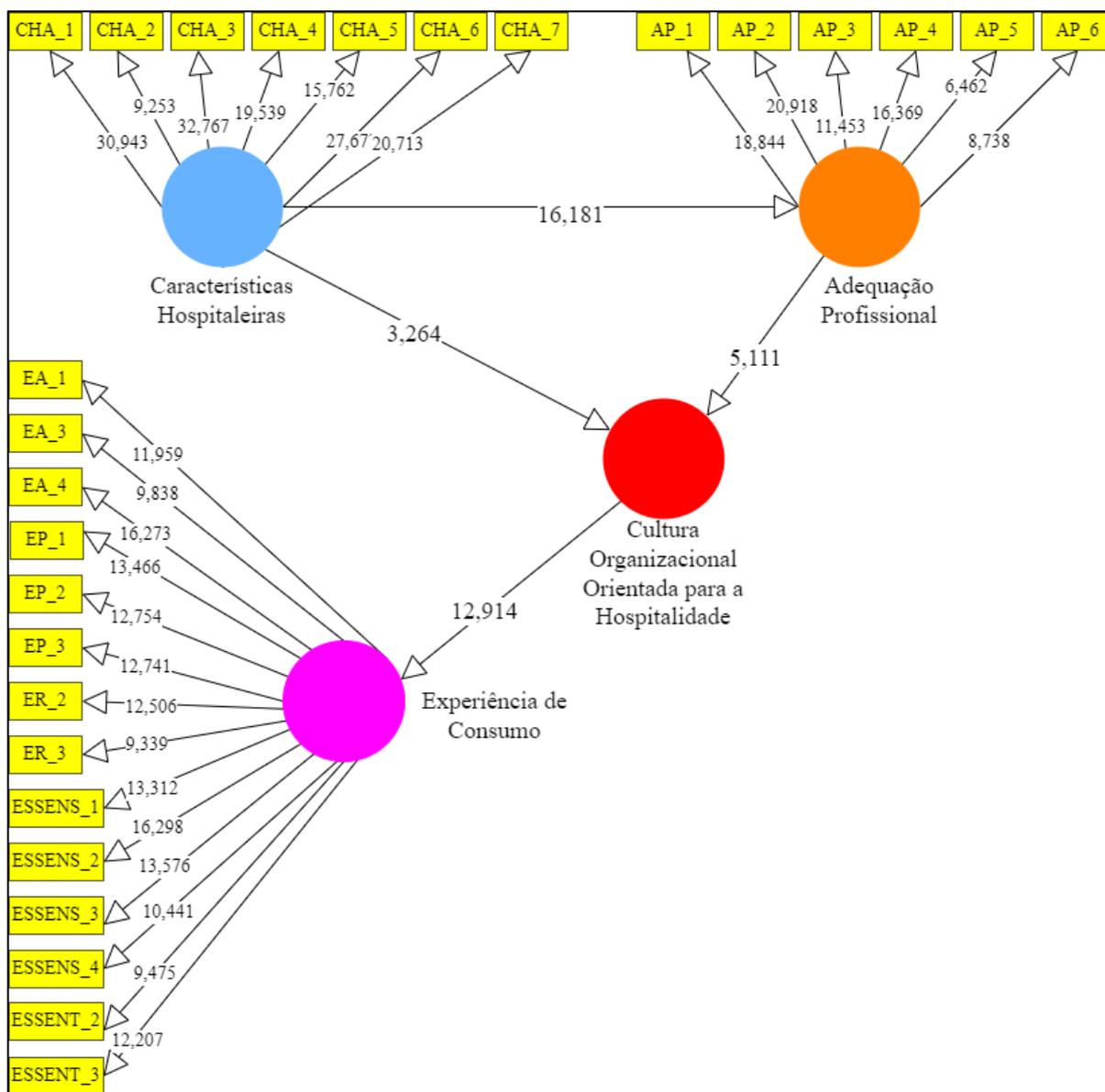
Tendo sido efetuada a análise demográfica dos dados, se passou a análise por meio do modelo de equações estruturais.

5.2.3 Modelo

Para o procedimento de modelagem foi utilizado o Software SmartPLS, em que se aplicou o modelo de equações estruturais por meio da análise *partial least squares* (PLS).

O modelo estrutural final do estudo é apresentado por meio da Figura 33:

Figura 33 - Modelo Estrutural de Cultura Orientada para a Hospitalidade e Experiência de consumo



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

A partir do modelo apresentado nota-se as seguintes correlações:

- Há uma correlação positiva entre Cultura Organizacional e Experiência de Consumo (coeficiente de 12.914), ou seja, quanto mais cultura organizacional, mais experiência de consumo.
- Há uma correlação positiva entre Características hospitaleiras e Cultura Organizacional (3.264), ou seja, quanto mais cultura organizacional, mais características hospitaleiras.
- Há uma correlação positiva entre características hospitaleiras e adequação profissional (16.181), ou seja, quanto mais características hospitaleiros, mais adequação profissional.

- E por fim, há uma correlação positiva entre adequação profissional e cultura organizacional (5.111), ou seja, quanto mais adequação profissional, mais cultura organizacional.

A análise estrutural dos caminhos do modelo apresentados na tabela 8 baseia-se no teste T de Student para validar se as relações entre os constructos são válidas, consequentemente correspondente as hipóteses do estudo. Para que um caminho seja considerado válido, ele precisa possuir um valor de $\Gamma \geq 1,96$ e uma significância $\leq 0,005$ (GARSON, 2016; HAIR et al., 2017; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; WETZELS; ODEKERKEN-SCHRÖDER; VAN OPPEN, 2009).

Tabela 8 - Análise dos Caminhos

	<i>Correlação</i>	<i>Média Amostral</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Γ</i>	<i>P</i>	<i>Hipótese</i>	<i>Status</i>
<i>Adequação Profissional -> Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,500	0,503	0,098	5,111	< 0.001	H3	Suportada
<i>Características Hospitaleiras -> Adequação Profissional</i>	0,753	0,757	0,047	16,181	< 0.001	H1	Suportada
<i>Características Hospitaleiras -> Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,319	0,319	0,098	3,264	< 0.001	H2	Suportada
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade -> Experiência de Consumo</i>	0,680	0,691	0,053	12,914	<0.001	H4	Suportada

Significância

* $\leq 0,05$
** $< 0,001$

Por meio da tabela 8, nota-se que todos os caminhos do estudo foram considerados válidos por apresentarem valores de $\Gamma \geq 1,96$ e significância $\leq 0,005$.

Todas as correlações são estatisticamente significativas. Há uma correlação positiva e significativa entre Cultura Organizacional e Experiência de Consumo (coeficiente de 0.680), ou seja, quanto mais cultura organizacional, mais experiência de consumo. Há uma correlação positiva significativa entre Características Hospitaleiras e Cultura Organizacional (0.319), ou seja, quanto mais cultura organizacional, mais características hospitaleiras. Há uma correlação positiva moderada entre características hospitaleiras e adequação profissional (0.753), ou seja, quanto mais características hospitaleiros, mais adequação profissional. E por fim, há uma correlação positiva entre adequação profissional e cultura organizacional (0.5), ou seja, quanto mais adequação profissional, mais cultura organizacional.

Dentre as correlações, a mais forte é apresentada pelas características hospitaleiras do anfitrião e adequação profissional (valor 0,753 de um máximo possível de 1). E a mais fraca é entre características hospitaleiras e cultura organizacional, correlação de 0.319.

Dito isso, confirma-se todas as hipóteses dessa pesquisa:

- **H1:** Características Hospitaleiras do Anfitrião influenciam a Adequação Profissional.
- **H2:** Características Hospitaleiras influenciam a Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade.
- **H3:** Adequação Profissional influencia Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade.
- **H4:** Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade influencia a Experiência de Consumo de viajantes corporativos.

5.2.4 Métricas de Qualidade do Modelo

Seguindo as recomendações de, iniciou-se pelos índices de confiabilidade e validade, por meio da análise da variância média extraída (AVE) $\geq 0,5$, da confiabilidade composta (CR) $\geq 0,6$ e da confiabilidade interna (Alpha de Cronbach = AC) $\geq 0,7$ (BRANDON-JONES et al., 2016; CHEN; KING, 2018; HAIR et al., 2017; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Os valores desses índices são demonstrados por meio da Tabela 10:

Tabela 9 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 1

	<i>AC</i>	<i>rho_A</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
<i>Adequação Profissional</i>	0,8210532	0,8299842	0,870655797	0,5311258
<i>Características Hospitaleiras</i>	0,9030533	0,9038117	0,92372057	0,6345699
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,9009681	0,9125917	0,919599632	0,5396452
<i>Experiência de Consumo</i>	0,9245271	0,9280137	0,934049036	0,4572339

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Observa-se que os valores de todos os constructos para o Alpha de Cronbach, ficaram acima do limite recomendado $AC \geq 0,7$, que o ρ_A para os constructos também ficou acima da recomendação $\geq 0,7$, o mesmo ocorrendo com os valores de $CR \geq 0,6$, ficando apenas o constructo “Experiência de Consumo” com valor abaixo da recomendação $AVE \geq 0,5$, o que sugere a eliminação de variáveis exógenas de forma parcimoniosa (GARSON, 2016; HAIR et al., 2017; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Por esse motivo passou-se a se avaliar os valores de cargas das variáveis exógenas, com valores de AVE abaixo de 0,5, por meio do qual foi possível escolher a variável $CO_1 \Rightarrow 0,417$, por apresentar o menor valor. Tendo sido efetuada a eliminação da variável, foi efetuada a segunda rodada do modelo, cujos dados foram apresentados por meio da Tabela 10:

Tabela 10 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 2

	<i>AC</i>	<i>rho_A</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
<i>Adequação Profissional</i>	0,8210532	0,8299617	0,8706573	0,531117
<i>Características Hospitaleiras</i>	0,9030533	0,9037983	0,9237207	0,634569
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,9099033	0,9135118	0,9261703	0,583506
<i>Experiência de Consumo</i>	0,9245271	0,9282952	0,9340217	0,457149

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Tendo sido efetuada a nova rodada do modelo observa-se que não houve alteração no valor da AVE do constructo “Experiência de Consumo”, ficando abaixo do limite recomendável, fato que levou a eliminação da variável exógena $ESENT_1 \Rightarrow 0,476$, por apresentar o menor valor de AVE e estar abaixo do limite recomendável (GARSON, 2016; HAIR et al., 2017; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Após a eliminação da variável o modelo foi executado novamente, sendo os dados resultantes demonstrados por meio da Tabela 11:

Tabela 11 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 3

	AC	rho_A	CR	AVE
<i>Adequação Profissional</i>	0,8210532	0,8299581	0,8706575	0,5311167
<i>Características Hospitaleiras</i>	0,9030533	0,9037991	0,9237207	0,6345692
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,9099033	0,9135357	0,9261697	0,5835033
<i>Experiência de Consumo</i>	0,9250919	0,9268907	0,9345154	0,4729244

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Por meio da Tabela 11, observa-se que os valores de AC, rho_A e CR, continuaram acima dos limites recomendados para todos os constructos do modelo, no entanto o valor de AVE do constructo “Experiência de Consumo”, ainda continuava abaixo do limite do limite recomendado, o que levou a eliminação da variável exógena ER_1 => 0,550 (HAIR et al., 2017; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; TENENHAUS, 2008). Após a eliminação da citada variável, o modelo foi executado novamente, sendo os dados apresentados por meio da Tabela 12:

Tabela 12 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 4

	AC	rho_A	CR	AVE
<i>Adequação Profissional</i>	0,821053	0,829956	0,870657	0,531116
<i>Características Hospitaleiras</i>	0,903053	0,903802	0,923721	0,63457
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,909903	0,913673	0,926161	0,583477
<i>Experiência de Consumo</i>	0,924336	0,925471	0,934061	0,486654

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Tendo por base a Tabela 12, verifica-se que os valores de AC, Rho_A e CR, continuam acima do limite de aceitabilidade, ficando apenas o valor de AVE do constructo “Experiência de Consumo” abaixo do limite recomendado de aceitabilidade, fazendo com que se opta-se pela

eliminação da variável exógena EA_2 => 0,579, ato contínuo o modelo foi rodado novamente, sendo os dados apresentado por meio da Tabela 13.

Tabela 13 - Critérios de Qualidade dos Constructos – Rodada 5

	AC	rho_A	CR	AVE
<i>Adequação Profissional</i>	0,821053	0,829962	0,870657	0,531116
<i>Características Hospitaleiras</i>	0,903053	0,9038	0,923721	0,634569
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,909903	0,913696	0,926162	0,583483
<i>Experiência de Consumo</i>	0,923056	0,924141	0,93322	0,500052

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Por meio da Tabela 13, observa-se que os valores de AC, Rho_A, CR e AVE ficaram todos dentro ou acima dos limites aceitáveis, após a 5ª Rodada. Tendo sido feita a análise dos critérios dos constructos se passou a análise do coeficiente de determinação de Pearson o R^2 , cujos valores para os constructos foram os seguintes: Adequação Profissional => $R^2 = 0,563$ (56,3%), Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade => $R^2 = 0,584$ (58,4%) e Experiência de Consumo => $R^2 = 0,458$ (45,8%), sendo os valores indicam possuir um grande efeito. Pois segundo os critérios de Cohen (2013) para as ciências sociais, os valores de $R^2 = 2\%$ indicam um pequeno efeito, $R^2 = 13\%$ efeito médio e em caso de valores maiores que 26% indicam um grande efeito.

O passo seguinte foi efetuar a análise discriminante do modelo utilizando o teste de Fornell e Larcker (1981), aplicando-se a análise dos quadrados das AVEs, que busca determinar a validade discriminante por meio dos valores quadrados das AVEs. Os valores dos quadrados precisam ser maiores do que todas as correlações existentes (GARSON, 2016). Os resultados para esse teste são demonstrados na Tabela 14:

Tabela 14 - Critérios de Fornell e Larcker para Validade Discriminante

<i>Adequação Profissional</i>	<i>Características Hospitaleiras</i>	<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	<i>Experiência de Consumo</i>

<i>Adequação Profissional</i>	0,728777289			
<i>Características Hospitaleiras</i>	0,752838879	0,796598591		
<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	0,739971602	0,695401305	0,763860611	
<i>Experiência de Consumo</i>	0,574416658	0,59694003	0,680240347	0,707143617

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Verifica-se que todos os valores são maiores do que as correlações existentes no, indicando dessa forma haver validade discriminante por meio desse critério (FORNELL; LARCKER, 1981).

O passo seguinte foi efetuar a análise das cargas cruzadas e do VIF, cujos valores foram demonstrados por meio da Tabela 15:

Tabela 15 - Matriz de Cargas Cruzadas e VIF

<i>Variáveis Endógenas</i>	<i>Adequação Profissional</i>	<i>Características Hospitaleiras</i>	<i>Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade</i>	<i>Experiência de Consumo</i>	<i>VIF</i>
<i>AP_1</i>	0,7774	0,6126	0,5639	0,4511	1,9078
<i>AP_2</i>	0,8084	0,5742	0,6694	0,4630	2,5576
<i>AP_3</i>	0,7198	0,5451	0,5139	0,3598	1,9153
<i>AP_4</i>	0,7822	0,5664	0,5146	0,4308	1,8070
<i>AP_5</i>	0,6226	0,3962	0,4392	0,3378	1,8010
<i>AP_6</i>	0,6414	0,5685	0,5045	0,4520	1,8549
<i>CHA_1</i>	0,5562	0,7746	0,6122	0,5906	2,3331
<i>CHA_2</i>	0,5573	0,8373	0,5527	0,5271	3,2449
<i>CHA_3</i>	0,5788	0,7101	0,5019	0,4135	1,8320
<i>CHA_4</i>	0,6527	0,8645	0,5375	0,4998	3,9163
<i>CHA_5</i>	0,6342	0,7776	0,5520	0,4834	2,1058
<i>CHA_6</i>	0,6092	0,7683	0,5764	0,3686	2,3169
<i>CHA_7</i>	0,5991	0,8333	0,5364	0,4401	2,5810
<i>CO_10</i>	0,5366	0,5807	0,7256	0,5143	1,9281
<i>CO_2</i>	0,5494	0,5082	0,6501	0,3865	1,7216
<i>CO_3</i>	0,5952	0,6674	0,7327	0,6554	1,8395
<i>CO_4</i>	0,5689	0,4824	0,7611	0,5434	2,9108
<i>CO_5</i>	0,5887	0,4552	0,8425	0,5735	3,5373
<i>CO_6</i>	0,6235	0,5149	0,8312	0,6007	2,7876

<i>CO_7</i>	0,5345	0,5458	0,7621	0,4332	2,2421
<i>CO_8</i>	0,5959	0,5491	0,7921	0,4703	2,7702
<i>CO_9</i>	0,4589	0,4374	0,7597	0,4207	2,0444
<i>EA_1</i>	0,2752	0,3270	0,4150	0,6922	2,9139
<i>EA_3</i>	0,3720	0,4432	0,5081	0,7216	3,0958
<i>EA_4</i>	0,4580	0,4851	0,5376	0,7279	3,0069
<i>EP_1</i>	0,2800	0,2771	0,4228	0,7288	9,1518
<i>EP_2</i>	0,2527	0,2833	0,4194	0,7093	8,2834
<i>EP_3</i>	0,3551	0,3526	0,4190	0,7346	3,7205
<i>ER_2</i>	0,4824	0,4670	0,5634	0,6678	2,0408
<i>ER_3</i>	0,3797	0,3753	0,4454	0,6512	1,9473
<i>ESENS_1</i>	0,4137	0,4191	0,4389	0,7101	2,1266
<i>ESENS_2</i>	0,4511	0,4494	0,5095	0,7622	2,9022
<i>ESENS_3</i>	0,4510	0,4194	0,5108	0,7444	3,0989
<i>ESENS_4</i>	0,3235	0,4036	0,4323	0,6988	2,3809
<i>ESENT_2</i>	0,5128	0,5186	0,5211	0,6818	2,3825
<i>ESENT_3</i>	0,5627	0,5836	0,5086	0,6595	2,2361

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2022)

Pode-se observar na Tabela 15, que os valores dos das cargas cruzadas para as variáveis, possuem valores maiores em seus respectivos constructos, indicando que existe validade discriminante para esse critério (GARSON, 2016; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Em relação aos valores do VIF, verifica-se a colinearidade, apesar de existirem valores limites para a eliminação é recomendável que fiquem abaixo de 5, os quais somente as variáveis EP_1 e EP_2 estão acima, optando-se por não se eliminar essas variáveis exógenas do modelo.

O último critério de análise discriminante foi o valor da correlações Heterotrait-Monotrait (HTMT), cujos valores encontrados foram: Características Hospitaleiras => Adequação Profissional = 0,869; Cultura Orientada para a Hospitalidade => Adequação Profissional = 0,847; Experiência de Consumo => Adequação Profissional = 0,644; Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade => Características Hospitaleiras = 0,762; Experiência de Consumo => Características Hospitaleiras = 0,642 e Experiência de Consumo => Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade = 0,722, cujos valores em sua maioria estão dentro da zona limite de aceitação que é os valores ficarem abaixo de 0,9, alguns que foram marcados como acima (GARSON, 2016; HAIR et al., 2017; HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015).

Tendo finalizado a análise de validade discriminante do modelo utilizando-se os três critérios sugeridos por Hair et al. (2017), iniciou-se a análise do ajuste geral do modelo aplicando-se o critério SRMR sugerido por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), e cujo valor foi de 0,098. O valor ficou dentro do limite proposto por Hu e Bentler (1999), que declaram que

o valor deveria ficar abaixo de 0,08, porém alguns autores sugerem valores leniente menores que 0,1, indicando que o modelo possui ajuste por essa regra. O valor de $X^2 \Rightarrow 1478,511$, e NFI $\Rightarrow 0,569$, que segundo Byrne quanto mais próximo de 1 melhor.

5.2.5 Análise e Discussão das Variáveis da Pesquisa

Ao final dos testes, somente quatro variáveis foram excluídas do modelo. O modelo de Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade (COOH) possui 36 variáveis.

Quadro 27 - Variáveis da Pesquisa

Nº Variável	Variável	Assertiva
V1	CHA_1	Os funcionários do hotel pareciam entusiasmados
V2	CHA_2	Os funcionários eram amigáveis
V3	CHA_3	Os funcionários respeitaram as diferenças culturais, raciais e religiosas
V4	CHA_4	Os funcionários foram hospitaleiros comigo
V5	CHA_5	Os funcionários prestaram atenção nos detalhes
V6	CHA_6	Os funcionários foram cordiais ao se comunicarem
V7	CHA_7	Os funcionários me receberam de maneira calorosa
V8	AP_1	Os funcionários do hotel eram comprometidos
V9	AP_2	Os funcionários foram solícitos com as minhas necessidades
V10	AP_3	Os funcionários do hotel resolveram meus problemas
V11	AP_4	Os funcionários agiam de forma colaborativa
V12	AP_5	Os funcionários do hotel sabiam meu nome e / ou nacionalidade
V13	AP_6	Os funcionários estavam interessados em interagir comigo
V14	CO_2	Os funcionários tinham autonomia para resolver problemas ou conflitos
V15	CO_3	O serviço oferecido pelo hotel superou minhas expectativas
V16	CO_4	O hotel entregou um serviço de qualidade
V17	CO_5	O hotel executou o serviço que se propôs de maneira satisfatória
V18	CO_6	Os funcionários do hotel eram bem treinados
V19	CO_7	O posicionamento da marca e da equipe pareciam éticos
V20	CO_8	A prestação de serviços foi coesa durante toda a estadia
V21	CO_9	As informações estavam alinhadas entre os funcionários
V22	CO_10	O ambiente de serviços era acolhedor e hospitaleiro
V23	ESENS_1	Me senti como se estivesse em casa durante a estadia
V24	ESENS_2	Me senti à vontade no hotel
V25	ESENS_3	Me senti confortável no hotel
V26	ESENS_4	Me senti relaxado no hotel
V27	ESENT_2	O clima de serviços era agradável
V28	ESENT_3	Os funcionários do hotel me fizeram sentir uma pessoa importante
V29	EP_1	O hotel oferecia experiências de serviço inovadoras
V30	EP_2	O hotel oferecia experiências de serviço criativas
V31	EP_3	O hotel tentou criar experiências memoráveis

V32	EA_1	O hotel me incentivou a conhecer experiências novas
V33	EA_3	Eu recomendaria esse hotel para outras pessoas
V34	EA_4	Se eu pudesse escolher, visitaria este hotel novamente
V35	ER_2	Construir um bom relacionamento em vez de ganhar dinheiro parecia ser a motivação mais importante do hotel
V36	ER_3	O hotel valoriza os clientes

Fonte: Elaborado pela autora

As variáveis excluídas do modelo foram CO_1, ESSENT_1, ER_1 e EA_2.

O código de vestimenta (CO_1) (*dress code*), não influencia a experiência, ao contrário do que Lin e Chang (2020) propuseram.

A variável segurança (ESSENT_1) também não exerce influência significativa na experiência do hóspede, esse resultado é particularmente surpreendente, já que a segurança é um aspecto básico da hospitalidade (STEFANINI; YAMASHITA; SOUSA, 2012; PITT-RIVERS, 2012), e um fator que surgiu de forma relevante nas entrevistas e revisão da literatura. A percepção de segurança pode estar relacionada ao destino de viagem e ao meio de hospedagem utilizado, portanto as opiniões podem variar muito.

O estabelecimento de um relacionamento (ER_1) não foi relevante para a experiência de consumo, corroborando o que Lashley (2004) acredita acontecer nas relações comerciais, já que o relacionamento e obrigação do hóspede se encerra quando a conta é paga.

A experiência fornecida pelo hotel não se torna um parâmetro de decisões futuras (EA_2), essa descoberta é compatível com o cenário de viagens corporativas, já que o viajante de negócios não possui liberdade para escolher onde vai se hospedar, trata-se de uma decisão que é tomada pela organização em que trabalham (LENZ; GEWALD; COCCORULLO, 2015).

O constructo de **Características Hospitaleiras do Anfitrião** é formado pelas variáveis V1, V2, V3, V4, V5 e V7. O entusiasmo dos funcionários (V1) como uma característica hospitaleira capaz de influenciar a experiência de consumo do hóspede é pertinente, isso porque a cultura organizacional é capaz de influenciar a performance dos funcionários (ARYANI; WIDODO, 2020). Ser amigável (V2) também exerce influência na percepção do cliente, este resultado é compatível com a pesquisa de Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), que entendem a amigabilidade como um atributo de uma pessoa com características hospitaleiras.

O respeito à diversidade (V3) é também uma característica hospitaleira, pois pessoas com essa visão promovem um ambiente acolhedor, uma cultura hospitaleira que Lau et al. (2017) definem como uma cultura coletivista.

A variável 4, que trata a hospitalidade dos funcionários, teve a carga VIF mais alta da pesquisa. A qualidade de ser hospitaleiro (V4) é retratada de inúmeras maneiras ao longo da

literatura, pessoas hospitaleiras (CAMARGO, 2015), líderes hospitaleiros (SMITH, 2018), anfitriões com características hospitaleiras (TELFER, 1995), *hospitalableness* (TASCI; SEMRAD, 2016). A hospitalidade dos funcionários não só é altamente percebida pelos hóspedes, como é o fator de maior importância no contexto de serviços de hospedagem. Tão grande a hospitalidade do anfitrião, que é transmitida pelo seu atendimento (DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018).

A atenção aos detalhes (V5) é uma característica fundamental para quem trabalha no setor, como bem relatado nas entrevistas com os especialistas, essa variável comprova um traço de perfil cultural do setor proposta por Tepeci e Bartlett (2002).

Ser cordial (V6) e caloroso (V7) são características intrínsecas da hospitalidade (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011), sendo valores pessoais que transmitem hospitalidade e influenciam a experiência do viajante.

O constructo de **Adequação Profissional** é formado pelas variáveis, V8, V9, V10, V11, V12, V13. Essas variáveis envolvem comprometimento, *fit* organizacional e capacidade de colaboração e relações interpessoais. O comprometimento tem várias facetas, em relação ao constructo de adequação profissional, o comprometimento pode ser fruto do senso de comunidade dos funcionários, quando há conexão emocional e afetiva com a organização (ARYANI; WIDODO, 2020). Wang et al. (2017), entende esse comprometimento como um fenômeno de identidade social, que é a sensação de pertencimento e lealdade gerada por um serviço satisfatório que faz o cliente querer se tornar funcionário. Neste sentido, ainda há o funcionário com "espírito de dono" (SOOMRO; SHAH, 2019), um valor cobiçado por muitas empresas ao contratar pessoas.

Ainda como explicação relevante para o comprometimento, pode-se citar o comportamento organizacional de cidadania. Trata-se de comportamentos do funcionário que não podem ser adquiridas por meio de treinamentos, mas que fazem parte do âmago do indivíduo (FITRIO; BUDIYANTO; AGUSTEDI, 2020).

Como fator de adequação profissional tem-se o compartilhamento, elemento fundamental da cultura organizacional segundo Sun (2008). O compartilhamento só é possível por meio da transferência contínua de conhecimento entre os membros de uma organização (CHIÓN; CHARLES; MORALES, 2020), conhecimento que só pode ser transferido por meio de habilidades de comunicação (BAVIK, 2016). O compartilhamento é uma das características específicas de hospitalidade encontradas por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011). Logo, o compartilhamento é uma característica, um comportamento de um profissional com características hospitaleiras que é capaz de colaborar.

O constructo de **Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade** é formado pelas variáveis V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22.

No constructo de cultura organizacional orientada para a hospitalidade, os fatores que mais se destacam são serviço satisfatório (V17) e treinamento dos funcionários (V18).

A satisfação é entregue por meio de um atendimento hospitaleiro e um ambiente de serviços atraente (ARIFFIN; NAMEGHI; ZAKARIA, 2013). Logo, percebe-se a importância do *experiscape* na experiência do viajante corporativo, que engloba componentes funcionais, naturais, sociais, culturais e sensoriais envoltos por uma cultura organizacional de hospitalidade que estimula o hóspede. O *experiscape* proporciona uma experiência acolhedora. Esse resultado é semelhante à pesquisa de Crotti e Moretti (2019), que ressaltam que a experiência de hospitalidade satisfatória compreende uma cultura organizacional orientada para a experiência do cliente.

O treinamento dos funcionários é primordial para que haja a entrega de um serviço satisfatório. Este achado está em conformidade com Lashley (2004), que resalta a importância do treinamento e capacitação para gerar fidelização nos clientes e oferecer um atendimento de excelência.

