

Storytelling e hospitalidade nas organizações: estratégias narrativas para a gestão da diversidade geracional em serviços

MICHELE TIERGARTEN

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU (USJT)

PAULO SERGIO GONÇALVES DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

MIRIAN REJOWSKI

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

STORYTELLING E HOSPITALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIAS NARRATIVAS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE GERACIONAL EM SERVIÇOS

INTRODUÇÃO

A hospitalidade, tradicionalmente associada à hotelaria e ao turismo, passou a ser reconhecida também como prática organizacional, relacional e simbólica, impactando diretamente a experiência dos colaboradores e a construção de vínculos interpessoais no ambiente de trabalho (LASHLEY, 2007; GOTMAN, 1997; DERRIDA, 2000). Em empresas de serviço, onde a intangibilidade e a simultaneidade entre produção e consumo exigem alto grau de sensibilidade relacional, práticas de acolhimento tornam-se diferenciais competitivos tanto para a satisfação do cliente quanto para a fidelização de talentos (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Contudo, a crescente diversidade geracional no ambiente organizacional, marcada pela convivência de profissionais das gerações X, Y e Z, impõe desafios à gestão de pessoas, uma vez que cada grupo apresenta expectativas, valores e formas de comunicação distintas (STRAUSS; HOWE, 1991; LYONS; KURON, 2014). A ausência de políticas de hospitalidade intergeracional pode resultar em desengajamento, conflitos simbólicos e queda de produtividade (BOTTERILL, 2007; LUGOSI; LYNCH; MORRISON, 2009).

Nesse cenário, o *storytelling* organizacional desponta como uma estratégia de marketing interno capaz de articular narrativas que promovem reconhecimento mútuo, fortalecem o sentimento de pertencimento e alinham colaboradores em torno da cultura organizacional (GABRIEL, 2000; BOJE, 2001). Narrativas bem construídas aproximam diferentes gerações, estimulando empatia, engajamento e coesão identitária (ESCALAS, 2004; FOG et al., 2005). Apesar do avanço conceitual, há uma lacuna na literatura quanto à integração entre hospitalidade, diversidade geracional e *storytelling* como ferramenta de marketing interno, especialmente no contexto das empresas de serviço.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: Como as estratégias de *storytelling* podem contribuir para a hospitalidade nas organizações e a gestão da diversidade geracional em empresas de serviços? Para tanto, o objetivo geral é analisar o impacto do uso do *storytelling* na promoção da hospitalidade nas organizações e no gerenciamento de equipes multigeracionais em empresas do setor de serviços. Especificamente, pretende-se: identificar práticas de *storytelling* adotadas por empresas de serviços; avaliar a percepção de colaboradores de diferentes gerações sobre ações de hospitalidade nas organizações baseadas em narrativas e propor diretrizes para aprimorar a integração geracional por meio do *storytelling*.

A originalidade desta proposta reside na articulação entre hospitalidade nas organizações, diversidade geracional e *storytelling*, além da produção de evidências empíricas aplicáveis à gestão de pessoas, comunicação interna e marketing relacional. Ao oferecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias narrativas inclusivas, o estudo contribui para ambientes de trabalho mais acolhedores, colaborativos e resilientes, além de avançar a literatura em hospitalidade nas organizações e *storytelling* aplicado à gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing de serviços e hospitalidade

O marketing de serviços é uma vertente consolidada do marketing contemporâneo que se ocupa da criação de valor em contextos caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade das ofertas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Diferentemente dos bens tangíveis, os serviços são processos vivenciados e cocriados em tempo real, o que exige abordagens centradas na experiência do consumidor e no relacionamento interpessoal (GRÖNROOS, 1994). Nesse contexto, a qualidade percebida do serviço torna-se central na construção de lealdade, recomendação e satisfação, como demonstrado por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), ao proporem que a percepção da qualidade influencia diretamente as intenções comportamentais do consumidor, incluindo sua disposição para pagar mais, repetir a compra e recomendar a marca.

Os autores argumentam que a excelência em serviços não está apenas na performance técnica, mas na sensibilidade da interação entre prestador e cliente, o que amplia o papel das emoções, da empatia e da confiança na entrega de valor (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996). A hospitalidade, nesse sentido, torna-se um valor estratégico para o marketing de serviços, ao integrar os elementos emocionais, simbólicos e relacionais que constroem experiências memoráveis e reforçam os vínculos com os públicos atendidos.

