

***As Relações entre Práticas de Recursos Humanos,
Cultura Organizacional e Satisfação dos Hóspedes
na Hotelaria***

***The Relationships between Human Resource Practices,
Organizational Culture and Guest Satisfaction in
Hospitality***

Samara Maria Aires da Câmara

Doutora em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal /RN, Brasil.

E-mail: samaramaria_c@hotmail.com

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto

Professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal /RN, Brasil.

E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com

Artigo recebido em: 18-06-2023

Artigo aprovado em: 21-09-2023

RESUMO

A relação indivíduo-organização tem demonstrado sua importância cada vez mais reconhecida no campo organizacional, sendo também uma estratégia para tornar as empresas competitivas. O objetivo desta pesquisa é avaliar as relações entre as práticas de recursos humanos, a cultura organizacional e a satisfação dos hóspedes na hotelaria brasileira. O estudo é caracterizado como descritivo, com abordagem quantitativa, no qual foram aplicados questionários em 104 hotéis e resorts brasileiros. Os dados foram avaliados por meio de técnicas estatísticas de modelagem de equações estruturais. A pesquisa revelou uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos, a cultura organizacional e a satisfação dos hóspedes. As práticas de recursos humanos contribuem para moldar a cultura organizacional e para, conseqüentemente, alcançar a satisfação dos hóspedes. Isolados os construtos não se relacionam com a satisfação dos hóspedes, sendo necessária a relação mútua para essa conquista, mostrando a interdependência entre as práticas de recursos humanos e a cultura organizacional. Os resultados permitiram compreender como funciona essa relação, de modo a auxiliar a gestão das organizações hoteleiras em prol dos resultados organizacionais, especialmente voltados para a satisfação dos hóspedes.

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos. Cultura organizacional. Satisfação dos Hóspedes em

ABSTRACT

The individual-organization relationship has demonstrated its increasingly recognized importance in the organizational field, and is also a strategy to make companies competitive. The objective of this research is to evaluate the relationships between human resources practices, organizational culture and guest satisfaction in Brazilian hotels. The study is characterized as descriptive, with a quantitative approach, in which 104 Brazilian hotels and resorts were applied. The data were evaluated using statistical techniques of animal modeling. The survey revealed a positive relationship between human resource practices, organizational culture and guest satisfaction. The human resources practices created to shape the organizational culture and, consequently, to achieve guest satisfaction. Isolated, the constructs are not related to guest satisfaction, requiring a mutual relationship for this achievement, showing the interdependence between human resources practices and organizational culture. The results will allow us to understand how this relationship works, in order to help the management of hotel organizations in favor of organizational results, especially focused on guest satisfaction.

Keywords: Human Resources Practices. Organizational culture. Guest satisfaction. Hospitality.

1. INTRODUÇÃO

O segmento de hospedagem é parte significativa do turismo e auxilia na medição do setor turístico como um todo (Ministério do Turismo, 2020). Com a finalidade de atingir objetivos econômicos, financeiros e de competitividade, os hotéis buscam investir na qualidade dos serviços (Habahy, 2020). Essa melhoria poderá ser alcançada a partir das competências das pessoas que trabalham na organização (Cahú, 2013).

Na busca pelo diferencial competitivo e otimização dos rendimentos frente ao mercado, as empresas, inclusive organizações vinculadas ao setor hoteleiro, estão cada vez mais conscientes da importância da gestão estratégica de pessoas. Esta por sua vez é uma área em constante evolução, que se popularizou e ganhou relevância, tradicionalmente, como setor de recursos humanos. Essas estratégias de gestão de pessoas ocorrem por meio de políticas e práticas conectadas entre si (Camões & Meneses, 2016), para o auxílio da conexão entre os objetivos individuais e organizacionais.

Para isso, a gestão estratégica de pessoas é influenciada pela sua cultura organizacional, que internaliza padrões comportamentais e pode se manifestar em diferentes aspectos, níveis de profundidade e elementos tangíveis e intangíveis (Bavik, 2016). Já as práticas de recursos humanos (ou gestão de pessoas) se bem aplicadas, estimulam o empenho dos funcionários, partindo do pressuposto que o seu bem-estar resulta em melhor desempenho no trabalho (Wong, Xu, Chan & He, 2019).

Desse modo, com o avanço da tecnologia da informação, surgiram tanto desafios quanto oportunidades para a gestão de pessoas na hotelaria. As inovações das mídias sociais possibilitaram trocas de experiências entre os consumidores dos produtos e serviços hoteleiros. O “boca-a-boca” online tomou uma proporção maior e a comunicação foi ampliada entre consumidores, sem vínculos sociais uns com os outros (Lara, Suárez-Acosta, & Guerra-Báez, 2017). Logo, os gestores hoteleiros precisam estar atentos ao conteúdo postado pelo cliente, para desenvolver melhores serviços, que muitas vezes podem ser alcançados por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Na hotelaria, estudos têm demonstrado a relação entre uma melhor avaliação online do hotel e o seu rendimento financeiro (Kim, Lim, & Brymer, 2015). Não há espaço para simular imagens, pois os hóspedes estão livres e com o poder de classificar o empreendimento, restando aos gestores dessas empresas, prezar pela entrega do serviço com qualidade para manter sua visibilidade positiva. Além disso, essa ferramenta contribui para um melhor entendimento sobre a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua (Marine-Roig, 2017).

Diante desse contexto, percebe-se que as relações entre as práticas de recursos humanos, cultura organizacional e a satisfação dos hóspedes em hotéis do Brasil, são assuntos que se configuram lacunas teóricas nos estudos acadêmicos. Todos esses temas já foram analisados no contexto hoteleiro, como visto, as práticas de recursos humanos como influenciador da performance e desempenho hoteleiro em Ubeda-Garcia *et al.* (2019), Meira (2018), Otoo (2019) e Silva (2018). A cultura organizacional na hotelaria nos estudos desenvolvidos por Yusof, Jamil, Said e Ali (2012), Bavik (2016), Rosário *et al.* (2017). E, a satisfação dos hóspedes ou desempenho organizacional relacionado a prestação dos serviços e interferindo nos resultados organizacionais, conforme Ubeda-Garcia *et al.* (2019), Meira (2018) e Otoo (2019). Pesquisas como Febriani e Yancey (2019), também relacionam os temas práticas de recursos humanos com a cultura organizacional, trabalhando nas diversas direções, sendo um constructo interferindo no outro e vice-versa.

A busca por melhor desempenho e competitividade tem movimentado as empresas hoteleiras, as quais procuram formas para manter o funcionário disposto a obter o sucesso organizacional. Sabe-se, portanto, que uma forma de influenciar nessa conquista é através das políticas e práticas de recursos humanos (Davenport, 2001; Ubeda-Garcia *et al.*, 2019; Otoo, 2019). Enquanto isso, verifica-se que a cultura organizacional tem influência significativa sobre o desempenho e eficácia organizacional (Yusof *et al.*, 2012).

Embora se reconheça a importância desses temas para a conquista dos objetivos organizacionais, a triangulação aqui sugerida não foi encontrada. Até o momento não foram identificadas outras produções acadêmicas com ênfase nessas três variáveis em hotéis, principalmente, no contexto brasileiro, o que se apresenta como uma lacuna de pesquisa. Entender a natureza dessas relações poderá contribuir de forma prática para evoluir no campo de gestão de pessoas de hotéis brasileiros. Portanto, o estudo busca responder ao questionamento: *Quais as relações entre as práticas de recursos humanos, cultura organizacional e satisfação dos hóspedes, no contexto da hotelaria brasileira?* Como objetivo central, a pesquisa busca avaliar as relações entre as práticas de recursos humanos, a cultura organizacional e a satisfação dos hóspedes na hotelaria brasileira.