O atendimento dos funcionários é elemento chave para a satisfação do hóspede, o resultado das variáveis está em consonância com a pesquisa de Stefanini, Yamashita e Sousa (2012), que descobriram em sua pesquisa que confiabilidade, profissionalismo e agilidade na resolução de problemas são características fundamentais em um profissional de hospitalidade segundo o público corporativo. O fator de autonomia (V14), relacionado à resolução de problemas e oferta de serviços, comprova a relação do empoderamento na melhora do relacionamento com o cliente (BERRAIES; CHTIOUI; CHAHER, 2020).

A coesão (V20), fator perceptível aos olhos do viajante corporativo, traz à tona o papel da colaboração entre funcionários para realizar tarefas, como presente na escala de Bavik (2016a). Pode-se concluir, portanto, que a coesão é resultado de uma cultura organizacional bem estabelecida que incentiva os funcionários a desempenharem serviços de qualidade por meio de colaboração e comportamentos éticos (LEE, 2019).

Estas variáveis comprovam a presença de uma cultura organizacional de hospitalidade que é orientada para servir e antecipar necessidades (DAWSON; GUCHAIT; MADERA, 2018), ou seja, uma cultura é capaz de superar expectativas.

O constructo de **Experiência de Consumo** é formado pelas variáveis V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33, V34, V35, V36. Esse constructo está dividido em cinco dimensões, sendo estas os cinco módulos experienciais de Schmitt (1999): as experiências

sensoriais (Sentidos), experiências afetivas (Sentimentos), experiências cognitivas criativas (Pensamentos), experiências físicas, comportamentos e estilos de vida (Ações) e experiências de identidade social que resultam do relacionamento com um grupo de referência ou cultura (Relacionamento).

Na dimensão sensorial (ESSENS), a presença de variáveis relacionadas aos aspectos que estimulam os sentidos. O conforto (V25) é um fator marcante do setor de hospitalidade, pois é intrínseco da boa relação entre anfitrião e hóspede (KAO; TSAUR; HUANG, 2020). Segundo Pijls et al. (2017), a experiência de hospitalidade em si, compreende o oferecimento de um ambiente confortável. A sensação de lar (V23) e de estar à vontade (V24), são provocadas pela sensação de conforto do cenário de experiência (VENKATRAMAN; NELSON, 2008). A sensação de relaxamento (V26), é considerada por Pizam (2020) uma emoção positiva geradas pela prática de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. Entende-se que os princípios disseminados nessas organizações transmitiram pistas que remetem ao acolhimento e à hospitalidade (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011).

Na dimensão afetiva (ESSENT), percebe-se que os viajantes corporativos são capazes de perceber o clima organizacional, pois o clima de serviços (V27) é totalmente influenciado pelo nível organizacional de cultura, o clima ou atmosfera de serviços são perceptíveis aos clientes (CHANG, 2016).

A experiência também gerou nos viajantes corporativos um estado emocional de dominância, ou seja, sentiram-se importantes (V28) durante suas experiências de hospedagem. O aspecto da dominância é compatível com a pesquisa de Ryu e Jang (2007).

Na dimensão cognitiva (EP), a variável de inovação tem influência direta na experiência de consumo do cliente, porém a capacidade de inovação de uma organização só é potencializada quando o ambiente organizacional está aberto ao compartilhamento (TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017). Diversas pesquisas entendem a dimensão de inovação como um elemento indispensável para a experiência do cliente, e que tem suas origens na cultura organizacional (ABORAMADAN et al., 2020; ARYANI; WIDODO, 2020; BAVIK, 2016b; FERNANDES; ALTURAS; LAUREANO, 2018; JOGARATNAM, 2017; SOOMRO; SHAH, 2019; TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017; TEPECI; BARTLETT, 2002; VENKATRAMAN; NELSON, 2008).

A variável de criatividade implica na capacidade de oferecer experiências cognitivas por meio de surpresas (SCHMITT, 1999), essa visão se assemelha com a de Hemmington (2007), que entende que oferecer "pequenas surpresas" é essencial para criar experiências memoráveis. A criatividade é percebida pelo viajante corporativo por meio de pistas que geram valor e

influenciam a experiência de algum modo (BUEHRING; O'MAHONY, 2019), é o que Venkatraman e Nelson (2008) chamam de fator “exótico”, uma ação inovadora que desperta o interesse do cliente em experimentar coisas novas (V32).

A relevância dessa variável faz todo o sentido no contexto atual de viagens corporativas considerando a intersecção do turismo de negócios e turismo de lazer (HANKINSON, 2005), já que uma viagem de negócios não impede que o viajante aproveite o destino e instalações com o propósito de lazer (OWEN, 1992). É a comprovação da modalidade de *bleisure* proposta por Tala, Müller e Schioppa (2011). Todos esses elementos contribuem para uma experiência de serviços memorável.

Na dimensão comportamental (EA), a pesquisa comprova que uma experiência de qualidade tem impactos nos comportamentos do consumidor, ou seja, em suas ações, bem como exposto por Gurski (2014). A variável 33 e 34 representam a intenção do viajante corporativo em recomendar e retornar ao estabelecimento. Segundo Pizam (2020), a adoção de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia o comportamento de consumo do cliente (recompra e recomendação) (PIZAM, 2020).

Na dimensão relacional (ER), verificou-se a validade das variáveis de relacionamento com o cliente. No domínio comercial da hospitalidade, o relacionamento entre anfitrião e hóspede deveria se encerrar quando o cliente paga a conta (LASHLEY, 2004), mas percebemos cada vez mais a extensão de relacionamentos com os clientes, que se prolongam mesmo após o encerramento do encontro de serviços. Essas relações são percebidas principalmente por meio dos programas de fidelidade (SWARBROOKE; HORNER, 2012). A fidelidade do cliente também é influenciada pelo relacionamento com os funcionários do estabelecimento (DAWSON; ABBOTT; SHOEMAKER, 2011).

A percepção de um estabelecimento de relações pelo viajante corporativo é compatível com a ideia de nova era de negócios de Freeman, Martin e Parmar (2020), que entendem que os negócios atuais devem ser catalisadores de relacionamentos entre stakeholders. É evidente que a nova era da economia exige um relacionamento mais próximo e genuíno com os clientes. No contexto corporativo, o estabelecimento de relações pós-compra é ainda mais importante, trata-se da criação de redes de relacionamento (BEAVERSTOCK et al., 2010).

A variável de relacionamento evidencia a terceira etapa de construção de experiência do viajante corporativo de Swarbrooke e Horner (2012), sendo essa a etapa de lembrança, uma etapa pós-evento.

A valorização do cliente (V36) é resultado de uma cultura composta por pessoas com perfil cultural de hospitalidade (TEPECI; BARTLETT, 2002). A experiência só é memorável quando o hóspede é reconhecido e lembrado (BUEHRING; O'MAHONY, 2019).

Os resultados apresentaram informações relevantes para entender o comportamento do viajante corporativo e conseqüentemente como se dá a sua experiência em meios de hospedagem.

Diante da confirmação das hipóteses da segunda fase *etic*, é possível esclarecer ainda mais o problema dessa pesquisa.

Por meio da primeira hipótese é possível confirmar características hospitaleiras do anfitrião influenciam a adequação profissional, ou seja, quanto maiores as características hospitaleiras de um indivíduo, maior será a sua adaptação ao ambiente profissional. Sendo assim, funcionários com características hospitaleiras estão mais preparados e são mais adequados para atuarem num ambiente profissional de fornecimento de serviços e experiências.

Funcionários que possuem essas características são diferenciados, como bem confirma a primeira fase dessa pesquisa. Logo, esses indivíduos que estão presentes nas organizações são seres transformadores da cultura, desse modo eles conseguem cocriar condições para um ambiente hospitaleiro. Quando se tem um ambiente hospitaleiro com pessoas com características hospitaleiras atuando nesse ambiente é possível observar o fenômeno da cultura organizacional orientada para a hospitalidade.

Uma cultura que é orientada para a hospitalidade influencia positivamente a experiência de consumo do cliente. Nessa pesquisa o cliente estudado é o viajante corporativo. Pode-se observar que os efeitos da cultura organizacional na experiência desse cliente são inúmeros, mas esses efeitos atuam em cinco dimensões da experiência, que são: as experiências sensoriais (Sentidos), experiências afetivas (Sentimentos), experiências cognitivas criativas (Pensamentos), experiências físicas, comportamentos e estilos de vida (Ações) e experiências de identidade social que resultam do relacionamento com um grupo de referência ou cultura (Relacionamento).

Os efeitos da cultura organizacional orientada para hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos são a maneira como eles se sentem em relação à organização tanto de maneira sensorial quanto sentimental. Além disso a cultura organizacional orientada para a hospitalidade (COOH) afeta a maneira como o viajante pensa sobre a organização, ou seja, a experiência influencia a sua percepção em relação ao serviço, atendimento, ambiente e qualidade. A COOH afeta a maneira como o cliente age em relação a empresa, essas ações são estratégicas para a organização caso a experiência seja positiva, já que estão relacionadas com

a intenção de recompra e boca a boca. O último efeito é o de relacionamento, uma dimensão importante para a validação da cultura da organização, pois faz com que o viajante entenda que o objetivo da organização é o estabelecimento de relacionamentos genuínos e a valorização do cliente.

5.3 ABORDAGEM EMIC – FASE 3: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

A abordagem emic, fase 3 dessa pesquisa, foi realizada por meio de uma observação participante.

5.3.1 Caracterização das marcas e hotéis

Segundo dados de pesquisa do FOHB (2019), hotéis de luxo são os tipos de estabelecimento mais procurados pelo segmento corporativo. Além disso, os hotéis localizados nos centros são as opções preferidas desse público devido à facilidade de locomoção.

Sendo assim, optou-se por estudar três hotéis localizados no centro comercial de São Paulo, próximos à Av. Paulista, em um dos bairros mais luxuosos da cidade. O bairro do Jardins é reconhecido pela acessibilidade, gastronomia, cultura e serviços. Os hotéis escolhidos para essa pesquisa estão próximos às principais conveniências da região: InterContinental São Paulo, Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel e Renaissance São Paulo Hotel.

5.3.1.1 InterContinental São Paulo

O InterContinental São Paulo faz parte da rede IHG que está presente em mais de 100 países e tem mais de 200 anos de história. A IHG começou em 1777 como a cervejaria Bass, o negócio só foi entrar no ramo da hospitalidade por volta de 1900 quando as ferrovias e viagens começaram a exigir a inovação do setor de hospedagem. A rede começa com a marca InterContinental, e a partir da década de 70 se torna uma indústria global. O nome IHG (InterContinental Hotels Group) só foi adotado nos anos 2000 quando passou a ser uma empresa voltada somente para a hospitalidade. Atualmente a rede possui 6.031 propriedades pelo mundo e conta com 350 mil funcionários globalmente.

Os principais valores da organização são:

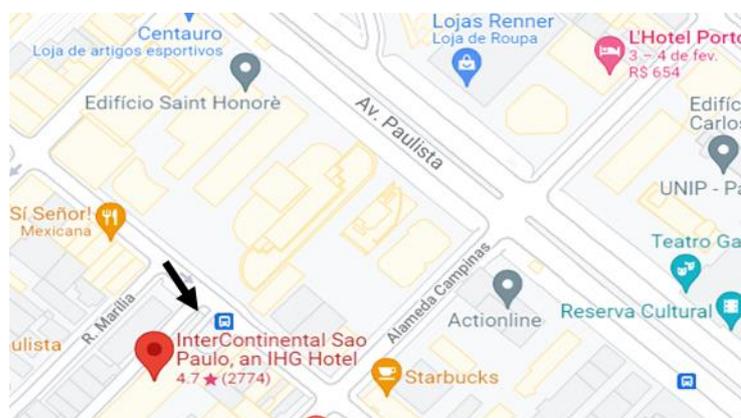
- **Hospitalidade verdadeira para o bem:** essa crença permeia a cultura da organização e os fazem ser orientados para fazer o bem para todos os *stakeholders* e comunidades que estão inseridos. A sustentabilidade e desenvolvimento humano são notórios nesse pilar da rede.
- **Valores que apoiam a cultura:** fazer a coisa certa, mostrar que se importam, pensar alto, celebrar as diferenças e trabalhar bem em conjunto. Esses valores orientam não só os funcionários, mas também a maneira como a organização lida com todos os seus *stakeholders*.

- **Diversidade, Equidade e Inclusão:** A rede se compromete a respeitar e valorizar as diferenças para que todos os seus funcionários e outros stakeholders se sintam pertencentes e acolhidos.

A marca InterContinental é luxuosa e está presente nos principais destinos do mundo. É reconhecida pelo atendimento de excelência e designs glamorosos. Além disso, a marca entrega experiências autênticas e imersões culturais que tornam a hospedagem memorável.

O hotel InterContinental São Paulo está na Alameda Santos, no bairro do Jardins, próximo à Av. Paulista. O hotel possui um restaurante de comida internacional, um bar, andar vip, seis salas de evento e 88 apartamentos.

Figura 34 - Localização Hotel InterContinetal



Fonte: Google Maps

5.3.1.2 Tivoli Mofarrej

A Tivoli Hotels & Resorts foi fundada em 1933 em Portugal e tem mais de 85 anos de história. A rede conta com marcas luxuosas em destinos icônicos de Portugal, Brasil e Qatar. A Tivoli faz parte do Grupo Hoteleiro Minor Hotels que possui 535 hotéis em 55 países.

A rede se orgulha de ser pequena o suficiente para poder entregar cuidado e acolhimento aos hóspedes.

Os principais valores da organização são:

- **Foco no Cliente:** O cliente vem em primeiro lugar.
- **Orientação para resultados:** Buscam excelência sempre.
- **Desenvolvimento de pessoas:** Investem no conhecimento e crescimento dos funcionários para que eles possam se desenvolver.
- **Inovação:** Buscam mudanças e melhorias contínuas para oferecer o melhor serviço.
- **Parcerias:** Promovem a colaboração entre *stakeholders*.

O hotel Tivoli Mofarrej é uma das propriedades mais elegantes de São Paulo. O bar e restaurante Seen, que pertence ao hotel, é um dos mais famosos e prestigiados do país. O hotel tem 182 apartamentos, spa, academia e 10 salas de eventos.

Figura 35 - Localização Hotel Tivoli Mofarrej



Fonte: Google Maps

5.3.1.3 Renaissance São Paulo Hotel

O Renaissance São Paulo Hotel pertence à rede hoteleira Marriott International. A rede Marriott foi fundada em 1927, inicialmente era uma pequena mercearia, até que ao longo dos anos se tornou um grande negócio de alimentos e bebidas. A empresa só entrou no ramo da hotelaria em 1957, e desde então passou a fundar e adquirir diversos meios de hospedagem ao redor do mundo. A Marriott é a maior rede hoteleira do mundo, isso porque adquiriu a rede Starwood em 2016, e agora conta com mais de 7000 propriedades espalhadas por 131 países.

Os Principais valores da organização são:

- **Pessoas em primeiro lugar:** A cultura organizacional de cuidado com os funcionários é um dos pilares da marca. Uma das frases que regem as ações da organização é “Cuide dos seus funcionários para que eles cuidem dos clientes”.
- **Buscar por excelência:** A organização tem uma reputação de oferecer serviços de qualidade a um preço justo, isso pode ser percebido na declaração “dedicação ao consumidor em tudo que fazemos”.
- **Aceitar mudanças:** A rede busca inovar constantemente para oferecer as melhores experiências para seus hóspedes.

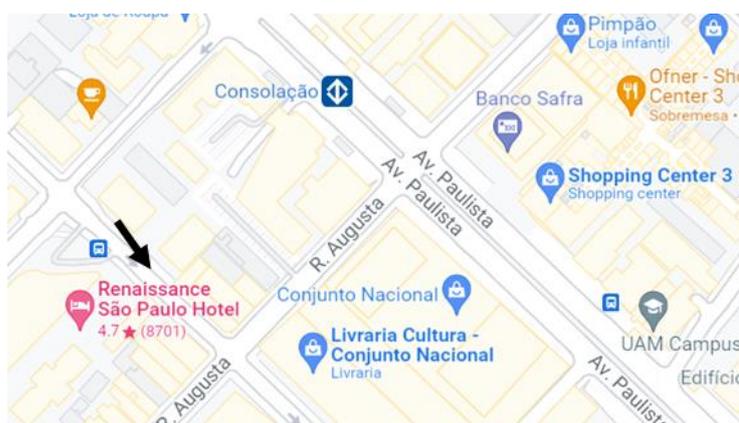
- **Agir com integridade:** O lema da rede é “como fazemos negócios é tão importante quanto os negócios que fazemos”. Um dos principais valores é a transparência, a rede promove relacionamentos com os seus *stakeholders* e *shareholders* de maneira clara.
- **Servir o nosso mundo:** Por meio de programas de sustentabilidade e responsabilidade social a rede tenta minimizar os impactos negativos ao meio ambiente e desenvolver as comunidades locais em que os hotéis estão inseridos.

A marca Renaissance é uma das bandeiras de luxo da rede Marriott. Os hotéis Renaissance oferecem serviços completos e estão sempre localizados nos centros das cidades em locais cosmopolitas. Uma das características da marca é a valorização da cultura local, portanto todas as instalações, serviços e produtos oferecidos tem origens na cultura da cidade ou país que o estabelecimento está localizado.

Os funcionários são orientados a incentivarem os hóspedes a conhecerem as redondezas e fazerem novas descobertas culturais, uma ação que também promove o turismo de lazer além do turismo de negócios.

O Renaissance São Paulo Hotel fica na Alameda Santos, próximo à Av. Paulista, possui 444 apartamentos, 15 salas de evento, um andar vip para membros do programa de fidelidade e dois restaurantes. A propriedade também conta com um Spa & Fitness.

Figura 36 - Localização Hotel Renaissance



Fonte: Google Maps

5.3.2 Observação Participante

A observação participante foi realizada em três hotéis cinco estrelas da região do Jardins em São Paulo. A pesquisadora abordou os estabelecimentos com o pretexto de realizar um evento corporativo no mês de maio para aproximadamente 50 pessoas. O contato com os hotéis se estabeleceu em três passos, sendo o primeiro contato realizado por telefone para falar com o

departamento de eventos. O segundo contato foi por e-mail para encaminhar uma solicitação formal de orçamento, e o terceiro contato foi finalmente a visita presencial aos hotéis. As etapas de contato podem ser observadas na Figura 37.

Figura 37 - Etapas de contato com os hotéis



Fonte: Elaborado pela autora

Todos os hotéis observados ficam na mesma região de São Paulo e têm a mesma proposta de serviços. As interações foram muito semelhantes em relação aos pontos de contato, ou seja, os departamentos que houve interação e o propósito da visita.

Quadro 28 - Descrição dos estudos de caso

	1	2	3
Hotel	InterContinental São Paulo	Tivoli Mofarrej	Renaissance São Paulo
Local	Alameda Santos, 1123	Alameda Santos, 1437	Alameda Santos, 2233
Data	22/02/2022	24/02/2022	22/02/2022
Descrição	Visita de aproximadamente 40 minutos às instalações de eventos e restaurante.	Visita de aproximadamente 30 minutos às instalações de eventos.	Visita de aproximadamente 50 minutos às instalações de eventos e restaurante.
Pontos de contato	Telefone, e-mail, presencial.	Telefone, e-mail, presencial.	Telefone, e-mail, presencial.
Interação com departamentos	Telefonia, Eventos, Portaria, Recepção, Restaurante.	Telefonia, Eventos, Portaria, Recepção, Segurança.	Telefonia, Eventos, Portaria, Recepção, Segurança, Restaurante.

Fonte: Elaborado pela autora

O contato com os hotéis foi feito de maneira oculta, sem revelar o verdadeiro interesse da pesquisadora (fazer um estudo de caso) com a solicitação de orçamento e visita.

5.3.2.1 Observação Participante no Hotel InterContinental São Paulo

O primeiro contato com o hotel InterContinental foi realizado no dia 17 de fevereiro por telefone. A ligação foi direcionada para a telefonia e só depois transferida para o departamento responsável por eventos.

A conversa com a responsável de eventos foi breve, a pesquisadora explicou o motivo da ligação e o interesse em realizar um evento, a funcionária informou que a solicitação deveria ser encaminhada por e-mail e não forneceu mais informações.

Nesse primeiro contato foi identificado que as relações estabelecidas por telefone foram superficiais, não havendo interesse por parte da funcionária contatada saber mais sobre as dúvidas por telefone. De maneira geral, foi um contato breve e objetivo, não deixando espaço para interações que pudessem demonstrar hospitalidade.

O e-mail encaminhado pela pesquisadora com a solicitação pode ser observado na Figura 38.

Figura 38 - Solicitação de Orçamento para o hotel InterContinental

Boa tarde [REDACTED]

Conversamos há pouco pelo telefone.

Como comentei, estou interessada em realizar um evento para 50 pessoas, no dia 21 de Maio.

Será um encontro, uma mentoria de marketing digital.

Estávamos pensando em um evento de 4 a 6 horas, com coffee break.

Precisaremos de equipamentos de audiovisual (para apresentação de slides).

Se precisar de qualquer informação extra é só me avisar.

Aguardo ansiosamente,

Giovanna Amorim

Fonte: Email da pesquisadora

O e-mail com a solicitação de orçamento foi enviado, e no mesmo dia o hotel respondeu com a proposta conforme Figura 39.

Figura 39 - Email 1 enviado pelo hotel InterContinental

Boa tarde Giovanna, tudo bem?

Obrigada pelo contato, sou da equipe da Luciana e vou auxiliá-la.

Segue em anexo nossa proposta.

Estou à disposição.

Atenciosamente,

██████████
Gerente de Vendas | Sales Manager

InterContinental São Paulo

Alameda Santos 1123, São Paulo, SP, 01419-001, Brasil

Direct (Tel): +55 11 3179 2614

[Website](#) | [Instagram](#) | [Facebook](#) | [LinkedIn](#) | [TripAdvisor](#)



Fonte: Email da pesquisadora

Como pode-se observar no e-mail enviado, há formalidade e objetividade. A funcionária inicia a mensagem perguntando “*tudo bem?*”, mas a pergunta não é genuína, é uma mera formalidade e educação.

No e-mail seguinte a pesquisadora perguntou se poderia conhecer o espaço. Logo a funcionária respondeu confirmando a possibilidade de visita. A funcionária se coloca à disposição para encontrar um horário em sua agenda que seja compatível com a agenda da pesquisadora. Essa disponibilidade representa de certa forma interesse genuíno em receber, mesmo que com propósito comercial, a funcionária se mostra entusiasmada em recepcionar a pesquisadora para uma visita.

Figura 40 - Email 2 enviado pelo hotel InterContinental

Boa tarde Giovanna,

Claro, qual dia gostaria de vir? Assim vejo se não temos evento e poderei mostrar a sa

Gerente de Vendas | Sales Manager

InterContinental São Paulo

Alameda Santos 1123, São Paulo, SP, 01419-001, Brasil

Direct (Tel): +55 11 3179 2614

[Website](#) | [Instagram](#) | [Facebook](#) | [LinkedIn](#) | [TripAdvisor](#)



Fonte: Email da pesquisadora

Com a visita agendada, a pesquisadora foi até o hotel no dia e horário combinados. Ao chegar na recepção, a abordagem de saudação partiu da pesquisadora e não dos funcionários. Explicou-se que havia um horário agendado com uma funcionária de eventos. Cabe ressaltar que se tratava de um dia quente na cidade, em que a temperatura chegou a 30°. Mesmo comentando sobre a temperatura para puxar assunto, a proatividade de oferecer ao menos uma água não surgiu.

A funcionária do setor de eventos responsável pela visita guiada logo chegou, apresentando muita pontualidade e simpatia. Se apresentou, e mesmo com a máscara o sorriso era perceptível. Em tempos em que o uso da máscara é obrigatório, e que qualquer expressão facial pode passar facilmente despercebida, a atitude de mesmo assim sorrir demonstra gentileza e acolhimento.

A funcionária apresentou duas salas de eventos e o restaurante. A visita foi breve, porém objetiva e clara, respondendo e superando as expectativas considerando que o motivo da visita era o interesse em realizar um evento corporativo. Colocando-se no papel de um cliente corporativo em busca de um serviço hoteleiro, percebe-se que no quesito de fornecimento de informações e explicações que facilitem a tomada de decisão do consumidor, o hotel Intercontinental é bastante convincente na sua apresentação de proposta comercial presencial.

Outro aspecto que foi observado durante a visita, é que se tratava de um dia atarefado para o setor de eventos, mesmo assim a funcionária que apresentou as instalações não parecia agir com pressa e ansiedade para encerrar a visita.

Depois de apresentar as salas de eventos e dar sugestões sobre a disposição das mesas, *coffee break*, palco e materiais necessários para o objetivo do evento, a funcionária ainda guiou

a pesquisadora para uma visita ao restaurante. Explicou com detalhes as possibilidades de menus e disposições de mesa para um grupo fechado.

A funcionária então acompanhou a pesquisadora até a saída e perguntou se o carro estava no estacionamento, caso positivo ela validaria o ticket do estacionamento para que não precisasse pagar.

Destaca-se como uma ressalva ao atendimento geral da equipe a falta de empatia, atenção aos detalhes, acolhimento e solicitude. Como mencionado anteriormente, a temperatura chegava a 30°C, e no tempo em que a pesquisadora esteve no estabelecimento ninguém se atentou em oferecer uma água, mesmo com diversas pistas sendo emitidas pela pesquisadora em relação à temperatura.

São esses pequenos detalhes que afetam a experiência geral de serviços e a percepção do cliente em relação aos valores e cultura da marca. Um dos pilares da cultura é “mostrar que se importam”, mas essas pequenas ações mostram justamente o contrário.

Em contrapartida, o valor de “*pensar alto*” é facilmente observado. Essa diretriz para lidar com os *stakeholders* é genuína, e foi observada durante o atendimento presencial diversas vezes enquanto a funcionária apresentava os espaços e as possibilidades de melhoria em relação ao evento.

Diversidade, equidade e inclusão também são pilares da marca. A rede IHG declara que esses valores permeiam a maneira como a organização lida com seus *stakeholders*. O principal objetivo dessa orientação é gerar o sentimento de “pertencimento”, ou seja, promover um ambiente acolhedor não só para funcionários, mas também para clientes e outros *stakeholders*.

5.3.2.2 Observação Participante no Hotel Tivoli Mofarrej

O primeiro contato com o hotel Tivoli foi realizado no dia 17 de fevereiro por telefone. A ligação foi direcionada para a telefonia e só depois transferida para o departamento responsável por eventos.

A conversa com a funcionária de eventos foi curta, a pesquisadora explicou o motivo da ligação e o interesse em realizar um evento. Assim como no hotel Intercontinental, foi pedido para encaminhar um e-mail com o pedido formal de orçamento, conforme a Figura 41.

Figura 41 - Solicitação de Orçamento para o hotel Tivoli Mofarrej

Boa tarde [REDACTED]

Conversamos há pouco pelo telefone.

Como comentei, estou interessada em realizar um evento para 50 pessoas, no dia 21 de Maio.

Será um encontro, uma mentoria de marketing digital.

Estávamos pensando em um evento de 4 a 6 horas, com coffee break.

Precisaremos de equipamentos de audiovisual (para apresentação de slides).

Se precisar de qualquer informação extra é só me avisar.

Aguardo ansiosamente,

Giovanna Amorim

Fonte: Captura de tela do e-mail da autora

O e-mail só foi respondido no dia 21 de fevereiro, quatro dias após a solicitação.

Figura 42 - Email 1 enviado pelo hotel Tivoli Mofarrej

Prezada Sra. Giovanna, boa tarde!

Agradecemos seu interesse no *Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel*.

Como solicitado, segue nossa proposta com condições especiais para o seu evento.

Gostaríamos de ressaltar que esta solicitação não implica em pré-bloqueio de espaços e apartamentos, caso haja interesse, por gentileza, solicite a confirmação via email.

No link abaixo, há fotos do espaço sugerido para sua apreciação:

- [Sala Ipiranga](#)

Qualquer dúvida estou à disposição!

Atenciosamente,



Fonte: Captura de tela do e-mail da autora

A resposta enviada é muito mais formal do que nos outros hotéis, tratando a pesquisadora como “Sra.”. Destacam-se as características estritamente comerciais do texto, sugerindo uma “*condição especial*” e declarando que para oficializar a proposta é preciso

confirmar por e-mail. Breve e objetivo, o empreendimento não transparece em sua comunicação escrita, pistas que possam remeter a um calor humano ou aconchego, somente formalidade e cordialidade, o que para quem vê dentro da situação soa até como “frieza”.