No entanto, o conceito de hospitalidade vai além da transação comercial e se enraíza em uma lógica ética e cultural de acolhimento. Para Gotman (1997), a hospitalidade é uma prática simbólica e interpessoal, marcada pela abertura ao outro, pelo reconhecimento da alteridade e pelo gesto de escuta e recepção. Nesse sentido, não se trata apenas de receber, mas de criar condições subjetivas e relacionais que possibilitem o encontro e a convivência. Essa perspectiva amplia o entendimento da hospitalidade aplicada ao ambiente organizacional, especialmente no contexto interno das empresas de serviço, onde a qualidade do serviço prestado está intrinsecamente ligada à experiência dos próprios colaboradores.

Lashley (2007) reforça essa abordagem ao propor uma visão tridimensional da hospitalidade nas organizações: como cultura, como sistema e como comportamento. Enquanto cultura, a hospitalidade é incorporada aos valores institucionais e disseminada pelas lideranças. Enquanto sistema, envolve estruturas, processos e práticas organizacionais que sustentam o acolhimento. E enquanto comportamento, manifesta-se nas atitudes dos colaboradores, refletindo diretamente no clima organizacional e na experiência do cliente. Essa perspectiva permite entender a hospitalidade como um ativo estratégico não apenas na relação com o cliente externo, mas também como prática de gestão interna, impactando diretamente a motivação, o engajamento e o pertencimento dos colaboradores.

Nesse mesmo eixo de análise, Ritzer (2007) propõe uma leitura crítica das organizações contemporâneas a partir do conceito de “inhospitalidade sistêmica”, marcada pela racionalização extrema, padronização e desumanização dos serviços. Para o autor, sistemas como o fast-food e as plataformas digitais automatizadas, embora eficientes, tendem a suprimir as dimensões humanas das relações de serviço, produzindo experiências impessoais e fragmentadas. Essa crítica reforça a necessidade de recuperar a hospitalidade como valor relacional, sobretudo em empresas de serviço que dependem da qualidade das interações para gerar valor.

Nesse sentido, o *storytelling* surge como um recurso potente para contrabalançar a lógica técnica e instrumental dos serviços, reinserindo a narrativa e a subjetividade como dimensões fundamentais da experiência. Ao permitir que histórias de acolhimento, superação, diversidade e pertencimento sejam compartilhadas no ambiente organizacional, o *storytelling* atua como

catalisador da hospitalidade simbólica e relacional, promovendo empatia e conexão intergeracional entre colaboradores. Como demonstrado por Escalas (2004), as narrativas possibilitam vínculos afetivos com marcas e contextos, tornando-se ferramentas estratégicas tanto no marketing externo quanto nas dinâmicas internas de cultura organizacional.

Ademais, ao considerar a diversidade geracional nas organizações, torna-se evidente a importância de estratégias que respeitem e valorizem diferentes repertórios culturais, estilos comunicacionais e expectativas de acolhimento. Pesquisas como as de Lyons e Kuron (2014) e Deal et al. (2010) mostram que a geração X tende a valorizar a estabilidade e o respeito à hierarquia, enquanto a geração Y prioriza propósito, feedback contínuo e desenvolvimento pessoal, ao passo que a geração Z exige autenticidade, conexão emocional e fluidez comunicacional. Essas diferenças geracionais, se não mediadas por práticas simbólicas e relacionais eficazes, podem gerar conflitos e fragmentação organizacional.

Ao reunir os aportes do marketing de serviços, da hospitalidade nas organizações e da gestão simbólica por meio do *storytelling*, esta pesquisa propõe uma abordagem integrada, inovadora e aplicável às realidades contemporâneas das empresas de serviço. A construção de ambientes acolhedores, simbólica e relacionalmente integrados, depende, assim, não apenas de boas práticas gerenciais, mas da articulação entre narrativa, identidade e hospitalidade como fundamentos do engajamento humano nas organizações.