A seguir, apresentam-se as bases conceituais da pesquisa no referencial teórico, sequenciada pela metodologia, análise dos resultados e considerações finais do estudo.

2. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A orientação da gestão de pessoas nas organizações norteia as políticas, estratégias e práticas utilizadas, assim como a condução da forma de gestão do capital humano (Davenport,

2001). Para Pagán-Castaño, Maseda-Moreno e Santos-Rojo (2020) é a partir das práticas de recursos humanos, que a organização consegue aumentar os níveis de bem-estar no trabalho, se refletindo na saúde dos funcionários e em seu desempenho. Também são importantes, pois aumentam o compartilhamento do conhecimento entre os membros da empresa (Iqbal *et al.*, 2020) e melhoram os resultados organizacionais como um todo (Bolaños & Nieves, 2020).

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) definem que as estratégias de gestão de pessoas é a orientação organizacional das pessoas, normalmente, um trabalho conjunto entre o setor de recursos humanos e os gestores da empresa, a fim de elaborar estratégias relacionadas às pessoas, com o propósito de atingir as estratégias do negócio, elevando o desempenho organizacional. As políticas de gestão de pessoas são os programas, processos e técnicas que vão efetivar e modelar as estratégias; já as práticas são a operacionalização das ações, dos processos e das técnicas das políticas em suas práticas. Devido ao termo gestão estratégica de pessoas ser uma evolução do termo gestão de recursos humanos, é comum na literatura brasileira e internacional ainda se utilizar o termo mais antigo, em detrimento do atual. Logo, estudos que embasam os instrumentos e referencial teórico dessa pesquisa, ainda utilizam a nomenclatura tradicional, adotando o termo - recursos humanos - em variados momentos dessa pesquisa.

No turismo, as práticas de recursos humanos foram diagnosticadas como preditoras do engajamento do funcionário, refletindo na sua satisfação e no desempenho de empresas aéreas da Jordânia (Alola & Alafeshat, 2020). Alguns estudos evidenciam a sua relação com o desempenho organizacional e visam demonstrar o conjunto de práticas que podem evoluir as competências e desempenhos individuais e refletir na organização (Ubeda-Garcia *et al.*, 2019).

Tratando-se da hotelaria, o desempenho dos funcionários operacionais está totalmente inserido na qualidade dos serviços. Essa relação entre práticas de recursos humanos sobre a qualidade total do serviço foi apontada no estudo de Li, Yang e Wu (2008), que defendem que a melhoria da qualidade de serviços é diferente de outros setores de bens tangíveis e requer uma melhoria completa no sistema, desempenhada por meio de práticas de recursos humanos.

Enfatiza-se a existência da relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente, conforme Nunkoo, Teeroovengadum, Ringle e Sunnassee (2020). Enquanto Nadda, Rahimi, Dawal e Singhu (2014) investigaram os impactos das práticas de recursos humanos e a sua relação com o desempenho dos funcionários na hotelaria. Conceito definido como norteador deste estudo, os autores descrevem as práticas no quadro 1:

Quadro 1: Práticas de Recursos Humanos.

Prática de Recursos Humanos	Conceito
Remuneração	A remuneração estratégica, ao contrário da tradicional ou por função, está relacionada ao desempenho do profissional, seu esforço proporcional à sua remuneração (Brown, Pope & Voges, 2003).
Descentralização e Autogerenciamento	Práticas que promovem maior senso de trabalho em equipe e compromisso dos funcionários (Tata & Prasad, 2004). É importante na hotelaria, por ser um serviço dado no momento no qual os funcionários estão em contato com os hóspedes.
Compartilhamento de Informações	Refere-se à comunicação e tem dois efeitos: o primeiro pela importância de passar a ideia de confiança mútua entre empresa e funcionários; o segundo, para suporte ao conhecimento de informações para à tomada de decisões (Nadda <i>et al.</i> , 2014).
Contratação Seletiva	Está relacionada à seleção por competência, onde se dá a devida atenção para a assertividade da escolha do candidato no momento da seleção, de modo a buscar o que melhor se encaixe ao perfil da organização (Nadda <i>et al.</i> , 2014).
Treinamento e Desenvolvimento	O desempenho do funcionário pode estar relacionado ao treinamento e ao desenvolvimento. Assim, são essas práticas que se preocupam com o desenvolvimento dos funcionários (Nadda <i>et al.</i> , 2014).
Segurança no Trabalho	Nesse tema, é tratado tanto do aspecto do clima de confiança dos funcionários com a empresa; quanto no sentido de trabalhar em um local seguro das doenças ocupacionais e acidentes em geral (Nadda <i>et al.</i> , 2014).

Fonte: Elaboração própria com base na literatura (2021).

Das diferentes dimensões na qual as práticas de recursos humanos vêm sendo associadas, a cultura organizacional merece destaque, pois ambos os temas estabelecem uma relação mútua. Assim, são diversos os estudos nos quais as práticas de recursos humanos estão interligadas a cultura organizacional, por exemplo, Almuslamani e Daud (2019) e Hernández e Gómez (2009), evidenciando uma relação entre essas dimensões.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

No cenário das organizações a cultura é um dos fatores socioambientais mais importantes, visto que possui alto grau de capacidade para afetar o comportamento dos funcionários (Bavik, 2016; Eskiler *et al.*, 2016). Pode ser compreendida como um “fenômeno, que se processa não somente como ferramenta de gestão, mas também como um conjunto dinâmico de realidades e interpretações compartilhadas, movidos por interações humanas e moldadas por construções sociais” (Machado, Maranhão, & Pereira, 2016, p. 78).

Toda organização possui sua cultura e é por meio dela que se distinguem uma das outras (Eskiler *et al.*, 2016). É difícil nomear uma empresa de sucesso que não tenha uma cultura distinta e prontamente identificável (Cameron & Quinn, 2006). Ela fornece um senso de identidade e determina o comportamento da empresa (Isensee *et al.*, 2020).

De acordo com Schein (1992) a cultura organizacional pode ser apreendida em diferentes níveis da realidade, quais sejam: artefatos; crenças e valores expostos; e, pressupostos. Logo, a cultura organizacional permeia entre os diferentes níveis, sendo,

fundamental uma compreensão geral de todos eles, para que de fato, ela seja decifrada. Cameron e Quinn (2006) estipulam uma teoria para a cultura organizacional de modo a entender suas características a partir de um conjunto de valores. Trata-se de um modelo analítico baseado nos valores predominantes de uma organização, agrupados em dois eixos: flexibilidade/estabilidade e foco interno/externo.

Observou-se que a maioria dos estudos que envolvem o tema cultura organizacional, elenca o assunto dentro da gestão estratégica de pessoas em um conceito amplo, como nos estudos de Febriani e Yancey (2019). Porém, o que se percebe é que o sentido dessa relação se diferencia entre as pesquisas, onde há estudos que abordam as práticas tanto como condutoras da cultura, quanto no sentido inverso, para conquistas de resultados organizacionais.

A relação entre cultura organizacional e hotelaria tornou-se relevante, ao ponto de pesquisas desenvolverem escalas para medição da cultura organizacional nesse setor (Bavik, 2016). Logo, o trabalho de Bavik (2016) destaca-se ao estabelecer um instrumento de mensuração da cultura organizacional para a hotelaria com nove dimensões - quadro 2.

Quadro 2. Dimensões que compõem a cultura organizacional na hotelaria.

