

SUZANA XAVIER RIBEIRO

Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa:
estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da região central
do Estado de São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos - SP
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

R484g Ribeiro, Suzana Xavier
 Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa :
estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da
região central do Estado de São Paulo / Suzana Xavier
Ribeiro ; orientador Edmundo Escrivão Filho. -- São
Carlos, 2008.

 Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação e Área
de Concentração em Engenharia de Produção) -- Escola de
Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo,
2008.

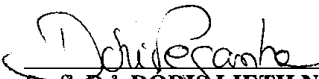
 1. Pequenas e médias empresas. 2. Estratégia
organizacional. 3. Comunicação organizacional.
4. Hotelaria. I. Título.

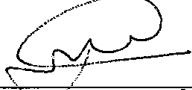
FOLHA DE JULGAMENTO

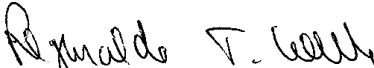
Candidata: Bacharel: **SUZANA XAVIER RIBEIRO**

Dissertação defendida e julgada em 27/08/2008 perante a Comissão Julgadora:


Prof. Associado **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) APROVADA


Prof. Dr. **DORIS LIETH NUNES PEÇANHA**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar) Aprovada


Prof. Dr. **JULIANO MAURÍCIO DE CARVALHO**
(Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"/UNESP/Campus de Bauru) APROVADA


Prof. Associado **REGINALDO TEIXEIRA COELHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção


Prof. Associado **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

Eu aprendi que a melhor sala de aula do mundo está aos pés de uma pessoa mais velha;
Eu aprendi que quando você está amando, dá na vista, e que basta uma pessoa dizer "Você fez meu dia" para então ele se iluminar;
Eu aprendi que ter uma criança adormecida nos braços é um dos momentos mais pacíficos do mundo;
Eu aprendi que eu sempre posso orar por alguém quando não tenho a força para ajudá-lo de alguma outra forma, e que não importa quanta serenidade a vida exija de você, cada um de nós precisa de um amigo brincalhão para se divertir junto;
Eu aprendi que algumas vezes tudo o que precisamos é de uma mão para segurar e de um coração para nos entender; e que os passeios simples com meu pai em volta do quarteirão nas noites de verão quando eu era criança, fizeram maravilhas para mim quando me tornei adulto;
Eu aprendi que deveríamos ser gratos a Deus por não nos dar tudo que lhe pedimos; e aprendi que dinheiro não compra "classe";
Eu aprendi que são os pequenos acontecimentos diários que tornam a vida espetacular;
Eu aprendi que de baixo da "casca grossa" existe uma pessoa que deseja ser apreciada e amada;
Eu aprendi que Deus não fez tudo num só dia - o que me faz pensar que eu possa?
Eu aprendi que ignorar os fatos não os altera, e que quando você planeja se nivelar com alguém, apenas está permitindo que essa pessoa continue a magoar você;
Eu aprendi que é o amor, e não o tempo, que cura todas as feridas e que cada pessoa que a gente conhece deve ser saudada com um sorriso;
Eu aprendi que a vida é dura mas eu sou mais ainda; e que as oportunidades nunca são perdidas, pois alguém vai aproveitar as que você perdeu;
Eu aprendi que quando o ancoradouro se torna amargo a felicidade vai aportar em outro lugar;
(...)
Eu aprendi que um sorriso é a maneira mais barata de melhorar sua aparência, e que não posso escolher como me sinto às vezes, mas posso escolher o que fazer a respeito;
Eu aprendi que todos querem viver no topo da montanha, mas toda a felicidade e crescimento ocorrem quando você a está escalando; e que quanto menos tempo tenho mais coisas consigo fazer!

*Eu aprendi
William Shakespeare*

**Para todas as pessoas
que fazem parte da minha vida
e dão razão e sentido a ela.**

AGRADECIMENTOS

Como não poderia ser diferente, agradeço especialmente ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, não apenas pela brilhante orientação, mas também pelos recorrentes e fundamentais ensinamentos de vida.