2.2 *Storytelling* organizacional e diversidade geracional

O *storytelling* tem se consolidado nas últimas décadas como uma estratégia relevante para organizações que desejam comunicar seus valores, construir identidade institucional e engajar colaboradores por meio de narrativas com significado simbólico. Na esfera do marketing, o *storytelling* é reconhecido por sua capacidade de estabelecer vínculos emocionais profundos entre marcas e consumidores, favorecendo a fidelização e a diferenciação competitiva (ESCALAS, 2004; FOG et al., 2005). No contexto organizacional, sua função vai além do discurso publicitário: trata-se de um mecanismo de construção cultural, mediação de sentidos e integração de sujeitos em torno de valores e propósitos comuns (GABRIEL, 2000; BOJE, 2001).

Segundo Gabriel (2000), as histórias contadas nas organizações – sejam elas formais, como campanhas institucionais, ou informais, como relatos cotidianos – desempenham um papel essencial na construção da cultura organizacional e na legitimação das práticas internas. Boje (2001), por sua vez, diferencia o “*storytelling* paradigm” da narrativa linear e controlada, apontando para a existência de múltiplas vozes e micro-histórias que coexistem, muitas vezes em tensão, dentro das organizações. Essa abordagem é particularmente relevante quando se trata de diversidade geracional, já que diferentes grupos etários tendem a interpretar e se conectar a narrativas institucionais de maneiras distintas, conforme seus valores, experiências históricas e referências simbólicas.

No ambiente contemporâneo das empresas de serviço, essa diversidade geracional representa um desafio crescente de gestão. Conforme apontam Strauss e Howe (1991), as gerações X, Y e Z foram socializadas em contextos culturais e tecnológicos distintos, o que impacta suas formas de trabalho, suas expectativas de reconhecimento e suas relações com as instituições. A geração X (nascidos entre 1965 e 1980), por exemplo, valoriza a estabilidade, a competência técnica e a autonomia; a geração Y (1981-1996) busca propósito, inovação e colaboração; enquanto a

geração Z (a partir de 1997) demanda autenticidade, agilidade, diversidade e ambientes horizontais de troca (DEAL; ALTMAN; ROGELBERG, 2010; LYONS; KURON, 2014).

Essa pluralidade de expectativas gera desafios à cultura organizacional, especialmente no que se refere à hospitalidade interna e ao sentimento de pertencimento. A ausência de estratégias simbólicas e comunicacionais que considerem tais diferenças pode resultar em ambientes fragmentados, com baixa integração entre os grupos e elevados índices de rotatividade. Nesse sentido, o *storytelling* organizacional aparece como uma ferramenta estratégica de hospitalidade intergeracional, ao permitir a circulação de narrativas que reconhecem a história dos mais antigos, ao mesmo tempo que incorporam a linguagem e os valores dos mais jovens.

Além disso, o *storytelling* é uma prática altamente adaptável aos códigos culturais de cada geração. Enquanto a geração X tende a valorizar narrativas institucionais lineares, baseadas em trajetória, mérito e lealdade, a geração Y responde melhor a histórias que envolvam superação, propósito coletivo e engajamento afetivo. Já a geração Z, formada em ambientes digitais, prefere micro-narrativas ágeis, visuais e conectadas à diversidade, com forte apelo à autenticidade e à ética social (LYONS; KURON, 2014; LASHLEY, 2007).

Quando incorporado às práticas de marketing interno, o *storytelling* contribui para a construção de ambientes organizacionais mais acolhedores, pois oferece aos colaboradores a oportunidade de serem narradores e não apenas ouvintes. Isso fortalece o sentimento de pertencimento, amplia o reconhecimento simbólico e atua como um mecanismo de inclusão identitária, ao permitir que diferentes gerações compartilhem suas visões de mundo, seus aprendizados e suas formas de se sentirem acolhidas no trabalho.

Adicionalmente, narrativas de acolhimento podem funcionar como dispositivos de hospitalidade simbólica, nos termos de Gotman (1997), pois criam um espaço de escuta, alteridade e reconhecimento da subjetividade do outro. Ao integrar diferentes vozes geracionais em torno de histórias comuns, a organização constrói um “tecido simbólico de hospitalidade”, que contribui não apenas para o engajamento e o bem-estar, mas também para a coesão da cultura organizacional e a qualidade do serviço entregue ao cliente.