Dimensão	Conceito
Nível de Coesão	É definido como o grau em que os membros da empresa tendem a atuar em conjunto e união, a partir da cooperação entre si para realizar as tarefas atribuídas.
Interação Contínua	É a capacidade da empresa de cumprir metas e objetivos por meio de um canal de comunicação. Enfatiza padrões da organização sobre como as coisas devem ser feitas, por meio de supervisores que possuem uma forma coletiva de trabalhar.
Normas de Trabalho	São regras formais e informais que buscam garantir o bem-estar de uma empresa.
Motivação Social	São esforços da gestão para melhorar o bem-estar dos funcionários, assim como o incentivo através de componentes sociais, ao mesmo tempo em que promove a eficácia individual e organizacional.
Foco no Convidado	É o fornecimento de serviços personalizados ao cliente, atingindo suas expectativas, para que se sintam à vontade para criar memórias únicas.
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Refere-se à participação dos funcionários, capacitação e redesenho do trabalho. Incluem sistemas baseados em equipes, treinamento, remuneração e incentivos.
Comunicação	É a forma de compartilhar e trocar informações com outras pessoas dentro do ambiente organizacional.
Variedade de Emprego	São os padrões repetidos e o grau de variação das atividades de trabalho.
Inovação	Indica o ponto em que os membros são incentivados a produzir novos produtos, processos e serviços a partir de suas próprias ideias.

Fonte: Adaptado de Bavik (2016).

Nesta realidade, a cultura não só tem sido alvo de estudos organizacionais em diversos setores da economia e no turismo, como também é um tema que dialoga e se associa de modo flexível com diferentes temáticas atuais e importantes para a competitividade organizacional. Essa facilidade para associação, pode ser atribuída, justamente, pela característica de profundidade e subjetividade que permeia as diferentes culturas de organizações.

4. SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES

Diversos estudos na literatura trazem discussões em função da relevância do aspecto humano e sua contribuição sobre a satisfação do hóspede em estabelecimentos hoteleiros, vistos em trabalhos como o de Wikhamn (2019), Radojevic *et al.* (2015, 2018). Esse fato reforça a necessidade de atuação da gestão estratégica de pessoas bem articulada e implementada, para o direcionamento dos funcionários na condução do serviço de excelência e a conquista da satisfação dos hóspedes (Nadda *et al.*, 2014).

A satisfação do cliente tem sido discutida a partir de diversos autores na literatura. No entanto, elas são sempre no sentido conceitual que envolve um processo de comparação entre a expectativa pré-compra e o sentimento real do pós-compra do consumidor. Ou seja, quando o consumidor atinge suas expectativas durante a compra, isso resulta em sentimentos de satisfação (Sofi *et al.*, 2020).

Além disso, existe um esforço das empresas que buscam ultrapassar os sentimentos de satisfação, para um estado de encantamento do cliente (Silva & Barreto, 2018). Porém, as características dos serviços turísticos, tais como intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade, dificultam a avaliação da satisfação neste setor (Prud'homme & Raymond, 2013).

Com a facilidade da informação e a comparação acessível e inevitável, os hóspedes de uma maneira geral, encontram-se mais exigentes. As redes sociais e os sites de reputação online têm sido o “termômetro” da satisfação do cliente. Logo, as avaliações online fornecidas por clientes, são uma parte importante dos negócios online dos hotéis, pois eles têm valor em termos de observação dos clientes sobre os serviços do hotel (Ahani *et al.*, 2019).

Através de sites de *reviews*, os hóspedes estão sinalizando suas satisfações e insatisfações aos que estão pesquisando o seu próximo destino, tornando assim, os serviços mais transparentes e acessíveis aos que desejam obter informações. Além disso, esses sites contam com um sistema de recomendação que auxiliam os clientes a identificarem itens específicos em hotéis que sejam de seu interesse (Chen, Wang, & Zhang, 2021).

Muitos fatores podem ser avaliados com base nos comentários dos hóspedes. O clima organizacional, o trabalho em equipe e a própria satisfação do funcionário são fatores que identificam se a gestão de pessoas está sendo aplicada nessa organização (Lara *et al.*, 2017).

Nos últimos tempos, o site mais utilizado para essa finalidade é o *TripAdvisor*. São mais de 455 milhões de pessoas por mês que acessam o site para pesquisas (TripAdvisor, 2019). Além das notas segmentadas para os critérios: custo-benefício, localização, atendimento, entre

outros, o *TripAdvisor* propõe uma nota geral para o empreendimento, além de consentir aos usuários que utilizam os serviços do hotel a colocação de comentários mais detalhados, fornecendo parâmetros de como estão as percepções dos hóspedes e melhorias que precisam ser desenvolvidas.

Estudos nos últimos anos vêm adotando as avaliações online como forma de mensurar a satisfação dos hóspedes, o que indica um crescente uso do boca-a-boca online como fonte de coleta de dados (Gerdt, Wagner, & Schewe, 2019). Dessa forma, esses estudos indicam a utilidade dos sites de reputação online como ferramentas para entender a satisfação do hóspede no setor hoteleiro.

5. METODOLOGIA

O estudo é descritivo, cuja intenção é descrever as características que modelam uma determinada população ou fenômeno, possibilitando também interações entre as variáveis analisadas (Gil, 2008; Malhotra, 2001; Deslauriers & Kérisit, 2010). Também é explicativa e aplicada, pois busca explicações das causas de determinados fenômenos, possibilitando identificar os fatores que os influenciam, bem como uma aplicação imediata dos seus resultados (Gil, 2008; Vasconcelos, 2002). Quanto a abordagem é quantitativa com a utilização de dados estatísticos, por permitir quantificar as informações, promovendo um entendimento acerca das variáveis analisadas (Gil, 2008).

A população é formada pelos hotéis no Brasil, classificados no site *TripAdvisor*, nas categorias 4 e 5 estrelas ou resorts. O site seleciona em seu filtro uma população de 451 empreendimentos nestas categorias. A escolha pelo *TripAdvisor* se deu pelo fato de ser o site de pesquisa e de avaliação mais utilizado pela hotelaria, além de ser muito empregado nas pesquisas acadêmicas (Meira, 2018).

A pesquisa iniciou em setembro de 2020, mês em que a hotelaria nacional começou a reestabelecer suas atividades, até então suspensas devido à pandemia da Covid-19. Nessa fase, já foi facilmente identificada a dificuldade em conseguir contatos com os hotéis e obter os retornos. Observou-se que alguns hotéis ainda não tinham voltado às atividades, enquanto outros estavam fechados sem previsão de retomada.

O acesso ocorreu por diferentes formas. Primeiramente foram enviados e-mails para os hotéis a partir de uma lista de contatos do cadastro do Ministério do Turismo. Além disso, houve o apoio da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), tanto no âmbito nacional, quanto as locais dos estados que apoiaram a divulgação da pesquisa. Os sindicatos hoteleiros

também foram contatados e contribuíram com a divulgação. Outros caminhos foram contatos através de ligações telefônicas, divulgações em redes sociais, por meio de gestores dos segmentos, entre outras tentativas de acesso. Após as abordagens obteve-se 112 empresas respondentes, entre gestores hoteleiros e/ou profissionais do departamento de recursos humanos. Dos 112 retornos, 104 questionários foram válidos, pois 8 deles foram repetidos.

Dentre os respondentes, 56% pertenciam a hotéis de categoria 4 estrelas, em concordância com o universo da pesquisa, onde no site pesquisado essa categoria é o maior número dentre as estabelecidas para esse estudo. Para obter os dados necessários, foram enviados questionários para os representantes dos recursos humanos ou gestores dos hotéis, a fim de obter respostas quanto a cultura organizacional e práticas de recursos humanos. Em relação à satisfação dos hóspedes, foram analisados os indicadores presentes, individualmente, nas avaliações desses empreendimentos no *TripAdvisor*, através da sua nota geral.