Em contrapartida, a funcionária que tratou a solicitação demonstrou proatividade, colocando em contato uma empresa de audiovisual que pudesse atender a demanda do evento, como mostra a Figura 43. Essa atitude está alinhada com o valor de “parcerias” proposta pela rede, que visa promover a colaboração entre *stakeholders*, e de fato conectou um potencial cliente com um fornecedor.

Figura 43 - Proposta de Serviços Empresa Parceira do Hotel Tivoli

Bom dia, Giovanna! Como vai?

É um prazer falar com você,

Sou [REDACTED] assistente comercial do [REDACTED] Em parceria com o hotel, trabalhamos com solução audiovisuais, cenografia e tecnologia para o seu evento. Vi que serão necessários equipamentos audiovisuais, e adoraria entender melhor as suas necessidades/expectativas, e saber um pouco mais sobre a dinâmica do evento para te encaminhar um orçamento assertivo.

Conte comigo para o que precisar!

Em caso de dúvidas, me encontro à disposição.

Atenciosamente / Kind regards,

Fonte: Captura de tela do e-mail da autora

Em seguida a pesquisadora enviou um e-mail perguntando da possibilidade de fazer uma visita no local. O hotel respondeu da seguinte maneira:

Figura 44 - E-mail 2 enviado pelo hotel Tivoli

Bom dia Giovanna!

Podemos marcar uma visita sim, mas infelizmente hoje já não temos mais horários disponíveis.

Será que podemos agendar para quinta-feira (24/02) às 15h?

Minha colega [REDACTED] irá seguir com a visita.

Aguardo seu retorno.

Qualquer dúvida estou à disposição!

Atenciosamente,

Fonte: Captura de tela do e-mail da autora

Percebe-se no segundo e-mail que não há mais tanta formalidade e que não se usa mais o “*Sra.*”. A funcionária então propõe um horário para a visita presencial.

Ao chegar no hotel, a pesquisadora foi recebida pelo capitão porteiro e pelo segurança, que a cumprimentaram gentilmente com “*boa tarde*”. A pesquisadora se encaminhou para a recepção e informou que tinha um horário marcado com a funcionária de eventos, e ficou aguardando no lobby até a funcionária chegar. É importante destacar que no dia da visita presencial a temperatura da cidade de São Paulo ultrapassava 30° C, e mesmo informando que tinha uma reunião agendada com a equipe de eventos os funcionários de recepção não ofereceram água.

Detalhes como oferecer uma água ao hóspede que chega é um princípio básico de hospitalidade, ainda mais em um dia de extremo calor, mas a falta de atitude demonstra indiferença ou no mínimo, falta de atenção aos detalhes.

Durante a espera no lobby foi possível presenciar a interação do porteiro com um hóspede. Os dois se trataram com intimidade, se conheciam pelo nome e até comentaram sobre suas famílias. Nesse momento de interação foi possível perceber o valor de foco no cliente, já que o funcionário não só reconheceu o hóspede pelo nome, como também lembrou de sua família.

Logo a funcionária de eventos chegou e se apresentou. Já no lobby apresentou o espaço e como funcionaria a recepção de eventos, dando ideias para a melhor execução do evento. Direcionamo-nos para as salas de eventos, e para chegar lá foi preciso pegar um elevador, durante o trajeto a funcionária tentou estabelecer uma conexão com a pesquisadora, comentando de um ocorrido no prédio da frente (incêndio). A funcionária perguntou se a pesquisadora havia passado por perto do incêndio, e demonstrou preocupação genuína com a segurança.

Ao chegar nas salas de eventos a funcionária foi conversando sobre as possibilidades e funcionalidades que poderiam agregar no evento, também comentou das mudanças que foram implementadas por conta da pandemia, e percebeu-se que muitas delas estavam relacionadas a dispositivos tecnológicos. Buscar melhorias nesse sentido está relacionado com o pilar de inovação da organização.

A funcionária apresentou as salas que poderiam acomodar o evento e mostrou as medidas de segurança que estão tomando em relação à COVID-19, dentre elas maior espaçamento das mesas, álcool em gel em todas as mesas, saco para colocar as máscaras no momento do *coffee break*.

Depois de apresentar as salas a funcionária perguntou com bastante interesse do que se tratava o evento, e ao explicar que seria uma mentoria para mulheres empreendedoras a funcionária se mostrou muito aberta para conversar sobre o assunto. Foi possível estabelecer uma conexão durante a interação, a funcionária compartilhou experiências pessoais sobre o tema e engajou no assunto com bastante profundidade. Durante essa conversa ela comentou sobre como evoluiu dentro do hotel e em sua carreira, e foi possível perceber que o valor de “desenvolvimento de pessoas” é aplicado.

A funcionária encaminhou a pesquisadora até o lobby, mas ainda continuou conversando sobre sua trajetória profissional e experiências pessoais. Essa atitude demonstra uma tentativa de gerar conexão, além de deixar as tratativas menos comerciais.

Ao encerrar a visita, a funcionária entregou o seu cartão de visita e se colocou à disposição para qualquer dúvida ou solicitação. Perguntou se a pesquisadora estava de carro para liberar o estacionamento.

De todas as visitas realizadas, esta foi a única que demonstrou curiosidade em saber do que se tratava o evento e para quem estava direcionado. A verdadeira motivação pode até ser comercial e orientada para resultados como demanda explicitamente sua cultura, mas durante a interação o interesse e curiosidade pareciam genuínos.

5.3.2.3 Observação Participante no Hotel Renaissance São Paulo

O primeiro contato com o hotel Renaissance São Paulo foi realizado por telefone no dia 18 de fevereiro. A ligação é primeiramente recebida pela central de atendimento e depois direcionada para os setores específicos.

Foi pedido para falar com o setor de eventos, a ligação foi prontamente transferida. O funcionário de eventos que recebeu a ligação foi solícito, educado e extremamente cordial. Foi explicado o motivo da ligação e o funcionário ficou extremamente empolgado com o atendimento.

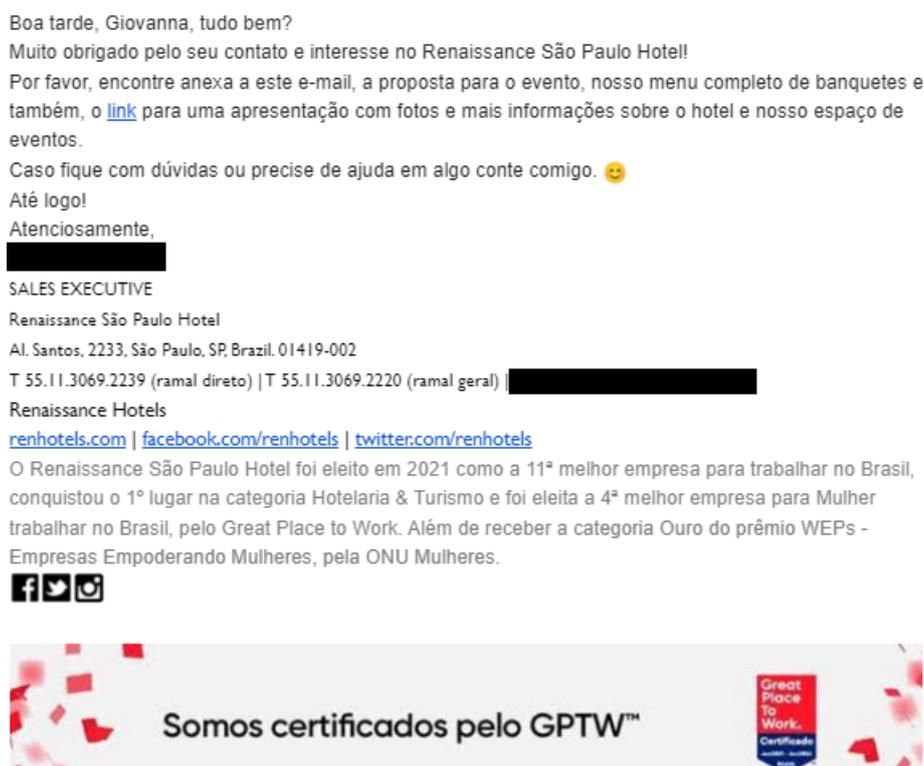
De todos os hotéis contatados por ligação, o Renaissance foi o único que se prontificou a dar explicações e responder às dúvidas por telefone. Também foi o único que enviou a proposta proativamente por e-mail, sem que a pesquisadora precisasse enviar uma solicitação formal anteriormente.

O funcionário responsável por esse atendimento ofereceu suporte até o último contato. Se mostrou genuinamente interessado em atender às necessidades do evento e ainda perguntou

se orçamentos foram solicitados em outros estabelecimentos, para que pudéssemos negociar uma proposta melhor em caso de uma oferta mais atraente dos concorrentes.

Logo após o contato por telefone, o funcionário encaminhou uma proposta por e-mail. O contato por telefone foi realizado em uma sexta-feira à tarde, esperava-se que a proposta fosse encaminhada somente na segunda-feira, mas o funcionário surpreendeu com a resposta logo em seguida.

Figura 45 - Email 1 enviado pelo hotel Renaissance



Fonte: Email da pesquisadora

O e-mail é formal, porém gentil. O funcionário se coloca à disposição para sanar quaisquer dúvidas, e deixa essa oferta clara e acolhedora com a expressão “*conte comigo*” e um *emoji* de sorriso.

Com a proposta em mãos, a pesquisadora demonstrou dúvidas sobre uma das ofertas de serviço para analisar o atendimento, e foi solicitado uma visita presencial para conhecer o espaço de eventos.

Figura 46 - Email enviado ao hotel Renaissance

Olá [REDACTED]

Muito obrigada pela proposta.

Fiquei com uma dúvida: como funciona a internet? É cobrado a parte?

Outra coisa...Poderia conhecer o espaço?

Att,

Giovanna Amorim

Fonte: Email da pesquisadora

Em seguida o funcionário explicou cordialmente a dúvida e ainda se ofereceu prontamente para me receber para uma visita, como pode ser observado na Figura 47.

Figura 47 - Email 2 enviado pelo hotel Renaissance

Oi Giovanna, bom dia!

A internet tem o custo de R\$ 32,00 por aparelho conectado com uma conexão ideal para uso de e-mail e redes sociais. Para uma conexão premium o preço é de R\$ 43,00 por aparelho conectado.

Além dessas duas opções trabalhamos também com links dedicados, que indicamos para eventos que façam transmissões ao vivo, ou que terão, por exemplo, um palestrante conectado remotamente.

Vai ser um prazer te receber aqui no Renaissance para te mostrar o espaço e um pouco da nossa hospitalidade 😊 Como está a sua agenda essa semana?

Até logo!

Um abraço,

Fonte: Captura de tela do Email da pesquisadora

A dúvida foi não só respondida, como o funcionário também apresenta múltiplas opções para atender às necessidades do evento e oferecer a melhor experiência possível, identificando e notificando cenários que podem necessitar desse serviço extra.

Essa informação é essencial, pois nem todo o cliente corporativo sabe que a internet tem um custo extra, muitos imaginam que o acesso ao *wi-fi* esteja incluso no evento ou na hospedagem.

A oferta de conhecer o espaço partiu da pesquisadora, mas com a resposta do funcionário a visita fica ainda mais convidativa tamanha gentileza e cordialidade. Nota-se comportamentos hospitaleiros já na comunicação escrita, onde o funcionário menciona explicitamente a palavra “*hospitalidade*”. Além disso utiliza o recurso do *emoji* para deixar o

texto mais leve e amigável. O funcionário também se coloca à serviços, perguntando qual o melhor horário para a pesquisadora, ou seja, fazendo com que a sua agenda se encaixe na do convidado que estará prestes a receber.

A despedida, com “*um abraço*”, traz para a conversa o calor humano, que já podia ser observado nas colocações “*vai ser um prazer te receber*” e “*hospitalidade*”. Além disso há o uso do *emoji*, que apesar de ser um recurso amplamente utilizado atualmente, é pouco observado em e-mails formais com desconhecidos. As figuras expressam aquilo que não é possível ser visto só com palavras. O *emoji* passa a sensação de que o e-mail foi escrito com um sorriso no rosto do remetente, mostra que caso o autor estivesse cara a cara com o destinatário, com certeza estaria sorrindo ao falar.

A resposta do funcionário foi de fato acolhedora, transmite segurança, conforto e receptividade, dando mais tranquilidade para que a pesquisadora faça a visita presencial. O dia e horário da visita foram combinados e a pesquisadora foi até o hotel.

Ao chegar ao hotel a pesquisadora foi recebida pela equipe de portaria, pelo capitão porteiro, segurança e *valets*, que a cumprimentaram com boa tarde e um aceno de cabeça. Apesar do uso das máscaras devido ao COVID-19, foi possível perceber pelos olhares que havia sorrisos por detrás das máscaras.

Vale ressaltar que no dia da visita a temperatura na cidade estava extremamente alta, na faixa de 30°C. Entrar no lobby e ser recebida por um ar-condicionado refrescante deu a sensação de conforto, alívio e segurança.

A pesquisadora se encaminhou para a recepção e conversou com a recepcionista cumprimentando-a com uma “*boa tarde*”. A recepcionista respondeu com “*boa tarde! Tudo bem? Como eu posso te ajudar*”. Foi explicado que a pesquisadora tinha uma visita agendada com o funcionário de eventos, ela prontamente ligou para o departamento para informá-lo da minha presença. Em seguida ofereceu uma garrafa de água e se deslocou do balcão para me entregar em mãos.

Como mencionado anteriormente, era um dia de calor intenso, a água demonstrou empatia, atenção aos detalhes e cuidado. Houve uma breve interação, em que se comentou sobre o tempo quente. A recepcionista interagiu de volta com cordialidade e carisma, em seguida me direcionou até o sofá para que eu pudesse esperar pelo funcionário de eventos de uma maneira mais confortável.

O funcionário foi extremamente pontual, e veio me receber para a visita. Se apresentou e disse que era um prazer me conhecer, novamente, apesar das máscaras era possível perceber o sorriso no rosto e no tom de voz. O funcionário perguntou como eu estava e comentei do

calor, ele prontamente me ofereceu outra água. Eu agradei e respondi que já haviam me dado uma, então começamos com a visita.

O funcionário me perguntou como estava o meu tempo para a visita, foi dito que não estava com pressa, sendo assim ele comentou que ficaria feliz em me mostrar tudo com detalhes. A visita foi extremamente detalhista e atenciosa, passando por todos os andares de eventos, inclusive em salas que não estavam na proposta.

As salas que foram mencionadas na proposta foram apresentadas em seguida. Apesar de estarem vazias, o funcionário ficou feliz em me mostrar como seria o *layout* de montagem em cada uma delas, e como eles fariam para alocar um possível *coffee break*. A apresentação demonstrou experiência e conhecimento do funcionário em relação ao espaço e aos serviços oferecidos.

Durante a interação o funcionário tentou estabelecer conexões pessoais para deixar a conversa mais acolhedora, essa tentativa foi muito bem recebida, pois demonstrou interesse e atenção.

A visita foi realizada com o propósito de investigar o espaço para um possível evento corporativo, mas com muita coerência o funcionário encontrou espaço para comentar sobre os outros serviços e eventos que o hotel oferece, mencionando o teatro, o restaurante, as apresentações do bar, e o *brunch* de domingo. Essas informações contribuem para gerar conexão com o estabelecimento e com a proposta de serviços, o funcionário consegue a partir daí vincular a proposta corporativa com a proposta de lazer, demonstrando o quanto a oferta de serviços é completa.

Após a visita às salas de eventos, nos encaminhamos para o restaurante, logo fui recebida carinhosamente pela *hostess* e pelo supervisor de alimentos e bebidas. O funcionário que estava me guiando na visita me apresentou para os colegas como se nos conhecêssemos há anos. A sensação era de já fazer parte daquele pequeno grupo.

O funcionário me explicou sobre o espaço, sobre o design, o cardápio e falou com tanto conhecimento e paixão que despertou a vontade de conhecer o restaurante em uma oportunidade próxima. Destaca-se que o setor principal desse funcionário não é o restaurante, e sim vendas, mas seu conhecimento aprofundado até sobre o cardápio foi surpreendente.

Todos os funcionários com quem me deparei foram gentis e atenciosos, é possível observar a mesma gentileza entre os próprios funcionários, todos se conheciam.

Ao fim da visita fomos conversando sobre o espaço e nos encaminhando para o lobby. O funcionário perguntou se eu estava de carro, a pergunta foi feita para que ele pudesse me liberar do pagamento do estacionamento.

Agradei a visita e nos despedimos. Em seguida o e-mail apresentado na Figura 48 :

Figura 48 - Email 3 enviado pelo hotel Renaissance

Boa tarde, Giovanna, tudo bem?

Muito obrigado por ter vindo ao hotel hoje 😊 Espero que volte mais vezes!

Por favor, encontre anexa a proposta para o evento atualizada para o novo formato de sala.

Se ficar com alguma dúvida ou precisar de ajuda em algo conte comigo.

Até logo!

Um abraço,

Fonte: Email da pesquisadora

Agradecer a visita também por escrito demonstra atenção e respeito. Há um acompanhamento até depois do que deveria ser o contato final. O Renaissance foi o único hotel que enviou um e-mail de agradecimento após a visita presencial. Em relação aos outros hotéis visitados, o seu grande diferencial é o atendimento, que superou as expectativas e foi impecável do começo ao fim.

A cultura organizacional do hotel Renaissance pode ser facilmente observada e identificada pelas ações dos funcionários e pela maneira como a organização comunica os seus serviços. O valor principal da rede Marriott é “*peçoas em primeiro lugar*”, é possível saber que essa premissa é praticada logo no primeiro e-mail recebido, que aponta que o hotel é certificado pelo GPTW (Great Places To Work), um ranking nacional que reconhece empresas que criam ambientes de trabalho com excelência.

Além do cuidado com pessoas também é possível observar o valor da “*busca por excelência*”, como pode ser observado na seguinte declaração de valores: “*A organização tem uma reputação de oferecer serviços de qualidade a um preço justo [...]*”. A qualidade do serviço é inegável. Os funcionários apresentam características hospitaleiras que transmitem esses valores da cultura.

O preço justo também é um fator de competitividade aplicado na prática. Mesmo se tratando de um hotel de luxo que oferece produtos e serviços com um *ticket* médio alto, a proposta apresentada é muito semelhante aos dos outros hotéis, além de estarem abertos à negociação para cobrir as ofertas da concorrência.

O pilar de “aceitar mudanças” pôde ser nitidamente observado. A pandemia obrigou diversos negócios a se readaptarem, principalmente o setor hoteleiro. Pôde-se observar que os

protocolos de segurança contra a COVID-19 já fazem parte da rotina de serviços da organização. Além disso a recepção está equipada com equipamentos de segurança para que os funcionários possam atender os hóspedes de maneira acolhedora apesar das restrições. As salas de evento já são montadas com o distanciamento necessário, e o kit de eventos já inclui álcool em gel para cada participante. O hotel também já conta com uma sala específica para transmissão ao vivo, uma adaptação que o funcionário responsável pela visita disse ter surgido por conta da pandemia. A rede de fato “*busca inovar constantemente para oferecer as melhores experiências para seus hóspedes*”, como declarado na sua carta de princípios.

Destaca-se também o conhecimento do funcionário em relação aos outros departamentos do hotel, essa habilidade demonstra que a organização também tem uma cultura organizacional orientada para o compartilhamento de conhecimento e informações.

O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelos funcionários que fizeram parte do cenário de serviços, transformam a experiência do hóspede de maneira positiva, satisfatória e memorável.

5.4 TRIANGULAÇÃO DE RESULTADOS

A hospitalidade é fundamental para as relações em todos os âmbitos. Apesar de ser amplamente explorada no contexto do turismo, a hospitalidade é um fenômeno que faz parte da convivência social. Conforme as entrevistas demonstraram, é possível perceber que o mundo corporativo passa a integrar cada vez mais os valores de hospitalidade em suas relações com *stakeholders*.

Como bem levantado pelo Entrevistado 1, a hospitalidade é percebida por meio de "sutilezas". Sutilezas que são enfatizadas pela Entrevistada 2 como "atenção aos detalhes", uma característica que é essencial para uma cultura orientada para a hospitalidade. A variável 5 da pesquisa demonstra a sua importância na percepção da experiência do viajante corporativo, bem como a observação participante realizada pela pesquisadora. O fato de os funcionários de alguns dos estabelecimentos visitados (Tivoli e Intercontinental) não terem notado o desconforto com o calor, e não terem oferecido água, gerou insatisfação e decepção com o serviço. São pequenos detalhes que são transmitidos por meio de estímulos, que se acumulam ao longo do encontro de serviços e impactam na percepção geral da experiência do cliente.

A hospitalidade como atributo que impacta a experiência também exige dinamismo e inovação. Nesse sentido, podemos observar a perspectiva da Entrevistada 2, que menciona a adaptabilidade como um fator indispensável da cultura e das pessoas. Segundo a entrevistada, é preciso funcionários com "coragem" para a inovação. Como coragem podemos entender nessa pesquisa como a variável 8 de comprometimento. O comportamento organizacional de cidadania destaca essa característica presente em alguns indivíduos. Tanto coragem, como comprometimento são características excepcionais no domínio profissional.

O comprometimento e coragem também puderam ser observados no estudo de caso. A observação nos hotéis mostrou a capacidade de adaptabilidade e resiliência que os empreendimentos tiveram para lidar com a pandemia e com as novas necessidades de serviços e segurança ocasionados por essa nova realidade. Daí a relação do comprometimento e coragem com a inovação e dinamismo nas organizações. A inovação é um valor que está presente na declaração de dois dos hotéis estudados (Tivoli e Renaissance). Esse fator impacta diretamente a experiência do cliente como comprova a variável 29 da pesquisa, e pôde ser percebido durante a visita técnica, principalmente em relação às ofertas de serviço de eventos, que tiveram que ser adaptadas por conta da pandemia.

A adaptabilidade exige, portanto, coragem, que parte da mente de funcionários. Essa iniciativa e capacidade pode ser considerada como uma competência necessária para o

estabelecimento de uma cultura orientada para a hospitalidade. Desperta-se o fator de adequação profissional que abarca comportamentos, atitudes e competências de um funcionário que esteja adequado a uma cultura.

Para que um funcionário seja adequado à cultura organizacional orientada para a hospitalidade é preciso que ele tenha características hospitaleiras de um anfitrião. Essas características compreendem atenção aos detalhes, comprometimento, solicitude, coragem e iniciativa, espírito colaborativo, disposição e orientação para o cliente. Esse funcionário é descrito pela Entrevistada 3 como tendo um "perfil". Esse perfil é justamente a adequação profissional, que pode ser observada nas variáveis AP dessa pesquisa.

Quadro 29 - Comportamentos, competências e atitudes de um funcionário com adequação profissional para uma cultura orientada para a hospitalidade

Comportamentos, competências e atitudes e características de um funcionário com adequação profissional para uma cultura orientada para a hospitalidade
Comprometimento
Solicitude
Coragem e iniciativa
Espírito colaborativo
Foco no cliente
Disposição

Fonte: Elaborado pela autora

As características hospitaleiras, entusiasmo, amabilidade, respeito, atenção aos detalhes, cordialidade e afeto puderam ser percebidas por completo na experiência com o hotel Renaissance, e parcialmente nos hotéis Tivoli e Intercontinental. Esse achado não é surpreendente. O hotel Renaissance é uma empresa com cultura organizacional orientada para a hospitalidade, isso pode ser comprovado pelos seus prêmios de Great Place to Work ao longo dos anos.

Quadro 30 - Características hospitaleiras de um anfitrião

Características Hospitaleiras de um anfitrião
Entusiasmo
Amabilidade
Respeito à diversidade
<i>Hospitableness</i>
Atento aos detalhes
Cordialidade

Afeto

Fonte: Elaborado pela autora

As interações durante a observação participante no Hotel Renaissance demonstraram a paixão em servir dos funcionários. A paixão é mencionada pela entrevistada 2 e 3, e é comprovada pela variável 7. Trata-se do calor humano e afeto por pessoas. A receptividade está presente em tal intensidade que a pesquisadora sentiu vontade de não terminar a visita. A sensação é de que poderíamos ser amigos.

As características observadas durante a visita ao hotel Renaissance comprovam a existência de um perfil adequado à cultura organizacional orientada para a hospitalidade. São características que não podem ser fingidas com tanta maestria, e mesmo que se tratasse de fingimento, exigiria um grande conhecimento de relações interpessoais e acolhimento por parte do atendente.

As características hospitaleiras são abordadas nas entrevistas como "competências" e "comportamentos". São traços de personalidade e atitudes inegociáveis. Nesse sentido, deve-se considerar a importância da orientação da cultura organizacional para a preservação e valorização dessas competências e comportamentos.

Quadro 31 - Orientação da Cultura de Hospitalidade

Orientação da cultura de hospitalidade
Relações que buscam superar expectativas
Serviço de qualidade
Empoderamento
Preocupação com a satisfação do cliente
Treinamento dos funcionários
Condutas Éticas
Coesão e consistência
Compartilhamento de conhecimento e comunicação

Fonte 1: Elaborado pela autora

Podemos destacar a partir daí o papel da cultura organizacional na coesão de serviços, conforme a variável 20 dessa pesquisa. Percebe-se que os princípios de hospitalidade são aplicados na cultura das organizações estudadas, porém, a orientação de hospitalidade do hotel Renaissance é mais forte do que nos outros hotéis.

Como mencionado anteriormente, esse resultado é compreensível, já que o lema da organização é "cuide bem dos seus funcionários para que eles possam cuidar dos seus clientes". Todas as ações e relações estabelecidas com uma organização são capazes de moldar a

experiência do cliente. Durante as trocas de e-mail, já foi possível perceber um pouco da abordagem e da orientação da cultura de cada estabelecimento.

Como demonstrado nas análises, a interação com o hotel Renaissance foi calorosa e afetiva desde o princípio, houve proatividade e solicitude. Já no hotel Tivoli o tempo para resposta foi longo, o contato por e-mail foi apático, e o encontro de serviços não foi atento aos detalhes. Enquanto no hotel Intercontinental a característica comercial da relação ficou evidente, tanto nos e-mails, quanto na visita.

O que não aconteceu com o hotel Intercontinental e Tivoli é que o serviço geral não superou as expectativas, conforme prevê a variável 15, portanto há influência na experiência geral observada. Por se tratar de hotéis de luxo, as expectativas dos clientes são mais altas e esperam mais do serviço e ambiente. Uma interação negativa ou insatisfatória gera decepção.

Por se tratar de um ambiente de luxo, existe também o fator do receio e preocupação de se adaptar ao ambiente, dessa forma, quando o serviço oferecido consegue transmitir familiaridade, relaxamento, conforto e habituação, como demonstra a dimensão de sensações (V23, V24, V25, V26), o cliente se sente satisfeito com a experiência.

Quadro 32 - Sensações Transmitidas por uma cultura orientada para a hospitalidade

Sensações Transmitidas por uma cultura orientada para a hospitalidade
Familiaridade
Relaxamento
Conforto
Habituação

Fonte: Elaborado pela autora

O hotel Renaissance permitiu que essas sensações fossem positivas, enquanto no hotel Tivoli e Intercontinental alguns desses estímulos não foram positivos. A título de exemplo pode-se mencionar a falta de sensação de conforto e familiaridade nos hotéis Tivoli e Intercontinental.

A partir dos estímulos também é possível analisar os impactos nos sentimentos durante a observação participante. Os sentimentos foram impactados e estimulados em todas as experiências de visita. Os responsáveis pela visita guiada fizeram a pesquisadora se sentir importante e proporcionaram uma experiência extremamente agradável. Nesse aspecto, podemos observar o papel do *experienscape*, que considera não só o poder do ambiente na percepção da experiência, mas também das pessoas e cultura como geradores de impacto.

Quadro 33 - Sentimentos transmitidos por uma cultura orientada para a hospitalidade

Sentimentos transmitidos por uma cultura orientada para a hospitalidade
Ambiente acolhedor
Prestígio

Fonte: Elaborado pela autora

Por se tratar apenas de uma prospecção de serviços, a dimensão de pensamentos não pôde ser vivenciada por completo, a única variável que ficou em evidência durante a visita foi a de inovação, em especial no hotel Tivoli e Renaissance, que realmente apresentaram espaços e propostas inovadoras, principalmente adaptadas para o contexto de pandemia. Apesar de não ter vivenciado uma experiência criativa em si, os hotéis oferecem experiências em suas propostas de serviços que são criativas. O acúmulo de experiências positivas gera então uma experiência memorável. Nessa pesquisa a experiência memorável foi vivenciada no hotel Renaissance, e como pode se observar a seguir, experiências memoráveis levam à ações e relações que influenciam as organizações.