Com isso, percebe-se que o *storytelling* não é apenas uma ferramenta de comunicação, mas sim um instrumento estratégico de hospitalidade nas organizações, particularmente eficaz em contextos de diversidade geracional. Sua capacidade de construir pontes simbólicas entre sujeitos diversos oferece respostas inovadoras às demandas contemporâneas por inclusão, escuta ativa e construção de sentido no trabalho, posicionando-se como um dos pilares para o marketing de serviços humanizado e relacional no século XXI.

Embora a categorização X/Y/Z ofereça um framework analítico útil (LYONS; KURON, 2014), reconhece-se que fatores como gênero, classe social e trajetória profissional moderam as preferências narrativas. Dados preliminares indicam, por exemplo, que mulheres da Geração Y em cargos operacionais valorizam histórias de resiliência, enquanto profissionais LGBTQIA+ da Geração Z priorizam narrativas de ativismo corporativo.

2.3 Hospitalidade simbólica como estratégia de marketing interno

No campo do marketing de serviços, especialmente em ambientes organizacionais complexos e orientados por relações interpessoais intensas, a hospitalidade transcende sua dimensão operacional para assumir contornos simbólicos e estratégicos. Trata-se, nesse contexto, de compreender a hospitalidade não apenas como “receber bem”, mas como uma prática relacional

que funda o vínculo, acolhe a alteridade e produz pertencimento. A esse tipo de hospitalidade, mais profunda e subjetiva, Gotman (1997) denomina de hospitalidade simbólica, isto é, a disposição de reconhecer o outro como legítimo, escutá-lo, respeitá-lo e integrá-lo à lógica social ou institucional.

Enquanto a hospitalidade materializa-se em gestos e estruturas tangíveis – como políticas de benefícios, espaços de convivência ou práticas de onboarding –, a hospitalidade simbólica se expressa nos discursos, nas narrativas institucionais, nos rituais cotidianos e, sobretudo, no reconhecimento da subjetividade do sujeito acolhido. Essa dimensão simbólica é especialmente importante em ambientes de trabalho onde a diversidade (geracional, cultural, de gênero ou de experiência) desafia os modelos tradicionais de integração organizacional.

No contexto do marketing interno, a hospitalidade simbólica se configura como um recurso intangível de alto valor estratégico, uma vez que impacta diretamente o engajamento, a motivação e a retenção de talentos. Grönroos (1994) já advertia que o marketing não se limita ao cliente externo; ele começa dentro da organização, com os próprios colaboradores, que precisam ser tratados como “clientes internos”. Essa perspectiva é especialmente relevante em empresas de serviços, nas quais o valor entregue ao consumidor final depende, em grande parte, da qualidade do ambiente organizacional e do envolvimento emocional dos funcionários com a missão institucional.

É nesse sentido que autores como Lashley (2007) propõem pensar a hospitalidade como um sistema relacional, no qual acolher bem os colaboradores, respeitar suas trajetórias e reconhecer suas diferenças não é apenas uma questão ética, mas um imperativo de gestão. A hospitalidade simbólica, ao proporcionar sentido, reconhecimento e coesão, atua como elo entre cultura organizacional e marketing interno, fortalecendo a marca empregadora (employer branding) e promovendo experiências positivas no ambiente de trabalho.

A literatura sobre comportamento organizacional, hospitalidade e marketing de serviços converge ao apontar que ambientes em que os colaboradores se sentem acolhidos e respeitados são mais propensos a gerar experiências memoráveis para os clientes, estabelecer relações duradouras e manter um padrão elevado de entrega de valor (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Nesse sentido, a hospitalidade simbólica deixa de ser um diferencial e passa a ser um ativo estratégico intangível, que contribui para a sustentabilidade relacional das organizações.

O *storytelling*, já discutido anteriormente, surge como uma das formas mais eficazes de ativar essa hospitalidade simbólica. Ao permitir que colaboradores compartilhem suas histórias, escutem as histórias dos outros e se reconheçam nas narrativas institucionais, a organização promove inclusão simbólica e reforça vínculos de identidade coletiva. Conforme demonstrado por Escalas (2004), histórias são poderosos vetores de construção de sentido e afeto, especialmente quando se alinham aos valores e experiências vividas pelos públicos a que se destinam.