Os dois questionários que foram utilizados são instrumentos já validados em pesquisas anteriores, além de ambos terem sido utilizados no ramo hoteleiro, conferindo maior confiabilidade. Esses questionários foram enviados eletronicamente aos hotéis. O questionário destinado a avaliar a cultura organizacional foi desenvolvido por Bavik (2016) e está subdividido em 9 variáveis de identificação da cultura, apresentadas no quadro 1. Trata-se de um questionário com 47 questões fechadas, em uma escala de 1 a 5 no qual 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

O questionário referente à investigação das práticas de recursos humanos utilizado foi o de Nadda *et al.* (2014). Trata-se de um questionário com 53 perguntas, sendo 10 perguntas fechadas e 43 para serem respondidas sobre o grau de implementação, em uma escala de 1 a 5, na qual o 1 representa “nada implementado” e o 5 “totalmente implementado”. As variáveis estão expostas no quadro 2. Para analisar a satisfação dos hóspedes, foi considerada a nota que o hotel ou resort tem no *TripAdvisor*, no seu conceito geral. Apesar do site possuir as notas desmembradas nos quesitos: atendimento, localização, custo-benefício e estrutura física, elas não foram levadas em consideração de forma isolada, já que todos juntos influenciam a nota geral e representam a satisfação dos hóspedes.

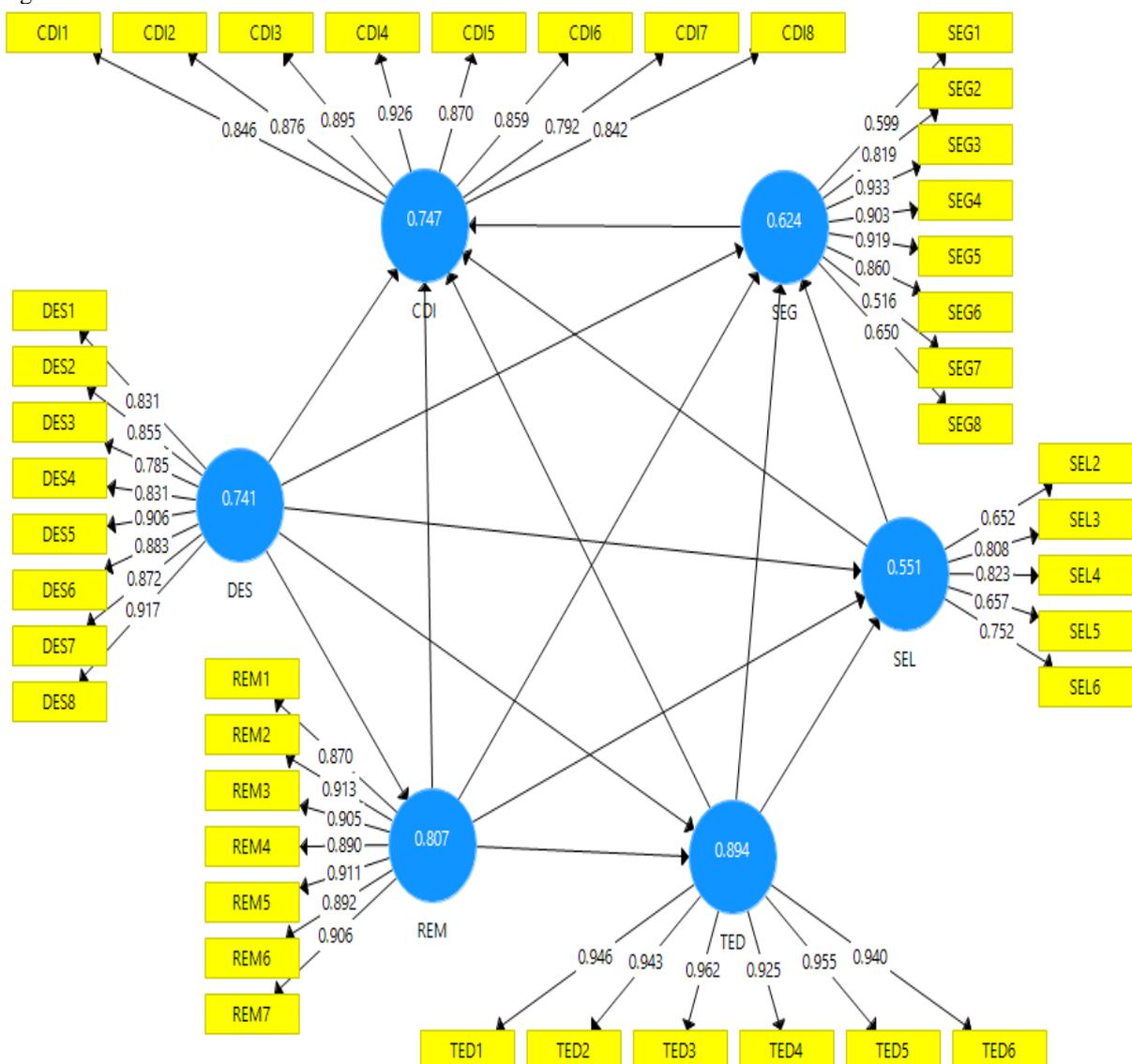
Para análise dos dados, utilizou-se os seguintes procedimentos estatísticos: modelagem multivariada, avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural, obtendo como suporte o *software SmartPLS* (Mínimos Quadrados Parciais / PLS-SEM).

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Análise de Componentes Confirmatória (ACC)

A primeira análise confirmatória foi aplicada sobre as variáveis de práticas de recursos humanos. Os resultados confirmaram que as variáveis observáveis atingiram cargas fatoriais igual ou superior a 0,7, formando variância média extraída entre 0,551 (Seleção) e 0,894 (Treinamento e Desenvolvimento) - figura 1. Apenas uma variável foi retirada da análise devido ao fator de 0,4, considerado insatisfatório (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2018).

Figura 1: ACC de Práticas de Recursos Humanos.

