

Hospitalidade como recurso estratégico: um modelo RBV para equidade geracional em empresas de TI

MICHELE TIERGARTEN
UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU (USJT)

PRISCILA FACCIOLLI SERAFIM DE LIMA TAVARES
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

Hospitalidade como recurso estratégico: um modelo RBV para equidade geracional em empresas de TI

INTRODUÇÃO

A convivência de diferentes gerações no ambiente organizacional, especialmente em empresas de tecnologia da informação (TI), impõe desafios inéditos à gestão de pessoas e à construção de culturas corporativas inclusivas. Gerações como X, Y e Z apresentam valores, expectativas e formas de engajamento distintas, o que pode acirrar assimetrias e dificultar a integração, a retenção de talentos e a promoção de ambientes colaborativos. Essas diferenças impactam diretamente o engajamento, a retenção de talentos e a cultura organizacional, gerando assimetrias que comprometem a equidade intergeracional. Nesse contexto, práticas tradicionais de gestão mostram-se insuficientes para lidar com a complexidade das relações intergeracionais e com a necessidade de inovação constante no setor de TI.

Embora a *Resource-Based View* (RBV) estabeleça que recursos intangíveis (como cultura e conhecimento) são fontes de vantagem competitiva sustentável, pouco se explora como a hospitalidade nas organizações – entendida como práticas de acolhimento, respeito e reciprocidade – pode operacionalizar esses recursos para promover equidade geracional. A integração entre RBV (Barney, 1991) e estudos de hospitalidade (Camargo, 2004) permanece incipiente, especialmente em contextos dinâmicos como TI.

A hospitalidade nas organizações é um recurso estratégico VRIN que, quando reconfigurado como capacidade dinâmica, transforma diferenças geracionais em vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, busca-se compreender como a hospitalidade organizacional, operacionalizada sob a lente da RBV, pode reduzir assimetrias geracionais e gerar vantagem competitiva sustentável em empresas de TI?

Este artigo propõe uma reflexão sobre modelos de gestão baseado na RBV, utilizando a hospitalidade como recurso estratégico para reduzir assimetrias entre gerações em empresas de TI. Os objetivos específicos são (1) identificar práticas de hospitalidade com impacto na equidade geracional, combinando análise quantitativa e qualitativa; (2) analisar a percepção de equidade cruzando variáveis demográficas (geração) com indicadores de engajamento e (3) validar a hospitalidade como recurso VRIN (Valioso, Raro, Inimitável, Não-substituível) mediante testes estatísticos e categorização temática.

Quanto à relevância científica e prática, destaca-se a relevância teórica, preenchendo lacunas na integração RBV-hospitalidade, propondo um olhar para a gestão multigeracional por meio de uma pesquisa empírica baseado-se em dados de 115 profissionais respondentes da área de TI, com triangulação em método misto (ANOVA, regressão multinível e análise de conteúdo) e aplicada, oferecendo proposições para desafios como rotatividade juvenil (68% dos gestores citam o problema) e conflitos de comunicação intergeracional.

Para tanto, este artigo está estruturando com base na fundamentação teórica considerando a RBV, hospitalidade organizacional e equidade geracional. Apresenta a metodologia com a abordagem mista com amostra estratificada por geração. A análise com o modelo VRIN aplicado à hospitalidade e de práticas adaptadas. E finaliza com as contribuições e limitações deste estudo.

Ao articular teoria e empiria, o estudo pretende refletir sobre o papel dos recursos intangíveis na gestão contemporânea, apresentando um framework e aplicável à realidade das organizações de tecnologia. A expectativa é que, ao longo do artigo, o leitor seja conduzido por uma análise crítica, fundamentada e instigante, capaz de inspirar novas práticas e pesquisas sobre hospitalidade, equidade e vantagem competitiva em contextos multigeracionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Resource-Based View (RBV)

Na busca por uma abordagem que extrapolasse os limites da análise tradicional da firma, centrada na organização industrial, Edith Penrose (1959) estabelece as bases para o desenvolvimento da Teoria dos Recursos, que ganharia maior projeção a partir da década de 1980. Para a autora, a empresa não se restringe a uma mera unidade administrativa; ela deve ser compreendida como um conjunto dinâmico de fatores de produção, cuja utilização depende diretamente das decisões gerenciais. Assim, ao compreender os recursos utilizados por uma organização, é possível analisar suas dimensões e potencialidades (Penrose, 1959).

Esse olhar é aprofundado por Wernerfelt (1984) em sua obra “*A Resource-Based View of the Firm*”, na qual define a firma como um conjunto estruturado de recursos. Segundo o autor, um recurso empresarial é qualquer ativo — tangível ou intangível — que está atrelado de forma relativamente estável à organização (Wernerfelt, 1984, p. 172).

A partir das contribuições de Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991), o debate acadêmico internacional sobre recursos e capacidades ganhou expressiva expansão, como destacado por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003). Nesse novo cenário, as organizações passaram a ser entendidas como conjuntos de competências essenciais, além de portadoras de recursos e capacidades que se destacam por serem valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis.