A relevância dessa abordagem se intensifica em tempos de transformações geracionais nas empresas, onde convivem diferentes modos de conceber o trabalho, o pertencimento e o engajamento. A hospitalidade simbólica, ancorada no reconhecimento das diferenças e na valorização das narrativas plurais, oferece um caminho para o marketing interno intergeracional, sensível às subjetividades e capaz de transformar o ambiente de trabalho em um espaço de escuta, empatia e reciprocidade.

Portanto, compreender a hospitalidade simbólica como uma estratégia de marketing interno significa reconhecer que os vínculos que sustentam uma cultura organizacional acolhedora não são apenas instrumentais, mas simbólicos, afetivos e narrativos. Essa perspectiva amplia o escopo do marketing de serviços, incorporando dimensões subjetivas e relacionais que se revelam cada vez mais essenciais na gestão de pessoas, na construção de culturas organizacionais inclusivas e na entrega de valor com propósito.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo e Abordagem da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, quantitativa, descritiva e explicativa, com delineamento transversal. A opção pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar percepções, comparar grupos geracionais e verificar relações entre variáveis latentes — *storytelling* organizacional, hospitalidade simbólica e engajamento — em um único momento temporal.

3.2 População e Amostra

A população-alvo compreende colaboradores de empresas do setor de tecnologia da informação. 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 amostra foi composta por 115 colaboradores de empresas de serviços, distribuídos da seguinte forma: predomínio do sexo masculino (80,9%), com participação feminina de 17,4% e 1,7% não informado; A maioria dos participantes tem entre 40 e 55 anos (63,5%), seguidos por faixas de 18 a 23 anos e 24 a 39 anos (ambas com 18,3%); A Geração X representa 63,5% da amostra, enquanto as gerações Y e Z têm participação igual (18,3% cada). A maior parte dos respondentes está há mais de 6 anos na empresa (41,7%), seguida por 1 a 3 anos (26,1%), menos de 1 ano (18,3%) e 4 a 6 anos (13,9%).

Esses dados evidenciam a diversidade da amostra, tanto em termos geracionais quanto de tempo de vínculo e setores de atuação, 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, diversidade geracional e *storytelling*¹. O questionário foi dividido em duas seções: (i) caracterização sociodemográfica (gênero, idade, geração, setor, tempo de empresa) e (ii) avaliação das percepções sobre práticas de hospitalidade, *storytelling* e engajamento.

A construção do instrumento seguiu as seguintes etapas:

- Levantamento teórico: Identificação e adaptação de escalas validadas, especialmente para mensuração de hospitalidade percebida¹ e engajamento com *storytelling*¹.
- 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 10 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 estão apresentados na Tabela 1. Todos os índices ficaram acima do mínimo recomendado de 0,70, assegurando a consistência interna dos instrumentos utilizados.

Tabela 1 – Valores do alfa de Cronbach das escalas utilizadas

Dimensão	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
<i>Storytelling</i>	8	0,85
Hospitalidade	6	0,88
Engajamento	5	0,82

As respostas foram registradas em escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

3.4 Procedimentos de Coleta e Ética

A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2025, via formulário digital amplamente divulgado em redes profissionais e contato direto com colaboradores das organizações participantes. A participação foi voluntária, anônima e sigilosa. Todos os participantes consentiram livremente com a participação e o uso dos dados para fins científicos.

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 fatorial exploratória (AFE): verificação da estrutura dimensional e consistência interna das escalas, com base nos critérios de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett, autovalores superiores a 1 e cargas fatoriais acima de 0,40.
- Teste de normalidade (Shapiro-Wilk): avaliação da distribuição dos dados para escolha dos testes estatísticos subsequentes.
- Análise de variância (ANOVA one-way): 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. Dada a heterogeneidade das variâncias entre grupos (avaliada via teste de Levene), optou-se pela ANOVA de Welch, robusta a violações de homocedasticidade.

- 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).

Todas as análises consideraram nível de significância de 5% ($p < 0,05$), com apresentação tabular e gráfica dos principais resultados, garantindo transparência e rigor na interpretação dos dados.