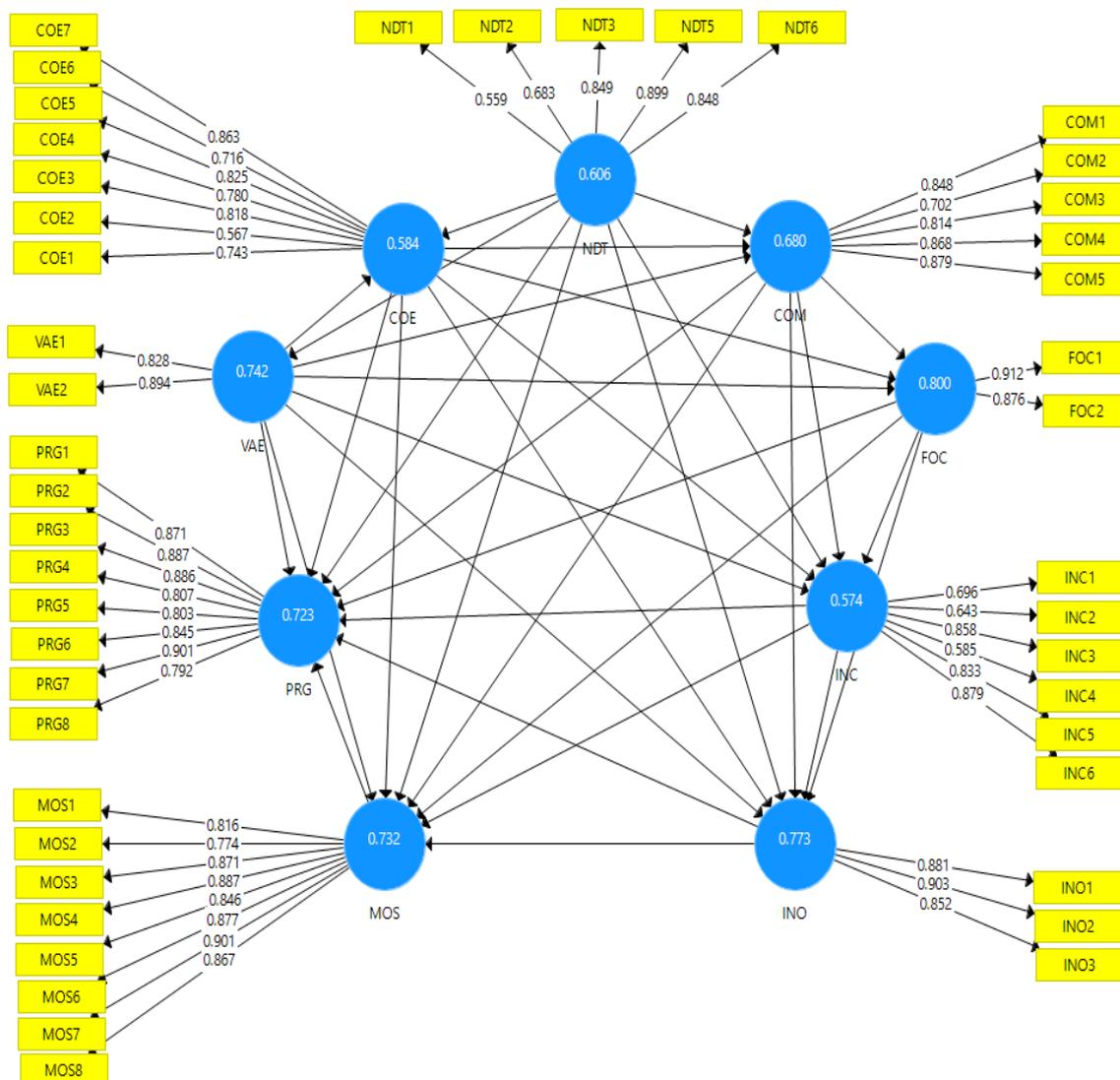


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação à variável discriminante de cultura organizacional (figura 2), observa-se que praticamente todas as variáveis latentes alcançaram o patamar mínimo requerido pela literatura

nos dois critérios utilizados: Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) e HTMT das correlações (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Para o primeiro, a motivação social (MOS) e comunicação (COM) aparentam não possuir discriminação. Apesar disso, existe uma pequena diferença na terceira casa decimal. O mesmo ocorre com a relação entre comunicação (COM) e práticas de gestão de recursos humanos (PRG).

Figura 2: ACC de Cultura Organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Todas as variáveis latentes de primeira ordem alcançaram os níveis necessários para garantir validade convergente e validade discriminante. Apesar disso, é possível ressaltar que a maioria delas apresentam inflação nos indicadores de validade convergente, sendo eles > 0.95. Este fator pode ser devido a utilização de diversas perguntas com conteúdo repetido, que podem

levar à inflação da variabilidade. Alguns termos constantes em várias questões, como “comprometimento” e “desempenho” podem executar esse papel.

Os resultados de validade convergente e discriminante das variáveis latentes de cultura organizacional e práticas de recursos humanos são apresentados na tabela 1. As quatro primeiras colunas possuem, coeficiente alfa (α) de Cronbach (Cronbach, 1951), confiabilidade consistente [ρ_a , (Dijkstra & Henseler, 2015)], coeficiente de confiabilidade composta [ρ_c , (Bacon et al., 1995)] e a variância extraída média [AVE, (Marcoulides *et al.*, 2009)]. As colunas seguintes apresentam os resultados de validade discriminante de acordo com dois critérios: Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) e HTMT das correlações (Henseler *et al.*, 2015). O primeiro ocupa a diagonal principal da matriz, com a raiz quadrada da variância média extraída e a parte inferior com os pares de correlação de Pearson; e, o segundo, a parte superior da matriz.

Tabela 1: ACC: validades convergente e discriminante.

VALIDADE CONVERGENTE					VALIDADE DISCRIMINANTE									
	α	ρ_a	ρ_c	AVE										
PRÁTICAS DE RH					CDI	DES	RE M	SEG	SEL	TED				
CDI	0.95	0.95	0.96	0.75	0.86	0.78	0.68	0.67	0.63	0.83				
DES	0.95	0.96	0.96	0.74	0.75	0.86	0.76	0.66	0.56	0.81				
REM	0.96	0.96	0.97	0.81	0.66	0.73	0.90	0.61	0.61	0.69				
SEG	0.91	0.93	0.93	0.62	0.63	0.64	0.58	0.79	0.73	0.63				
SEL	0.79	0.81	0.86	0.55	0.55	0.50	0.54	0.63	0.74	0.73				
TED	0.98	0.98	0.98	0.89	0.80	0.79	0.67	0.61	0.65	0.95				
CULTURA ORGANIZACIONAL					COE	COM	FOC	INC	INO	MO S	NDT	PRG	VAE	
COE	0.88	0.90	0.91	0.58	0.76	0.79	0.58	0.58	0.69	0.78	0.29	0.74	0.55	
COM	0.88	0.89	0.91	0.68	0.71	0.82	0.75	0.44	0.77	0.89	0.28	0.89	0.62	
FOC	0.75	0.76	0.89	0.80	0.48	0.61	0.89	0.37	0.81	0.63	0.31	0.79	0.42	
INC	0.85	0.89	0.89	0.57	0.51	0.41	0.32	0.76	0.44	0.45	0.33	0.42	0.73	
INO	0.85	0.86	0.91	0.77	0.62	0.68	0.65	0.40	0.88	0.80	0.39	0.81	0.61	
MOS	0.95	0.95	0.96	0.73	0.73	0.82	0.54	0.42	0.73	0.86	0.21	0.80	0.57	
NDT	0.84	0.89	0.88	0.61	0.25	0.27	0.25	0.28	0.36	0.22	0.78	0.24	0.27	
PRG	0.94	0.95	0.95	0.72	0.69	0.82	0.67	0.41	0.73	0.76	0.23	0.85	0.53	
VAE	0.66	0.68	0.85	0.74	0.43	0.46	0.30	0.58	0.45	0.45	0.21	0.42	0.86	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

É possível observar que todos os critérios mínimos de validade convergente são alcançados para todas as variáveis latentes de primeira ordem de cultura organizacional. É importante comentar em relação à variável latente de variedade de empregos (VAE), que possui

confiabilidade de consistência interna um pouco abaixo do esperado para escalas já validadas. Este valor pode ser devido à falta de unidimensionalidade ou pela quantidade de variáveis (Cronbach & Meehl, 1955). Como as cargas fatoriais possuem valores > 0.8 para as duas variáveis observáveis, é possível suportar que a segunda opção é mais plausível que a primeira. Estudos futuros podem revisitar a validade de conteúdo deste constructo com o objetivo de identificar se o modelo de mensuração atual é capaz de abarcar a operacionalização do conceito e/ou avaliar a capacidade de adicionar novos itens.