Quadro 34 - Iniciativas de uma cultura orientada para a hospitalidade que influenciam os Pensamentos

Iniciativas de uma cultura orientada para a hospitalidade que influenciam os Pensamentos
Inovação
Criatividade
Experiências memoráveis

Fonte: Elaborado pela autora

O acúmulo de experiências gera impactos nas sensações, sentimentos, pensamentos, ações e relações do cliente. As ações e relações podem ser consideradas as dimensões com mais impacto na imagem organizacional. Espera-se que de uma boa experiência, o cliente recomende e retorne ao estabelecimento, e que a partir dessas experiências, os clientes sejam influenciados a experimentarem coisas novas. Experimentar coisas novas está totalmente relacionado com a variável de criatividade e inovação. Mais uma vez comprovando-se que a experiência é um acúmulo de estímulos.

Quadro 35 - Ações ocasionadas por uma cultura orientada para a hospitalidade

Ações ocasionadas por uma cultura orientada para a hospitalidade
Experimentalizar coisas novas
Recomendação
Retorno ao estabelecimento

Fonte: Elaborado pela autora

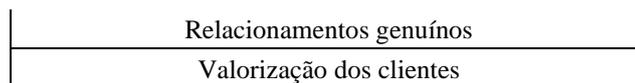
Considerando todas as visitas realizadas e as observações, a pesquisadora entende que os hotéis que possuem uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade mais forte e que conseguem influenciar de maneira mais positiva a experiência de consumo são respectivamente: Hotel Renaissance, Hotel Tivoli Mofarrej e Hotel Intercontinental.

O que leva essa decisão é a experiência geral com as organizações. A experiência com o hotel Renaissance foi muito coesa ao longo de toda a jornada, tanto a proposta de serviços quanto o ambiente superaram as expectativas. A experiência com o hotel Tivoli foi insuficiente pela indiferença no atendimento por e-mail e pela falta de atenção aos detalhes na recepção, porém reconquistou a atenção e prestígio da pesquisadora na visita com a responsável de eventos e pelo ambiente acolhedor e inovador. O que transformou a experiência nesse caso foi a interação com a funcionária, e suas características hospitaleiras que foram percebidas durante a interação. O terceiro colocado não está nessa posição porque foi uma experiência ruim, mas porque não superou as expectativas e nem foi memorável. Pela observação participante, o hotel Intercontinental se mostrou como um grande fornecedor de serviços, mas não de hospitalidade.

Sendo assim, o relacionamento que se forma a partir dessas interações é muito importante. O hotel Renaissance foi o único que demonstrou uma ação de estreitamento de relacionamento pós-visita. Essas ações são altamente valorizadas na percepção do cliente. A falta de ações de relacionamento dos outros hotéis visitados evidencia o caráter puramente comercial das relações. Até por uma questão comercial e competitiva, seria interessante que os hotéis enviassem um e-mail de *feedback* perguntando o que o cliente achou da visita, se poderiam oferecer algo mais para efetivar a venda, se ficou alguma dúvida. São inúmeras as possibilidades de se manter uma relação, mas é uma estratégia que parece não ser aplicada pela maioria.

Quadro 36 - Relações estabelecidas por meio de uma cultura orientada para a hospitalidade

Relações estabelecidas por meio de uma cultura orientada para a hospitalidade
--



Fonte: Elaborado pela autora

A atitude de estabelecer relacionamentos demonstra boa vontade e orientação para o cliente, além de demonstrar uma estratégia de fidelização que pode gerar retornos financeiros.

O que se pode concluir disso é que é possível ter uma organização com propósito comercial, mas que demonstre formas de hospitalidade que não são puramente comerciais. Isso é possível por meio de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade. A observação participante demonstra que se pode aprender com empreendimentos hoteleiros, mesmo não fazendo parte do setor. Não é por acaso que essas marcas são renomadas e valorizadas ao redor do mundo. São marcas que construíram sua reputação por meio de serviços e funcionários de excelência.

Para representar os achados dessa triangulação, apresenta-se o diagrama que demonstra as camadas de influência dos constructos encontrados nessa pesquisa.

Figura 49 - Diagrama de Influência



Fonte: Elaborado pela autora

A última fase da pesquisa contribui para o esclarecimento total do problema de pesquisa, com a triangulação é possível entender de maneira completa quais os efeitos da cultura organizacional e hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos.

Antes de abarcar o problema de pesquisa é preciso fazer uma síntese do conhecimento adquirido até aqui.

A hospitalidade é um fenômeno que está presente na sociedade e que se apresenta em tempos e espaços, um dos espaços e tempos propícios para a sua manifestação é o domínio comercial/profissional. Esse domínio representa as manifestações de hospitalidade cujo objetivo final é o retorno financeiro, mas as motivações e acontecimentos que se passam nesse domínio são comprovadamente muito mais do que unicamente comerciais, como bem demonstra essa pesquisa.

A hospitalidade não é só uma característica do indivíduo, do serviço ou do setor, ela é também uma orientação da cultura organizacional. Essa descoberta é relevante pois traz uma nova perspectiva de hospitalidade que contribui para o âmbito acadêmico e organizacional.

A hospitalidade como uma orientação da cultura organizacional é uma estratégia de gestão que visa proporcionar uma experiência memorável para todos os *stakeholders* da organização. Desse modo, por se tratar de uma estratégia, é passível de aplicação em todas as organizações que desejam adotar uma cultura que influencia a experiência de consumo do cliente.

As fases desse estudo demonstraram que para se chegar a uma orientação de hospitalidade na cultura organizacional é preciso ter alguns antecedentes. O primeiro ponto da COOH são as características hospitaleiras do anfitrião. Pessoas podem possuir características hospitaleiras, essas características são individuais, particulares e inerentes do ser.

Nesse estudo entende-se que as características hospitaleiras do anfitrião são importantes para o estabelecimento de uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade, pois funcionários que possuem essas características são fonte de vantagem competitiva, e contribuem para o estabelecimento da cultura desejada.

A partir das características hospitaleiras entra-se em um outro ponto que é influenciado por essa premissa, o da adequação profissional e compatibilidade. As características hospitaleiras influenciam a adequação do funcionário para a cultura organizacional orientada para a hospitalidade. De forma resumida, não adianta ter uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade e não ter funcionários que possuam valores, atitudes, comportamentos e crenças compatíveis com essa cultura. Quando não se tem adequação profissional para atuar em um segmento/setor a experiência que chega para o cliente pode não ser satisfatória.

É preciso ter capital humano apto e compatível com a orientação da cultura, para que a cultura possa ser manifestada de maneira a gerar impactos positivos na experiência de consumo do cliente.

A fase de observação participante demonstrou que no setor hoteleiro os funcionários possuem características hospitaleiras e estão adequados para atuar no setor. Isso porque o setor de hospitalidade busca profissionais com valores compatíveis com a experiência que se deseja passar para o hóspede. Se um funcionário não está adequado à cultura da organização o serviço não é satisfatório.

O mesmo pode acontecer com uma organização que não possui uma orientação para a hospitalidade, a oferta de um serviço sem a presença da hospitalidade não atende às expectativas e necessidades do relacionamento humano. Acreditar que a hospitalidade é um fenômeno que só está presente na hotelaria é equivocado, pois a hospitalidade é parte da cultura, da sociedade e das relações humanas. A ausência de hospitalidade em qualquer ambiente resulta em inospitalidade ou até hostilidade.

Como bem apresentado no diagrama de influência, até que se gere valor para todos os *stakeholders*, muitas camadas são necessárias. Esse estudo demonstra que não é possível oferecer uma experiência positiva memorável para o cliente sem antes trabalhar a base da cultura da organização. A base é a orientação que os empreendimentos devem seguir para gerar valor para todos os *stakeholders*.

A descoberta é que quando uma organização possui uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade, a experiência de consumo do cliente é influenciada de maneira positiva em diversas dimensões.

A ausência de uma orientação da cultura pode acarretar experiências negativas e desencontro de expectativas por parte do cliente. A cultura que não está clara em seus valores, atitudes, normas, regras e práticas, falha em fornecer satisfação e qualidade para o cliente.

Ante o exposto, cabe diferenciar a experiência, da qualidade e da satisfação. Nessa pesquisa, adota-se como conceito de experiência como uma percepção subjetiva que é formada a partir da interação com estímulos e pistas funcionais e emocionais, tangíveis e intangíveis. A experiência pode influenciar a satisfação do cliente, que corresponde à avaliação do fornecimento de um serviço/produto. A experiência pode ser considerada de qualidade ou não, que corresponde à relação da medida entre as expectativas do cliente e o que de fato é entregue no encontro de serviços.

O cliente que não percebe a cultura em suas diversas dimensões, ou seja, por meio do atendimento, ambiente, comunicação, serviços entre outras pistas tangíveis e intangíveis que a

organização pode emitir, não consegue ser influenciado de maneira sensorial, afetiva, cognitiva, física, comportamental e relacional. Sendo assim, a experiência não se torna memorável e não é capaz de trazer benefícios futuros para a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As viagens com motivações corporativas vêm crescendo a cada ano, o setor de turismo e viagem movimentam a economia e gera milhões de empregos ao redor do mundo. Com a entrada da sociedade na nova era da economia, os clientes esperam cada vez mais das ofertas de serviços. Nesse sentido, a hospitalidade é um atributo indispensável para experiências satisfatórias dos clientes, tanto no setor hoteleiro quanto em qualquer outro setor da economia.

Os estudos existentes em hospitalidade focaram por muito tempo na temática de vantagem competitiva, é unânime o entendimento que o setor tem suas "peculiaridades", tanto nas operações, quanto na gestão e funcionários que entregam o serviço.

As novas exigências de mercado e propostas inovadoras de negócios implicam em interações dinâmicas e benéficas entre *stakeholders*. Para que essas interações benéficas aconteçam, as empresas precisam de vantagem competitiva, principalmente no setor de hospitalidade em que as opções de serviços são amplas.

Os funcionários de hospitalidade têm características únicas que tornam a oferta de serviços e as organizações de hospitalidade uma grande fonte de aprendizado sobre diferenciação e competitividade para os outros setores da economia. Justamente essas características e diferenciação que motivaram a pesquisa de como a cultura organizacional pode ser orientada para a hospitalidade, e como ela pode influenciar a experiência de consumo.

O contexto de pesquisa estuda hotéis e viajantes corporativos para entender esse fenômeno e influências na experiência de consumo do cliente. Compreende-se nessa pesquisa a hospitalidade como um atributo da cultura organizacional.

Por todos os estudos de cultura organizacional de hospitalidade serem voltados para o setor hoteleiro, pareceu coerente aplicar este estudo em hotéis, mas isso não significa que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade só seja possível em empresas que oferecem serviços de hospitalidade.

A percepção de experiência do público corporativo é relevante por se tratar de um público que movimentam uma fatia considerável do mercado de viagens, por serem viajantes que estão mais familiarizados com cultura organizacional, e por fazerem parte de empresas que têm uma cultura.

Entender a hospitalidade com uma orientação da cultura organizacional permite que a academia avance para uma definição mais concreta de cultura organizacional de hospitalidade, e que o mercado possa aplicar essa forma de gestão para gerar vantagem competitiva em seus negócios. Também se espera que os outros setores possam compreender que a hospitalidade

não é só um domínio do setor hoteleiro, muito pelo contrário, é uma orientação que pode ser aplicada em qualquer organização que tenha uma cultura organizacional estabelecida.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade, como encontrada nessa pesquisa, é uma estratégia de gestão permeada por valores, normas, atitudes e comportamentos de hospitalidade, cujo objetivo é fornecer um serviço excepcional, satisfatório e uma experiência memorável para todos os *stakeholders* da organização.

A presente pesquisa foi elaborada seguindo uma abordagem mista, sob uma perspectiva *emic-etic-emic*. Uma perspectiva emprestada dos estudos em antropologia, cujo objetivo é estudar um fenômeno com profundidade utilizando olhares de perto e de dentro, e olhares de fora e de longe. A abordagem mista sob uma perspectiva *emic-etic-emic* ajudou a entender o fenômeno de maneira holística. Cada fase contribuiu para a construção e análise da fase subsequente, desta forma, as hipóteses e pressupostos levantados puderam ser validados em sua totalidade. Essa abordagem fortalece os resultados da pesquisa, tornando-a um modelo de aplicação em pesquisas futuras das ciências sociais aplicadas.

Como pilares e tópicos mais relevantes dessa pesquisa, tem-se a própria hospitalidade, seus antecedentes e desdobramentos. É preciso entender a hospitalidade como algo que ultrapassa a gestão de serviços hoteleiros, a hospitalidade é elemento da cultura e pilar de relações em qualquer sociedade. Em todos os lugares sempre haverá alguma relação de anfitrião e hóspede, não se deve pensar nessa relação só como uma transação comercial ou com o objetivo de hospedagem, e sim como uma relação de troca nos mais diversos tempos, espaços e domínios.

A condução desse estudo permitiu enxergar que na intersecção entre os domínios da hospitalidade (público ou social, doméstico ou privado, comercial ou profissional) encontra-se não só as experiências de hospitalidade, mas também a maneira como o indivíduo é moldado para a sociedade e trabalho.

Em relação aos tempos e espaços, percebe-se que esses ficam cada vez mais amplos e diversos com as mudanças no mercado de trabalho, nas experiências de serviço, nas dinâmicas familiares e na revolução tecnológica. Destaca-se nesse sentido a importância das relações de hospitalidade que compreendem o vínculo, o afeto, a conexão emocional, o acolhimento.

Em relação à cultura organizacional, entende-se que apesar de ser dificilmente modificada, ela é flexível. Essa particularidade é essencial para entender os achados dessa pesquisa, pois a cultura organizacional orientada para a hospitalidade pode ser implantada em diversos ambientes organizacionais por meio das práticas.

O trabalho tem como objetivo geral investigar como a hospitalidade pode ser uma cultura organizacional que influencia a experiência de consumo dos clientes. Esse objetivo foi alcançado. Consta-se que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia a maneira como o indivíduo percebe e avalia a experiência por meio de sentidos, emoções, e como a experiência influencia sua maneira de pensar e agir em relação a empresa.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade funciona como um estímulo que afeta os sentidos e as emoções do cliente de maneira positiva, fazendo com que ele se sinta relaxado, acolhido, confortável, importante e satisfeito. Esse estímulo é composto por elementos funcionais e emocionais que estão presentes tanto no nível individual de relações, ou seja, cliente-funcionário, quanto no nível organizacional, cliente-organização.

Os estímulos são sensoriais, funcionais, sociais, naturais e culturais, conforme os componentes do *experienscape*. Esses estímulos também podem ser tangíveis ou intangíveis, a partir da interação com esses estímulos que as experiências são percebidas e processadas pelos viajantes. A experiência é construída ao longo das interações, trata-se de uma jornada, em que as expectativas do cliente são atingidas, superadas ou destruídas.

Estabeleceu-se cinco objetivos específicos que também foram alcançados em sua totalidade.

Pode-se afirmar que o objetivo específico 1 foi atingido. Ao investigar a hospitalidade como uma cultura organizacional, percebe-se a importância da incorporação da hospitalidade na maneira como o mundo corporativo lida com os negócios. A hospitalidade é uma orientação indispensável para o novo cenário corporativo exigido pelos *stakeholders*. A hospitalidade não é só um atributo do segmento de viagens ou da hotelaria, é preciso enxergar a hospitalidade como uma orientação que guia as relações e as transações. A hospitalidade pressupõe e demanda confiança, proximidade, harmonia, acolhimento.

O objetivo específico 2 foi atingido. Assim como a hospitalidade, a cultura organizacional orientada para a hospitalidade também é polissêmica, mas implica principalmente na maneira em que se dá a relação entre anfitrião e “hóspede”. Para esse estudo, entende-se cultura organizacional orientada para a hospitalidade como a maneira como a organização faz as coisas acontecerem, a maneira como ela conduz os seus negócios a fim de gerar vínculos e conexões com os seus *stakeholders*. Cultura organizacional orientada para a hospitalidade é também criar condições adequadas para um ambiente receptivo e acolhedor para os *stakeholders*.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é uma estratégia de competitividade que pode ser incorporada na provisão de serviços, assim será possível obter

vantagem competitiva superior por diferenciação, já que a cultura é um atributo difícil de ser replicado, e como demonstra essa pesquisa, com efeitos consideráveis na experiência de consumo do cliente.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é uma estratégia de vantagem competitiva para a gestão de relacionamentos, gestão de funcionários, gestão de líderes, gestão de *stakeholders*, gestão da inovação, gestão de infraestruturas, gestão de serviços, gestão de clima organizacional e gestão do conhecimento.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é uma cultura coletivista, que se preocupa com o todo e com todos para que um objetivo final seja atingido, nesse caso, a satisfação do cliente. A cultura é feita por pessoas, funcionários que são responsáveis por transmitir os valores, símbolos, crenças e bandeiras da organização. Esta pesquisa só comprova que a hospitalidade é um atributo de pessoas, que compartilham com os outros membros suas crenças e dessa forma influenciam comportamentos.

A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é uma relação de troca que gera reciprocidade, engajamento e comprometimento entre os *stakeholders*.

O objetivo específico 3, identificar se os funcionários de hospitalidade possuem características hospitaleiras compatíveis com a cultura organizacional de hospitalidade, foi cumprido. Um dos achados mais relevantes da pesquisa foi entender que a relação humana que se passa no ambiente profissional e comercial é carregada de valores, normas, atitudes e comportamentos que são herdados dos domínios cultural e social, e doméstico e privado.

A pesquisa comprova que as características hospitaleiras possuem forte relação com a adequação profissional, ou seja, para que um funcionário possa promover a melhor experiência de consumo para o viajante, é necessário que este apresente características hospitaleiras. As características hospitaleiras estão presentes em indivíduos, que como expõe Smith (2018), possuem uma visão de mundo hospitaleira. Nesse sentido também se comprova a presença do *hospitality* como um antecedente da cultura organizacional orientada para a hospitalidade. Entende-se que fenômeno que parte das características e atitudes, normas, valores e comportamentos do anfitrião que fazem com que a experiência do cliente seja acolhedora e memorável (TASCI; SEMRAD, 2016).

O objetivo específico 4 e 5, que compreendiam analisar os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos, bem como discutir a sua influência, também foram atingidos. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia a experiência de consumo do viajante corporativo. Essa influência é exercida em diversas dimensões. A experiência provoca

sensações, cria sentimentos, molda os pensamentos e as ações, e ainda é capaz de construir relacionamentos com o viajante/hóspede.

A experiência é uma percepção subjetiva. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade fornece uma experiência de conexão em que o cliente se sente imerso naquele encontro/relação. Identifica-se a cultura organizacional orientada para a hospitalidade como uma estratégia de destaque na era da Economia de Experiência. Uma estratégia que gera alta percepção de valor no cliente.

As experiências geram memórias, e a hospitalidade é um atributo catalisador dessas experiências que transformam a percepção e emoção dos clientes. Os clientes estão cada vez mais exigentes e com expectativas mais altas em relação aos serviços. Qualidade é uma exigência mínima, o que se espera na era da Economia de Experiência é muito maior.

Os viajantes corporativos, um público com muitas particularidades no segmento de viagens, são uma amostra interessante a se investigar no contexto de pesquisas de experiência de hospitalidade e cultura organizacional. Esse público que viaja constantemente está familiarizado com os mais diversos tipos de serviços e hospedagem. Entender como e se eles percebem e captam a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é fundamental para uma definição mais concreta dessa estratégia.

Trata-se de um público que tem conhecimento, diretrizes e experiências em organizações que possuem uma cultura organizacional presente, portanto, investigar como a cultura organizacional influencia a experiência de consumo desses hóspedes pode fornecer às organizações diretrizes de iniciativas para melhorar o desempenho de serviços e experiências.

Ainda que as escolhas de onde se hospedar sejam limitadas pelas políticas das organizações em que esses viajantes corporativos trabalham, o viajante ainda tem certa liberdade em escolher a rede ou propriedade em ir a se hospedar de acordo com suas preferências pessoais. É importante ressaltar que se trata de uma experiência de consumo porque o viajante não paga por essa experiência, ele somente a consome.

A atenção aos detalhes e o foco no cliente se mostraram como grandes antecedentes da experiência de consumo desse viajante. Muitas das sensações, sentimentos, ações, pensamentos e relações só são geradas quando o serviço prestado tem foco no cliente, nas suas necessidades. A importância dos detalhes é relevante nas três fases dessa pesquisa, a atenção se mostrou um dos elementos fundamentais da orientação da cultura organizacional, e conseqüentemente do funcionário orientado para essa cultura.

Somente com atenção aos detalhes é que é possível superar as expectativas e criar experiências memoráveis e satisfatórias. O público corporativo exige essa atenção, pois tem necessidades, interesses e preferências específicas.

Em relação aos pressupostos e hipóteses, todos foram corroborados. Os pressupostos referem-se à fase qualitativa, enquanto as hipóteses referem-se à fase quantitativa. Para essa pesquisa estabeleceu-se quatro pressupostos e quatro hipóteses.

Os pressupostos que nortearam a pesquisa são: A hospitalidade pode ser uma cultura organizacional (P1); os funcionários apresentam características hospitaleiras de um anfitrião (P2); os funcionários exibem comportamentos, atitudes, crenças e valores compatíveis com a cultura da organização (P3); a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é aplicada nos hotéis e é percebida na experiência do viajante corporativo (P4).

O pressuposto 1 foi confirmado, a hospitalidade pode ser uma orientação da cultura organizacional, pois trata-se de um atributo que concerne o compartilhamento, coletivismo e estabelecimento de relações positivas. A cultura de hospitalidade é o contrário de uma cultura hostil. Trata-se de uma cultura que oferece segurança, acolhimento, conforto, inovação, comunicação, cordialidade, comprometimento, empatia, atenção aos detalhes, colaboração, respeito, ética, coesão, harmonia e satisfação. Todos esses elementos cooperam para o sucesso dos *stakeholders* da organização.

É irrefutável que funcionários adequados são essenciais para o estabelecimento de uma cultura orientada para a hospitalidade. Esses funcionários apresentam características, comportamentos, atitudes, crenças e comprometimento que não são encontrados em todas as pessoas. São atitudes que transformam organizações e que devem ser valorizadas pelos líderes, colegas e clientes. Essas atitudes fazem com que esse indivíduo que possui as características hospitaleiras seja adequado e compatível com a cultura da organização. Por se tratar de características que estão relacionadas à moral e ética do indivíduo, são valiosas para qualquer instituição, e não só para a hotelaria. Dessa forma, comprova-se os pressupostos 2 e 3 que tem total relação.

Todo esse conjunto de características hospitaleiras e orientação para a hospitalidade fazem com que o viajante corporativo note os estímulos durante sua experiência. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade é estratégia perceptível que gera impactos, provocando sensações e sentimentos, estimulando pensamentos, influenciando ações, e estabelecendo relacionamentos. A observação participante demonstrou que os valores declarados são em sua maioria colocados em prática. Apesar das falhas e problemas que acontecem durante a operação, o que se estabelece como diretriz para orientar as ações dos

funcionários é seguido e conseqüentemente percebido pelo cliente, comprovando-se assim o pressuposto 4.

Tendo explorado os pressupostos, cabe agora tratar as hipóteses que nortearam a pesquisa: As características hospitaleiras do anfitrião influenciam a adequação profissional (H1); as características hospitaleiras influenciam a cultura organizacional orientada para a hospitalidade (H2); a adequação profissional influencia cultura organizacional orientada para a hospitalidade (H3); a cultura organizacional orientada para a hospitalidade influencia a experiência de consumo de viajantes corporativos (H4).

As características hospitaleiras do anfitrião influenciam a adequação profissional (H1), essa correlação foi a mais forte do modelo, evidenciando que quanto maior as características hospitaleiras do anfitrião maior a sua adequação profissional. Essa hipótese ressalta a importância de captar, treinar e reter capital humano que possui um *fit* organizacional com a empresa. Funcionários que apresentam características hospitaleiras são funcionários com comportamento de cidadania organizacional, ou seja, de alta performance e impacto nas organizações. Esses funcionários são modelos e exemplos para os outros membros da equipe e são altamente comprometidos e orientados para os valores da organização. A hospitalidade é indispensável para o sucesso da organização, e conseqüentemente para o sucesso do cliente.

A correlação entre as características hospitaleiras e a cultura organizacional orientada para a hospitalidade (H2) é mais fraca, porém existente, demonstrando que estão mais relacionados à *hospitableness* e visão de mundo do indivíduo do que com as crenças da organização. Isso não significa que as características hospitaleiras não sejam importantes para a orientação da cultura organizacional. Este resultado pode significar que as organizações que possuem uma cultura orientada para a hospitalidade são ambientes em que as características hospitaleiras do anfitrião sejam mais perceptíveis e possam se manifestar mais explicitamente, influenciando positivamente a experiência de consumo do viajante corporativo.

A adequação profissional tem uma correlação moderada, porém existente, com a cultura organizacional orientada para a hospitalidade (H3). A adequação profissional está relacionada ao comprometimento, comportamento de cidadania organizacional e orientação para o cliente. A adequação profissional é essencial para que o funcionário possa ter sucesso na organização e oferecer o serviço esperado para o cliente (WANG et al., 2017), porém esses resultados demonstram que são fatores mais ligados às características pessoais e subjetivas do indivíduo, do que com a orientação da cultura organizacional.

A Cultura Organizacional Orientada para a Hospitalidade influencia a Experiência de Consumo de viajantes corporativos (H4). A cultura orientada para a hospitalidade abarca um

sistema de normas, valores, crenças, tradições e expectativas compartilhadas, cujo objetivo final é fornecer um serviço excepcional e experiências satisfatórias memoráveis para o viajante. Dessa forma, a hospitalidade como um atributo que orienta a cultura, é capaz de influenciar a experiência na medida em que provoca sensações e sentimentos, estimula pensamentos, influencia ações, e estabelece relacionamentos com o viajante corporativo.

Em resposta ao problema de pesquisa, que busca saber quais os efeitos da cultura organizacional e hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos, pode-se considerar que a orientação de hospitalidade na cultura oferece um ambiente acolhedor e propício para que funcionários exerçam suas características hospitaleiras. Os funcionários então, em conjunto com os outros elementos do *experienscape*, são capazes de estimular a experiência dos viajantes em cinco dimensões. A cultura organizacional orientada para a hospitalidade provoca estímulos que impactam a maneira como o viajante se sente, como ele pensa, como ele age e como ele se relaciona com a organização.

Ao fim dessa pesquisa descobriu-se que a cultura não é de hospitalidade, e sim orientada para a hospitalidade. Isso quer dizer que a hospitalidade é um atributo da cultura, e não a cultura em si. A hospitalidade é um elemento que está presente nas pessoas e nos espaços como bem declara Camargo (2004). Apesar da aplicação dessa pesquisa retratar o domínio comercial da hospitalidade, não se trata de uma pesquisa que só estuda o aspecto econômico da hospitalidade.

Ao longo da pesquisa constatou-se que a cultura organizacional orientada para a hospitalidade é resultado da intersecção entre todos os domínios da hospitalidade. A formação e estabelecimento de uma cultura organizacional dentro de uma empresa traz valores, normas, crenças, atitudes, comportamentos e rituais que são moldados pelo nível pessoal e social de cada indivíduo. Desse modo, uma cultura organizacional orientada para a hospitalidade depende das relações que se estabelecem em todos os domínios da hospitalidade.

A cultura organizacional não é algo rígido e imutável dentro de uma organização, e nem uma série de regras que ditam o que os funcionários devem fazer. A cultura organizacional integra em suas orientações as características culturais dos indivíduos daquele grupo. As diferenças, a diversidade, a mentalidade de constante aprendizado e compartilhamento só tem a contribuir para a cultura de uma empresa, e conseqüentemente para o seu sucesso. Daí a importância de indivíduos que possuem características hospitaleiras nas organizações. Esses indivíduos trazem para as empresas o diferencial competitivo que pode fazer com que a organização se destaque diante da concorrência.