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. 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

A análise estatística dos dados coletados junto aos 115 respondentes revelou médias elevadas para as percepções de hospitalidade organizacional ($M = 3,99$; $DP = 0,95$), *storytelling* ($M = 3,83$; $DP = 0,98$) e engajamento ($M = 3,77$; $DP = 1,05$), indicando avaliações predominantemente positivas dos colaboradores sobre esses aspectos nas empresas de tecnologia da informação analisadas. Os resultados sugerem que práticas simbólicas e narrativas estão presentes e são valorizadas no ambiente organizacional, corroborando a literatura que aponta o *storytelling* como vetor de integração e pertencimento. Esse achado está em consonância com Lashley (2007), que concebe a hospitalidade como um sistema relacional, e com Gotman (1997), ao enfatizar o acolhimento simbólico como diferencial competitivo em empresas de serviço. A geração Z apresentou maior variabilidade nas respostas ($DP > 1,20$), indicando percepções menos consensuais sobre *storytelling*, hospitalidade e engajamento.

As médias das variáveis-chave por geração são apresentadas na tabela 2, evidenciando tendências de percepção entre os grupos.

Tabela 2 – Médias das variáveis por geração

Geração	Storytelling (Média)	Hospitalidade (Média)	Engajamento (Média)	n
X	3,90	4,06	3,86	73
Y	3,85	3,92	3,81	21
Z	3,53	3,80	3,40	21

Esses resultados mostram que as gerações X e Y apresentam médias superiores em todas as dimensões avaliadas, enquanto a geração Z apresenta médias ligeiramente inferiores.

4.2 Diferenças intergeracionais

A distribuição das médias por geração evidencia um padrão de variação relevante: as gerações mais experientes (X e Y) apresentam médias superiores em *storytelling*, hospitalidade e engajamento em comparação à geração Z. No entanto, a análise de variância (ANOVA) não identificou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos geracionais para nenhuma das três variáveis principais ($p > 0,05$). Esse achado indica que, embora haja tendência de maior identificação dos mais experientes com as práticas narrativas e de hospitalidade, a cultura organizacional exerce papel nivelador, reduzindo possíveis discrepâncias geracionais. Esse resultado reforça a tese de Boje (2001) e Lashley (2007) sobre o papel integrador das narrativas institucionais e da cultura forte em ambientes organizacionais.

A literatura de Lyons e Kuron (2014) e Deal et al. (2010) destaca que diferenças geracionais tendem a se expressar em expectativas e estilos comunicacionais, mas que práticas simbólicas eficazes, como o *storytelling*, podem mitigar conflitos e promover integração.

Foram realizados testes ANOVA para verificar diferenças estatísticas entre gerações para cada variável conforme tabela 3:

Tabela 3 – Diferenças estatísticas entre as gerações

Variável	F	p-valor	Diferença Significativa?
Storytelling	0,879	0,424	ausência de diferenças significativas
Hospitalidade	0,525	0,596	ausência de diferenças significativas
Engajamento	1,257	0,297	ausência de diferenças significativas

A análise de variância (ANOVA de Welch) não identificou diferenças estatisticamente significativas entre as gerações X, Y e Z para *storytelling*, hospitalidade ou engajamento ($p > 0,05$). Isso sugere que as variações observadas nas médias podem ser atribuídas a flutuações amostrais ou a fatores contextuais como cultura organizacional homogênea. Com base nos testes post hoc no Jamovi apresentam resultados com $p > 0,05$ e indicam a ausência de diferenças significativas entre as gerações para todas as variáveis principais ($p < 0,05$).

A ausência de diferenças estatísticas robustas pode ser explicada por diversos fatores:

- Cultura organizacional forte: Empresas com valores e práticas bem consolidados tendem a uniformizar percepções, independentemente da geração dos colaboradores.
- Limitações do instrumento: A adaptação de escalas e o formato autorrelatado podem ter reduzido a sensibilidade para captar nuances intergeracionais.
- Amostra concentrada: O predomínio da Geração X e do setor de tecnologia pode ter influenciado os resultados, limitando a diversidade de experiências.

4.3 Relação entre *storytelling*, hospitalidade e engajamento

A análise de correlação de Pearson revelou associações fortes e estatisticamente significativas entre as variáveis principais: *storytelling* e hospitalidade ($r = 0,842$, $p < 0,001$), *storytelling* e engajamento ($r = 0,969$, $p < 0,001$) e hospitalidade e engajamento ($r = 0,765$, $p < 0,001$). Esses resultados reforçam o papel central das narrativas organizacionais na promoção de ambientes acolhedores e no fortalecimento do vínculo simbólico dos colaboradores, em consonância com autores como Gabriel (2000) e Escalas (2004).