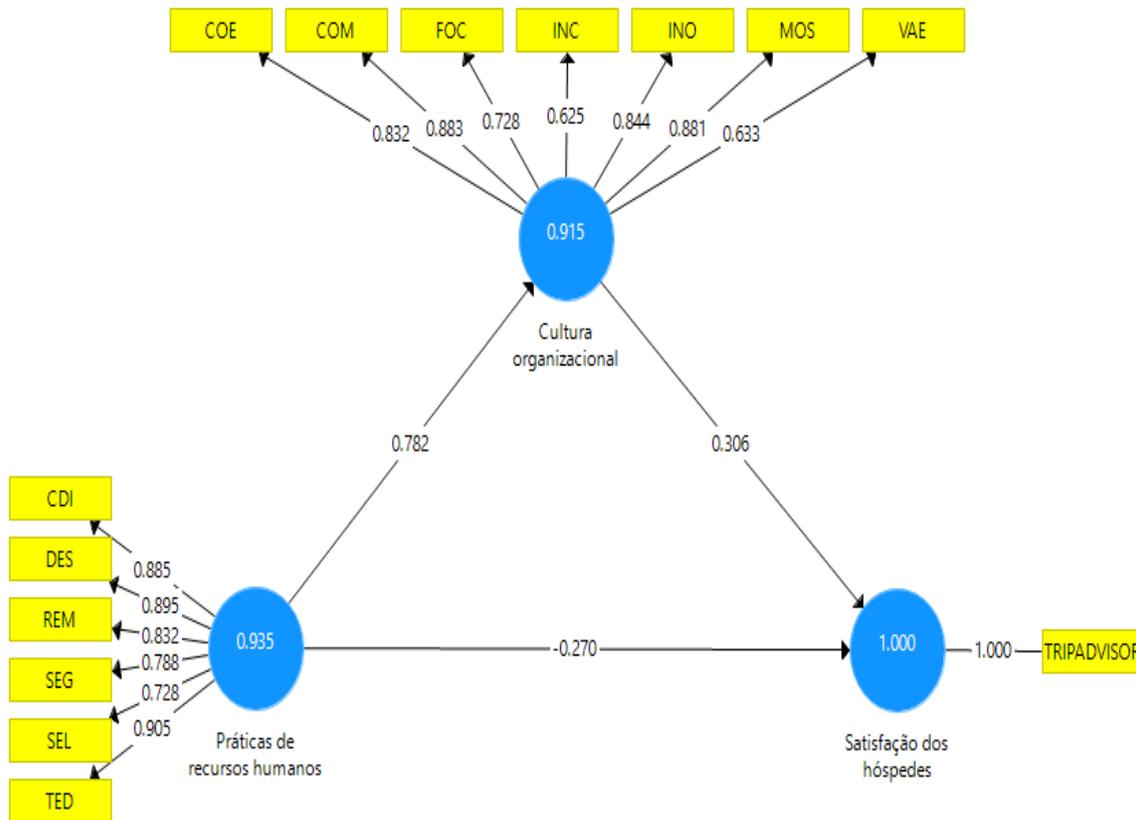
Assim, é possível concluir esta seção com a existência de evidências suficientes para a estimação das variáveis latentes de primeira ordem de cultura organizacional e práticas de recursos humanos. Elas alcançaram bons níveis de validade convergente por meio de quatro critérios diferentes. E, validade discriminante por meio de outros dois, apresentando a confiabilidade dos instrumentos e confirmando que as suas questões realmente as definem.

O modelo de mensuração da variável endógena de satisfação do hóspede, é composto por apenas uma variável observável. Por este motivo, a validade discriminante será apresentada na próxima seção, em conjunto com as validades latentes de segunda ordem.

6.2 Testes das Hipóteses

Antes de realizar os testes de hipóteses propostos, é preciso avaliar as Validades Discriminantes e Validades Convergentes do modelo de segunda ordem. Tanto práticas de recursos humanos, quanto cultura organizacional, podem ser classificadas como variáveis latentes de segunda ordem de tipo I: reflexivos na primeira e segunda ordens (Ringle, Sarstedt & Straub, 2012). Isso implica em assumir que os dois níveis são avaliados da mesma maneira em relação a Validade Discriminante e Validade Convergente (Figura 3).

Figura 3: Modelos de mensuração e estrutural propostos no estudo.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Após a remoção das variáveis latentes normas de trabalho (NDT) - devido à falta de convergência com a cultura organizacional - e práticas de recursos humanos - por excesso de colinearidade, tendo em vista que a dimensão práticas de recursos humanos está redundante, um vez que está sendo analisada como dimensão central, ao mesmo tempo em que está dentro de cultura organizacional, o modelo final apresentou bons indicadores de validade convergente.

Contudo, existe uma limitação de validade discriminante entre as variáveis exógenas (Fornell & Larcker, 1981). Outrossim, também é possível apontar uma causa teórica para a falta de discriminação, devido a sobreposição de conteúdo entre as variáveis latentes de primeira ordem. Duas delas relacionadas à cultura organizacional tratam de aspectos relacionados às práticas de recursos humanos: Comunicação (COM) e Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PRG, anteriormente removida). Apesar disso, é possível garantir variável discriminante (Henseler *et al.*, 2015; Voorhees, Brady, Calantone, & Ramirez, 2016).

Segundo Hernández e Gómez (2009), a gestão de recursos humanos e a cultura organizacional estão conectadas de modo a favorecer uma influência mútua entre ambas. Fator esse representado ao analisar estatisticamente os dois construtos e suas sobreposições.

Sobre o modelo estrutural, é possível observar três diferentes níveis de evidência para a confirmação das hipóteses. O primeiro deles é mais intenso [$\beta \approx |1|$, 0.708-0.856], possui relação

estatisticamente forte (p -valor < 0.01) e positiva ($\beta > 0$). Este resultado confirma a previsão teórica de que as práticas de recursos humanos influenciam a cultura organizacional. A segunda é um pouco menos intensa [$\beta = 0.306, -0.012-0.595$], mas ainda estatisticamente significativa (p -valor < 0.05) e positiva ($\beta > 0$). O resultado confirma que a cultura organizacional possui efeito direto na satisfação dos hóspedes. A terceira reside numa evidência fraca de relação ($0.1 > p$ -valor > 0.5), indicando que as práticas de recursos humanos são negativamente relacionadas com a satisfação dos hóspedes [$\beta = -0.27, -0.547-0.038$] (Tabela 2).

Com este resultado obteve-se fracas evidências para sustentar a interpretação de que os hotéis com maiores níveis médios de boas práticas de recursos humanos, também são aqueles com menores níveis médios de satisfação dos hóspedes. Com este nível de segurança, não é possível afirmar com certeza que a relação entre estas variáveis é diferente de zero.

Tabela 2: Modelo de mensuração de segunda ordem e testes das hipóteses.

		Validade Convergente				Validade Discriminante		
Modelo de Mensuração		A	Pa	ρ_c	AVE	(1)	(2)	(3)
1)	Cultura Organizacional	0.89	0.91	0.92	0.61	0.782	0.837	0.149
2)	Práticas de Recursos Humanos	0.92	0.94	0.94	0.71	0.782	0.841	0.059
3)	Satisfação dos Hóspedes	1.00	1.00	1.00	1.00	0.094	-0.031	1.000
Modelo Estrutural		B		ep	t	2.5%	97.5%	p-valor
Cultura Organizacional \square Satisfação dos Hóspedes		0.306	**	0.154	1.978	-0.012	0.595	0.048
Práticas de RH \square Cultura Organizacional		0.782	***	0.038	20.541	0.708	0.856	0.000
Práticas de RH \square Satisfação dos Hóspedes		-0.270	*	0.150	1.796	-0.547	0.038	0.072

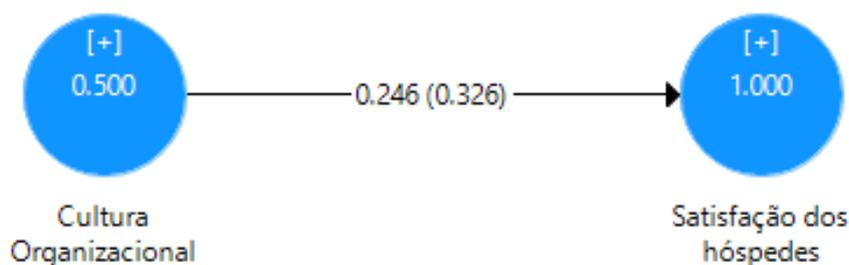
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A cultura organizacional possui um total de $R^2 = 61\%$ (p -valor < 0.01) de toda variabilidade explicada por práticas de recursos humanos e satisfação dos hóspedes, que possui $R^2 = 2\%$ (p -valor > 0.1). Este resultado indica que a variável utilizada para explicar a satisfação dos hóspedes, não é tão forte para explicar a variabilidade desse tema. Por este ponto de vista, estudos futuros podem incluir outras variáveis capazes de explicar a satisfação dos hóspedes. O mesmo pode ser realizado em relação à cultura organizacional com o objetivo de explicar os 39% não alcançados no presente estudo.