Essa pesquisa traz uma evolução no conhecimento em relação as pesquisas anteriores. As pesquisas anteriores retratam a cultura organizacional de hospitalidade, ou seja, como é a

cultura do setor hoteleiro e as características dos funcionários que trabalham nele. Já essa pesquisa retrata a cultura organizacional orientada para a hospitalidade, que se entende como uma estratégia de gestão de *stakeholders* e experiências, passível de aplicação em qualquer setor da economia. Portanto, é um equívoco entender cultura organizacional de hospitalidade somente como a cultura do setor de hospitalidade.

A cultura organizacional depende do funcionário, assim como o funcionário depende da cultura organizacional. Um influencia o outro, portanto, captar funcionários compatíveis e adequados à cultura, assim como ter uma cultura orientada para a hospitalidade é essencial para o sucesso do cliente. Os dois transferem informações e práticas entre si que contribuem para a criação de conhecimento e coletivismo.

Como bem demonstra as diversas etapas da pesquisa, o funcionário é elemento chave para a propagação da cultura organizacional e para a experiência do cliente. Dessa forma, é importante que as organizações, seus gestores e líderes entendam que a organização não deve ser hospitaleira somente com o seu cliente, ela também deve ser hospitaleira com os seus funcionários e outros *stakeholders*. A maneira como a organização trata o todo diz muito sobre a sua conduta ética e sobre os seus reais valores. Se a empresa só é boa para os seus clientes, então ela é inadequada e ineficiente.

Esse olhar voltado para o todo, para o coletivo, é um olhar de anfitrião, um olhar atento, que se faz cada vez mais necessário e importante em tempos de pandemia. Pode-se abordar essa atenção como um olhar de hospitalidade, olhar que é voltado para todos os *stakeholders* da organização, a fim de gerar benefícios para todos em relações ganha-ganha.

As organizações são atores que exercem grande influência e impacto nas mais diversas esferas da sociedade. Entender o seu impacto e a importância de suas ações para a sociedade, economia e ambiente deve ser uma prioridade nos estudos organizacionais. O presente estudo foi somente uma amostra de como a hospitalidade pode ser um atributo a ser observado e empregado por empresas que desejam minimizar seus impactos negativos e maximizar seus impactos positivos.

A hospitalidade pode e deve ser utilizada como um recurso valoroso de competitividade e relação entre *stakeholders*. Ela pode ser inserida como uma orientação da cultura, que como observado na presente pesquisa, é perceptível aos olhos do cliente.

Com algumas adaptações e modificações, o instrumento desenvolvido nessa pesquisa pode ser aplicado em outros contextos e setores, principalmente no setor de serviços. Os construtos e conceitos investigados também fornecem um guia para organizações que estejam interessadas em aplicar a orientação de hospitalidade em suas culturas.

As organizações podem começar captando funcionários que possuem características hospitaleiras, e permitir que seus conhecimentos, valores e comportamentos sirvam de exemplo para os outros. Conforme Pizam (2020) afirma, a peculiaridade do setor de hospitalidade desperta interesse nos outros setores, principalmente pelo fator humano disponível. Pois essa pesquisa é um convite para que pesquisadores e organizações fiquem ainda mais interessados pela hospitalidade e seu potencial.

Para pesquisas futuras, recomenda-se acrescentar ao *survey* uma questão sobre quem foi responsável pela escolha do hotel na viagem, e deixar a frequência de viagem mais clara, utilizando números ao invés de escala de frequência.

Recomenda-se aplicar essa pesquisa em outro contexto, com outros tipos de clientes, além de se analisar os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade em outros estímulos que não a experiência, como lealdade, qualidade, satisfação, *advocacy*, entre outros.

A pesquisa tem implicações acadêmicas, práticas e gerenciais que podem contribuir para a evolução do conhecimento em hospitalidade e para a inovação em estratégias competitivas nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABORAMADAN, Mohammed; ALBASHITI, Belal; ALHARAZIN, Hatem; ZAIDOUNE, Souhaila. Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 437–451, 2020. DOI: 10.1108/JMD-06-2019-0253.

ABULIBDEH, Ammar; ZAIDAN, Esmat. Empirical analysis of the cross-cultural information searching and travel behavior of business travelers: A case study of MICE travelers to Qatar in the Middle East. **Applied Geography**, [S. l.], v. 85, p. 152–162, 2017. DOI: 10.1016/j.apgeog.2017.06.001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apgeog.2017.06.001>.

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de Hospedagem**. 1º Edição ed. São Paulo: Aleph, 2007.

ALLIED MARKET RESEARCH. **MICE Industry by Event Type (Meeting, Incentive, Conventions, and Exhibitions): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast 2017–2028**. 2021. Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/MICE-industry-market>.

ALLISON, Jerry. Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. **International Journal of Organizational Analysis**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 666–689, 2019. DOI: 10.1108/IJOA-08-2018-1501.

AMOAHA, Felix; RADDER, Laetitia; VAN EYK, Marlé. Experience quality dimensions and customer perceptions: A case study of guesthouses in Ghana. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 1–21, 2016. Disponível em: <http://www.ajhtl.com>.

ARIFFIN, Ahmad Azmi M.; NAMEGHI, Ehsaneh Nejad; ZAKARIA, Noor Izyana. The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 127–137, 2013. DOI: 10.1002/CJAS.1246.

ARYANI, Rita; WIDODO, Widodo. The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. **International Journal of Higher Education**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 64–70, 2020. DOI: 10.5430/ijhe.v9n3p64.

ASHRAF, Sarfraz; ILYAS, Rashid; IMTIAZ, Majid; AHMAD, Sajjad. Impact of Service Quality, Corporate Image and Perceived Value on Brand Loyalty with Presence and Absence of Customer Satisfaction: A Study of four Service Sectors of Pakistan. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 452–474, 2018. DOI: 10.6007/ijarbss/v8-i2/3885.

BAPTISTA, Isabel. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista Hospitalidade**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 11–22, 2005.

BAVIK, Ali. Developing a new hospitality industry organizational culture scale. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 58, p. 44–55, 2016. a. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.07.005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>.

BAVIK, Ali. Identification of organizational culture in the hospitality industry. **Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research**, [S. l.], v. 12, p. 197–210, 2016. b. DOI: 10.1108/S1871-317320160000012015.

BAVIK, Ali; DUNCAN, Tara. Organizational Culture and Scale Development:

Methodological Challenges and Future Directions. **Nang Yan Business Journal**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 55–66, 2014.

BEAVERSTOCK, Jonathan V.; DERUDDER, Ben; FAULCONBRIDGE, James R.; WITLOX, Frank. International business travel: Some explorations. **Geografiska Annaler, Series B: Human Geography**, [S. l.], v. 91, n. 3, p. 193–202, 2009. DOI: 10.1111/j.1468-0467.2009.00314.x.

BEAVERSTOCK, Jonathan V.; DERUDDER, Ben; FAULCONBRIDGE, James; WITLOX, Frank. International business travel and the global economy: Setting the context. **International Business Travel in the Global Economy**, [S. l.], p. 1–7, 2010. DOI: 10.4324/9781315589329-6.

BENVENISTE, Émile. **Vocabulário Das Instituições Indo-Europeias**. Campinas: UNICAMP, 1995.

BERRAIES, Sarra; CHTIOUI, Rached; CHAHER, Mehrez. Customer-contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 69, n. 9, p. 1833–1859, 2020. DOI: 10.1108/IJPPM-07-2017-0169.

BERRY, Leonard L.; CARBONE, Lewis P.; HAECKEL, Stephan H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 85–89, 2002.

BRANDON-JONES, Alistair; LEWIS, Michael; VERMA, Rohit; WALSMAN, Matthew C. Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector. **Journal of Operations Management**, [S. l.], v. 42–43, p. 9–24, 2016. DOI: 10.1016/j.jom.2016.03.007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2016.03.007>.

BRIDGES, Eileen. Executive ethical decisions initiating organizational culture and values. **Journal of Service Theory and Practice**, [S. l.], v. 28, n. 5, p. 576–608, 2018. DOI: 10.1108/JSTP-07-2017-0106. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2017-0106>.

BRYMAN, Alan. Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? **Qualitative Research**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 97–113, 2006. DOI: 10.1177/1468794106058877.

BUCKLEY, R.; MOSSAZ, A. C. Decision making by specialist luxury travel agents. **Tourism Management**, [S. l.], v. 55, p. 133–138, 2016. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.02.002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.002>.

BUEHRING, Joern; O'MAHONY, Barry. Designing memorable guest experiences. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 358–376, 2019. DOI: 10.1108/jhti-11-2018-0077.

CALDWELL, Cam; FLOYD, Larry A.; ATKINS, Ryan; HOLZGREFE, Russell. Ethical Duties of Organizational Citizens: Obligations Owed by Highly Committed Employees. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 110, n. 3, p. 285–299, 2012. DOI: 10.1007/s10551-011-1154-9.

CALORI, Roland; SARNIN, Philippe. Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. **Organization Studies**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 49–74, 1991.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**,

[S. l.], v. 12, n. número especial, p. 42–69, 2015.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 2112, 2021. DOI: 10.7784/rbtur.v15i2.2112.

CBI. **The European market potential for MICE tourism**. 2021. Disponível em: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/mice-tourism/market-potential>.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto Da. **Metodologia Científica**. 6. ed. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/epub/64?code=kj+se+JBjdpxPdBJCaxXTWfSjU4ibyIrnOIG2ZHnMqtQidb7E84pWdmOQBcJpNig4ZpX5SOCgnSYzHwXmb3pA==>. Acesso em: 8 mar. 2021.

CETIN, Gurel; DINCER, Fusun Istanbulu. Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations. **Anatolia**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 181–194, 2014. DOI: 10.1080/13032917.2013.841094.

CHANEY, Damien; LUNARDO, Renaud; MENCARELLI, Rémi. Consumption experience: past, present and future. **Qualitative Market Research**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 402–420, 2018. DOI: 10.1108/QMR-04-2018-0042.

CHANG, Kuo Chien. Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 53, p. 116–128, 2016. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.12.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.003>.

CHEN, CT; KING, B. Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. **Elsevier**, [S. l.], v. 35, p. 1–8, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677017300645>. Acesso em: 18 abr. 2022.

CHIANG, Che-Chao; KING, Brian Edward; NGUYEN, Thu-Huong. Information Searching and the Travel Behaviours of MICE Travellers: a Cross-cultural Study. **International Journal of Tourism Research**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 103–115, 2012. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/jtr.833>.

CHIÓN, Sergio J.; CHARLES, Vincent; MORALES, José. The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. **Business Process Management Journal**, [S. l.], v. 26, n. 6, p. 1443–1472, 2020. DOI: 10.1108/BPMJ-10-2018-0279.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Second Edition ed. Hillsdale, N.J: Routledge, 2013. DOI: 10.4324/9780203771587/STATISTICAL-POWER-ANALYSIS-BEHAVIORAL-SCIENCES-JACOB-COHEN.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª edição ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. a. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/>.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848411/pageid/1>. Acesso em: 8 mar. 2021.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa - Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. [s.l.:

s.n.]. Disponível em: <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>.

CROTTI, Maria Stela Reis; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. A hospitalidade e a influência do atendimento na percepção de satisfação dos hóspedes em hotéis de luxo no Brasil. **Turismo Visão e Ação**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 309–335, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-71512019000300309&script=sci_arttext. Acesso em: 26 ago. 2020.

DAWSON, Mary; ABBOTT, Je Anna; SHOEMAKER, Stowe. The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 290–300, 2011. DOI: 10.1016/j.ijhm.2010.10.002.

DAWSON, Mary; ABBOTT, Jeanna. Hospitality Culture and Climate: A Proposed Model for Retaining Employees and Creating Competitive Advantage. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 289–304, 2011. DOI: 10.1080/15256480.2011.614533.

DAWSON, Mary; GUCHAIT, Priyanko; MADERA, Juan. Organizational characteristics and personal values that define club management culture. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration**, [S. l.], v. 00, n. 00, p. 1–22, 2018. DOI: 10.1080/15256480.2018.1478354. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1478354>.

FERNANDES, Adriana; ALTURAS, Bráulio; LAUREANO, Raul. Validation of the Hospitality Culture Scale in the context of hotel industry. **Tourism & Management Studies**, [S. l.], v. 14, n. SII, p. 43–52, 2018. DOI: 10.18089/tms.2018.14si105.

FITRIO, Tomy; BUDIYANTO; AGUSTEDI. The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance. **Accounting**, [S. l.], v. 6, n. 7, p. 1351–1360, 2020. DOI: 10.5267/j.ac.2020.8.014.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 382–388, 1981. DOI: 10.1177/002224378101800313.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. **Hotelaria em números 2019**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Hotelaria-em-números-2019.pdf>.

FREEMAN, R. Edward; MARTIN, Kirsten E.; PARMAR, Bidhan L. **THE POWER OF AND: Responsible Business Without Trade-Offs**. 1º edição ed. New York: Columbia University Press, 2020.

GABER, John. Seeing the community's perspective through multiple emic and etic vistas. **Health Promotion International**, [S. l.], v. 32, p. 1025–1033, 2017. DOI: 10.1093/heapro/daw043. Disponível em: <https://academic.oup.com/heapro/article/32/6/1025/2555378>. Acesso em: 5 mar. 2021.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo; MARTELO-LANDROGUEZ, Silvia; VÉLEZ-COLON, Luisa; CEPEDA-CARRIÓN, Gabriel. An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 438–454, 2018. DOI: 10.1108/JHTT-09-2017-0100.

GARSON, David. **Partial Least Squares Regression and Structural Equation...** - Google Acadêmico. [s.l.] : Statistical Associates Publishers, 2016. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Partial+Least+Squares+Regression+and+Structural+Equation+Models%3A+2016+Edition.&btnG=. Acesso em: 18 abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição ed. [s.l.] : Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6º edição ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!/4/2%400:0>. Acesso em: 4 mar. 2021.

GOMES, Gustavo Bueno. **Gerenciamento de facilities na hotelaria**. São Paulo: Trevisan, 2014.

GOTMAN, Anne. O comercio da hospitalidade e possivel? **Revista Hospitalidade**, [S. l.], v. VI, n. 2, p. 3–27, 2009.

GREENE, Jennifer C.; CARACELLI, Valerie J.; GRAHAM, Wendy F. Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 255–274, 1989. DOI: 10.3102/01623737011003255.

GURSKI, Daniel. **Customer Experiences affect Customer Loyalty An Empirical Investigation of the Starbucks Experience using**. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2014.

HAIR, JF; SARSTEDT, M.; RINGLE, CM; GUDERGAN, SP. Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. **Sage Publications**, [S. l.], 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=f1rDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=A+Primer+on+Partial+Least+Squares+Structural+Equation+Modeling&ots=vY0ZiiDYa0&sig=oDCfE2kwDz164F0PG1m_ayLHp-g. Acesso em: 18 abr. 2022.

HANKINSON, Graham. Destination brand images: A business tourism perspective. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 24–32, 2005. DOI: 10.1108/08876040510579361.

HARRISON, David; LUGOSI, Peter. Tourism Culture(s): The Hospitality Dimension. **Tourism Recreation Research**, [S. l.], v. 38, n. 3, p. 269–279, 2013. DOI: 10.1080/02508281.2013.11081753.

HATCH, Mary Jo. The Dynamics of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 657–693, 1993. DOI: 10.2307/258594.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. 1º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/328/pdf/0>. Acesso em: 15 abr. 2021.

HEMMINGTON, Nigel. From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. **Service Industries Journal**, [S. l.], v. 27, n. 6, p. 747–755, 2007. DOI: 10.1080/02642060701453221.

HEMSLEY-BROWN, Jane; ALNAWAS, Ibrahim. Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S. l.], v. 28, n. 12, p. 2771–2794, 2016. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2015-0466.

HENSELER, J.; RINGLE, CM; SINKOVICS, RR. **The use of partial least squares path modeling in international marketing**. New Challenges to I... ed. [s.l.] : Emerald Group Publishing Ltd., 2009. v. 20 DOI: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014). Acesso em: 18 abr. 2022.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 115–135, 2015. DOI: 10.1007/S11747-014-0403-8.

HOFSTEDDE, Geert; NEUIJEEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 35, p. 286–316, 1990.

HOLBROOK, Morris B. Essay on the origins, development and future of the consumption experience as a concept in marketing and consumer research. **Qualitative Market research: An International Journal**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 421–444, 2018.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 132, 1982. DOI: 10.1086/208906.

HU, L.; BENTLER, PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1–55, 1999. DOI: 10.1080/10705519909540118. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10705519909540118>. Acesso em: 18 abr. 2022.

JEFFREY, Scott A.; DICKINSON, Alyce M.; EINARSSON, Yngvi F. The use of incentives in organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 62, n. 6, p. 606–615, 2013. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2012-0139.

JOGARATNAM, Giri. How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [S. l.], v. 31, p. 211–219, 2017. DOI: 10.1016/j.jhtm.2017.03.002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>.

KAO, Chiu Ying; TSAUR, Sheng Hshung; HUANG, Chung Ching. The scale development of organizational culture on customer delight. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S. l.], 2020. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2019-0128.

KATTARA, Hanan Saad; WEHEBA, Dina; EL-SAID, Osman. The Impact of Employee Behaviour on Customers' Service Quality Perceptions and Overall Satisfaction. **Tourism and Hospitality Research**, [S. l.], v. 8, n. March 2019, p. 17, 2008. DOI: 10.1057/thr.2008.35.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: **Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, [S. l.], v. 12, n. especial, p. 70–92, 2015.

LASHLEY, Conrad; LYNCH, Paul; MORRISON, Alison. Hospitality: An Introduction. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison; LYNCH, Paul (org.). **Hospitality: A Social Lens**. [s.l.] : Elsevier, 2007.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. 2° edição ed. Barueri: Manole, 2004.

LAU, Patricia Yin Yin; MCLEAN, Gary N.; HSU, Yen Chen; LIEN, Bella Ya Hui. Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person-organization fit theory. **Human Resource Development International**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 159–179, 2017. DOI: 10.1080/13678868.2016.1246306. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2016.1246306>.

LEE, Don Hee. Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. **Service Business**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 47–72, 2019. DOI: 10.1007/s11628-019-00410-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00410-8>.

LENZ, Tobias; GEWALD, Heiko; COCCORULLO, Sascha. Concept for a multimodal business travel portal: Identification of a holistic business travel process and the required functional building blocks. **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, [S. l.], v. 2015-March, n. January, p. 1410–1421, 2015. DOI: 10.1109/HICSS.2015.172.

LI, Lung-yu; LEE, Long-yuan. Examination of KANO 's Two-dimensional Quality Model into Consumption Experience and Anticipated Satisfaction for Bed and Breakfast ' s Customers. **International Journal of Business and Commerce**, [S. l.], v. 6, n. 04, p. 37–52, 2017.

LIM, Bernard. Examining the organizational culture and organizational performance link. **Leadership & Organization Development Journal**, [S. l.], v. 16, n. 5, p. 16–21, 1995. DOI: 10.1108/01437739510088491.

LIN, Ming Yu; CHIANG, Chun Fang; WU, Kuo Ping. How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. **Journal of Hospitality and Tourism Education**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 229–240, 2018. DOI: 10.1080/10963758.2018.1480377. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480377>.

LIN, Shin-Yi; CHANG, Chia-Chi. Tea for Well-Being: Restaurant Atmosphere and Repurchase Intention for Hotel Afternoon Tea Services. **Sustainability**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 778, 2020. DOI: 10.3390/su12030778. Disponível em: www.mdpi.com/journal/sustainability. Acesso em: 26 ago. 2020.

LO, Ying Tuan; AWANG, Siti Rahmah; JUSOH, Ahmad; NOR, Khalil Md; SOEHOD, Khairiah. The role of patron dining experience and emotions on relationship quality in chain restaurant industry. **Intangible Capital**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 357–369, 2018. DOI: 10.3926/ic.1120.

LOCHMANN, Hans Dieter; STEGER, Ulrich. Performing under pressure: Managers embracing new realities. **European Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 341–355, 2002. DOI: 10.1016/S0263-2373(02)00053-1.

LOPES, Anderson Soares; WADA, Elizabeth Kyoko. Hospitalidade e Mobilidade Corporativa: uma revisão teórica. **Turismo e Sociedade**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 84–105, 2020. DOI: 10.5380/ts.v13i1.71116.

LUBIS, Fitri Rahmadani; HANUM, Farida. Organizational culture. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, [S. l.], v. 511, n. Yicemap 2019, p. 88–91, 2019. DOI: 10.1115/JRC2017-2247.

LUGOSI, Peter. Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 139–149, 2008. DOI: 10.1111/j.1745-4506.2008.00092.x.

LUGOSI, Peter. The production of hospitable space: Commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation. **Space and Culture**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 396–411, 2009. DOI: 10.1177/1206331209348083.

LUGOSI, Peter. Exploring the hospitality-tourism nexus: Directions and questions for past and future research. **Tourist Studies**, [S. l.], n. January, 2021. DOI: 10.1177/1468797620985778. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1468797620985778>.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. DE PERTO E DE DENTRO: notas para uma etnografia urbana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 17, n. 49, p. 11-, 2002. a.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 17, n. 49, p. 11–29, 2002. b. DOI: 10.1590/s0102-69092002000200002.

MASCARENHAS, Sidney Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3063/epub/0>, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3063/epub/0>. Acesso em: 4 mar. 2021.

MIAO, Li; LEHTO, Xinran; WEI, Wei. The Hedonic Value of Hospitality Consumption: Evidence From Spring Break Experiences. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 99–121, 2014. DOI: 10.1080/19368623.2013.766582.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. 2015. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/aceso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudo da Demanda Turística Internacional Brasil - 2018**. [s.l.: s.n.].

MORTON, Flor; TREVIÑO, Teresa; ZAPATA-CANTÚ, Laura. A Conceptual Model of Organizational Culture and Its Implications in the Service Sector. **Multidisciplinary Business Review**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1–14, 2019. DOI: 10.35692/07183992.12.1.3.

MOSTOWLANSKY, Till; ROTA, Andrea. Emic and etic. **The Cambridge Encyclopedia of Anthropology** (eds), [S. l.], 2020. DOI: 10.29164/20emicetic. Disponível em: <http://doi.org/10.29164/20emicetic>. Acesso em: 5 mar. 2021.

NETHENGWE, Tondani; NENGOVHELA, Munei; SHAMBARE, Richard. Perception of service quality: Voices of guests and lodge managers in Vhembe District Municipality of South Africa. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 1–17, 2018.

OLIVEIRA, Débora Regina Soares De; NOBRE, Gelcimara de Lima; OLIVEIRA, Lúcia Helena Soares De; SILVA, Cirlande Cabral Da. O Método Hipotético Dedutivo No Ensino Fundamental: Uma Proposta Prática Para O Ensino De Ciências Naturais No Tema Transpiração Das Plantas. **REAMEC - Rede Amazônica de Educação em Ciências e Matemática**, [S. l.], v. 6, n. Especial, p. 37–50, 2018. DOI: 10.26571/reamec.a2019.v6.n3.p37-50.i7712.

OUCHI, William. G.; WILKINS, Alan. L. Organizational culture. **Annual Review of Sociology**, [S. l.], v. 11, p. 457–483, 1985. DOI: 10.1146/annurev.so.11.080185.002325.

OUDENHOVEN, Jan Pieter. Emic and Etic Research. **The International Encyclopedia of Intercultural Communication**, [S. l.], p. 1–7, 2017. DOI: 10.1002/9781118783665.ieicc0103.

OWEN, Charles. Changing trends in business tourism. **Tourism Management**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 224–226, 1992. DOI: 10.1016/0261-5177(92)90063-D.

PARK, Sunyoung; KIM, Eun Jee. Organizational culture, leaders' vision of talent, and HR functions on career changers' commitment: the moderating effect of training in South Korea. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [S. l.], v. 57, n. 3, p. 345–368, 2019. DOI: 10.1111/1744-7941.12192.

PAVLUKOVIĆ, Vanja; CIMBALJEVIĆ, Marija. Factors affecting conference participation decision-making. **Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijić SASA**, [S. l.], v. 70, n. 1, p. 31–43, 2020. DOI: 10.2298/IJGI2001031P.

PAWASKAR, Pinky; GOEL, Mridula. A Conceptual Model: Multisensory Marketing and Destination Branding. **Procedia Economics and Finance**, [S. l.], v. 11, n. 14, p. 255–267, 2014. DOI: 10.1016/s2212-5671(14)00194-4. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00194-4](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00194-4).

PAWIROSUMARTO, Suharno; SARJANA, Purwanto Katijan; GUNAWAN, Rachmad. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. **International Journal of Law and Management**, [S. l.], v. 59, n. 6, p. 1337–1358, 2017. DOI: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: Planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIJLS, Ruth; GROEN, Brenda H.; GALETZKA, Mirjam; PRUYN, Ad T. H. Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 67, p. 125–133, 2017. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.07.008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.008>.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, [S. l.], v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998.

PITT-RIVERS, Julian. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 501–517, 2012.

PIZAM, Abraham. Hospitality As An Organizational Culture. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Florida, v. 44, n. 3, p. 431–438, 2020. DOI: 10.1177/1096348020901806.

PIZAM, Abraham; TASCI, Asli D. A. Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 76, n. Part B, p. 1–13, 2018. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.010>.

PUNNETT, Betty Jane; FORD, David; GALPERIN, Bella L.; LITUCHY, Terri. The Emic-Etic-Emic Research Cycle. **AIB Insights**, [S. l.], v. 17, n. 1, 2017. Disponível em: <http://researchoutlet>. Acesso em: 5 mar. 2021.

QUEIROZ, Danielle Teixeira; VALL, Janaina; SOUZA, Ângela Maria Alves e; VIEIRA, Neiva Francenely Cunha. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA PESQUISA QUALITATIVA: CONCEITOS E APLICAÇÕES NA ÁREA DA SAÚDE. **Revsita Enferm**,

[S. l.], v. 15, n. 2, p. 276–283, 2007.

RADOJEVIC, Tijana; STANISIC, Nemanja; STANIC, Nenad. The culture of hospitality: From anecdote to evidence. **Annals of Tourism Research**, [S. l.], v. 79, n. September, 2019. DOI: 10.1016/j.annals.2019.102789.

RAFFESTIN, Claude. Réinventer l'hospitalité. **Communications**, [S. l.], v. 65, p. 165–174, 1997. Disponível em: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm_0588-8018_1997_num_65_1_1997.

RAHIMI, Roya. Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 1380–1402, 2017. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2015-0617.

REN, Lianping; QIU, Hanqin; WANG, Peilai; LIN, Pearl M. C. Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 52, p. 13–23, 2016. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.09.009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.009>.

RICCI, Peter R.; HOLLAND, Stephen M. Incentive travel. Recreation as a motivational medium. **Tourism Management**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 288–296, 1992. DOI: 10.1016/0261-5177(92)90100-L.

RYU, Kisang; JANG, Soo Cheong Shawn. The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions Through Emotions: The Case of Upscale Restaurants. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 56–72, 2007. DOI: 10.1177/1096348006295506.

SALT, John; WOOD, Peter. Recession and international corporate mobility. **Global Networks**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 425–445, 2012. DOI: 10.1111/j.1471-0374.2011.00356.x.

SCHEIN, Edgar H. Coming To a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 3–16, 1984.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture. **Sloan School of Management**, [S. l.], 1988. DOI: 10.1136/postgradmedj-2019-136473.

SCHEIN, Edgar H. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 229–240, 1996. DOI: 10.2307/2393715.

SCHMITT, Bernd. Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications. **Design Management Journal (Former Series)**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 10–16, 1999. DOI: 10.1111/j.1948-7169.1999.tb00247.x.

SHARMA, Deependra. Enhancing customer experience using technological innovations: A study of the Indian hotel industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 13, 2016.

SHINEW, Kimberly J.; BACKMAN, Sheila J. Incentive travel: an attractive option. **Tourism Management**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 285–293, 1995.

SMITH, Terry A. **The Hospitable Leader**. Ebook edit ed. [s.l.] : Bethany House Publishers, 2018. v. 4

SOOMRO, Bahadur Ali; SHAH, Naimatullah. Determining the impact of entrepreneurial

orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. **South Asian Journal of Business Studies**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 266–282, 2019. DOI: 10.1108/SAJBS-12-2018-0142.

STEFANINI, Cláudio José; YAMASHITA, Ana Paula Nazareth Guardia; SOUSA, Roseane Barcellos Marques. Turismo De Negócios: Um Estudo Sobre a Percepção De Valor Dos Serviços Hoteleiros Na Ótica Do Turista De Negócios. **Turismo - Visão e Ação**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 349–365, 2012. DOI: 10.14210/rtva.v14n3.p349-365.