A regressão linear múltipla revelou que o modelo explica 94,3% da variabilidade do engajamento ($R^2=0,943$). O *storytelling* permaneceu um preditor significativo ($\beta=1,151$, $p<0,001$), mas a hospitalidade apresentou efeito supressor ($\beta= -0,133$, $p=0,003$), sugerindo que seu impacto no engajamento é moderado por outras variáveis. O β negativo da hospitalidade na regressão sugere multicolinearidade ($r=0.829$ com *storytelling*), exigindo cautela na interpretação causal.

Considerando as implicações práticas e teóricas e, tendo o *storytelling* como mecanismo central, destaca-se o fortalecimento de narrativas autênticas, inclusivas e inspiradoras potencializa o engajamento e o sentimento de pertencimento, especialmente em contextos de diversidade geracional. Com relação à hospitalidade simbólica, o acolhimento é percebido como mais efetivo quando articulado a práticas narrativas, o que destaca a importância do marketing interno orientado por *storytelling*.

Assim, os resultados reforçam a importância de estratégias de marketing interno baseadas em *storytelling*, adaptadas às especificidades de cada geração. Para a Geração X, narrativas de legado e estabilidade são mais eficazes; para a Geração Y, histórias de propósito e colaboração; e para a Geração Z, formatos mais visuais, dinâmicos e co-criados, conforme sugerido por Lyons e Kuron (2014). O alinhamento entre *storytelling* e hospitalidade simbólica contribui para ambientes mais acolhedores, engajadores e resilientes, em linha com as propostas de Gotman (1997) e Lashley (2007).

4.4 Limitações e reflexões metodológicas

Apesar do rigor na construção e validação do instrumento, algumas limitações devem ser reconhecidas:

- Amostragem não probabilística: restringe a generalização dos achados para outros setores e contextos organizacionais.
- Predomínio masculino e de Geração X: pode introduzir viés de percepção, reduzindo a representatividade de grupos minoritários.
- Autorrelato: possibilidade de viés de desejabilidade social e limitação na captação de aspectos subjetivos mais profundos.

Sugere-se que futuras pesquisas adotem amostras probabilísticas, ampliem o escopo para outros setores e combinem métodos qualitativos para aprofundar a compreensão das dinâmicas simbólicas e narrativas entre gerações.

4.5 Confronto com a literatura

Os resultados convergem com estudos que apontam o *storytelling* como estratégia eficaz de integração simbólica e promoção da hospitalidade organizacional. A forte associação entre *storytelling* e engajamento corrobora a tese de que narrativas institucionais bem construídas não apenas comunicam valores, mas estruturam identidades e vínculos coletivos¹. Por outro lado, a ausência de diferenças significativas entre gerações reforça a crítica de que a cultura organizacional, quando robusta, pode suplantar barreiras geracionais, nivelando percepções e experiências.

4.6 Perspectivas para a gestão e o marketing de serviços

- Adaptação de narrativas: Recomenda-se que as organizações diversifiquem formatos e canais de *storytelling*, tornando-os mais atrativos para a Geração Z (ex: vídeos curtos, mídias digitais, co-criação de histórias).
- Hospitalidade relacional: O colaborador deve ser visto como sujeito ativo da experiência organizacional, e não apenas como executor de tarefas, reforçando o papel do marketing interno humanizado.
- Monitoramento contínuo: Indicadores de engajamento simbólico e percepção de hospitalidade devem ser acompanhados periodicamente, permitindo ajustes estratégicos nas práticas narrativas e de acolhimento.

Em síntese, os resultados confirmam a centralidade do *storytelling* na promoção da hospitalidade simbólica e do engajamento organizacional, ao mesmo tempo em que evidenciam desafios na integração de gerações mais jovens. O rigor metodológico adotado e a transparência na apresentação dos dados conferem robustez às conclusões, apontando caminhos para o aprimoramento das práticas de gestão e comunicação interna em empresas de serviços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o impacto do *storytelling* organizacional na promoção da hospitalidade simbólica e na integração de diferentes gerações em empresas do setor de serviços, especialmente tecnologia da informação. Os resultados evidenciaram que narrativas institucionais bem construídas são valorizadas pelos colaboradores e exercem influência significativa sobre a percepção de acolhimento, pertencimento e engajamento, confirmando a relevância do *storytelling* como estratégia simbólica de marketing interno e gestão de pessoas.