Como um todo, o modelo teve ajuste total aceitável de acordo com o SRMR = 0.078 [0.066-0.072]. Isto representa que o tamanho do erro dos modelos de mensuração e estrutural estão dentro de níveis admissíveis.

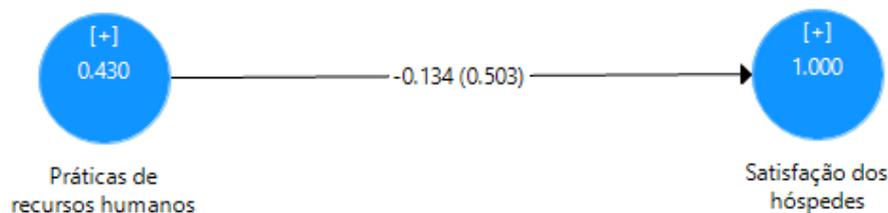
Em uma interpretação complementar, observa-se nas figuras 4 e 5, as relações diretas e isoladas entre as práticas de recursos humanos com a satisfação dos hóspedes e a cultura organizacional com a satisfação. Em nenhuma das situações houve significância estatística.

Figura 4: Relação direta entre a cultura organizacional e satisfação dos hóspedes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Figura 5: Relação direta entre a práticas de recursos humanos e satisfação dos hóspedes.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Assim, esse entendimento reforça o que foi anteriormente encontrado. Existe uma relação indireta entre as práticas de recursos humanos com a satisfação dos hóspedes quando passa pela cultura organizacional, porém, essa relação não ocorre de forma isolada. Em concordância com o resultado desta pesquisa, tem-se os estudos de Chan *et al.* (2004), Hernández e Gómez (2009) e Almuslamani e Daud (2019), no qual essas pesquisas associaram os construtos de práticas de recursos humanos e cultura organizacional, na adequação de modelos de vantagem competitiva e defendem que os dois construtos juntos corroboram mutuamente aos resultados das empresas. Portanto, assim como os autores supracitados, este estudo também apresenta o fortalecimento da cultura da empresa através das práticas de recursos humanos para resultados em conjunto.

Ou seja, isoladamente os construtos não apresentam a “força” suficiente na conquista da satisfação dos hóspedes, pois a relação ocorre somente no modelo completo, onde as práticas de recursos humanos influenciam a cultura organizacional, e esta, por sua vez, influenciará na satisfação dos hóspedes. Neste modelo, os três fatores trabalham em conjunto para os resultados

operacionais. Sendo assim, quando observado o p -valor=0 entre práticas de recursos humanos e cultura organizacional e o $\beta = 0,782$, isso significa a confirmação da forte influência entre os dois construtos, no qual, juntos possibilitam a relação com a satisfação dos hóspedes, com o p -valor=0,048 e o $\beta=0,306$.

Como já destacado, a cultura organizacional são as crenças enraizadas nas organizações, de modo a direcionar comportamentos desejáveis para o sucesso operacional (Machado *et al.*, 2016). Então, o reforço das práticas de recursos humanos para o fortalecimento da cultura organizacional, se apresenta nessa pesquisa como um importante influenciador para a satisfação dos hóspedes. O trabalho das práticas de recursos humanos dentro de seus subsistemas, explícitos neste estudo através das variáveis contidas no instrumento de pesquisa, trabalham conjuntamente, formando o contexto das práticas de recursos humanos de uma maneira sistêmica, mesmo que administrada individualmente nas organizações. Entende-se nos resultados e nas pesquisas já citadas, que eles estão interligados e precisam estar alinhados para a propagação e fortalecimento da cultura organizacional.

Assim, fica evidenciado nessa pesquisa, em concordância com Wong *et al.* (2019), que a gestão das práticas de recursos humanos nos hotéis, trabalham fortalecendo a cultura organizacional, direcionando comportamentos desejáveis afim de obter diferencial competitivo. Num conceito sistêmico, entende-se com os resultados obtidos, que as práticas de recursos humanos precisam estar alinhadas aos objetivos organizacionais, refletidos na cultura da empresa, para assim, se conquistar a satisfação dos hóspedes.

A Remuneração, Descentralização e Autogerenciamento, Compartilhamento de Informações, Contratação Seletiva, Treinamento e Desenvolvimento, e a Segurança no Trabalho, não devem ser aplicadas isoladamente, sem refletirem a cultura, pois se não funcionarem bem alinhadas à cultura, elas não passarão de simples atividades dos recursos humanos, sem um reflexo estratégico e possivelmente, sem resultados satisfatórios, já que nessa pesquisa se concluiu que as práticas isoladamente, sem a participação da cultura, não refletem na satisfação dos hóspedes.

6.3 Testes de Medição

Como discutido anteriormente, as práticas de recursos humanos possuem um efeito positivo na cultura organizacional. Este efeito é muito mais intenso do que o existente entre cultura organizacional e satisfação dos hóspedes. Contudo, ambos são estatisticamente significativos e possuem uma relação positiva. De acordo com a direção preconizada na

hipótese, apesar disso, os resultados do *bootstrapping* apresentaram um intervalo de confiança (5%) que cruza o zero [-0.023-0.465] para os efeitos indiretos de práticas de recursos humanos na satisfação dos hóspedes (p-valor = 0.052).

Logo, é possível assumir que esta significância estatística está muito próxima do ideal para considerar que existem efeitos indiretos. Este resultado pode ser corroborado com os testes de Sobel (p-valor = 0.0479), Aroian (p-valor = 0.0482) e Goodman (p-valor = 0.0477). Mediante esta sustentação (Aroian, 1947; Goodman, 1960; Sobel, 1982), é possível argumentar que existem evidências que sustentam o efeito indireto.

Aproveitando possibilidades de análise para um melhor entendimento sobre o tema, foi testado, se além da relação já apresentada, existiria uma mediação, ou seja, se a cultura organizacional faz o papel de mediador entre as práticas de recursos humanos e a satisfação dos hóspedes. Contudo, não é possível obter evidências que sustentem esse papel. O principal fator está atrelado ao fato de que a inclusão da variável mediadora não possui relação direta, que continua sendo estatisticamente não significativa (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). Ao testar somente a relação direta é possível encontrar $\beta = -0.134$ (p-valor = 0.5). Ao passo que ao incluir a variável mediadora o $\beta = -0.270$ (p-valor = 0.072). Além de não alterar consideravelmente a significância estatística, a intensidade da relação passa a ser mais negativa. Algo que pode ser contraintuitivo e necessitar de estudos futuros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas oferece margem de pesquisa devido a sua complexidade e variabilidade temática. Diante desta realidade, este estudo teve como objetivo analisar relações existentes entre as práticas de recursos humanos, cultura organizacional e a satisfação dos hóspedes no contexto de hotéis brasileiros.