SUN, Shili. Organizational Culture and Its Themes. **International Journal of Business and Management**, [S. l.], v. 3, n. 12, p. 137–141, 2008. DOI: 10.5539/ijbm.v3n12p137.

SUSITA, Dewi; KETUT SUDIARDITHA, I. R.; PURWANA, Dedi; WOLOR, Christian Wiradendi; MERDYANTIE, Restia. Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? **Management Science Letters**, [S. l.], v. 10, n. 11, p. 2455–2462, 2020. DOI: 10.5267/j.msl.2020.4.004.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **Business Travel and Tourism**. [s.l: s.n.]. DOI: 10.4324/9780080490601.

TAGLIABUE, Marco; SIGURJONSDOTTIR, Sigridur Sofia; SANDAKER, Ingunn. The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 841–861, 2020. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1796647. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1796647>.

TAJEDDINI, Kayhan; ALTINAY, Levent; RATTEN, Vanessa. Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 65, p. 100–114, 2017. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.06.010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>.

TALA, Madalina; MÜLLER, Catalina; SCHIOPU, Andrea. Bleisure - a new trend in the tourism industry. In: FORUM WARE INTERNATIONAL 2011, **Anais [...]**. [s.l: s.n.] p. 235–239. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232747813_Bleisure_-_a_new_trend_in_tourism_industry.

TAMA, Harrisson Amat; VOON, Boo Ho. Components of Customer Emotional Experience with Halal Food Establishments. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S. l.], v. 121, n. September 2012, p. 272–280, 2014. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.01.1128. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1128>.

TASCI, Asli D. A.; SEMRAD, Kelly J. Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 53, p. 30–41, 2016. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.11.006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.006>.

TELFER, Elizabeth. Hospitableness. **Philosophical Papers**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 183–196, 1995. DOI: 10.1080/05568649509506530.

TELFER, Elizabeth. A filosofia da “hospitalidade”. In: **Em Busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. 1º edição ed. Barueri: Manole, 2000. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520443330/pageid/4>.

- TENENHAUS, Michel. Structural Equation Modelling for small samples. *[S. l.]*, 2008. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.525.9953&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- TEPECI, Mustafa; BARTLETT, A. L. Bar. The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. **International Journal of Hospitality Management**, *[S. l.]*, v. 21, n. 2, p. 151–170, 2002. DOI: 10.1016/S0278-4319(01)00035-4.
- TESTA, Mark R.; SIPE, Lori J. The Organizational Culture Audit : A Model for Hospitality Executives. *In*: 2011 ICHRIE CONFERENCE 2011, **Anais [...]**. [s.l: s.n.]
- TRIANAFILLIDOU, Amalia; SIOMKOS, George. Consumption experience outcomes: Satisfaction, nostalgia intensity, word-of-mouth communication and behavioural intentions. **Journal of Consumer Marketing**, *[S. l.]*, v. 31, n. 6–7, p. 526–540, 2014. DOI: 10.1108/JCM-05-2014-0982.
- VENKATRAMAN, Meera; NELSON, Teresa. From servicescape to consumptionscape: A photo-elicitation study of starbucks in the New China. **Journal of International Business Studies**, Boston, v. 39, n. 6, p. 1010–1026, 2008. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400353.
- WANG, Chen Ya; GUCHAIT, Priyanko; CHIANG, Cheng Hsin; WENG, Wan Ting. When customers want to become frontline employees: an exploratory study of decision factors and motivation types. **Service Business**, *[S. l.]*, v. 11, n. 4, p. 871–900, 2017. DOI: 10.1007/s11628-017-0334-9.
- WELCH, Denice E.; WORM, Verner; EM; STAHL, Günter K.; BJÖRKMAN, Ingmar. Handbook of research in international human resource management. *In*: **Handbook Of Research In International Human Resource Management**. [s.l: s.n.]. p. 581. DOI: 10.4337/9781845428235.
- WELTHAGEN, Lisa; GELDENHUYS, Sue. Gap analysis of service quality at Innibos Arts Festival. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, *[S. l.]*, v. 3, n. 2, p. 1–12, 2014.
- WETZELS, Martin; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; VAN OPPEN, Claudia. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. **MIS quarterly**, *[S. l.]*, p. 177–195, 2009. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20650284>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- WHITAKER, Emilie Morwenna. Emic and Etic Analysis. **The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory**, *[S. l.]*, p. 1–2, 2017. DOI: 10.1002/9781118430873.est0640.
- WOODS, Robert. More Alike than Different: The Culture of the restaurant industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, *[S. l.]*, v. 30, n. 2, p. 82–97, 1989.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019**. [s.l: s.n.].
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Travel and Tourism Economic Impact 2021**. [s.l: s.n.].
- YANG, Li Ting; GU, Zheng. Capacity optimization analysis for the MICE industry in Las Vegas. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, *[S. l.]*, v. 24, n. 2, p. 335–349, 2012. DOI: 10.1108/09596111211206204.

YAVAS, Ugur; BABAKUS, Emin. Dimensions of hotel choice criteria: Congruence between business and leisure travelers. **International Journal of Hospitality Management**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 359–367, 2005. DOI: 10.1016/j.ijhm.2004.09.003.

YIN, Robert K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

APÊNDICE A: Questionário

Essa é uma pesquisa científica que busca estudar os efeitos da cultura organizacional e hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativos que se hospedaram em hotéis nos últimos 4 anos.

Você pode participar dessa pesquisa se:

- 1) Você se hospedou em algum hotel com a estadia paga pela sua empresa nos últimos 4 anos.
- 2) Se você tiver idade igual ou superior a 18 anos.

Para responder esse questionário você deverá considerar a sua experiência de hospedagem mais recente. Lembrando que essa hospedagem tem que ter sido custeada pela empresa que você trabalha.

Precisaremos de 10 a 15 minutos do seu tempo.

Agradecemos sua disponibilidade!

Idade:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- > 66

Escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-Graduação/ Especialização
- Mestrado
- Doutorado

A sua última viagem paga pela empresa foi motivada por uma:

- Reunião
- Viagem de Incentivo
- Conferência
- Exibição
- Treinamento
- Outros

Você se hospedou em:

- Hotel
- Resort
- Pousada
- Flat/Apart Hotel
- Outro

Com que frequência você costuma viajar por motivos corporativos:

Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Muitas vezes
 Sempre

	Discordo Totalmente > Concordo Totalmente
Em relação aos funcionários percebi que:	
Os funcionários do hotel pareciam entusiasmados	
Os funcionários eram amigáveis	
Os funcionários respeitaram as diferenças culturais, raciais e religiosas	
Os funcionários foram hospitaleiros comigo	
Os funcionários prestaram atenção nos detalhes	
Os funcionários foram cordiais ao se comunicarem	
Os funcionários me receberam de maneira calorosa	
Em relação ao atendimento percebi que:	
Os funcionários do hotel eram comprometidos	
Os funcionários foram solícitos com as minhas necessidades	
Os funcionários do hotel resolveram meus problemas	
Os funcionários agiam de forma colaborativa	
Os funcionários do hotel sabiam meu nome e / ou nacionalidade	
Os funcionários estavam interessados em interagir comigo	
Em relação ao serviço percebi que	
Os funcionários do hotel possuíam um código de vestimenta	
Os funcionários tinham autonomia para resolver problemas ou conflitos	
O serviço oferecido pelo hotel superou minhas expectativas	
O hotel entregou um serviço de qualidade	
O hotel executou o serviço que se propôs de maneira satisfatória	
Os funcionários do hotel eram bem treinados	
O posicionamento da marca e da equipe pareciam éticos	
A prestação de serviços foi coesa durante toda a estadia	
As informações estavam alinhadas entre os funcionários	
O ambiente de serviços era acolhedor e hospitaleiro	
Em relação à experiência:	
Me senti como se estivesse em casa durante a estadia	

Me senti à vontade no hotel	
Me senti confortável no hotel	
Me senti relaxado no hotel	
Me senti seguro no hotel	
O clima de serviços era agradável	
Os funcionários do hotel me fizeram sentir uma pessoa importante	
O hotel oferecia experiências de serviço inovadoras	
O hotel oferecia experiências de serviço criativas	
O hotel tentou criar experiências memoráveis	
O hotel me incentivou a conhecer coisas novas	
A experiência fornecida pelo hotel se tornou parâmetro para escolher experiências futuras	
Eu recomendaria esse hotel para outras pessoas	
Se eu pudesse escolher, visitaria este hotel novamente	
O hotel estabeleceu relacionamentos comigo	
Construir um bom relacionamento em vez de ganhar dinheiro parecia ser a motivação mais importante do hotel	
O hotel valoriza os clientes	

APÊNDICE B: TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS

Entrevista Com Gestor De Viagens – ENTREVISTADO 1

Entrevistadora: Prontinho. Então, a minha primeira pergunta, eu queria que você falasse o seu nome, o seu cargo, o que você faz, o seu tempo de atuação nessa área e a empresa que você trabalha.

Entrevistado: Bom eu me chamo Rodrigo César. Eu atualmente trabalho na Roche em indústria farmacêutica. Eu já estou há dezessete anos e atuo no mercado de eventos e viagens há mais de vinte. Vinte e quatro anos que eu já estou no mercado de eventos e viagens. Hoje a o papel que eu assumo aqui, que eu tenho na Roche, eu lidero as áreas de eventos, viagens e agora também uma outra área, que é uma área viabilizadora pra todos os projetos dentro da empresa, então uma área com uma moçada nova, mas que tem um papel fundamental agora na Roche, que sofreu uma transformação bem grande pra esse modelo mais digital acabando com essa coisa de vendas tradicional. Enfim, então a gente está num modelo bem novo agora do ponto de vista de modelo de negócio para cliente sabe? Então é isso, eu acho que eu falei as coisas básicas que você me trouxe né?

Entrevistadora: Ótimo. Você me perguntou um pouco o que eu faço eu sou mestranda em hospitalidade, e a Beth e a minha orientadora. A minha linha de pesquisa é hospitalidade, cultura organizacional e experiência de consumo. Então estou tentando realmente investigar a hospitalidade como se fosse a cultura organizacional, mas minha área de atuação é marketing digital. Eu era da hotelaria, depois saí, tentei outras coisas, mas essa é a minha pesquisa, assim, né? Tô tentando investigar a hospitalidade como uma cultura organizacional. E aí eu te pergunto, como você define a cultura organizacional da empresa que você trabalha? De uma maneira simples, eu não sei, se você pudesse definir a cultura da Roche e como você definiria?

Entrevistado: como a gente passou por essa transformação e a gente tá nessa transformação, é bem complexo assim, acho que é uma empresa que tem um propósito. Claro, com os valores super claros de integridade, paixão e coragem, mas estou passando por um modelo muito disruptivo de negócio, então imagina que grande parte das indústrias farmacêuticas tem trezentas, seiscentas, duas mil pessoas em força de campo, em vendas. Então, a Roche acabou de fazer essa mudança e a gente já tem uma mudança de focar muito mais em biotecnologia, mas hoje a gente tem só setenta a oitenta pessoas no campo. Então a gente remodelou esse projeto, para que cada vez mais a gente atue de forma digital. Obviamente enxugando muito toda estrutura de uma empresa pra cada vez mais focar em pesquisa e desenvolvimento e realmente em custo, em um custo para o consumidor, para o paciente, mais baixo de todos os medicamentos. Então para a gente conseguir isso cada vez mais ter drogas saindo que realmente gerem bem-estar e cura de paciente e cada vez com preços mais adequados a gente precisa estruturar o modelo de negócio. Então a gente está exatamente no momento de transformação cultural muito grande. Então quando para definir a cultura, é uma empresa que está fazendo esse ano cento e vinte e cinco anos mundialmente, noventa e cinco a noventa anos de Brasil. Então é uma cultura muito enraizada no funcionário, mas com foco muito grande em paciente, com esses pilares de chão, de coragem, integridade e de que ser disruptiva sempre dá o próximo passo da indústria farmacêutica, então a empresa sempre tem esse de inovação,

uma cultura de inovação muito grande que não tem o medo de arriscar e mudar modelos de negócio, desde as épocas que a gente tinha vitaminas e vendeu toda a parte de vitamina, aí tinha pares de que são aqueles medicamentos de farmácia e também se desfez. Todos sempre para ir para um próximo passo. Isso aí um olhar o seu tempo, mas que mudaram algumas indústrias é um pouco disso que a gente tem buscado. É uma cultura de mudança muito grande buscando inovação a todo momento, mas com valores muito fortes, de integridade, de paixão e de coragem. Então, é um modelo de startups que todos buscam, mas com valores muito enraizados e com uma história muito importante de inovação. Então é um mix de inovação, desse modelo mais ágil, mas ao mesmo tempo com valores de raízes muito fortes sabe? E aí é que eu trouxe o comparativo dos noventa anos Brasil, cento e vinte e cinco anos no mundo, mas associado a essa coisa da inovação constante.

Entrevistadora: Então, agora eu vou entrar mais nas perguntas específicas sobre hospitalidade e cultura organizacional mesmo. E eu queria que você me dissesse um pouco do que você faz, você planeja as viagens desse público corporativo? Como é um pouquinho disso? Só pra entender e direcionar aqui as perguntas da melhor maneira.

Entrevistado: Em viagens eu faço a gestão de viagens, tem uma pessoa que ajuda e faz isso diretamente, mas basicamente é a gente criar uma condição que sustente esse viajante aí no seu dia a dia, na sua solidez a sua solicitação, até a viagem em si. Depois todo esse suporte para essas pessoas. Então é pensar num modelo de viagem que suporte esses funcionários pensando muito claramente num processo limpo, sem burocracia, sem querer trazer para as ferramentas de viagem problemas culturais ou problemas de postura mesmo de cada viajante, né? Então a gente tenta ao máximo não trazer os problemas que tem das pessoas ou do ponto de vista para a ferramenta. Então, a gente tenta criar ferramentas mais fluidas e simplistas que resolvam realmente a necessidade desses viajantes. E pensar num programa de viagem, nas suas políticas, que está em transição e mudanças constantes. Você pensou como a gente consegue suportar essa moçada nesta jornada, né? De cada viagem que ele faz durante o ano.

Entrevistadora: Entendi. Agora entrando no primeiro tema que seria hospitalidade, o que você entende por características hospitaleiras do anfitrião? Como você enxerga assim nesse planejamento de viagens essas características de como posso dizer? O quanto isso é importante para uma experiência de viagem?

Entrevistado: eu acho que é fundamental a hospitalidade. Ela traz elementos que são assim necessários para o nosso dia a dia e eu acho que isso existia muito mais no meio do turismo e pouco no corporativo, cada vez mais isso foi incorporado para o corporativo de alguma forma. Porque as pessoas entenderam que da mesma forma que eu tenho um viajante que vai a turismo uma vez por lugar e dificilmente ele volta, é diferente desse perfil corporativo que em geral a pessoa retorna e retorna com uma certa frequência pra esses espaços. Então quando você tem essa hospitalidade, ela se torna fundamental pra que você consiga gerar o mínimo de bem-estar, de saúde mental para essas pessoas que as vezes se distanciam. Obviamente que agora a gente está num cenário pandêmico que tudo muda de cenário, mas num cenário normal a hospitalidade ela acaba sendo fundamental pra você conseguir gerar essa experiência que você busca, que é refletir o que você tem no lazer para essa experiência do corporativo. De algo personalizado, de algo que realmente entenda quais são as necessidades na jornada deste viajante, desde a solicitação até situações específicas quando ele chega num hotel, quando ele pega um

transporte ou pega um voo, então a hospitalidade ela é fundamental pra que você consiga realmente trazer uma experiência de viagem completa.

Entrevistadora: Perfeito, você falou um pouco da cultura da Roche e você trouxe foco no funcionário, foco no cliente, você trouxe valores como paixão e sobre cuidar que eu achei muito interessante. O que você entende como cultura organizacional orientada para a hospitalidade? Porque eu sinto nessa sua fala que você trouxe algo um pouco disso, desses traços e eu queria que você me definisse cultura organizacional orientada para a hospitalidade na sua perspectiva.

Entrevistado: Na minha perspectiva eu acho que esse tema de hospitalidade a gente engatinhava há um tempo atrás e eu acho que a gente evoluiu bastante, porque hospitalidade também tem a ver muito com uma questão de serviço que eu acho que é na cultura ocidental tem uma coisa de subserviência negativa, algo ruim. Para o oriental ele é algo nobre, algo fundamental, algo que você consegue propiciar isso para algum cliente, para alguma pessoa, é algo nobre. E no mundo ocidental, acho que a gente ainda tem muito a evoluir nesse sentido de hospitalidade, mas eu vejo como algo importante para trazer o calor, trazer o quentinho sabe? Das relações às vezes profissionais, o seu dia a dia de viagem, o seu dia a dia dentro de um evento, sutilezas que fazem com que você gere essa situação positiva. Dentro de uma experiência de viagem, uma experiência de eventos. Então eu vejo como quando a gente pega uma perspectiva de uma cultura. Não consigo definir em palavras, mas eu vejo como algo bem importante assim que a gente acaba não colocando um olhar e colocando no foco e a energia, mas que tem um resultado bem poderoso e bem potente para uma empresa ou para a forma de como ela conduz essa relação de viagens com seus funcionários. Enfim, eu acho bem importante alguém olhar para isso.

Entrevistadora: Nossa perfeito. Consegui captar essa mensagem, principalmente quando você fala disso do calor humano, do quentinho que é isso que remete hospitalidade, né? Muito importante. Você trouxe na sua fala também essa questão da experiência do viajante, isso eu achei muito interessante. E aí eu queria te perguntar quais requisitos o meio de hospedagem tem que cumprir para que a empresa feche um contrato, para que você mande um funcionário para esse meio de hospedagem, quais são os principais requisitos? O que que vocês olham? O que que é importante?

Entrevistado: Eu vou te dizer que anteriormente tinha uma série de requisitos, hoje eu vou te dizer que isso tudo caiu por terra, porque com as ferramentas e com essa abertura, a gente limitar muitas vezes pode ser um erro estratégico. Até do ponto de vista de expectativa desse viajante, desse cliente a gente limitar pra algumas questões em função de demanda e de conseguir atingir números pra ter descontos em alguns hotéis, eu estou falando de hotelaria especificamente agora. Eu acho que o único ponto que a gente tem uma preocupação ainda grande é a questão de segurança mesmo e a questão de segurança ela acaba ficando ampla demais porque muitas vezes de segurança dependendo do olhar que você tem pra mim pode tá completamente contemplado mas uma pessoa que acaba sendo viajante ele pode ter muito mais informações ou elementos que tragam que é seguro para aquela viagem que ele vai fazer, porque ele conhece muitas vezes muito mais o destino que a própria pessoa que faz a gestão de viagens. Em geral ele conhece muito mais sempre de quem faz gestão de viagem ou quem define quais são esses pulsos. Então assim eu acho que hoje as ferramentas todas de book que a gente migrou do turismo para o corporativo fez com que a gente mudasse um pouquinho esse olhar de como a gente

define quais são lugares determinantes pra eu utilizar ou não. Muitas vezes a gente faz o caminho contrário os lugares que a gente tiver escolhendo vai muito em função de uma característica de utilização que a gente teve de funcionários nossos que trazem os pontos positivos e você acaba tomando a decisão de direcionar às vezes mais para um outro produto e em função da experiência do seu próprio viajante. Então antes a gente tinha uma coisa muito que era o Top Down olha pra tal cidade a gente define tais hotéis a gente faz negociações com eles define e vamos usar esses. De uns tempos pra cá, alguns anos a gente já faz isso, é o contrário, a gente se reúne com esses viajantes entende esses produtos e define com base na perspectiva deles para onde a gente vai e pode direcionar maiores negociações. Mas isso em função da situação que a gente vive hoje de tecnologia, tudo isso cai por terra porque eu não limito mais opções, eu limito faixas de valores e aqueles funcionários eles vão escolhendo de acordo com a necessidade. Antes o que eu tinha de ganho com negociação com produto A, B ou C, eu não tenho hoje mais dentro e as ferramentas elas geram isto. Obviamente com exceção de alguns lugares onde eu tenho uma demanda altíssima que eu preciso ter alguns padrões, aí sim, aí a gente tem toda uma análise do espaço, mas muito focado mais em segurança sempre, e não os outros olhares que acaba tendo uma subjetividade, quem sabe mais tem até obviamente do que quem tá tomando a decisão. Então é mais um olhar de segurança desse viajante do que qualquer outra coisa que a gente tem como pilar. Eu falei muito, eu não sei se entreguei pra você a mensagem, mas antes era mais a pessoa definir, o gestor de viagens e hoje cada vez menos ele vai definir alguma coisa. Cada vez menos.

Entrevistadora: Nossa, muito interessante, você chegou exatamente no ponto que eu queria, esse ponto da segurança era algo realmente que eu achei que iria aparecer e apareceu. E muito interessante, então o viajante ele tem essa liberdade de escolha, ele pode chegar pra você e falar eu gosto mais disso, prefiro essa marca de hotel? Então ele tem essa liberdade de fazer escolha, só respeitar a faixa de preço como você diz?

Entrevistado: Hoje sim. Há um tempo atrás não tinha, ele tinha opções limitadas, mas hoje não. Hoje está mais aberto isso e ele pode tomar essa decisão. Então obviamente quando, que nem eu falei, quando tem lugares que a gente usa muito uma cidade tal, aí sim a gente pode até para poder ajudar a ter algo realmente em condições diferenciadas em alguns hotéis, em algumas marcas, mas a gente terá hoje isso é uma energia que não necessariamente quem trabalha com isso deveria perder. Você precisa perder muito mais ouvindo esse seu viajante do que perdendo tempo negociando com várias redes de hotéis para ter às vezes uma utilização muito baixa. Então eu acho que vai mudando um pouquinho o foco e o valor e onde você coloca prioridade. Priorização, então dificilmente eu vou chamar várias redes hoteleiras e fazer BID, não existe mais isso. Eu vou chamar uma quando eu tiver algo muito específico que a gente já vai produto, algum tipo de utilização e aí eu chamo pra gente te negociar questões que são necessárias, senão eu não vou nem tirar o tempo dele e nem o meu. Eu acho que a gente tem que ser muito coerente com isso hoje em dia a tecnologia ela fez com que a gente mudasse a forma de pensar a gestão de viagem.

Entrevistadora: Tá certo, nossa perfeito. Eu tenho uma curiosidade. Você sabe me dizer qual é a motivação desse pra escolher um hotel, ele prefere mais hotéis de marca ou ele não liga muito pra isso, o que que ele busca?

Entrevistado: Do que eu tenho ouvido, e aí eu posso falar como viajante também, ouvi desses viajantes, que eles querem aquela porque o inusitado, o novo num começo de

viagem é uma coisa, mas para o cara que tem setor de viagem e que viaja semanalmente, quinzenalmente, ele quer ir para um lugar que entenda que o Rodrigo César é um cara que gosta de ficar no sexto andar em números pares, não sou eu esse tá? Eu estou só simulando, mas que gosta de café da manhã em geral, ele pede e ele gosta do hambúrguer mal passado, com fritas. Que ele não gosta de ficar tempo esperando. A hora que eu chego, eles já dão a chave, autorizam e os porque eles já têm toda a minha documentação registrada. Enfim, é trazer um pouco disso da personalização, ele gosta de ser olhado como Rodrigo e não como um viajante qualquer. Então independente de marca ou a hospitalidade que é gerada nesse produto, é o que vai fazer com que esse cara queira voltar, né? Muito eu ouço que tem pessoas que vão a cada duas vezes por semana, então alguns hotéis eles deixam até que o cara deixe roupa ou deixe alguma coisa num maleiro do hotel. São questões muito específicas e personalizadas que às vezes não tem nem numa perspectiva de quando você pensa num hotel, e são coisas muito específicas, assim desde a chegada que o cara gosta de fazer uma água com gás ao invés da água sem gás e lá tá sempre água com gás do cara. Então é um olhar para você persona e não você como mais um hóspede de um cliente. Então isso sem dúvida nenhuma que é um fator de decisão fundamental pra esses viajantes que tem periodicidade e viajam bastante sabe? Isso é determinante. Que tem a ver com hospitalidade, né? Tudo que sempre traz de hospitalidade, né? E como você olha pra esse seu cliente, não mais um número, mas como um cliente né? Você pode explorar ele de muito mais formas do que só oferecer um pra ele e sei lá, então tem muito a ver.

Entrevistadora: E como você acha que o atendimento, isso que você falou, influencia na experiência geral desse viajante? O que no final, ele vai lembrar de fato? Quais são os aspectos que ele vai trazer pra casa e depois ele vai comentar com você e isso vai fazer diferença em todo esse processo de planejamento de viagens?

Entrevistado: É exatamente essas questões, que não estão nas planilhas, não estão nas grandes construções, de quando eu negócio o que a gente tem, academia inclusa ou que tem o café da manhã, e que o quarto é XPTO. Não são coisas muito personalizadas, são coisas que trazem o quentinho que as vezes ele tem na casa dele, no dia a dia dele, sabe? São questões, é isso que eu te falei, da água, eu sei que tem a coisa do armário, que tem um de nós que eu sei que ele deixa blazer e uma jaqueta no cabideiro do próprio hotel e até o guarda pra eles. Tem um outro que no café da manhã ele acaba trabalhando um período e eles servem no quarto dele e aquilo não gera nenhum acréscimo. É porque eles faziam isso durante a pandemia né? De não ter restaurante, e eles mantiveram para ele então são coisas simples, não é nada muito elaborado, mas é um olhar para a Giovanna e não para uma pessoa.

Entrevistadora: Entendi. Então você diria que o que eles realmente esperam do atendimento de maneira bem simples é que aquele atendente conheça quem é o viajante? Olha eu sou a Giovana, eu gosto disso, disso, disso, disso e disso, e quando eu chegar eu quero minha chave. É basicamente isso? Conhecer a pessoa a fundo e não ter todo aquele protocolo de chegada? Tipo aquela coisa que a gente vem muito da hotelaria sabe? Quando a pessoa chega, agradece por ser membro de fidelidade, aquele discursinho já pronto. Não, é algo, eu sei exatamente quem você é, e você sabe o que eu quero e minha experiência.

Entrevistado: É, ter um campo, é perguntar as vezes do filho da pessoa ou ter bom programa de base de dados que você consiga trazer isso e gerar essa sensação nesse

viajante, né? É entender que eu sou um cara que venho sempre aqui e gostaria de ser olhado de uma forma diferente, enfim, acho que um pouco isso mesmo.

Entrevistadora: Entendi. E você acha que, por exemplo, esse viajante que ele tem uma experiência positiva, ele indica para os outros funcionários? Como eles escolhem o diferente? Você acha que tem essa indicação, esse boca a boca ou não, cada um traz, fica na sua e tem sua preferência?

Entrevistado: Não, sem dúvida, eles trocam muita figurinha e os viajantes em si, que fazem os mesmos setores de viagem trocam muito. Tanto que são opiniões que se convergem assim, são convergentes. Existe uma modalidade de um novo viajante chegando também Giovanna, que a gente não pode descartar, que são os mais novos e com este ainda eu tenho um olhar pouco. A pandemia fez com que a gente olhasse, ainda não consegue ter uma amostragem de como hospitalidade é um item para essa moçada, mas a grande massa do que ainda eu tenho como viajante ainda se enquadra nesse perfil que eu te trago, mas eu não tenho dúvida que tem um perfil chegando com um outro olhar para essa questão de hospitalidade, né? É um cara que vai querer que eu estou te trazendo do quentinho, de repente ele vai querer ter a diversidade da hora ficar no hotel porque é isso que dá prazer pra ele. Então por isso que eu acho que tudo muda muito rápido e é cíclico né? Mas eu acho que você tem que ter clareza desse público, de quem é esse seu público viajante e dessas diferenças também que podem não existir.

Entrevistadora: Acho muito interessante porque isso até alguma coisa que vai pra escala, é tentar fazer essa análise por diferença de idade. Porque podem ser percepções muito diferentes como você trouxe aqui e você disse que eles têm totalmente divergentes, pelo que você já escutou essas diferenças vem do que? Qual é o fator de diferenciação? É atendimento, um vai pelo atendimento? O que que é mais um escolhe isso por causa disso? Esse fator de diferenciação mesmo. O que varia nessas preferências? Qual é o fator principal ou os principais fatores?