A *Resource-Based View* (RBV) explica a vantagem competitiva sustentada a partir da análise dos recursos e capacidades internos da empresa, considerando que esses elementos, quando atendem a certos critérios, podem gerar diferenciação duradoura frente à concorrência. A diferenciação dos recursos, portanto, reside em sua capacidade de gerar valor aos clientes (Hamel, 1995) ou em seu potencial para possibilitar a implementação de estratégias que sejam difíceis de serem replicadas pelos concorrentes (Barney, 1995). Sob essa perspectiva, a competição entre as organizações deixa de estar restrita aos produtos e se amplia para a disputa por recursos e competências estratégicas (Hamel, 1995).

Trata-se de uma teoria seminal na estratégia organizacional que enfatiza os recursos internos como fontes primárias de vantagem competitiva sustentável, assim, no escopo da Visão Baseada em Recursos (RBV), os “recursos” são definidos como ativos tangíveis e intangíveis sob controle da empresa, que podem ser empregados na formulação e execução de estratégias. Já as “capacidades” correspondem a um subconjunto desses recursos, representando a aptidão da empresa para combinar, mobilizar e explorar plenamente seus ativos (Barney & Hersterly, 2007, p. 64). Esses recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias principais: recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Quanto aos recursos e capacidades estratégicas, a RBV entende que a empresa possui ativos tangíveis (como tecnologia, infraestrutura, equipamentos) e intangíveis (como cultura organizacional, conhecimento, reputação, relacionamentos e capacidades dinâmicas). De acordo com Barney (1991, p. 102), os recursos valiosos e raros permitem que empresas explorem oportunidades de mercado, enquanto a inimitabilidade garante que concorrentes não repliquem a vantagem. No entanto, Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliaram a RBV ao introduzir o conceito de *dynamic capabilities* (capacidades dinâmicas) consolidando-a como as habilidades para integrar, reconfigurar e renovar recursos em ambientes voláteis, transformando ativos estáticos em vantagens adaptativas.

Com base na *Resource-Based View* (RBV), os recursos e capacidades essenciais para o sucesso organizacional são aqueles que atendem aos critérios VRIN (Valiosos, Raros, Inimitáveis e

Não-substituíveis) ou VRIO (Valioso, Raro, Inimitável, Organizado). Esses elementos sustentam vantagens competitivas duradouras.

Diante de seus critérios, o modelo VRIN/VRIO destaca que o recurso deve permitir que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças do ambiente, criando valor para o cliente e para a organização (*Valuable*; Valioso). Deve ser escasso no mercado, não sendo facilmente disponível para concorrentes (*Rare*; Raro). Difícil de ser copiado ou replicado por outras empresas, seja por sua complexidade, histórico de desenvolvimento ou relações sociais (*Inimitable*; *Inimitável*). Não deve haver equivalentes funcionais para o recurso, ou seja, ele não pode ser substituído por outro recurso que produza o mesmo efeito (*Non-substitutable*; Não-substituível). A empresa deve estar estruturada para aproveitar plenamente o recurso, transformando-o em vantagem competitiva (*Organized*; Organizado).

Deste modo, a RBV postula que as empresas devem possuir recursos que atendam a estes critérios para gerar vantagens duradouras e sustentando-se em dois pressupostos essenciais. O primeiro é a heterogeneidade dos recursos, ou seja, as empresas, mesmo atuando no mesmo setor, podem deter conjuntos distintos de recursos e capacidades. O segundo é a imobilidade dos recursos, que sugere que certas diferenças são persistentes, uma vez que alguns recursos são difíceis ou custosos de serem adquiridos, replicados ou desenvolvidos por outras empresas (Barney & Hersterly, 2007). Diante desses pressupostos, a teoria sustenta que organizações que detêm recursos valiosos, raros e difíceis de imitar são capazes de obter e sustentar vantagens competitivas no mercado (Barney & Hersterly, 2007, pp. 65-66).

Assim, a RBV demonstra que a vantagem competitiva sustentada não advém apenas de condições externas (como mercado ou concorrência), mas principalmente da capacidade da empresa em desenvolver, proteger e explorar recursos e capacidades internos que atendam aos critérios VRIN/VRIO. Parte do pressuposto de que os recursos e capacidades das empresas são heterogêneos (diferentes entre si) e imóveis (difíceis de serem transferidos entre empresas). Isso significa que, mesmo em um mesmo setor, as empresas podem ter perfis de recursos distintos, o que explica diferenças de desempenho e vantagem competitiva. E que, além dos recursos, a empresa precisa desenvolver suas capacidades essenciais para integrar, construir e reconfigurar seus recursos em resposta a mudanças no ambiente.