Aos colegas do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP e do GEOPE que ajudaram com sugestões e indicações numa rica troca de experiências entre um grupo caracterizado por formações distintas que favorecem a interdisciplinaridade. Em especial, à Aline. Nela encontrei mais que uma simples parceira de viagens e estudos, mas também uma amiga, “especialidade” rara hoje em dia.

Aos dirigentes dos hotéis que colaboraram com a pesquisa, disponibilizando informações e parte de seu tempo, já tão restrito, atendendo-nos e apresentando o seu empreendimento.

À Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo - FAPESP - pelo apoio ao desenvolvimento da pesquisa.

À USP, Universidade de São Paulo, que me acolheu como aluna e funcionária, sendo preponderante no enriquecimento de meus conhecimentos científicos e também humanos.

E a todos os que me ajudaram direta e indiretamente, incentivando, ouvindo, aconselhando, sendo tolerantes com as minhas freqüentes restrições de tempo e atenção... cujos nomes não caberiam neste espaço, mas que, ao lerem estas poucas palavras, sabem que estou me referindo a eles...

“A única maneira pela qual a administração pode ser realizada em uma empresa é através do processo de comunicação.”
Keith Davis

RESUMO

RIBEIRO, S. X. **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa:** estudo comparativo de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. 210 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2008.

O principal objetivo desta pesquisa é propor ações de aperfeiçoamento da gestão da comunicação organizacional na pequena empresa, visando maior eficácia estratégica. Como objetivos secundários, pretende-se: identificar as características do processo estratégico nas empresas estudadas; identificar a prática da gestão da comunicação organizacional nas empresas e seu uso no nível estratégico; analisar a influência das particularidades do setor de serviços (hoteleiro) nas características do processo estratégico e nas práticas de comunicação organizacional e analisar a influência das especificidades organizacionais da pequena empresa, nas características do processo estratégico e nas práticas de comunicação organizacional. O tema da pesquisa é gestão estratégica da comunicação organizacional, entendida como responsável por orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional. Com relação aos métodos da pesquisa, optou-se por realizá-la em duas fases. A primeira, quantitativa, teve como objetivo principal atualizar o mapeamento de todas as empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo, além de analisar as principais características dessas empresas e de seus dirigentes. Na segunda fase, uma pesquisa qualitativa realizada em seis empresas, foi usado o método comparativo de casos. Para a coleta de dados, optou-se pelo uso de entrevistas e de aplicação de questionário com questões abertas e fechadas, além da observação livre. Como resultado, foram propostas nove recomendações para a melhoria da Gestão Estratégica da Comunicação nas Pequenas Empresas, como unir o engajamento dos colaboradores e a construção de imagem institucional forte aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: pequena empresa, gestão estratégica, comunicação organizacional, hotelaria

ABSTRACT

The aim of this study is to propose action to improve the management of organizational communication in small business, aiming at a higher strategic efficacy. As secondary objectives, it aims to identify the characteristics of the strategic process in companies studied and the practices of the organizational communication management and its use on the strategic level, as well as analyze the influence of peculiarities of services hotel sector on both the characteristics of the strategic process and the practices of organizational communication. The research theme is the strategic management of organizational communication, as being responsible for directing all the communication generated in the organization as a strategic factor for the organizational development. The research methods, were accomplished in two different aspects. The first one was quantitative and its main objective is to update the mapping of all hotel companies in São Paulo central region, as well as analyze the main characteristics of both companies and their managers. The second one was a qualitative research accomplished in six business enterprises. Then the comparative cases method was used. Interviews, questionnaires with determined and undetermined questions as well as free observation were used for the data collection. The result of this research was the indication of nine aspects to be followed for the improvement of Strategic Communication Management in the Small Business. One of them is the union of both the workers and the construction of a strong institutional image of the organizational objectives.