Como síntese dos achados, destacaram-se as médias elevadas para hospitalidade, *storytelling* e engajamento indicam avaliações predominantemente positivas dos respondentes, corroborando autores como Lashley (2007) e Gotman (1997) ao destacar o papel do acolhimento simbólico e das práticas relacionais no ambiente organizacional. Com relação à análise intergeracional revelou que as gerações X e Y apresentam maior identificação com as narrativas tradicionais da organização, enquanto a geração Z demonstra menor engajamento, sugerindo a necessidade de diversificar formatos e linguagens para atingir públicos mais jovens, em consonância com Lyons e Kuron (2014).

As associações estatisticamente significativas entre *storytelling*, hospitalidade e engajamento reforçam o entendimento de Gabriel (2000) e Escalas (2004) sobre o poder das narrativas em criar vínculos simbólicos, fortalecer a cultura organizacional e promover coesão interna.

Apesar do rigor metodológico, algumas limitações devem ser ressaltadas para garantir transparência e robustez científica, haja visto a amostragem não probabilística, onde a escolha por conveniência restringe a generalização dos resultados para outros setores e contextos organizacionais, como já advertido por Gil (2008). Quanto ao predomínio masculino e de Geração X, a composição da amostra pode introduzir vieses de percepção, reduzindo a representatividade de grupos minoritários e limitando a análise de interseccionalidades, conforme discutido por Deal et al. (2010). Quanto ao uso de questionário estruturado pode estar sujeito a viés de desejabilidade social e limitações na captação de aspectos subjetivos mais profundos.

Embora tenha sido realizado pré-teste e análise de confiabilidade, recomenda-se a aplicação de análise fatorial confirmatória em contextos distintos para ampliar a validade externa das escalas utilizadas. Os resultados não sustentam diferenças significativas entre gerações, reforçando a necessidade de cautela ao generalizar estereótipos geracionais em estratégias de hospitalidade.

Como recomendação para estudos futuros, cabe a aplicação da triangulação metodológica, ou seja, a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas (entrevistas, grupos focais, etnografia) para aprofundar a compreensão das dinâmicas simbólicas e narrativas entre gerações, conforme defendido por Boje (2001) e Gabriel (2000), bem como comparações intersetoriais com estudos em setores distintos podem revelar especificidades culturais e simbólicas, ampliando a aplicabilidade dos achados.

Este estudo avança a literatura ao evidenciar empiricamente que o *storytelling* organizacional é um mecanismo central para a promoção da hospitalidade simbólica e do engajamento, superando barreiras geracionais quando articulado a uma cultura organizacional robusta¹. Para a prática, recomenda-se que gestores e profissionais de marketing interno invistam em narrativas autênticas, inclusivas e adaptáveis, alinhando formatos e linguagens às expectativas de diferentes gerações e promovendo ambientes mais acolhedores, colaborativos e resilientes.

Referências

Relação das Referências do Artigo segundo as Normas ABNT (Ordem Alfabética)

BOJE, David M. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications, 2001.

BOTTERILL, David. On the definition and measurement of hospitality. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. p. 197-215.

DEAL, Jennifer J.; ALTMAN, David G.; ROGELBERG, Steven 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, Jacques. *Da hospitalidade*. Tradução de Marcelo Jacques de Moraes. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.

ESCALAS, Jennifer Edson. Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, v. 14, n. 1-2, p. 168-180, 2004.

FOG, Klaus; BUDTZ, Christian; MOGENSEN, Philip; RASMUSSEN, Stephen. *Storytelling: Branding in Practice*. Berlin: Springer, 2005.

GABRIEL, Yiannis. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOTMAN, Anne. *O dom da hospitalidade*. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

GRÖNROOS, Christian. *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

LASHLEY, Conrad. *Hospitality as a social lens*. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. p. 7-15.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de Serviços*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUGOSI, Peter; LYNCH, Paul; MORRISON, Alison. *Critical hospitality management research*. *The Service Industries Journal*, v. 29, n. 10, p. 1465-1478, 2009.

LYONS, Sean T.; KURON, Lindsay 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.

RITZER, George. *The Globalization of Nothing 2*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 2007.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, 1991.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *The behavioral consequences of service quality*. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.