Sejam elas as capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) na adaptação a ambientes voláteis, reconfigurando os recursos para inovação em resposta a mudanças tecnológicas; As capacidades organizacionais com os processos que transformam recursos em valor, tal como a eficiência operacional, gestão de talentos, comunicação interna transparente e práticas de hospitalidade (respeito, acolhimento) melhoram retenção e engajamento; e as capacidades humanas no desenvolvimento do conhecimento tácito e habilidades coletivas como a liderança inspiradora, colaboração intergeracional, aprendizagem contínua.

Neste sentido, empresas que investem em recursos intangíveis e capacidades dinâmicas têm maior probabilidade de manter sua vantagem no longo prazo. Ou seja, a vantagem competitiva é sustentada quando a empresa consegue proteger seus recursos estratégicos da imitação ou substituição pelos concorrentes. Isso ocorre principalmente com recursos intangíveis, como cultura, conhecimento tácito e reputação, que são difíceis de copiar e dependem do contexto histórico e social da organização.

2.2 Hospitalidade nas organizações

A hospitalidade é analisada como um fenômeno sociocultural complexo. Camargo (2004, p. 45) a define como uma prática social baseada na dádiva, envolvendo acolhimento, respeito e

reciprocidade, que transcende a esfera comercial para se tornar um valor ético nas relações humanas.

A transposição do conceito para o ambiente corporativo é articulada por autores brasileiros como Claro (2015, p. 342)) quando define a hospitalidade nas organizações como um conjunto de práticas que promovem interações respeitadas e acolhedoras entre colaboradores, transformando o ambiente laboral em espaço de bem-estar e produtividade. A reciprocidade ética como núcleo da hospitalidade nas organizações, diferenciando-a da hospitalidade comercial ao priorizar relações não transacionais (Quadros (2011, p. 89).

A hospitalidade apresenta uma natureza intrinsecamente interdisciplinar, refletida nas diferentes perspectivas temáticas abordadas por Lashley (2004). O autor propõe a análise do fenômeno a partir de três esferas distintas: o domínio social, o privado e o comercial. Cada um desses domínios representa uma faceta específica da oferta de hospitalidade, que pode ser considerada tanto de forma autônoma quanto interligada aos demais, evidenciando sua complexidade e sobreposição entre contextos. Cabe ressaltar que, a discussão de Lashley & Morrison (2000) enfatizando a hospitalidade organizacional como um fenômeno social, não restrito ao segmento do turismo, visto que a HO é uma extensão das práticas sociais de acolhimento, aplicáveis a qualquer contexto grupal.

A hospitalidade nas organizações é uma preocupação emergente com o foco em pesquisas que analisam a relação entre os funcionários (as) e as organizações em que esses exercem atividade profissional observando e refletindo sobre suas interações. Analisando como essas interações melhoram a qualidade de vida do trabalhador e, respectivamente, afetam sua produtividade e eficiência, na empresa. Estas relações hospitaleiras nas organizações são resultadas de diversos mecanismos e ações, entre eles: educação corporativa, fatores logísticos, incentivos profissionais (motivação), mudança de cultura e até mesmo fatores relacionados à higiene (Fedrizzi, 2009).

Com relação à gestão, a autora aponta que o foco é a hospitalidade (comercial, pública, empresarial e virtual), sua percepção e a qualidade na gestão e prestação dos serviços. A hospitalidade enquanto diferencial competitivo no mercado, visando à satisfação dos clientes e seu bem-estar. Objetivando seu bom atendimento, facilitando as negociações e ainda melhorando a imagem deste prestador de serviços (empresa) junto ao cliente, fortalecendo os laços. Podendo, em alguns casos, ocorrer à inserção da sociedade nessa dinâmica.

Quadros (2011), por exemplo, define a hospitalidade como “ato de acolher, interagir e, sobretudo, de troca simbólica” (p. 45), direcionando sua análise para a recepção dos hóspedes em empreendimentos de serviços. Contudo, sua abordagem não contempla a dimensão interna da hospitalidade, isto é, o acolhimento entre os próprios colaboradores ou entre estes e a organização.

A relevância dos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional, bem como os conflitos decorrentes dessas interações e a construção de espaços motivacionais, tem sido amplamente discutida, especialmente quando se consideram os chamados fatores higiênicos no contexto da gestão. Diversos estudos apontam a importância dos colaboradores na promoção da hospitalidade, embora comumente esse papel seja analisado sob a ótica da prestação de serviços, com os funcionários sendo percebidos majoritariamente como anfitriões responsáveis por garantir uma boa experiência ao cliente.

Diante disso, propõe-se uma ampliação dessa compreensão, de modo que as práticas de hospitalidade extrapolem o atendimento ao cliente e passem a integrar também a gestão de pessoas. Isso implica reconhecer a importância do acolhimento dos colaboradores — tanto por

parte da instituição quanto nas relações cotidianas entre os membros da equipe — como expressão legítima da hospitalidade organizacional. Trata-se de fomentar uma cultura organizacional em que o cuidado, o respeito mútuo e a reciprocidade estejam presentes não apenas na interface com o público externo, mas também nas dinâmicas internas da instituição.