Ao relacionar esses três construtos, foi encontrada uma forte relação entre as práticas de recursos humanos e a cultura organizacional, e esta última, uma relação moderada com a satisfação dos hóspedes.

Ressalta-se que quando analisadas isoladamente e com relação direta, nem as práticas de recursos humanos e nem a cultura organizacional, apresentaram significância estatística com a satisfação dos hóspedes, revelando uma associação conjunta para o efeito dessa relação, reforçando a debatida interrelação entre os construtos práticas de recursos humanos e cultura organizacional, onde um depende do outro para o objetivo final da satisfação dos hóspedes.

A principal contribuição da pesquisa ocorreu por considerar a relação entre os três elementos propostos, de modo a concluir que as práticas de recursos humanos, relacionam-se com a cultura organizacional, e esta, por sua vez, com a satisfação dos hóspedes, promovendo a relação indireta das práticas com a satisfação, por meio da cultura. Apesar de não ser possível confirmar o papel mediador da cultura organizacional, integrou-se os temas como pontos importantes dos resultados organizacionais da hotelaria.

Munir o mercado de informações práticas e estatisticamente comprovadas para a conquistas dos resultados operacionais, é uma das principais contribuições dessa pesquisa. Academicamente, ela pode contribuir com um aprofundamento teórico, apresentando relações empíricas entre as práticas de recursos humanos, cultura organizacional e satisfação dos hóspedes, em um modelo capaz de aplicar em outros estudos.

A ausência de mediação inicialmente proposta, pode ser influenciada por algumas possíveis causas: primeiramente o tamanho da amostra; em seguida a sugestão para a adição de um outro construto, como motivação ou comprometimento organizacional, que poderiam fazer essa relação mediadora, como complemento de uma ação pós cultura. As práticas fortaleciam a cultura, e resultaria no comprometimento do funcionário, que ao estar comprometido, se dedicaria mais para o aumento da satisfação dos hóspedes. Outra sugestão para estudos futuros seria testar o modelo em outras categorias hoteleiras no país, para assim, permitir uma análise mais completa para o auxílio gerencial e acadêmico do estudo.

REFERÊNCIAS

- Ahani, A., Nilashi, M., Yadegaridehkordi, E., Sanzogni, L., Tarik, A. R., Knox, K., Samad, S., & Ibrahim, O. (2019). Revealing customers' satisfaction and preferences through online review analysis: the case of Canary Islands hotels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 331-343.
- Almuslamani, H. A. I., & Daud, S. (2019). Strategic human resource practices and organisational culture in SMEs and large manufacturing companies in Bahrain. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(7), 66-80.
- Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2020). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, March.
- Aroian, L. A. (1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(2), 265-271.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite reliability in structural equations modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 394-406.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55.

- Bavik, A. (2016). Identification of organizational culture in the hospitality industry. *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12, 197-210.
- Bolaños, J. P., & Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311-332.
- Brown, M., Pope, N., & Voges, K. (2003). Buying or browsing? An exploration of shopping orientations and online purchase intention. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1666-1684.
- Cahú, S. M. A. da C. (2013). *Valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional em um resort internacional no nordeste do Brasil*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Cadernos ENAP*, 45, 3-101.
- Chen, K., Wang, P., & Zhang, H. (2021). A novel hotel recommendation method based on personalized preferences and implicit relationships. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-12.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302.
- Davenport, T. (2001). *O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. (R. S. Krausz, Trad.). São Paulo: Nobel.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Deslauriers, J. P., & Kérisit, M. (2010). O delineamento de pesquisa qualitativa. In: Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., L. A., Mayer, R., & Pires, Á. P. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (2a ed.) (p. 127-153), Petrópolis, RJ: Vozes.
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 69(1), 53-64.
- Febriani, D. M., & Yancey, G. B. (2019). The effect of integration approaches and human resources initiatives on changes in organizational culture and employee attitudes during a merger. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(2), 108-131.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gerdt, S., Wagner, E., & Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management*, 74, 155-172.

- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55(292), 708-713.
- Habahy, W. A. (2020). Análise e perspectivas do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(1), 1-13.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data Analysis* (8 ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hernández, G. C., & Gómez, H. M. S. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: um estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2020). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 1-19.
- Kim, W.G., Lim, H. & Brymer, R. A. R. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171.
- Lara, P., Suárez-Acosta, M. A. & Guerra-Báez, R. M. (2017). Customer citizenship as a reaction to hotel's fair treatment of staff: Service satisfaction as a mediator. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 190-203.
- Li, J. M., Yang, J. S., & Wu, H. H. (2008). Improving service quality and organisation performance through human resource practices. A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(9), 969-985.
- Machado, F. C. L., Maranhão, C. M. S. de A., & Pereira, J. J. (2016). O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *Reuna*, 21(1), 75-96.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Marine-Roig, E. (2017). Online travel reviews: a massive paratextual analysis. Z. Xiang, & D. R. Fesenmaier (Eds). *In Analytics in smart tourism design: Concepts and methods* (pp. 179-202). Tourism on the Verge. Springer.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marcoulides, G. A., Chin, W. W., & Saunders, C. (2009). A critical look at partial least squares modeling. *MIS Quarterly*, 33(1), 171-174.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent,

- configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Meira, J. (2018). *Gestão de pessoas na hotelaria: proposição de um modelo fundamentado nas práticas de recursos humanos, motivação dos funcionários e satisfação dos hóspedes*. Tese de Doutorado em Turismo, Univali, Balneário de Camboriú, SC, Brasil.
- Ministério do Turismo. *Anuário Estatístico de Turismo de 2017*. Recuperado em 24 de Outubro de 2020, de <http://www.turismo.gov.br>
- Nadda, V., Rahimi, R., Dadwal, S., & Singh, U. B. (2014). Impact of HR practices on employee's performance: case of UK hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism*, 12(2), 88-111.
- Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: the moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91.
- Otoo, F. N. K. (2019) Human resource management (HRM) practices and organizational performance: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*. 41(5), 949-970.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474.
- Prud'homme, B., & Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: an empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 116-126.
- Radojevic, T., Staniscic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21.
- Radojevic, T., Staniscic, N., Stanic, N., & Davidson, R. (2018). The effects of traveling for business on customer satisfaction with hotel services. *Tourism Management*, 67, 326-341.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.
- Rosario, R. S. M., Patricia S. M., & René, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, A. (2018). *Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: um estudo multinível*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, F. F., & Barreto, L. M. T. da S. (2018). Encantamento do cliente: uma discussão teórica a partir da literatura do turismo e hospitalidade. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), 1-24.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural

- equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Sofi, M. R., Bashir, I., Parry, M. A., & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*, 6(3), 601–620.
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organisational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Management Issues*, 16(2), 248–265.
- TripAdvisor. (2019). Recuperado em 10 de outubro de 2019, de <http://www.tripadvisor.com.br>
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Garcia-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. (2019). Organizational success, human resources practices and exploration–exploitation learning. *Employee Relations*, 41(6), 1379-1397.
- Vasconcelos, E. M. (2002). *Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa*. Petrópolis: Vozes.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wong, I. A., Xu, S., Chan, S. H. C., & He, M. (2019). A cross-level investigation of the role of human resources practices: does brand equity matter? *Tourism Management*. 75, 418-426.
- Yusof, N. A., Jamil, M. F. C., Said, I., & Ali, A. N. O. (2012). Organizational culture and tourist satisfaction in a lake based tourism area. *American Journal of Applied Sciences*, 9(3), 417-424.

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

Câmara, S. M. A., & Barreto, L. M. T. da S. (2024). As relações entre práticas de recursos humanos, cultura organizacional e satisfação dos hóspedes na hotelaria. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 12(1), 108-131. DOI: 10.21680/2357-8211.2024v12n1ID32871