Key words: small business, strategic process, organizational communication, sector of services hotel

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Etapas do processo estratégico</i>	<i>29</i>
<i>Figura 2 - Tipos de estratégia</i>	<i>34</i>
<i>Figura 3 - Modelo Comunicativo da Teoria Informacional.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 4 - Processo comunicativo.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 5 - Ferramenta para descrever a criação de novas empresas</i>	<i>69</i>
<i>Figura 6 - As dimensões da pequena empresa</i>	<i>70</i>
<i>Figura 7 - Variáveis de pesquisa</i>	<i>105</i>
<i>Figura 8 - Organograma do Hotel A</i>	<i>113</i>
<i>Figura 9 - Organograma do Hotel B</i>	<i>114</i>
<i>Figura 10 - Organograma do Hotel C</i>	<i>115</i>
<i>Figura 11 - Organograma do Hotel D</i>	<i>116</i>
<i>Figura 12 - Organograma do Hotel E.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 13 - Organograma do Hotel F.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 14 - Atividades gerenciais dos hotéis A, B e D</i>	<i>166</i>
<i>Figura 15 - Atividades gerenciais dos hotéis C, E e F</i>	<i>168</i>
<i>Figura 16 - Propostas de Melhorias da Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional.....</i>	<i>173</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Localização dos hotéis</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 2 - Classificação de tamanho dos hotéis por número de funcionários</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 3 - Classificação de tamanho dos hotéis por número de unidades habitacionais ...</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 4 - Idade dos hotéis da região</i>	<i>112</i>

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Componentes conceituais da comunicação</i>	36
<i>Quadro 2 - Paradigmas sociológicos</i>	52
<i>Quadro 3 - Síntese das noções sobre comunicação organizacional</i>	60
<i>Quadro 4 - Etapas para formulação do planejamento estratégico de comunicação</i>	63
<i>Quadro 5 - Critério de classificação do porte das empresas segundo número de empregados</i>	67
<i>Quadro 6 - Especificidades organizacionais, decisórias e individuais</i>	68
<i>Quadro 7 - Características das atividades industriais e de serviços</i>	91
<i>Quadro 8 - Componentes da oferta turística de lugares</i>	94
<i>Quadro 9 - Critérios de segmentação turística</i>	95
<i>Quadro 10 - Definição do tamanho dos tipos de empresas</i>	101
<i>Quadro 11 - Motivação turística para procura da região</i>	109
<i>Quadro 12 - Principais características das empresas estudadas</i>	113
<i>Quadro 13 - Comunicação no Hotel A</i>	150
<i>Quadro 14 - Comunicação no Hotel B</i>	153
<i>Quadro 15 - Comunicação no Hotel C</i>	155
<i>Quadro 16 - Comunicação no Hotel D</i>	157
<i>Quadro 17 - Comunicação no Hotel E</i>	158
<i>Quadro 18 - Comunicação no Hotel F</i>	160
<i>Quadro 19 - Forma do processo estratégico por hotel</i>	155
<i>Quadro 20 - Tipo de definição de estratégia por hotel</i>	156
<i>Quadro 21 - Nível e grau de formalização do planejamento</i>	157
<i>Quadro 22 - Descrição de características do principal dirigente das empresas estudadas</i>	158
<i>Quadro 23 - Descrição de características organizacionais das empresas estudadas</i>	159

<i>Quadro 24 - Descrição do contexto das empresas estudadas</i>	<i>160</i>
<i>Quadro 25 - Especificidades do setor hoteleiro que influenciam a gestão das empresas estudadas</i>	<i>160</i>
<i>Quadro 26 - Responsável pela área de comunicação nos hotéis estudados</i>	<i>174</i>
<i>Quadro 27 - Fluxos comunicativos nos hotéis estudados</i>	<i>162</i>
<i>Quadro 28 - Barreiras comunicativas presentes nos hotéis estudados</i>	<i>162</i>
<i>Quadro 29 - Propostas de Melhorias da Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional</i>	<i>174</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH - Associação Brasileira de Hotéis

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Comtur - Conselho Municipal de Turismo

GEOPE - Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa

ECINF - Economia Informal Urbana

Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo

EESC - Escola de Engenharia de São Carlos

Fiesp - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE - Micro e pequena empresa