No contexto organizacional, percebe-se que as falhas na prestação de serviços são por vezes, inevitáveis. Uma das causas recorrentes está relacionada à formação insuficiente dos colaboradores, especialmente quando se espera que adotem uma postura cortês com base em uma comunicação interpessoal improvisada. King (1995) destaca que, além disso, programas voltados à promoção de um ambiente de coleguismo e hospitalidade muitas vezes são idealizados pela alta gestão e implementados de forma verticalizada, ou seja, de cima para baixo, o que compromete sua eficácia e autenticidade. Nesse sentido, Hein e Riegel (2012) destacam a relevância da educação formal como elemento fundamental para preparar os profissionais a lidarem adequadamente com as nuances da hospitalidade no ambiente organizacional.

Assim como ocorre na esfera da hospitalidade privada, a generosidade pode ser um elemento presente na hospitalidade organizacional, manifestando-se em interações cotidianas entre colegas de trabalho. Vale lembrar que a hospitalidade é composta por rituais, regras e códigos que orientam o comportamento coletivo, funcionando como formas de proteção mútua diante de ameaças externas ou internas. Esses códigos operam como instrumentos reguladores que mantêm os membros da organização alinhados às normas de convivência, principalmente nas interações entre diferentes níveis hierárquicos. A etiqueta empresarial, por exemplo, é frequentemente utilizada em algumas instituições como uma ferramenta de alinhamento comportamental. Ainda segundo King (1995), a competição e a preservação do poder são inerentes a todos os níveis da organização, e mesmo em contextos competitivos, historicamente se estabeleceram códigos de hospitalidade para assegurar o respeito mútuo e a continuidade das relações institucionais.

No estudo de Bennett (2003), a hipótese central é que a promoção da diversidade dentro das organizações contribui diretamente para o fortalecimento da hospitalidade, tornando a empresa mais sustentável tanto social quanto eticamente.

Além disso, valores culturais de uma sociedade podem moldar os valores organizacionais e impactar diretamente aspectos como comunicação interna, enfrentamento de conflitos e formas de resolução (Chibás-Ortíz, 2014). Em um ambiente organizacional pautado pela hospitalidade, princípios como reciprocidade e respeito mútuo devem ser amplamente cultivados, conforme indicam os estudos de Kanan e Zanelli (2011) e Siqueira (2005). A cortesia, por sua vez, não deve ser restrita ao atendimento ao cliente, mas ampliada como prática cotidiana entre os membros da organização, como apontam Canova e Porto (2010).

A presença de valores como fraternidade e amizade também é compatível com um ambiente corporativo hospitalareiro, desde que inseridos em um contexto que valorize o respeito e a reverência nas relações interpessoais. Elementos como tato e polidez são igualmente essenciais para que a hospitalidade cumpra sua função integradora e acolhedora no espaço organizacional (King, 1995).

Camargo (2004, p. 19) propõe que a hospitalidade, enquanto prática vivenciada nas organizações, deve ser analisada a partir de dois eixos fundamentais: o cultural e o social. Nessa perspectiva, estabelecem-se dois polos interativos — de um lado, as organizações assumem o papel de sujeitos acolhedores e, de outro, estão os acolhidos, que incluem não apenas os colaboradores da própria instituição, mas também diversos públicos com os quais ela se relaciona, como fornecedores, sindicatos, comunidade local, entre outros.

Considerada sob essa ótica ampliada, a hospitalidade emerge como um componente estratégico relevante para a sustentabilidade e o sucesso das empresas, especialmente naquelas voltadas à prestação de serviços. Quando esse valor é genuinamente incorporado à cultura organizacional, passa a ser compreendido pelos colaboradores como um diferencial competitivo, influenciando diretamente o desempenho institucional.

Para tanto, é imprescindível que haja investimento contínuo na capacitação profissional das equipes, de modo a fomentar comportamentos baseados na presteza, empatia e gentileza nas interações com os diferentes públicos. A consolidação de uma cultura de hospitalidade no ambiente corporativo exige o comprometimento da alta gestão, a qual deve adotar uma liderança voltada para o cultivo de vínculos reais e duradouros, sustentados por serviços que não apenas atendam, mas transcendam as expectativas dos clientes e demais stakeholders.

2.3 Equidade geracional

A equidade geracional no ambiente organizacional refere-se à promoção de justiça e inclusão entre diferentes gerações presentes no local de trabalho, reconhecendo e respeitando suas singularidades, expectativas e contribuições (Cropanzano, 2001). Para compreender esse fenômeno, é necessário recorrer a teorias que expliquem tanto as diferenças geracionais quanto os mecanismos de justiça e integração nas organizações.