Entrevistado: Eu acho que o atendimento ele tem um peso importante, mas de novo eu acho que quando pra esse tipo de amostragem ou pesquisa, que você vai se aprofundar e do ponto de vista de hospitalidade eu acho que o geracional ele tem distinções importantes. Assim quando a gente joga tudo mesmo em um balaio pode ser que atendimento pra alguns nem sirva de absolutamente nada, inclusive ele nem quer ter atendimento, ele prefere que fale o mínimo possível com ele porque ele não está afim de ouvir nada e querer nada. Hospitalidade na perspectiva dele pode ser um pouco uma hospitalidade digital, sabe como é? Que ele me conhece muito bem no meu perfil, ele sabe que as mensagens chegam por WhatsApp, eu não vou me chamar, eu nem vou presencialmente nenhum contato com ele, mas eu vou me comunicar virtualmente com ele. Então, que tem a ver com atendimento também, né? Mas eu acho que modular isso pra diferentes grupos é fundamental pra que você tenha um olhar menos embaçado assim né? Menos difuso né?

Entrevistadora: Entendi, está perfeito. Acho que você conseguiu esclarecer todos os meus pontos, as suas falas foram muito ricas. Maravilha. Muito obrigada, Rodrigo.

Entrevista Com Diretora De RH – ENTREVISTADA 2

Entrevistador: Eu vou entrar aqui no protocolo de entrevista. Seu nome você já falou, eu queria que você agora entrasse um pouco mais no assunto de qual é o seu cargo, o tempo de atuação na área, falar um pouco da empresa que você trabalha no momento.

Entrevistada: Você quer que, você quer que dê foco especificamente na ou no geral primeiro?

Entrevistadora: se no geral primeiro e depois pode entrar no específico tá bom pode começar? Pode começar.

Entrevistada: Bom eu sou a Muna, eu nasci na Sérvia que é a antigo Iugoslávia, atual Sérvia. Eu vim pequena para o Brasil, sou filha de uma brasileira que foi fazer medicina em Belgrado, a atual Sérvia. Sou filha de um pai árabe, por isso que meu nome é Muna, da Jordânia. Enfim, trazendo pra cá, eu me formei em economia faz bastante tempo. Eu acho que em 97, e quando eu me formei em economia me formei pra trabalhar com mercado financeiro, era o que eu tinha em mente, enfim e aí a vida muda o caminho, eu fui mãe muito cedo, eu fui mãe com vinte e um anos e eu tenho um filho maravilhoso de vinte e seis anos. Quando o Nicolas nasceu eu estava na faculdade, eu tomei a decisão de não parar a faculdade e eu estou te contando tudo isso porque eu acho, olá, bom dia, tudo bem? Porque eu acho que de qualquer maneira é importante que você tenha em mente, eu tento falar isso para as pessoas nunca desistirem, porque a gente tem vinte opções pra desistir, e tem poucas pra dar pra continuidade. E quando eu tive Nicolas com vinte e um anos eu não parei a faculdade. Eu continuei fazendo economia, me formei, mudei minha carreira, então eu saí do mercado financeiro que é o que eu queria e fui trabalhar com tecnologia da informação para recursos humanos. Então, nos últimos vinte, os vinte e dois anos de carreira e eu vou te falar que eu passei por diferentes tipos de indústrias, então, e diferentes tipos de atuação. Eu comecei com tecnologia da informação pra recursos humanos, eu trabalhei no Brasil, fui trabalhar na Alemanha, trabalhando com sistemas, com tecnologia, sistema ERP e fiz movimentos de carreira. Faz alguns anos, faz mais de dez anos que eu tô não, faz como diretora há mais de dez anos, mas em cargo executivo há mais de quinze anos. Grande parte do meu tempo atuando em recursos humanos mas, eu também já trabalhei em marketing e junto com RH, acumulei as duas cadeiras e operações. Que que são operações? Operação nada mais é do que você trabalhar com o dia a dia e fazer com que todo movimento, né? independente da indústria que você trabalha, ele aconteça. Eh e eu digo isso porque eu trabalhei em diferentes indústrias, trabalhei em indústria de tecnologia, trabalhei em banco, trabalhei indústria farmacêutica trabalhei em call center e trabalho em indústria de papel. Ah, Muna, Por que você mudou tanto de trabalho? Eu mudei porque eu fiz movimentos de carreira que me fizeram direcionar para esse tipo de mudança. O fato é que em dois mil e tô pensando que dois mil quinhentos e vinte e um, dezessete, dezoito, dezoito. Eu fui trabalhar no outro que é o WTC em São Paulo, que é um complexo onde faz parte que é o Sheraton que é do grupo Marriott, e eu fui trabalhar lá pra ser responsável pelo RH da central de eventos, são mais de quinhentas salas que tem lá, mais o shopping, que é o shopping D, mais a torre de negócios, depois de um mês trabalhando como RH eu recebi o convite pra cuidar da operação inteira. Então eu vou te falar que foi aonde eu aprendi antes de ir pra Meliã, a trabalhar numa operação não só hoteleira, mas uma operação de um centro de convenções que naquele ano só naquele ano que foi responsável a gente fechou mais de seiscentos e cinquenta eventos. Eventos com hospedagem enfim, e aí foi uma das experiências mais incríveis que eu tive, porque é você trabalhar com a expectativa do cliente versus com a operação por trás com a operação complexa. É muito bacana olhar o que você recebe de

entrega de um hotel ou de um evento, mas você não imagina o quanto a operação por trás pra tudo isso acontecer ela é enorme, é intensa e ela e ela é pesada. O fato é que quando eu saí do WTC eu assumi essa posição que eu tô atualmente na melhor que é a empresa espanhola. Eu sou responsável pelo RH, pela sustentabilidade, diversidade e inclusão. Eu sou responsável por vinte hotéis entre Brasil e América Latina também a posição ela é América Latina, né? A gente tem hotéis que são hotéis de luxo e a gente tem hotéis que a gente fala que são hotéis que vão de três a cinco estrelas. Então dentro desses hotéis vinte hotéis que são responsáveis eu tenho de três a cinco estrelas e tem diferentes tipos de marca sem mudar a cultura de serviço, sem mudar o conceito que a gente tem como marca, como paixão pela entrega do serviço, mesmo com todos os desafios que a gente tem, teve e ainda tem em relação ao pós-pandemia, quer dizer, pandemia, agora pós. Não sei se você quer direcionar as perguntas, você vai me fazendo, estou te contando de maneira alguma veio bem, bem básico de como é que foi. Então a minha função, o meu momento atual eu estou há dois anos e dois meses na Meliá. Eu cheguei no hotel que é uma marca tradicional, a Meliá ela foi criada depois da Segunda Guerra em 1954 como um resort na Espanha, e de lá pra cá são quase quatrocentos hotéis ao redor do mundo. E por mais que a gente tenha hotéis que são hotéis de luxo etc. A gente também tem hotéis de negócios, então se você olhar os nossos hotéis eles são, do estado de São Paulo, cidade de São Paulo são hotéis de negócios, hotel de Campinas que a gente tem é um hotel de negócio, mas com olhar de lazer com essa mudança que a gente tem né? Durante esse processo de pandemia agora. Hotel de Brasília, que a gente tem bastante hotéis lá, enfim, são hotéis que tem um olhar de negócios, porém o mercado nesse último ano ele não tá olhando só pra negócios. Então muitas pessoas tão buscando inclusive hotéis que ficam em cidades como São Paulo para a diversão, e é superlegal porque no final do dia São Paulo é uma cidade bacana. Você tem um monte de coisa incríveis pra fazer e você consegue com isso aproveitar os hotéis, que são hotéis que conseguem te acolher. Aí não sei se você quer porque eu te conte um pouco os momentos, os desafios você quer seguir teu roteiro, que você prefere?

Entrevistadora: Você falou uma coisa muito interessante, eu queria que você entrasse mais, você falou de cultura de serviços, qual é a sua definição de cultura de serviços? como você definiria essa cultura?

Entrevistada: o principal, o principal valor, né? Que a gente tem dentro da cultura dos serviços é uma missão que a gente entra na empresa é levar a melhor experiência para o cliente, mas a melhor experiência para o cliente ela tem que ser entregue com muita paixão. Pode parecer óbvio falar isso, mas a paixão é no jeito que você entrega, é a maneira que você atende, é a maneira que você acolhe o teu cliente. Então vamos lá, vamos pensar o que que acontece quando o funcionário começa a trabalhar na empresa. A primeira coisa que ele faz dentro do onboarding né? Dentro do processo imersão na empresa é participar da cultura de serviços. É entender o como nos pequenos detalhes eu consigo fazer a diferença. É como nos pequenos detalhes eu faço com que a pessoa se encante tanto por uma marca, tanto, que ela fala: eu vou voltar! Ou mais do que isso: onde quer que eu vá vou procurar ser essa marca tem um hotel. A cultura de serviço é exatamente isso. Mais do que eu fazer você sentir incrivelmente acolhida dentro do hotel, eu quero que você não esqueça a experiência que você viveu, para que você sempre lembre e fale: se eu tiver que fazer escolha entre o hotel XY eu vou escolher o X porque ela faz realmente com que tudo isso aconteça e transforme-se em uma paixão mesmo. Só que aí qual que é o desafio? Como é que você faz uma cultura de serviços onde você ensina o teu o teu funcionário, o teu funcionário a sorrir, dar a mão... Como é que você

faz tudo isso com uma pandemia? Onde essa máscara aqui faz parte do uniforme, aonde por bastante tempo agora, aliás pela lei até foi tirado, face shield era parte obrigatória no lugar só porque te atende na mesa. Como é que você fala pro teu garçom que quando você for se sentar nessa mesa, antes de você sentar e vou ter que limpar essa mesa na tua frente com álcool que é totalmente diferenciado. Não é qualquer álcool. Não é o que você compra no supermercado, é algo que vai te proteger de tudo isso. E como é que eu chego para o funcionário que eu treinei pra ter cultura de serviços na paixão, na proximidade, a camareira na hora que ela bate no teu quarto fala: com licença eu só posso limpar seu quarto senhora, se a senhora não estiver aqui dentro? “Que que é isso? você sempre limpou comigo aqui dentro” “Sim, mas pra sua segurança e pra minha segurança eu preciso que a senhora realmente não fique no quarto, mas fique tranquila que quando a senhora estiver fora a gente volta pra limpar”. Então esse desafio entre você trabalhar com paixão sem perder esse charme versus os protocolos de segurança é o desafio maior que a gente tem. Porque não é simples, a gente passa uma vida inteira de história dentro das hotelarias falando sobre a paixão, sobre o atendimento, sobre as incríveis entregas que a gente pode fazer, e de repente eu tenho que falar “então não”. Aí você ensina a pessoa a sorrir com os olhos, todo mundo tá afim? Claro que não, tem grande parte que não tá a fim de fazer isso, entendeu? Eu não quero. Então essa é a mudança da cultura de serviços, né? É esse trabalho que você precisa fazer o tempo inteiro. E mais... O tempo inteiro lembrar para a pessoa que que trabalha num hotel de que se por algum motivo eu fizer uma exceção, se por algum motivo foi ao quarto de um cliente que acabou de reclamar que não aceita isso com ele lá dentro, eu estou botando em risco a saúde do cliente, a saúde do funcionário e a cultura da empresa, que tem como premissa e valor: segurança antes de tudo. Então é esse essas que a gente tem como desafios além de todos que a gente já tinha por dentro dessa estrutura operacional de um hotel. Como é que eu faço pra poder conseguir ter esse balanço?

Entrevistadora: Você falou dessas características como paixão, proximidade, eu achei isso muito interessante, aí eu queria que você me dissesse o que que você entende assim do que você tem dos seus funcionários, dos seus funcionários, o que você entende por características hospitalares do anfitrião e se você acha que os seus funcionários possuem essas características?

Entrevistada: Uma das coisas que a gente mais observa no funcionário, no funcionário, quando ele começa a trabalhar é se realmente essa pessoa gosta de pessoas. Não adianta você gostar e ser ah eu gosto de trabalhar, legal, mas numa hotelaria mais do que gostar de trabalhar, você tem que gostar de pessoas. Você tem que gostar de olhar os detalhes, você precisa gostar de olhar o cuidado das informações. Então vou te dar um exemplo, a Giovana passa agora na recepção aí a nossa cliente, e ela acabou de dizer que tá com problema enorme com o celular dela, que tá precisando chip. Eu como hoteleira tenho que escutar isso e oferecer ajuda! Essa é minha atitude. Chegar pra você senhora Giovana: Desculpe incomodá-la, mas escutei que a senhora está com problema no celular. A senhora não gostaria de alguma ajuda? A gente pode direcionar ela, isso é hoteleiro. O funcionário tem que ter isso na alma! Porque se ele não tiver e não importa o cargo que ele tem, ele está na área errada. Então, eu não sou obrigado a trabalhar numa hotelaria e ser atenciosa aos detalhes, mas se eu estou, eu preciso de estar. Então, sem dúvida nenhuma a gente fala o tempo inteiro isso. Não adianta não gostar de pessoas, e não adianta não observar o detalhe! Não adianta! Você tem que escolher outra carreira, porque a pessoa que realmente decide ir para a hotelaria tem que olhar detalhe. Isso numa recepção, isso numa cozinha, na manutenção... Eu não posso ter um técnico de

manutenção que não olha se o rodapé tá correto, se o rodapé não tá arrumado, quando o cliente vai olhar! Porque a expectativa do cliente é que seja impecável! Ah, mas exceções acontecem? Claro que sim, mas eu defino que o profissional da hotelaria ele é um profissional que olha o detalhe, tem cuidado com detalhe, que tem o cuidado com as pessoas, tem respeito pelas pessoas, e faz tudo isso com paixão! Ah, mas você acha que todos os seus funcionários são assim? Eu vou te falar que grande parte sim, mas o desafio que a gente tem vivido nesse último ano é trabalhar a motivação, é fazer com que elas de verdade voltem a trabalhar com essa paixão, com esse cuidado, com esse detalhe, com a coragem, por quê? Nós somos uma das hotelarias, redes que menos demitiu pessoas no Brasil. Felizmente! A gente conseguiu segurar economicamente bastante. E mesmo assim a gente teve uns 20 e poucos por cento de demissão, só que uma grande parte de em alguns hotéis eu suspendi muita gente. Hoje é o seguinte, quando a pessoa volta a trabalhar, e vamos esquecer as pessoas que tentam dar golpe, vamos pensar nas pessoas corretas honestas. Muita gente que volta emocionalmente abalada. Muita gente volta sem coragem de sair de casa, tem medo. Contaminar aí ainda hoje, tá? Muita gente esqueceu o trabalho, mas como esqueceu se faz isso há anos? Esqueceu. Como assim? Assim! Eu posso te contar cinquenta histórias, mas essa é a realidade. Então, o que que a gente tem feito o tempo inteiro? Ficado na operação! Lembrando: lembra você como hoteleiro, mais do que você fazer todo o processo bonitinho no sistema o detalhe é importante, o cuidado é importante você tá atento. Você já sabe que a Giovana é uma cliente habitué. Você já sabe que a Giovana, por exemplo, ela só come salmão. Porque a gente sabe do detalhe. Eu já sei que a Giovanna só come salmão preparado assim, então na hora que ela chegar no restaurante e pedir... “senhora Giovana podemos fazer assim?”. É isso é o que como o que como hotelaria a gente precisa garantir que os funcionários façam, e hoje nosso desafio muito grande é recordar a cabeça deles que eles já faziam isso, isso não é uma novidade. Mas hoje eu te falo, é o tempo inteiro em cima da operação! Sem nenhum exagero. e não é só o nosso tá? São todas as redes. Não é o brasileiro! Porque quando eu converso com as pessoas na Espanha, ou que ficam nos países que eu cuido, vamos falar do Peru, por exemplo, da Argentina tal... É a mesma coisa! As pessoas deixaram de ter esse cuidado porque “ah não estou cansado, ah eu não aguento, não posso, eu estou com dor de cabeça, não quero”. Então mais do que nunca a liderança, a liderança de um hotel precisam estar atentas a sua equipe! Estar atenta não pra dar bronca, estar atenta pra direcionar, estar atenta pra poder falar: vamos por aqui, faz assim... Por quê? Porque a gente não pode perder nossos principais, nossos principais valores, porque o atendimento com paixão, que é o detalhe, o cuidado.

Entrevistadora: Acho que você já abordou muito bem alguns pontos aqui do meu roteiro, mas eu queria que você me respondesse uma outra coisa, o que você entende por cultura organizacional orientada para a hospitalidade?

Entrevistada: Quando você pergunta cultura organizacional, você pensa em cultura como um todo, né? Cultura da companhia, né? Legal! A cultura organizacional numa hotelaria ela tem um olhar muito operacional. E isso é um erro no momento que eu deixo de lado o cuidado com a estratégia, que que eu quero dizer com isso? o hoteleiro, a pessoa que fica dentro de um hotel, eu vou te falar que noventa por cento do tempo ele tá focado na operação. Então é uma cultura muito operacional, é uma cultura muito de entrega de serviços, é uma cultura muito parecida com o hospital, é uma cultura muito, quer dizer, todo mundo tá correndo o tempo inteiro se movimentando. Sim. É uma cultura intensa, é uma cultura que você quer adaptar muito rápido. Vamos supor que eu estou aqui no meu quarto e por algum motivo o secador quebrou e você fala: “pelo amor de Deus, estou

desesperado”. O hoteleiro sabe que ele tem que ser ágil. Então mais do que nunca, e isso é uma das coisas que a gente tem trabalhado muito bem é, vamos lá, vamos falar de cultura organizacional. Eu preciso de pessoas que sim olhem a operação, então é uma cultura muito operativa, muito operativa, é uma cultura que desenham muito o atual, muitas vezes não pensa no futuro, por quê? Porque como eu tenho que fazer muita entrega, muita entrega imediata, acaba não olhando tanto para desenho de uma estratégia do futuro, mas é uma das coisas que a gente está inclusive mudando. É uma cultura de agilidade, eu não posso ficar sentado esperando ver para fazer, sabe por quê? Porque o cliente não vai esperar. Se o cliente tiver que esperar uma decisão que é muito simples ou que é médio, simples, ele vai embora. Então é uma cultura de rapidez, é uma cultura de entrega, é uma cultura que você tem foco na entrega de serviço com perfeição. Essa é uma cultura, essa cultura organizacional. Que que acontece? Então, quando você olha essa cultura no geral dentro de uma hotelaria, que o que chega pro cliente é aquela parte mais bonita, parte do charme, independente de qual nível de hotel, do hotel mais simples do hotel mais sofisticado. O princípio é o mesmo, a cultura é a mesma. A cultura da entrega, da agilidade, mas no nosso caso especificamente, a gente tem uma cultura do cuidado, a gente tem essa cultura e eu sempre repito a paixão porque exatamente a gente tem que, precisa ter como nossa parte da cultura a paixão. E repito, e vou repetir o tempo inteiro: de nada adianta eu mandar secador super-rápido se eu não pegar e for educado e for cuidadosa com você. Imagina que você liga na recepção e fala: “gente pelo amor de Deus meu secador quebrou”! Você tá irritado, tá com pressa. Aí o que acontece? A recepção: “OK senhora!”. Quer dizer, isso acontece? Algumas vezes sim! Você não é obrigado a escutar isso. Tampouco a camareira que vai levar o secador no teu quarto, tem que chegar e falar: “foi o que que pediu o secador? Tá aqui, ó”. A cliente já está estressada, já tá cansada, então isso da cultura é esse cuidado. Essa maneira de chegar e fazer o atendimento do melhor jeito pra trazer experiência. Gi, experiência não pode ser no discurso! Ah a gente vende experiências! ah legal, que experiência que você vende? Será que sua cultura é uma cultura de falta de cuidados e respeito. E aí cara, experiência do horror, né? A experiência de uma coisa bacana, então isso é uma cultura de hotelaria, é cultura de ter que ser rápido, é a cultura de fazer entrega, é cultura da eficiência, mas precisa ter essa paixão. Não adianta digo o que você quiser. Ah, me conta outra coisa? Não conto por que essa é a verdade. Todo o resto que eu vou te falar não é verdade.

Entrevistadora: Nossa, perfeito. Exatamente isso, né? Eu já trabalhei em hotel. Eu entendo totalmente o que você tá dizendo assim é muito isso não adianta você ter uma cultura perfeita, aquele discurso do que você tem que fazer se você lá na frente não entrega. Eu acho que é muito um trabalho em equipe.

Entrevistada: Isso aí! e Gi vou te contar uma coisa, se eu te passar quais são as competências que a gente tem como parte da nossa cultura? Então vamos lá, inovação. Bacana, sem dúvida, só que eu só consigo entregar inovação se eu faço o básico muito bem feito. Então assim, vamos falar de inovação. Que que é inovação? Melhoria de um processo aqui. Vamos pegar inovação num alimentos e bebidas. É a pessoa que faz por exemplo, que ela percebeu que naquela região que fica o hotel tem muito cliente procurando uma sobremesa X... legal vou inovar, porque a minha área de vendas percebeu que vários clientes têm, aliás falei errado, a minha recepção tem percebido que muitos clientes têm pedido por exemplo iFood. virou uma iFood não delivery né? Não é só iFood pede muito delivery. E a minha recepção que é atenta percebeu que uma das coisas que é mais pedida no delivery é um hambúrguer não sei o quê, do lugar X. Se eu sou uma pessoa com foco no cliente e inovação, que que eu faço? Recepção, alimentos e bebidas,

restaurante vem cá. Deixa eu comentar com vocês. Eu percebi que tem sido muito hambúrguer, hamburgueria ABCD e eu liguei lá pra saber qual que é o cardápio. Será que a gente não consegue fazer por exemplo um hambúrguer assim? Para poder competir? Porque daí se sim, eu como recepção vou oferecer pro cliente quando ele chegar e falar que quer um iFood, ou quer dizer, um delivery. Isso é um pouco da nossa cultura também, inovação, trazer é muito do que eu trabalho com os nossos funcionários. Cara, observa, se você tá vendo que a pessoa tá saindo pra comer fora no restaurante, por que que a gente não começa a criar alguns drinks pra pessoa beber um pouco ou alguma coisa antes e sair e oferece. Por que a gente não começa a fazer isso qual é parte da cultura também? Então é inovação, é você pode ver que tudo tem a ver com detalhe, tudo tem a ver com a observação. Outra parte da cultura é foco no cliente. Legal! Foco no cliente é o detalhe, é você tá atento a tudo que eu te falei isso é a cultura. Agora, de nada adianta essa cultura se a minha liderança não está atenta a isso, não faz isso com cuidado. Você sabe disso. De nada adianta, desculpa. Eu posso ter a melhor cultura, linda, maravilhosa, todas as competências que a gente tem se o meu querido líder não pegue e faz com que isso aconteça, e pelo contrário, arrebenta a equipe, sabe o que a equipe vai fazer? OK, OK. Por trás, você vai arrebentar o cliente. Aí, a cultura que deveria ser incrível de encantamento vira a cultura do horror. É assim que funciona.

Entrevistadora: Exatamente, você entrou num ponto muito interessante dessa questão de liderança e dessas características dos funcionários e atenção ao detalhe, eu queria que você me falasse como como é realizado o processo de seleção desse profissional de hospitalidade que tem contato direto com o cliente. Quando você me fala, ah esse processo também queria que você me dissesse se existe alguns pré-requisitos e se vocês buscam uma adequação, um fit organizacional, o que vocês procuram.

Entrevistada: Sim, então vamos lá. Independentemente do nível, do nível hierárquico, independente, a gente tem sempre a as minhas premissas, primeiro é a pessoa como eu te disse, que gosta de pessoas, trabalhar com pessoas. E aí eu estou falando de cargos da base até cargo executivo, não adianta eu contratar minha camareira se ela não gosta de trabalhar, falei errado, se ela não gosta de pessoas. Mais do que o cliente tem que trabalhar com a colega também, por quê? Porque você trabalha em hotelaria você sabe o que acontece com a governança, as brigas que acontecem, as discussões que acontecem por muito pouco, então se eu não tenho alguém que também está disposto a trabalhar muito bem com o colega já começa a ter problema aí. Que mais que a gente precisa ter como parte da de competências né? Comportamentais que são partes da cultura. Sempre pessoas que conseguem se adaptar muito rápido à alguma surpresa. Então vamos lá, acabou de cair deixa o pessoal que que vai cair, tá bom? Qualquer coisa acabou de cair num quarto e eu estou com a ocupação super alta. Eu não posso ficar “ai meu Deus, que que eu faço”. Não. Eu tenho que, como recepção ou como governança, eu tenho que ligar pra manutenção e pensar como é que a gente vai resolver, mas essa agilidade, essa coisa de não se sentar em cima do problema é uma característica que a gente procura em qualquer cargo, mas qualquer. Outra coisa são pessoas, e a gente em geral não consegue, que são pessoas que tenham boa comunicação. Eu digo boa comunicação, é a coragem na comunicação. Por quê? Quando eu contrato pessoas que ficam em silêncio, que guardam pra si as dores, a opinião, etc. Eu estou criando uma cultura organizacional onde eu não estou permitindo que as pessoas consigam falar, consigam compartilhar, consigam inclusive ajudar a tal da inovação, as mudanças. Eu preciso ter pessoas que tem coragem para isso. Preciso contratar todo mundo com essa competência? Não. Porque não é todo mundo que está pronto pra isso, mas como líder eu preciso influenciar, preciso gerar,

trazer a coragem pra que a pessoa se sinta à vontade pra falar. Aí vamos falar de como é que a gente contrata a liderança. De liderança, de supervisor até o executivo. Sem dúvida nenhuma, a primeira coisa precisa gostar de pessoas. Ah de novo? Pois é. Tem que gostar pra liderar e liderar é por influência. Liderar não é por pressão, por maltrato, é por influência. Que que é influência? É aquele cara que eu contrato, que se precisar colocar a mão na massa e fazer o trabalho do outro, está pronto para isso. Então, vou dar meu exemplo, eu sou diretora. O cargo executivo nesse hotel. Aí no começo eu levava um susto quando eu chegava nos lugares e nos hotéis todos, todo mundo, ah “senhora”, a “senhora” vamos ter que... senhora é complicado, porque isso faz com que a pessoa se sinta absolutamente distante de mim. Eu falei não quero! Eu sou RH, eu sou RH que fica na operação, eu sou RH que traz estratégia. Aí eu fui cortando um pouco a “senhora” e obviamente que como hoteleira, se eu vejo por exemplo alguma coisa no chão eu vou lá e pego essa coisa no chão eu joga no lixo. Até hoje depois de dois anos e pouco eu escuto “não pelo amor de Deus, você não tem que fazer isso”. Eu não entendi por quê! “Você é diretora não sei o que...”. Então esse, e aos poucos eu fui quebrando esse paradigma, por mais que eu seja informal, e eu concordo que eu sou muito mais informal do que um padrão de hoteleira tradicional, e eu vou te falar que talvez o meu informal ajude a quebrar essas barreiras do preconceito inclusive. Por que que eu como diretora não posso ajudar uma hora na mesa sendo que eu estou com menos funcionários hoje em dia por cinquenta motivos? O que que faz que eu seja tão maravilhosa que eu não posso ajudar na operação? Então quando eu contrato um líder, esse líder precisa saber que se tiver que subir num quarto pra ajudar a fazer alguma coisa que por algum motivo, de uma pandemia por exemplo, ele tem que tá disposto a isso, porque isso faz com que a equipe respeite. Isso faz com que a equipe de verdade, sinta em você um conforto e possa contar com você. Então a hora que a gente contrata alguém numa posição, independentemente de ser supervisor, se é um gerente, é um coordenador, um gerente ou é um diretor, a gente precisa ter esse olhar. Precisa ter o olhar da pessoa que tem o olhar humano para o outro, e olhar humano é não é porque eu estou na posição assim que eu não posso fazer a mesma função. Até porque se eu não sei o que essa pessoa faz como é que eu vou gerenciar? De que maneira que eu vou fazer isso? Então isso tudo faz parte do processo seletivo sem dúvida. Ah, você consegue sempre encontrar as pessoas com todas as características? Não. Não é verdade. Algumas que você consegue desenvolver, outras que já têm uma grande parte pronta são aquelas que você fala, cara, mas nem que você tente fazer assim você vai conseguir! É a questão da liderança. No caso hotelaria em geral, as pessoas que tem, que são front com o cliente, idioma, curso universitário? Sim, mas eu vou te falar que tudo isso você desenvolve, mas você não desenvolve caráter, você não desenvolve ética, você não desenvolve as competências que são aquelas que faz com que a pessoa ou ela não é, porque valor de vida, ética, você tem ou você não tem! Mais ou menos não existe! Tem muito discurso blá-blá-blá; “ai assim, assim, ah mas as vezes tem alguma exceção”. Não tem, tá? Você tem ou você não tem! Quer dizer, ou você respeita as pessoas, todas em qualquer momento, ou você não respeita! Porque se você respeita só quem é seu colega, ou só quem tá acima de você, você é absolutamente errado! Porque você não respeita a galera que tá embaixo de você. “Ah, porque se você não tratar assim eles não obedecem”. Oi? quer dizer, está absolutamente errado. Então, nenhum processo seletivo, pra algumas posições que a gente sabe que em geral a liderança é mais agressiva, por exemplo, no cargo de governança, sem dúvida nenhuma, algumas perguntas que a gente faz tem a ver sobre respeito, sobre o cuidado com o outro sim, porque senão as pessoas não aguentam e elas acabam obviamente ou saindo ou ficando infeliz, então num processo seletivo a gente tem sempre o olhar do comportamental. Eu consigo até abrir uma exceção de alguma coisa técnica, porque o técnico ele vai ser desenvolvido, mas não dá para abrir

nas competências ou naqueles naquilo que é relacionado a comportamento, não dá, porque comportamento é: Eu repito, ou você tem, ou você não tem!