OMT - Organização Mundial do Turismo

PE - Pequena Empresa

PME - Pequena e Média Empresa

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do Tema da Pesquisa.....	17
1.2 Caracterização do Tema da Pesquisa.....	18
1.3 Formulação do Problema da Pesquisa.....	21
1.4 Declaração dos Objetivos da Pesquisa	22
1.5 Relevância da Pesquisa.....	22
1.6 Estrutura do Texto	24
2. PROCESSO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO.....	27
2.1 Conceito de Estratégia	27
2.2 Planejamento Estratégico	31
2.3 Emersão da Estratégia	33
2.4 Conceito de Comunicação	35
2.5 Histórico da Comunicação nas Organizações	40
2.6 Comunicação Organizacional.....	44
2.7 Paradigmas na Análise Organizacional	52
2.7.1 Comunicação nas Organizações: O Paradigma Funcionalista	57
2.7.2 Comunicação como Organização: O Paradigma Interpretativista.....	58
2.8 Gestão Estratégica da Comunicação.....	61
3. PEQUENA EMPRESA E SETOR HOTELEIRO	65
3.1 Classificação e Definição de Pequena Empresa	65
3.2 Conceito de Pequena Empresa	67
3.2.1 Dimensão Dirigente.....	70
3.2.2 Dimensão Organização.....	73
3.2.3 Dimensão Contexto	82
3.3 Estratégia, Comunicação e Pequena Empresa.....	83
3.3.1 Gestão Estratégica na Pequena Empresa	84
3.3.2 Gestão de Comunicação em Pequena Empresa.....	86
3.3.3 Gestão Estratégica da Comunicação na Pequena Empresa	86
3.4 Setor de Serviços, Turismo e Hotelaria	89
3.4.1 Setor de Serviços	89
3.4.2 Turismo.....	91
3.4.3 Descrição do Setor Hoteleiro.....	96

4. TRABALHO DE CAMPO.....	99
4.1 Métodos de Pesquisa	99
4.1.1 Primeira Fase do Trabalho de Campo	99
4.1.2 Segunda Fase do Trabalho de Campo	102
4.2 Características das empresas hoteleiras da região	108
4.3 Descrição das Empresas Estudadas	112
4.3.1 Hotel A	112
4.3.2 Hotel B.....	113
4.3.3 Hotel C.....	114
4.3.4 Hotel D	114
4.3.5 Hotel E.....	115
4.3.6 Hotel F.....	116
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	119
5.1 Apresentação dos Dados Coletados.....	119
5.1.1 Hotel A	119
5.1.2 Hotel B.....	121
5.1.3 Hotel C.....	123
5.1.4 Hotel D	124
5.1.5 Hotel E.....	126
5.1.6 Hotel F.....	128
5.2 Análise dos Dados	130
5.2.1 Processo Estratégico	130
5.2.2 Especificidades da Pequena Empresa e do Setor Hoteleiro	136
5.2.3 Gestão da Comunicação	144
6. ANÁLISE COMPARATIVA E PROPOSTAS DE MELHORIAS	155
6.1 Análise Comparativa das Empresas	155
6.1.1 Processo Estratégico	155
6.1.2 Especificidades da Pequena Empresa e do Setor Hoteleiro	157
6.1.3 Gestão da Comunicação	161
6.2 Interpretação da Gestão dos Hotéis	163
6.3 Interpretação dos Grandes Temas.....	165
6.4 Propostas de Melhorias na Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional.....	173
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	179
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA	189
APÊNDICES	
APÊNDICE A - Caracterização Empresa e Dirigente (1ª fase)	200
APÊNDICE B - Carta de Apresentação e Roteiro de Entrevistas (2ª fase).....	202
APÊNDICE C - Comunicação Organizacional sob os Paradigmas Funcionalista e Interpretativista	208
APÊNDICE D - Análise de Conteúdo Categorical: Codificação, Descrição e Exploração do Material	209
APÊNDICE E - Protocolo de Estudo de Caso	210

1. INTRODUÇÃO

*“Para predizer o que vai acontecer, é preciso entender o que ocorreu antes.”
Nicolau Maquiavel*

Neste ambiente marcado por forte globalização e imprevisibilidade, a comunicação passa a ser relevante para que as organizações se adaptem ao contexto em que atuam e se posicionem de forma estratégica frente a seus vários públicos. Este capítulo inicial tem o intuito de apresentar e contextualizar a presente pesquisa e seus principais objetivos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

A atualidade é marcada por características advindas do processo de globalização cada vez mais acelerado que gerou um aprofundamento da integração econômica, social, cultural e espacial entre os países do mundo, exigindo que os seres humanos busquem a melhor forma de se adaptar.