As diferenças geracionais no ambiente laboral constituem um fenômeno complexo, influenciado por contextos históricos, sociais e tecnológicos. Esta análise estrutura-se em quatro pilares teóricos, sustentados por evidências empíricas e referenciais acadêmicos:

- Baby Boomers (1946-1964): cresceram em período pós-guerra, valorizando estabilidade, hierarquia e lealdade organizacional. Caracterizam-se por ética de trabalho rígida e busca por reconhecimento via carreira linear (Comassetto et al., 2016).
- Geração X (1965-1980): impactados pela recessão dos anos 1980, desenvolveram pragmatismo e independência. Priorizam equilíbrio vida-trabalho e são adaptáveis a mudanças (Migueles, 2022).
- Millennials (1981-1996): nativos da ascensão digital, buscam propósito, flexibilidade e impacto social. Valorizam feedback constante e ambientes colaborativos (Twenge et al., 2010).
- Geração Z (pós-1997): imersos em tecnologia desde a infância, exigem diversidade, inovação e empreendedorismo. São críticos quanto à responsabilidade socioambiental corporativa (Multivix, 2024).

Comassetto et al. (2016) sintetiza os valores-chave e comportamentos de cada geração no ambiente de trabalho apresentados na tabela 1:

Tabela 1 - Valores-chave e comportamentos de cada geração

Geração	Valores Chave	Comportamentos no Trabalho
Boomers	Estabilidade, lealdade	Hierarquia rígida, horas extensas
Geração X	Autonomia, equilíbrio	Pragmatismo, multitarefa
Millennials	Propósito, colaboração	Busca de significado, feedback
Geração Z	Inovação, diversidade	Flexibilidade, empreendedorismo

Fonte: Comassetto et al. (2016)

As diferenças geracionais refletem adaptações a contextos históricos distintos, não mera divergência etária. Empresas que implementam políticas customizadas (ex.: modelos híbridos de trabalho, mentorias cruzadas) convertem diversidade em vantagem competitiva. Como afirmam Migueles (2022) e Twenge et al. (2010), a chave está em equilibrar respeito às singularidades e promoção de objetivos organizacionais comuns.

A pesquisa de Twenge et al. (2010) oferece uma base empírica robusta para entender como valores laborais variam entre gerações. Utilizando dados longitudinais de mais de 16 mil estudantes norte-americanos, os autores demonstram que valores de lazer aumentaram consistentemente das gerações Baby Boomers para a Geração Me (pós-2000), enquanto valores intrínsecos e sociais declinaram.

Essas diferenças refletem mudanças socioculturais e econômicas que influenciam a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho. Por exemplo, a Geração X valoriza estabilidade e experiência, enquanto as gerações Y e Z priorizam flexibilidade, propósito e resultados rápidos. Essas distinções demandam que as organizações adaptem suas práticas de gestão para promover equidade e integração (LYONS; KURON, 2014).

Cropanzano (2001, p. 34) define justiça organizacional como um constructo multidimensional, englobando justiça distributiva (equidade em recompensas), processual (transparência de decisões) e interacional (respeito nas relações). No contexto da equidade geracional, isso implica:

- Justiça Distributiva: Reconhecer contribuições distintas de cada geração, como a experiência da Geração X e a inovação da Geração Z.
- Justiça Processual: Garantir processos inclusivos, como a co-criação de políticas com múltiplas gerações.
- Justiça Interacional: Fomentar comunicação intergeracional livre de preconceitos, promovendo respeito mútuo.

A tabela 2 apresenta as teorias que explicam as diferenças geracionais no ambiente laboral, que integram contextos históricos, sociais e comportamentais.

Tabela 2 – Diferenças geracionais

Teoria	Foco principal	Autores chave
Strauss-Howe	Ciclos históricos e arquétipos	Strauss & Howe (1991)
Mudanças de Valores	Evolução de prioridades	Twenge et al. (2010)
Etarismo e Conflitos	Dinâmicas de poder e preconceito	Parry & Urwin (2011)
Adaptação Tecnológica	Impacto da digitalização	Tapscott (2010)
Reciprocidade Geracional	Complementaridade de habilidades	Benson & Brown (2011)

Fonte: elaborado pela autora.

Neste sentido, percebe-se que as diferenças entre gerações no trabalho são multifatoriais. Ou seja, o contexto histórico define valores-base, as mudanças socioeconômicas remodelam prioridades, a assimetria tecnológica cria gaps de habilidades e as dinâmicas de poder exigem gestão de conflitos.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e explicativa, com delineamento transversal. Optou-se por uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos, conforme recomendado por Creswell (2014). A abordagem quantitativa foi escolhida para mensurar percepções, comparar grupos geracionais e verificar relações entre variáveis latentes — hospitalidade organizacional, *storytelling* e engajamento — em um único momento temporal. A abordagem qualitativa complementa a análise, permitindo aprofundar as percepções e experiências dos colaboradores por meio de respostas abertas.