Entrevistadora: Nossa, perfeita a sua fala, é realmente muito isso, né? Essas competências que não têm, coisa que não dá pra você desenvolver na pessoa, ou ela tem ou ela não tem, exatamente. Exato. Eu acho que na hotelaria isso faz toda a diferença, né Por quê? Totalmente. Se a pessoa não tem aquele traço de cuidado, de orientação para o cliente, acabou. Esquece. Acabou. É.

Entrevistada: E se o meu líder não é alguém que eu admiro, não vai mudar isso aí, infelizmente. Infelizmente. E admiração é uma conquista, não é uma compra. “Ah me dá um presentinho que eu te admiro”. Não é verdade, admiração você tem pelo que a pessoa entrega, pela maneira que ela trabalha com você, e o quanto ela te desenvolve, o resto é tudo mentira.

Entrevistadora: Exatamente. E você fala da cultura da sua empresa, eu nunca trabalhei nessa empresa, mas tem colegas, vários colegas que já trabalharam e que falam muito bem. E eu queria saber o que que atrai os candidatos pra ocuparem um cargo na organização de vocês? Vocês têm essa procura ativa? Como funciona?

Entrevistada: Bom, tem porque as pessoas, bom... Tem dois tipos de candidato que procuram, aquele que sonha em trabalhar com hotelaria e quer porque quer hotelaria, e começa a ver que essa hotelaria é uma internacional, então tem esse candidato. Tem aqueles que tem vontade exatamente pelo que você falou, escutam no mercado o quanto a cultura da empresa ela é cuidadosa. Problemas todos nós temos, e gente faz um monte, mas tem um lado que a hora que você coloca na balança, começa ver como é que a empresa se mantém no mercado, como é que ela conseguiu fazer com que as coisas andassem. Esse candidato que me procura é o que escutou alguém falando, eu já trabalhei aqui, é uma empresa legal, que valoriza, que desenvolve, que faz crescer. Então, tudo isso é mais do que o boca a boca, né? Mas é um pouco do que, não é só o discurso. Você pode fazer uma propaganda sensacional, linda, mas quem vivenciou lá virar e falar assim “isso aí ó tudo conversa furada” não vai. Então quando a gente abre o processo, a parte boa quando a gente sabe que essa pessoa veio porque conhece-se alguém que ouviu falar que trabalhar na empresa é um lugar que tem oportunidades, que vai ser bacana. Então isso é o que vale super a pena, eu acho que é por aí que a gente consegue atrair candidatos.

Entrevistadora: Muito interessante. E aí eu queria então um pouquinho nessa questão da experiência do hóspede mesmo. E você disse que São Paulo realmente enfoque é os hotéis de negócios, e tem esse viajante corporativo, né? Tem um público que a cidade de São Paulo já tá acostumada e que a gente recebe muito bem, tem aquelas características muito específicas. Eu queria que você me dissesse quanto a essa experiência, quais os requisitos esse meio de hospedagem que recebe um viajante corporativo tem que ter? O que em relação atendimento, a serviço, se você pudesse me dizer isso de uma maneira geral mais relacionado realmente atendimento e serviços.

Entrevistada: Bom, sem dúvida nenhuma a gente teve uma mudança. A gente tem uma mudança muito, muito, muito grande no tipo de cliente. Sem dúvida nenhuma a gente tem uma mudança no perfil do cliente corporativo. Nenhuma dúvida por quê? Porque até junho desse ano, eu vou te falar que a gente tinha sim cliente corporativo vindo, mas muito mais vindo famílias. Então vamos pegar, e o que que tá fazendo mudar? Porque as

empresas tão reabrindo, tirando o home office e fazendo o presencial. Então vamos lá, vamos falar de como é que o mundo tá agora na hotelaria. Então, o cliente hoje, cliente corporativo de negócios quanto ele procura um hotel, ele procura comodidade, então ele procura um serviço incrível, uma internet muito melhor. A sempre foi assim? Não, agora é muito mais forte. Ele procura, por exemplo, um atendimento aonde se ele precisar de qualquer informação naquele momento ele vai ter do hotel. Ele procura, por exemplo, algo pra comer dentro do hotel? Sim e não. Procura se tiver alguma coisa legal, mas ele também quer que você recomende onde ele pode pedir alguma coisa que muitas vezes ele tem medo até de sair por questão de pandemia e etc, mas eu vou te falar que a pessoa de negócios ou de hotelaria de negócios neste momento, uma das coisas que é mais procurado é a internet, são possibilidades de ser como se fosse um home office fora. Porque muitas vezes a pessoa vem, ela tem um tempo de reunião na empresa, tá trabalhando e ficou outro tempo dentro do hotel. Então, eu tenho que ter um restaurante com uma carinha mais flexível, um restaurante com uma cara que tem quase um coworking. Um restaurante que se eu quiser tomar um café, um chá, comer alguma coisa, então, isso é um pouco do perfil que a gente tem recebendo agora. E familiar tá? Aumentou pra caramba! É uma coisa impressionante como as famílias têm vindo pra cá. Aí você pergunta assim, o que vocês têm pensado de fazer diferente dentro dos hotéis, e a gente já tem feito. Ah uma coisa que eu esqueci. Muito corporativo olha a segurança. Vem da empresa entrar em contato se a gente tem certificação de segurança no caso a gente tem, tem duas, internacional e local, mas por que que eles procuram isso? Eles querem saber se a pessoa que vai ficar no hotel ela é uma pessoa que vai tá dentro dos protocolos de segurança, então isso é a procura é muito, muito, muito forte. Perguntam que protocolo que vocês estão usando, como é que vocês fazem, como é que vocês utilizam, que segurança que se eu mandar meu funcionário aí ele vai ter, então assim, essa é um pouco da mudança de perfil. O que que tem acontecido desde acho que faz duas semanas mais ou menos? Com abertura cem por cento do horário de restaurante, as empresas por incrível que pareça tão mandando mais pessoas pra São Paulo. O que pra gente é bom, legal, mas o que faz também com que a contaminação aumente, por quê? Porque a gente está começando a voltar a ter aquela pegada que já tinha antes da pandemia, de os lugares lotados, os restaurantes lotados, bares lotados, perto dos hotéis. Então, isso é uma das coisas que a gente tem tomado muito, muito cuidado no hotel por causa de contaminação. Então, a gente tem olhado com mais rigor ainda as do que já tinha a segurança. Então resumidamente, que cliente tá buscando, qual o perfil do cliente? Ele quer um hotel onde ele possa trabalhar se for o caso, então tem que ter uma boa conexão, uma boa internet, ele vai buscar o espaço no hotel, ou no restaurante, ou até no quarto pra poder trabalhar. Alguma coisa que faça ele ou ela comer, que é diferente não nem muitas para jantar, mas pra ser uma coisinha pequena até pra depois sair que tem uma boa localização. Por que que boa localização? Porque como as coisas abriram as pessoas querem sair, querem se movimentar a pé, querem fazer tudo perto do local que é do hotel. Então a gente tem hotel na Paulista, tem o tal do Itaim, tem hotel Higienópolis, diferentes lugares, e muitas vezes a pessoa chega ela não aluga carro, fica com Uber, fica com 99 e acaba se movimentando a pé perto. Então muito aí isso do tipo de serviço que eles têm buscado. Tem perguntado onde que está mais seguro eu ir agora? Onde que é mais seguro você acha que eu posso ir para comprar isso, para poder jantar tal? Então também a recepção tem que estar muito receptiva pra poder ajudar com esse direcionamento.

Entrevistadora: A gente já abordou todos os pontos, você tem alguma coisa que quer acrescentar?

Entrevista Com Gerente de Grupos e Eventos – ENTREVISTADA 3

Entrevistadora: oi Isabela, tudo bom?

Entrevistada: Oi, tudo e você? Tudo bem?

Entrevistadora: Consegue me escutar?

Entrevistada: Consigo, estava apanhando aqui do zoom que a gente usa o Teams na empresa. Aí eu desacostumei com ele.

Entrevistadora: Eu gosto de usar o zoom porque dá pra gravar, se eu faço pelo Teams eu não consigo gravar de jeito nenhum. Eu só vou te avisar. Eu não sei se é porque a minha assinatura é gratuita, eu não sei acho que tem alguma coisa de plano, eu não tenho plano, de graça, eu prefiro usar, que dá pra gravar direto.

Entrevistada: Não, mas é só porque a gente usa aqui na empresa e a gente grava.

Entrevistadora: Entendi. Eu, só para te avisar que eu estou gravando, mas assim, eu te mandei aquela autorização de entrevista, se você quiser manter em sigilo como eu tenho feito com todos os entrevistados mesmo, é só para eu poder transcrever mesmo depois, mas depois eu posso ocultar seu nome, pode ficar tranquila.

Entrevistada: Tá não tá bom, eu eu vi mas eu não consegui assinar ainda, te mando.

Entrevistadora: Sem problema, gostaria de te agradecer muito, Isabela, por poder participar assim, me ajuda muito. Só para você saber, essa pesquisa é pra minha dissertação de mestrado e eu estou falando sobre a cultura organizacional orientada para a hospitalidade, os efeitos da cultura organizacional orientada para a hospitalidade na experiência de consumo de viajantes corporativas. Separei aqui algumas perguntinhas pra você, coisa rápida! Que eu queria que você tratasse realmente dessas temáticas. Aí primeiro eu vou querer que você fale o seu cargo, o tempo de atuação nessa área, contar um pouco da sua experiência, o que você faz. E um pouco da empresa que você trabalha também com a sua área de atuação.

Entrevistada: Está bom. Bom, meu nome completo é Isabela Calbiat. Eu trabalho como gerente de eventos e grupos aqui num hotel no Ibirapuera. Eu estou nesse cargo, nesse hotel desde abril de dois mil e dezessete, mas eu comecei a trabalhar mesmo tirando estágio, né? Em dois mil e dez. Então desde dois mil e dez eu já entrei nessa área de eventos como efetiva, né? E nesse período todo eu trabalhei com hospitalidade, só que em dois mil e treze eu fui para uma outra empresa que é a Regos, que é uma empresa de locação de escritórios mobiliados. Lá é como se fosse um hotel de escritório, então é dentro da área de hospitalidade também. Eu trabalhei na parte de gerência operacional e de vendas até dois mil e dezesseis mais ou menos, dezembro de dois mil e quinze. Aí depois eu saí e voltei para cá, então foi meu primeiro emprego e eu voltei pra cá.

Entrevistadora: Que legal, perfeito é muito importante que você tenha essa experiência de vendas também, porque eu vou precisar desse seu conhecimento nessa área também. E aí a primeira pergunta já entrando aqui no meu roteiro de entrevista, eu queria que você

me dissesse o que você entende por características hospitaleiras do anfitrião e se você como líder, percebe se os membros da sua equipe possuem essas características, e como essas características são importantes pra atuação de vocês, para o dia a dia das operações?

Entrevistada: A gente trabalha com serviços, né? Então hotel tem toda esquina digamos, né? Tem muito hotel, tem muita oferta, em São Paulo principalmente. Então nosso diferencial sempre tem que ser o atendimento, o acolhimento, a hospitalidade, então faz a diferença é criar realmente experiências para o cliente. para que isso fique marcado e ele volte que apesar de ter muitas empresas por aí no mercado, se você não fideliza seu cliente você não vai ter sucesso. Então, a base da hospitalidade realmente é isso, é você fazer a diferença. E a Accor ela tem uma cultura muito forte nesse sentido de tratar o cliente com o coração. Eles têm até um nome pra isso, a gente, funcionário, é treinado pra ser artistas do coração. Em inglês então na Accor do mundo inteiro. A gente tem um treinamento e é realmente assim sua atitude Heartist, o que que você faz pra você ser um funcionário Heartist, e não só entre os com os clientes, mas também entre as pessoas, entre os funcionários do hotel. Então toda cultura da empresa é realmente voltada ao cliente, voltado a experiências, voltado a surpreender. Então tudo isso é bem focado na empresa e algo que a gente nem tanto só cobra da equipe, mas algo que a própria equipe ela já vai desenvolvendo com o passar do tempo, então isso dentro de eventos também é bem aplicável, evento é uma experiência muito intensa, então a gente sempre tenta passar para o cliente uma experiência memorável. Isso como tá enraizado aí em todos os funcionários é algo que a gente tem muito sucesso, a gente recebe muito elogio. É claro que o evento tem que dar certo pra pro cliente lembrar das partes que superem realmente as expectativas, mas é algo que flui, que é natural, a gente tem meta, óbvio, né? Aqui dentro do hotel a gente tem uma iniciativa que chama Sparkle né? A gente é um negócio, né? Sparkles que que é? algo que você faz pro cliente, então você faz um sparkle para o cliente quando você fica sabendo que é aniversário de um hóspede, daí você faz uma surpresa pra ele ou com um balão, ou você manda um doce, uma coisa que ela gosta. Aí você soube que gosta de uma música ou de uma banda, daí o pessoal vai lá e escreve no espelho um trequinho de uma música, então é algo que a pessoa fala, nossa, mas como que você ficou sabendo disso? E tem até um sistema dentro da rede que os hotéis imputam esses dados. Então, imputam a Isabela gosta da banda X, ela gosta muito de frutas vermelhas, ela tem uma cachorrinha que ela é viaja com ela. Se eu me hospedar num hotel na China eles vão ter acesso a esses dados e aí eles podem fazer alguma coisa a respeito pra me surpreender com base nesses detalhes, nessas especificidades do meu caráter, do caráter não, do meu perfil mesmo pra me surpreender. Então pra você ver como é forte isso dentro da essa parte da hospitalidade, e do bem receber, e de superar mesmo as expectativas, da experiência.

Entrevistadora: Perfeito, você abordou pontos muito importantes em relação até à Accor mesmo, a organização. Você trouxe pra mim exatamente essas características que você falou de trabalhar com coração, paixão e esses valores bem quentinhos que eu acho que são bem da hospitalidade. Eu queria que você me dissesse o que você entende por cultura organizacional orientada para a hospitalidade.

Entrevistada: Em qual sentido exatamente? Porque eu acho que tudo faz parte desse combo aí que é a empresa. Então a nossa cultura ela já é voltada realmente para o bem receber. Então tudo desde o primeiro dia que a gente entra na empresa, é isso que é abordado em treinamento e é isso que a gente vive realmente no nosso dia a dia, é esse bem receber. Então o que exatamente que que você precisa saber dessa pergunta?

Entrevistadora: Pode falar sobre isso, sobre bem receber, sobre o acolhimento, o que você entende como uma cultura que seja de hospitalidade. Pode ser tanto em relação a sua empresa, ou como sua experiência no geral, de características que você percebe nos profissionais da hospitalidade, ou da sua vivência em hospitalidade.

Entrevistada: Bom pra começar se você não ama o que você faz você não consegue exercer esse papel. Então, uma coisa que eu sinto muito, principalmente aqui dentro desse hotel, do como o Ibirapuera é que eu realmente, quando eu vejo um sucesso num profissional é porque ele tem realmente isso, é essa paixão pelo hóspede, é a paixão em bem receber já é natural da pessoa, claro que se aprende muito como você explorar isso, mas geralmente já vem de dentro. Realmente que a pessoa ela gosta de receber, ela gosta de tratar bem, ela gosta de poxa eu estou aqui pra te servir, pra fazer com que a sua hospedagem seja boa, então eu acho que tem muito de a pessoa realmente querer fazer isso. E eu te dou um exemplo do nosso capitão porteiro que ele tá aqui há vinte anos e pra você ter ideia os hóspedes mandam um WhatsApp pra ele avisando que tão vindo de tanto que ele é querido, e de tanto que ele acolhe bem, e recebe bem desde abrir a porta do carro, assim. Ele consegue de uma forma envolver os clientes, os hóspedes que ele é extremamente marcante. Então eu acho que isso tem que vir sim da pessoa, mas a partir do momento que a pessoa chega e ela é acolhida na empresa, assim como ela deve acolher os hóspedes, eu acho que isso faz toda a diferença, então o próprio funcionário ser bem recebido pelo o RH, ele notar que as pessoas estão dando uma atenção para ele, ter esse acolhimento na chegada, ele então ter um uma integração, né? Um dia aí de integração pra ele conhecer os valores do hotel, para ele conhecer as áreas que trabalham aqui, depois quando ele começar, ele antes de entrar no setor ele fazer um tour né? Pelo hotel e conhecer todas as áreas antes dele ir fazer o trabalhinho dele, ser treinado no próprio departamento. Isso é muito importante para a integração dessa pessoa. Aí e ela se sente realmente muito bem acolhida e com isso consequentemente ela vai acolher bem o cliente né? Então é algo que ela vai passar para o cliente, e isso aqui na empresa acontece muito, então esses valores realmente que a empresa tem ela passa para o nosso cliente.

Entrevistadora: Respondeu superbem, era exatamente isso que eu estava buscando, perfeito. Isabela, agora eu tenho uma dúvida pra tirar com você. Você como gestora também faz parte do processo seletivo de algum funcionário? Você faz parte desse processo de seleção caso você precise contratar alguém?

Entrevistada: Sim, na minha área eu faço tudo com o RH. O RH geralmente ele se recebe os currículos e seleciona os que estão dentro do mínimo que eu preciso. Então de às vezes um ensino ou de dependendo do cargo alguma experiência, eles fazem esse perfil para ver expectativa salarial, como que é a pessoa, aí eles me passam. A partir daí eu faço todo o processo junto com o RH, então eu entevisto, eu faço dinâmica de grupo, porque em eventos é importante você ter uma ter uma noção um pouco de como que a pessoa é pra lidar com situações que precisam ser resolvidas rápido. Inclusive essa parte da hospitalidade é um dos pontos da dinâmica de grupo que eu faço, da pessoa criar um sparkle para o evento. Eu dou as características do evento, falo: Cria uma coisa para o sparkle, você tem uma verba de tanto por cliente para você superar as expectativas dele. Então é uma das coisas que eu peço pra eu ver como que é a pessoa, se ela é criativa, enfim. Eu participo bem assim, meu processo ele é bem, bem completo porque você gasta tanto tempo, dinheiro, treinando pessoas, né? Que as vezes se você faz uma escolha com uma pessoa que não tem um perfil, não é que ela não é boa, mas que ela não tem um perfil

para atuar na vaga que você precisa, você está perdendo tempo e dinheiro, seu e da pessoa, né? Que poderia às vezes estar em uma outra oportunidade.

Entrevistadora: Você falou criatividade? Acho que você também trouxe um pouco de adaptabilidade e proatividade, quais são as outras características que você busca nesse profissional?

Entrevistada: Eu acho que primeiro de tudo a pessoa tem que ter boa vontade, porque quando você tem uma boa vontade, aquela vontade de ir atrás, você consegue criar resolver as questões. Então mesmo que você não sabe, você corre pra alguém que pode te ajudar a resolver algum problema. Em eventos a gente fala que é um pouco diferente da parte de hospedagem, porque se der um problema é um problema grande. Então é um evento pra cem pessoas, é uma coisa que envolve muitas equipes do departamento, a gente depende de todos os outros setores, então seja cozinha, seja AeB, né? Os garçons para servir, seja a governança para os quartos de grupo, então tudo que é eventos é uma escala muito maior do que um hóspede só. Então o problema também acaba sendo muito maior. Então essas situações, a pessoa tem que saber resolver problema sem se desesperar, então tem que ser uma pessoa com um pouco de inteligência emocional para lidar com os eventos. Evento, você lida com o cliente que ele já está naturalmente estressado, porque é um evento, é importante, é muito dinheiro que a empresa coloca naquilo e tem que dar certo. Tem clientes que já tão super acostumados a fazer evento e o evento flui. Agora tem clientes que nunca fizeram, é o primeiro evento ou é uma coisa que está com muita expectativa por parte da empresa, então você já lida com pessoas que que naturalmente elas vêm com um estresse, já chegam estressados. Então tem que ter jogo de cintura para saber lidar com essas pessoas e acalmá-las. Assim: “deixa com a gente que vai dar tudo certo!”. Você passou todas as informações, deixa que agora a gente vai entregar. Então, a pessoa tem que ter realmente essa calma e passar essa confiança para o cliente, de que ela sabe o que ela está fazendo, de que está tudo muito bem organizado. Organização é uma das coisas primordiais para se trabalhar em evento. A pessoa tem que ser extremamente organizada para lidar com muitas coisas ao mesmo tempo. Então tudo isso é bem importante na nossa área.

Entrevistadora: Perfeito. Agora entrando um pouco mais nesse seu cliente, que é um cliente corporativo, certo? O que esse cliente espera em relação aos serviços?

Entrevistada: Perfeição! Ele precisa que nada dê errado. E uma das coisas que a gente tendo a experiência né? A nossa equipe aqui sempre foi uma equipe um pouco mais de experiência. Eu sempre falo que a gente tem que agir como consultor do cliente. Muitas vezes, as vezes é uma reunião pequena, mas é superimportante porque é com o CEO da empresa, vai ter vai ter um vídeo chamada, nada pode dar errado, e às vezes quem tá organizando é a secretária que nunca organizou evento nenhum. E a gente tendo a expertise de organizar quarenta, cinquenta eventos por mês, a gente tem que chegar pra ela e pontuar o que pode dar errado, o que tá faltando, realmente entender o evento para dar essa consultoria mesmo, né? Do que precisa pra não dar nada errado, porque se der errado, o cliente não vai querer saber se ele não passou informação, se se foi algo que na cabeça dele ia ser diferente, então tem que conversar muito e deixar todas as expectativas alinhadas porque o que o cliente busca é a perfeição. Ele tá gastando muito dinheiro, a gente tá falando de um hotel Up Scale em São Paulo, então ele tá falando de um dinheiro que ele tá colocando ali, e ele tem um objetivo com aquele evento. Se ele não cumpre esse objetivo ele vai cair em cima da gente se teve um erro por parte do hotel. Então tem que estar todas as expectativas muito bem alinhadas, e realmente tem que ter a entrega,

tem que ter organização por parte nossa pra entregar pro cliente aquilo que ele tá esperando, no mínimo.

Entrevistadora: Você falou que a Accor tem uma cultura de trabalhar com coração. Qual a importância dessa cultura pra experiência de serviços desse cliente de eventos?

Entrevistada: Eu acho que o cliente de eventos, e o que a gente mais pode fazer como artistas do coração assim é ouvir os detalhes do que ele tá dizendo. Principalmente eventos grandes o cliente vem aqui às vezes uma, duas, três vezes antes do evento. A gente se fala muito, a gente acaba criando um vínculo com aquele cliente, então é óbvio que tem alguns momentos que a gente vai ter uma conversa de elevador ali, que não vai falar só sobre o evento, ou num almoço, vai saber da família, do filho, do cachorro, então a gente tem momentos de vínculo com esse cliente, onde a gente sai um pouquinho do só da esfera profissional e entra um pouco no pessoal. E esse é o momento de conexão que a gente tem com ele, e com isso, tudo vai fluir mais fácil. Então, a partir do momento que você tem essa conexão com o cliente, não fica sendo só uma coisa de uma ordem de serviço, você precisa disso, você me entrega aquilo e quando você cria essa conexão te dá a oportunidade de criar momentos memoráveis para essa pessoa. Então, ali você vai ficar atento pra pegar aquele gancho do detalhe, do que que é importante praquela pessoa, e isso é ser Heartist.

Entrevistadora: Perfeito. Você quer me falar um pouco mais sobre os relacionamentos? Esses relacionamentos que você tem com seus clientes, como se dão esses relacionamentos e como a cultura organizacional permeia esses relacionamentos.

Entrevistada: O nosso cliente de eventos, ele muitas vezes é um cliente que ele já tá aqui, é um cliente habitué, então a gente já lidou com ele em vários eventos, e com o passar do tempo a gente vai criando um vínculo, tem casos que a gente faz até amizade fora daqui. Eu tenho uma cliente que virou minha amiga realmente, e para a empresa, assim, está tudo bem. A gente pode fazer isso. Não tem nenhum problema em fazer isso, mantendo sempre o profissional quando está aqui é realmente seguir as regras também, né? Não vai fazer algo que seja é, me fugiu a palavra... tem que ser ético, né? Então você tem que ter a ética de saber separar a amizade do trabalho. Mas esses vínculos eles mudam muito o relacionamento por parte do hotel. É você conseguir ter um relacionamento com uma cliente. Por exemplo, eu tenho uma cliente que ela pediu pra eu bloquear uma data pra ela, só que ela ainda não sabe se o evento vai acontecer ou não. Aí vem, entra um cliente e quer essa mesma data, essa mesma sala... Eu ter esse vínculo com ela vai me fazer pegar, passar a mão no telefone e falar: “olha estou segurando a data pra você, eu sei que você ainda não sabe, só que eu estou com outro cliente que ele quer a data. Então assim, se ainda não sabe me libera, depois a gente vê o que faz, então é você conseguir abrir o jogo com a cliente, ela entender o seu lado, ela saber que não vai ficar segurando uma data se ela nem sabe se ela vai precisar. Então, quando a partir do momento que você tem um vínculo ou então uma cliente que fala assim ó, “estou contando também outros hotéis lá que tão com um preço melhor, você consegue fazer alguma coisa pra mim?”. Uma vez que você tem uma abertura com a cliente fica tudo muito mais transparente, e a gente consegue trabalhar de forma mais fácil. Então esses relacionamentos são realmente bem importantes. A gente tem uma equipe de vendas que faz isso muito bem. E a nossa equipe de eventos, a gente sempre tem treinamentos de vendas também, com técnicas, com tudo para fazer com que a gente realmente tenha essas habilidades também. E o cliente por parte toda do hotel ela consiga ter esse vínculo, né? A gente tem até uma

hashtag que o pessoal de vendas criou que é Somos Todos Vendedores. Então eles constantemente, eles dão esses treinamentos até para a recepção, para o cliente que tá no balcão às vezes eles oferecerem algum serviço que o cliente não saiba que tinha, mas eles veem uma oportunidade, então a gente trabalha para o hotel esse vínculo com o cliente.

Entrevistadora: Perfeito, então tem muito essa questão da observação, né? Atenção aos detalhes, como você disse, prestar atenção no que o cliente quer pra poder oferecer até um algo a mais, né? Isabela acho que você respondeu todas as minhas perguntas assim, foi ótimo porque você esclareceu todos os pontinhos que eu tinha aqui. Eu não sei se você quer acrescentar mais alguma coisa, algo que você acha que é importante falar, se você quiser falar.

Entrevistada: Não, mas que era isso, já falei bastante.

Entrevistadora: Bom, acho que era realmente isso. Então, perfeito Isabela, muito obrigada pela sua participação você me ajudou muito.

Entrevistada: Que bom. Imagina, boa sorte. muito obrigada.

APÊNDICE C: AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

São Paulo,

Prezado (a) senhor Rodrigo Cezar

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Giovanna dos Santos Amorim**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: **"OS EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE HOSPITALIDADE NA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO"**, visando a conclusão do Mestrado em Hospitalidade, sob orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos

Giovanna Amorim

De acordo,

Giovanna Amorim

AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

São Paulo,

Prezado (a) senhor (a) _____

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Giovanna dos Santos Amorim**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: **"OS EFEITOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE HOSPITALIDADE NA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO"**, visando a conclusão do Mestrado em Hospitalidade, sob orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos

Giovanna Amorim

De acordo,

X 

Entrevistado

X 

Giovanna Amorim