A competitividade vigente no mercado global e o aceleração dos processos de mundialização e internacionalização fazem com que ações, antes restritas às localidades onde se propagavam, agora possam ter implicações macro. Há também relativa queda nas fronteiras e barreiras geográficas para as atividades socioeconômicas, e a dicotomia espaço-tempo nas relações sociais e no ambiente organizacional adquire novas dimensões, resultantes do avanço das novas tecnologias de informação e de comunicação.

Outras manifestações como reorganização geopolítica do mundo, facilidade de expansão das inovações, acesso fácil e rápido às informações e aos bens, hibridação entre culturas populares locais e uma cultura de massa considerada universal merecem ser salientadas - obviamente, com a ressalva de que classes e povos menos amparados economicamente podem estar excluídos destes avanços. Além disso, observam-se casos de crise de identidades básicas dos seres humanos e aumento da vulnerabilidade, oriundos da grande circulação de pessoas por diferentes países. Essa vulnerabilidade pode ser evidenciada

pela ocorrência de atentados, que acabam gerando desconfiança e “rearmando” as fronteiras, agora menos definidas (BARBERO, 2006; GORENDER, 1997; HELD; MCGREW, 2001; HOBBSAWM, 1995).

A partir das afirmações acima, pode-se destacar que a globalização gera transformações rápidas que afetam quase todos os aspectos da vida cotidiana, como o desenvolvimento científico e tecnológico, a modernização da sociedade e a redefinição do tempo e do espaço social. Dessa forma, “as distâncias parecem encolher e a velocidade relativa da interação social parece aumentar” (CAZELLI; FRANCO, 2001, p. 10).

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

O ambiente gerado pelos impactos da globalização econômica e da reestruturação produtiva, em especial a partir dos anos 90, vem mudando de forma acentuada a importância que as organizações dispõem ao conhecimento e à comunicação. A comunicação passou a ser vista pelas organizações como elemento capaz de agregar valor e indispensável para a conquista de competitividade (NASSAR, 2006).

Pereira e Herschmann (2002, p. 1) defendem que, principalmente devido à presença significativa das tecnologias de comunicação digitais e interativas que tornam cada vez mais a vida cotidiana atrelada aos meios de comunicação, este campo

“tem, hoje, um papel chave constituindo-se um verdadeiro ambiente, capaz de acolher a multiplicidade de contextos, identidades, universos simbólicos, interesses ou discursos que, na sua existência plural, simultânea e imaterial, tanto caracterizam o que, na falta de expressão melhor, temos denominado como o mundo contemporâneo.”

Atualmente, as freqüentes mudanças que afetam os mercados causam imprevisibilidade para as empresas. A gestão estratégica da comunicação organizacional posiciona-se como ferramenta administrativa para lidar com essa imprevisibilidade. Também é importante ressaltar que é por meio dos processos comunicativos que a informação e o

conhecimento são produzidos, processados, veiculados e consumidos pelo público a que se destinam, adquirindo, inclusive, *status* de capital (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002).

A gestão estratégica da comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações – que reúne o composto da comunicação: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional – e que possibilita orientar toda a comunicação que é gerada na organização como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade contemporânea, contribuindo, assim, para o seu processo estratégico.

A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização no âmbito das funções administrativas, como memorandos e comunicados; “é o sistema de comunicação que serve - ou poderia servir - àqueles que preenchem as funções administrativas da organização” (THAYER, 1976, p. 14). A comunicação interna preocupa-se em possibilitar a maior interação possível entre a organização e seus colaboradores, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica, como o *endomarketing*, e agregaria, por exemplo, *intranets*, murais, boletins, caixas de sugestões. Já a comunicação mercadológica refere-se à divulgação publicitária de produtos e serviços da organização, e a comunicação institucional busca construir imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização, enfatizando aspectos relacionados à missão, visão, valores e filosofia organizacionais. Para Rego (1986, p. 183), esse tipo de comunicação “objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

Porter (1996) defende que as organizações devem ser flexíveis para responder rapidamente à competitividade e mudanças do mercado, conservando algumas competências para se posicionar à frente de seus rivais.