3.2 População e amostra

A população-alvo compreende colaboradores de empresas do setor de tecnologia da informação (TI) em São Paulo. A amostragem foi não probabilística, por conveniência, respeitando critérios de acessibilidade e viabilidade operacional. A amostra final foi composta por 115 respondentes, estratificados conforme os recortes geracionais amplamente reconhecidos na literatura: Geração X (1965-1980), Geração Y (1981-1996) e Geração Z (a partir de 1997).

A composição da amostra, conforme os dados abaixo, apresentou a seguinte distribuição:

- Geração X: 63% da amostra
- Geração Y: 24% da amostra
- Geração Z: 13% da amostra

Quanto ao gênero, houve predominância de participantes do sexo masculino, seguido por mulheres e uma minoria que preferiu não informar. Em relação ao tempo de vínculo, a maior parte dos respondentes está há mais de 6 anos na empresa, seguida por faixas de 1 a 3 anos, menos de 1 ano e 4 a 6 anos. Esses dados evidenciam a diversidade da amostra, tanto em termos geracionais quanto de tempo de vínculo e cargos ocupados, conferindo robustez às análises subsequentes da pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta foi um questionário estruturado, elaborado a partir de revisão da literatura sobre hospitalidade organizacional e diversidade geracional (CAMARGO, 2004; CLARO, 2015; QUADROS, 2011). O questionário foi dividido em três seções, tais como (1) caracterização sociodemográfica; (2) questões fechadas e aplicação da escalas Likert, avaliando as percepções sobre práticas de hospitalidade, *storytelling* e engajamento/interação (itens 19-21) com respostas em escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) e (3) questões abertas para o aprofundamento de percepções sobre o impacto das narrativas organizacionais e diferenças geracionais.

A construção do instrumento seguiu as seguintes etapas:

- Levantamento teórico: identificação e adaptação de escalas validadas, especialmente para mensuração de hospitalidade percebida e engajamento com *storytelling*.
- Elaboração dos itens: redação clara e objetiva dos itens, contemplando diferentes dimensões teóricas.
- Validação por especialistas: avaliação de três especialistas em hospitalidade organizacional e métodos de pesquisa, que analisaram pertinência, clareza e relevância dos itens, resultando em ajustes na redação e estrutura.

- Pré-teste: aplicação do questionário a 5 colaboradores de empresas de serviços, não incluídos na amostra final, para verificar compreensão e tempo de resposta, com ajustes subsequentes.

A confiabilidade interna das escalas foi avaliada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, cujos valores para cada dimensão ficaram acima do mínimo recomendado de 0,70, assegurando a consistência interna dos instrumentos utilizados.

Tabela 3 – Coeficiente de Cronbach

Dimensão	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
<i>Storytelling</i>	5	0,85
Hospitalidade	6	0,88
Engajamento	3	0,82

3.4 Procedimentos de Coleta e Ética

A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2025, via formulário digital divulgado em redes profissionais e contato direto com colaboradores das organizações participantes. A participação foi voluntária, anônima e sigilosa, garantindo a privacidade dos respondentes.

3.5 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com o software Jamovi, contemplando as seguintes etapas:

- Estatística descritiva: cálculo de médias, desvios padrão, frequências e intervalos de confiança para caracterização da amostra e panorama geral das percepções.
- Análise de variância (ANOVA): identificação de diferenças estatisticamente significativas entre as gerações X, Y e Z em relação às variáveis avaliadas (hospitalidade, *storytelling* e engajamento), com testes post hoc de Tukey quando aplicável.
- Correlação de Pearson: avaliação da força das relações entre *storytelling*, hospitalidade e engajamento.
- Regressão linear múltipla: teste do papel preditor do *storytelling* e da hospitalidade sobre o engajamento e pertencimento simbólico dos colaboradores, com apresentação de valores-p, coeficientes de regressão (β) e coeficientes de determinação (R^2).

Para as respostas abertas, foi realizada análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2011), utilizando o software Jamovi para codificação e categorização temática, permitindo identificar padrões e nuances nas percepções dos participantes.

3.6 Limitações Metodológicas

Reconhece-se que a amostragem não probabilística limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. A concentração da amostra no setor de tecnologia da informação e o uso de autorrelato podem introduzir vieses, como a deseabilidade social. Recomenda-se que estudos futuros utilizem amostras probabilísticas e abordagens qualitativas complementares para aprofundar a compreensão das nuances simbólicas e narrativas entre gerações.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Síntese dos achados quantitativos

Os dados quantitativos revelam padrões consistentes entre gerações, conforme tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Médias entre as variáveis

	Geração <i>Storytelling</i> (Média)	Hospitalidade (Média)	Engajamento (Média)
X	3,90	4,06	3,86
Y	3,85	3,92	3,81
Z	3,53	3,80	3,40

As principais tendências observadas, a geração X apresenta as médias mais altas, indicando maior identificação com narrativas organizacionais e práticas hospitalleiras. Já a geração Z registra as menores médias, refletindo menor conexão com *storytelling* tradicional.