A Gestão Estratégica consolidou-se na década de 80 quando diversos estudos buscavam alternativas à dificuldade de implementação do planejamento estratégico, que foi salientada na falta de integração entre a concepção do planejamento e sua operacionalização, ou seja, existia uma distância muito grande entre quem planejava e quem executava as ações. A proposta foi reunir o planejamento estratégico à administração estratégica. A gestão estratégica busca aliar o planejamento estratégico e a administração em um único processo. “Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação de vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório” (TAVARES, 2000, p. 33).

Além da necessidade de reunir o planejamento e a administração estratégicos no ambiente organizacional, atualmente também se pode destacar a importância de incorporação do pensamento estratégico. Segundo Mintzberg (1994, p. 108), o pensamento estratégico “se refere à síntese. Envolve intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada do empreendimento, uma visão de direção que nem sempre é precisamente articulada”.

Referente à formulação e implementação de estratégias empresariais, a comunicação pode ter um papel preponderante nesse processo. A comunicação é um instrumento de formulação e de gestão estratégica vital para o sucesso de qualquer empreendimento, uma vez que apóia a tomada de decisões, identificando, estabelecendo e mantendo relacionamentos proveitosos mútuos entre a organização e seus vários públicos (CURVELLO, 2002).

Segundo Curvello (2002, p. 127),

“o bom gerenciamento das atividades de comunicação pode proporcionar um retorno de investimento e pode agregar valor em três áreas: aumentando a produtividade dos empregados, posicionando a organização de maneira efetiva com as clientelas externas e vendendo produtos ou serviços”.

Portanto, o tema da pesquisa é “gestão estratégica da comunicação organizacional” que ganha importância por ser fundamental na gestão de uma estratégia competitiva, pois

auxilia a busca dos objetivos organizacionais, podendo gerar um maior engajamento entre os diversos colaboradores, e possibilita uma melhor compreensão do ambiente em que a organização está inserida.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

De acordo com Kunsch (2003), os conceitos desenvolvidos sobre planejamento, gestão e pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à comunicação organizacional. “As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação” (KUNSCH, 2003, p. 245).

A comunicação é o ato de compartilhamento de idéias e estabelecimento de diálogo, não se restringindo à simples transmissão de informações ou dados, que seria um fluxo unilateral, mas enfatiza a troca de informações. Quando se refere ao universo organizacional, pode-se ressaltar que “é a comunicação que ocorre dentro [da organização] e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento” (THAYER, 1976, p. 120).

Apesar de a gestão da comunicação poder contribuir para a organização atuar com competitividade em seu ambiente, a pequena empresa brasileira apresenta dificuldades na coleta e no uso de informações para auxiliar ou compor suas ações estratégicas (NASSAR; GOMES, 2001).

Como a tomada de decisões estratégicas precisa adequar-se ao contexto em que a organização está inserida, estas dificuldades são decorrentes das próprias particularidades das empresas de pequeno porte, como a restrição de recursos financeiros, a estrutura

administrativa reduzida, a informalidade e a administração não-profissional, o imediatismo de resultados, que dificultam a implementação de sistemas de comunicação.

Diante deste contexto, o enfoque da pesquisa pauta-se na questão:

Como a comunicação pode ser gerenciada na pequena empresa, considerando suas especificidades, de forma que auxilie seu processo estratégico e impulse sua competitividade?

1.4 DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal deste trabalho é **propor medidas de aperfeiçoamento da gestão da comunicação organizacional na pequena empresa, visando maior eficácia estratégica.**

Como objetivos secundários, pretende-se:

- identificar as características do processo estratégico nas empresas estudadas;
- identificar a prática da gestão da comunicação organizacional nas empresas estudadas e seu uso no processo estratégico;
- analisar a influência das especificidades organizacionais da pequena empresa nas características do processo estratégico e nas práticas de comunicação organizacional; e
- analisar a influência das particularidades do setor de serviços (hoteleiro) nas características do processo estratégico e nas práticas de comunicação organizacional.

1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

De acordo com o Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2005), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2002 destacam que o número de micro e pequenas empresas (MPE) no setor formal urbano brasileiro (excluindo setor governo) eram 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4,918 milhões de empresas. Estas empresas formais empregavam 56,1% da força de trabalho.

Apesar disso, o Sebrae aponta que, por exemplo, no Estado de São Paulo, cerca de 56% das MPE fecham antes de completar cinco anos de atividades. As principais justificativas são: pouca movimentação do negócio, com baixas vendas ou solicitação de serviços, excesso de burocracia e carga tributária, e falta de acesso ao crédito (BALBI, 2006).

Assim, evidencia-se que as micro e pequenas empresas apresentam dificuldades contextuais, estruturais e de gestão. Segundo Bortoli Neto (2005), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas relaciona-se à estratégia. Ressalta-se também a importância de se buscar um diferencial para tornar o negócio mais competitivo.

Dados como esses enfatizam a forte relevância da pequena empresa na economia e sociedade brasileira, bem como a necessidade de estudos acadêmicos e empíricos adequados às suas necessidades e que busquem melhorar sua gestão e perpetuação no ambiente em que atua.

Constata-se também uma escassez de estudos acadêmicos que englobem as variáveis da pesquisa: especificidades organizacionais da pequena empresa, especificidades do setor de serviços hoteleiro, processo estratégico e comunicação organizacional, o que demonstra o caráter inovador e relevante do presente trabalho que foca como a comunicação pode contribuir para a gestão estratégica e aumento da competitividade organizacional.

Nassar (2001) defende que em qualquer negócio, não importa o tamanho, seus responsáveis precisam colocar a comunicação organizacional ao lado das ferramentas mais importantes de gestão. Como as organizações são interdependentes, elas precisam comunicar-se. A comunicação tem papel fundamental na sobrevivência de qualquer organização social, uma vez que torna viável o sistema organizacional (KUNSCH, 2003, p. 69).

Além disso, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento científico no campo de gestão dos pequenos empreendimentos, que vem sendo desenvolvido pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP).

1.6 ESTRUTURA DO TEXTO

O texto está organizado em sete capítulos. Neste primeiro, intitulado “Introdução”, está delineada a concepção da pesquisa científica por meio dos tópicos: contextualização e caracterização do tema, formulação do problema, declaração dos objetivos e relevância da pesquisa.

O Capítulo 2, “Processo Estratégico” e “Comunicação”, mostra e detalha os conceitos de estratégia e planejamento estratégico e como se manifesta o processo de emergência de estratégia, ressaltando também a importância da comunicação como ferramenta estratégica para o desempenho organizacional. O capítulo traz uma revisão histórica de como a teoria administrativa considera a comunicação em seus diferentes contextos; apresenta como o processo comunicativo se manifesta nas organizações; enfatiza a relevância de se considerar a comunicação organizacional de forma integrada, aliando a interna e externa; congrega as possíveis contribuições dos paradigmas funcionalista e interpretativista; e aborda a prática da comunicação estratégica na pequena empresa.

O Capítulo 3, “Pequena Empresa e Setor Hoteleiro”, busca definir, classificar e conceituar a pequena empresa que, apesar da forte heterogeneidade evidenciada, apresenta especificidades que permitem considerá-la focando três dimensões preponderantes: dirigente, que pode estar direcionado para características mais operadoras e empreendedoras; organização, abrangendo estrutura, tecnologia e processos como planejamento, tomada de decisão e liderança, e contexto, micro e macroambiente em que a organização atua. Além

disso, há um relacionamento dos temas estratégia, comunicação e pequena empresa. O setor de serviços, turismo e hoteleiro também é descrito e abordado neste capítulo, destacando-se as características diferenciais e definidoras do setor que exige técnicas gerenciais e comunicativas direcionadas.