4.2 Diferenças geracionais

A ANOVA de Welch não detectou diferenças estatisticamente significativas entre gerações para *storytelling*, hospitalidade ou engajamento ($p > 0,05$). Esse achado sugere que:

- Cultura organizacional homogênea em empresas de TI atua como fator nivelador, minimizando assimetrias geracionais.
- Práticas adaptadas (ex.: narrativas digitais para Gen Z) mitigam conflitos, alinhando-se à proposta de equidade geracional do modelo RBV (Barney, 1991).

Em contraste com a literatura, embora Twenge et al. (2010) destaquem diferenças geracionais intrínsecas, a ausência de disparidades estatísticas reforça que recursos intangíveis (como cultura) podem suprir lacunas, conforme previsto na RBV.

4.3 Relação entre *storytelling*, hospitalidade e engajamento

Correlações significativas (Pearson):

- *Storytelling* ↔ Hospitalidade: $r = 0,842$ ($p < 0,001$)
- *Storytelling* ↔ Engajamento: $r = 0,969$ ($p < 0,001$)
- Hospitalidade ↔ Engajamento: $r = 0,765$ ($p < 0,001$)

Regressão linear múltipla:

- O modelo explica 94,3% da variância do engajamento ($R^2 = 0,943$).
- *Storytelling* como preditor dominante: $\beta = 1,151$ ($p < 0,001$).
- Hospitalidade com efeito supressor ($\beta = -0,133$; $p = 0,003$), indicando que seu impacto é mediado pelo *storytelling*.

Considerando as implicações teóricas, o recurso estratégico VRIN: O *storytelling* opera como recurso inimitável (RBV) ao converter hospitalidade em engajamento, validando o modelo proposto (Camargo, 2004). As práticas hospitalleiras só geram vantagem competitiva quando articuladas a narrativas adaptadas por geração (Heise, 2006).

Dado o contexto da RBV aplicada, a hospitalidade e *storytelling* validam-se como recursos VRIN (valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis), capazes de gerar vantagem competitiva

(Barney, 1991; Andrade & Polo, 2019). A cultura organizacional robusta suplanta diferenças geracionais (Lyons & Kuron, 2014), corroborando a eficácia do modelo proposto. Com relação ao efeito supressor da hospitalidade, este contraria expectativas teóricas, sugerindo que seu impacto depende de mediação por *storytelling*.

Os resultados confirmam que a hospitalidade e *storytelling* são recursos estratégicos VRIN, capazes de promover equidade geracional. A cultura organizacional é mediadora crítica para reduzir assimetrias. O modelo RBV proposto oferece um *framework* aplicável a empresas de TI, transformando diversidade em vantagem competitiva sustentável.

CONCLUSÃO

Este estudo investigou como a hospitalidade organizacional, sob a ótica da *Resource-Based View* (RBV), pode ser operacionalizada como recurso estratégico para promover equidade geracional em empresas de tecnologia da informação (TI). A análise integrou métodos quantitativos e qualitativos, envolvendo 115 colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z), e utilizou instrumentos validados para mensurar *storytelling*, hospitalidade e engajamento.

Dentre os principais achados, observa-se que, no tocante da hospitalidade como recurso VRIN, o artigo comprovou que a hospitalidade nas organizações, quando articulada à cultura e às narrativas internas, atende aos critérios VRIN (Valioso, Raro, Inimitável, Não-substituível) da RBV, posicionando-se como fonte de vantagem competitiva sustentável em ambientes de TI.

Quanto ao recurso do *storytelling* como mediador estratégico, os dados indicaram que o *storytelling* é o principal preditor do engajamento dos colaboradores, potencializando o impacto da hospitalidade e fortalecendo a coesão organizacional entre gerações. E, quanto à equidade geracional e cultura organizacional, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre as gerações quanto à percepção de hospitalidade, *storytelling* e engajamento. Isso sugere que uma cultura organizacional homogênea e práticas narrativas adaptadas são capazes de nivelar assimetrias geracionais e promover ambientes mais inclusivos.

O RBV aplicado à gestão multigeracional, entende-se que o modelo proposto oferece um *framework* prático para gestores de TI, indicando que a integração de hospitalidade e *storytelling* pode transformar a diversidade geracional em vantagem competitiva.

Cabe ainda destacar que o estudo avança a literatura ao integrar RBV e hospitalidade nas organizações, demonstrando empiricamente que recursos intangíveis, como cultura e narrativas, podem ser geridos estrategicamente para promover equidade e engajamento intergeracional. Para empresas de TI, recomenda-se investir em práticas de hospitalidade e *storytelling* adaptadas às diferentes gerações, promovendo inclusão, pertencimento e retenção de talentos. A gestão ativa desses recursos contribui para ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e resilientes.

A abordagem mista e o uso de instrumentos validados conferem robustez aos resultados, sugerindo que futuras pesquisas ampliem o escopo para outros setores e utilizem amostras probabilísticas. Em síntese, a hospitalidade nas organizações, quando reconhecida e gerida como recurso estratégico, pode ser decisiva para a construção de ambientes multigeracionais mais justos, engajadores e competitivos, consolidando-se como diferencial sustentável para empresas de tecnologia.

Como limitação deste estudo, destaca-se a amostragem não probabilística, onde a escolha por conveniência limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais e setores além do de TI. A concentração da amostra em empresas de tecnologia pode restringir a aplicabilidade dos achados a outros segmentos. O uso de dados autorrelatados pode introduzir

vieses de desejabilidade social. A análise em um único momento temporal impede a observação de mudanças ou evoluções ao longo do tempo.

Assim, como recomendações para estudos futuros, recomenda-se replicar o estudo em outros setores econômicos e regiões geográficas para verificar a robustez do modelo proposto. Utilizar amostragem probabilística para aumentar a representatividade e validade externa dos resultados. Realizar pesquisas longitudinais para acompanhar a evolução das percepções de hospitalidade e engajamento ao longo do tempo. Investigar, por meio de entrevistas em profundidade ou grupos focais, as nuances simbólicas e narrativas da hospitalidade entre gerações. E por fim, testar a efetividade de programas específicos de hospitalidade organizacional e *storytelling* como estratégias de gestão multigeracional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. C.; POLO, E. F. Recursos intangíveis e vantagem competitiva: uma análise sob a ótica da RBV. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 5, p. 789-805, 2019.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HERSTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENNETT, J. The relationship between diversity and hospitality in organizations. *International Journal of Hospitality Management*, v. 22, n. 1, p. 21-34, 2003.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. *Estratégia e organizações: perspectivas e debates*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- BOJE, D. M. *Narrative methods for organizational & communication research*. London: SAGE Publications, 2001.
- BOTTERILL, D. On the definition and measurement of hospitality. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. p. 197-215.
- CAMARGO, L. O. L. *Hospitalidade: fundamentos e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2004.
- CANOVA, D.; PORTO, J. B. Hospitalidade nas organizações: uma análise das práticas de acolhimento. *Revista de Administração*, v. 45, n. 3, p. 234-245, 2010.
- CHIBÁS-ORTÍZ, J. O impacto dos valores culturais na gestão de pessoas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 2, p. 123-136, 2014.
- CLARO, D. P. Hospitalidade organizacional: práticas e desafios. In: CAMARGO, L. O. L. (Org.). *Hospitalidade: fundamentos e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2015. p. 341-356.
- COMASSETTO, D. S.; GOMES, D. R.; SOUZA, M. A. Diferenças geracionais no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 2, p. 210-220, 2016.

- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- CROPANZANO, R. *Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2001.
- DEAL, J. J.; ALTMAN, D. G.; ROGELBERG, S. G. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, v. 25, n. 2, p. 191-199, 2010.
- DERRIDA, J. *Da hospitalidade*. Tradução de Marcelo Jacques de Moraes. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.
- ESCALAS, J. E. Narrative processing: building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, v. 14, n. 1-2, p. 168-180, 2004.
- FEDRIZZI, B. Hospitalidade nas organizações: fatores determinantes. *Revista Brasileira de Hospitalidade*, v. 1, n. 2, p. 45-60, 2009.
- FOG, K.; BUDTZ, C.; MOGENSEN, P.; RASMUSSEN, S. *Storytelling: branding in practice*. Berlin: Springer, 2005.
- GABRIEL, Y. *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOTMAN, A. *O dom da hospitalidade*. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEIN, K.; RIEGEL, C. Educação para hospitalidade: desafios e oportunidades. *Revista Brasileira de Hospitalidade*, v. 8, n. 1, p. 77-91, 2012.
- KING, C. A. What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, v. 14, n. 3-4, p. 219-234, 1995.
- LYONS, S. T.; KURON, L. K. T. Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. S1, p. S139-S157, 2014.
- LASHLEY, C. Hospitality as a social lens. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. p. 7-15.
- LASHLEY, C.; MORRISON, A. *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUGOSI, P.; LYNCH, P.; MORRISON, A. Critical hospitality management research. *The Service Industries Journal*, v. 29, n. 10, p. 1465-1478, 2009.

- MIGUELES, C. Gerações e valores no trabalho: desafios para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 1, p. 56-72, 2022.
- MULTIVIX. Geração Z: características, comportamento e desafios. *Revista Multivix*, 2024.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- QUADROS, C. R. Hospitalidade organizacional: reciprocidade ética e práticas de acolhimento. *Revista Brasileira de Hospitalidade*, v. 3, n. 1, p. 87-102, 2011.
- RITZER, G. *The globalization of nothing 2*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 2007.
- SIQUEIRA, M. M. M. Hospitalidade e reciprocidade nas organizações. *Revista de Administração*, v. 40, n. 2, p. 123-131, 2005.
- STRAUSS, W.; HOWE, N. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, 1991.
- TAPSCOTT, D. *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.