Já o capítulo 4, “Trabalho de Campo”, aborda os métodos de pesquisa usados nas duas fases do presente trabalho, trazendo tópicos como caracterização e variáveis da pesquisa, e técnicas de coleta e análise dos dados. A primeira fase compreende o levantamento e apresentação das principais características das empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. Por sua vez, a segunda fase corresponde a um estudo comparativo de casos de seis tipos de meio de hospedagem. Este capítulo também apresenta o protocolo de estudo de casos e a descrição inicial das empresas estudadas.

O capítulo 5 traz a “Apresentação e Análise dos Dados Coletados”, abrangendo o conteúdo da investigação que tem como foco central o Processo Estratégico, Especificidades da Pequena Empresa e do Setor Hoteleiro e Gestão da Comunicação, bem como os dados coletados e sua análise.

No capítulo 6, “Análise Comparativa das Empresas e Propostas de Melhorias na área de Comunicação Organizacional”, são apresentados quadros comparativos com as principais informações coletadas no trabalho de campo, bem como recomendações para melhorias na área de comunicação organizacional.

O capítulo 7, “Considerações Finais”, traz as principais contribuições angariadas com a pesquisa, sua relevância para o ambiente acadêmico, profissional e como fonte de conhecimento para a pesquisadora e demais pessoas relacionadas e interessadas na área, além de possíveis limitações e lacunas a serem preenchidas por novas pesquisas.

2. PROCESSO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO

*“Será que uma árvore que cai na floresta quando ninguém ouve, faz barulho?”
Stephen Robbins*

No atual contexto de freqüentes mudanças vivenciadas pelas organizações, o processo estratégico apresenta-se como fundamental para a inovação e adaptação delas. Este capítulo traz a origem do termo estratégia e diferentes abordagens dadas ao conceito e ao planejamento e administração estratégicos, abrangendo também a emersão da estratégia, fruto da aprendizagem organizacional.

Além disso, trata da comunicação que se consolida como componente estratégico vital para a sobrevivência das organizações contemporâneas, pois facilita a troca de informações entre todos os públicos atingidos por elas e uma melhor compreensão do contexto em que elas estão inseridas. São abordados os conceitos de comunicação e comunicação organizacional, enfocando as possíveis contribuições da análise desta por meio dos paradigmas funcionalista e interpretativista; bem como as formas como as organizações vêm considerando a comunicação em diferentes contextos históricos e como ela pode ser administrada de forma estratégica pelas organizações, contribuindo para o aumento da competitividade.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército; literalmente seria a arte do general. Para Ghemawat (2000), o termo estratégia apresentou fortes conotações militares ao longo de dois milênios, época em que significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra; passando a se adaptar a um contexto de negócios com a Segunda Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, e consolidando-se somente no século XX.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica, que vem ampliando seu espaço tanto no ambiente empresarial quanto no acadêmico (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Porter (1999, p. 46; 47; 48) defende que “há mais de duas décadas os gerentes estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado”. Neste contexto, a simples busca da eficácia operacional, que significa “o desempenho de atividades melhor do que os rivais”, não é satisfatória; passa-se a ser necessário posicionar-se estrategicamente no mercado, ou seja, “desempenhar as atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*” (grifos do autor).

Não existe uma única definição ou conceito de estratégia. Ela significa “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p.63); “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa” (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.1); está relacionada à ligação da organização a seu ambiente e, como um padrão ou plano, tem a finalidade de estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para que os objetivos ou resultados estabelecidos pela organização sejam alcançados, podendo existir em vários níveis da mesma (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; MINTZBERG; QUINN, 2001; OLIVEIRA, 2001). Está relacionada à arte de “utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa” (OLIVEIRA, 2001, p. 24-25).

Andrews¹ (apud MINTZBERG, 2001, p.58) ressalta que a estratégia empresarial

¹ ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategic. Homewood, Illinois: Irwin, 1971.

“é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades”.

Sintetizando, Andrews (apud MINTZBERG, 2001, p. 59) ressalta que “a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada”. Pode-se destacar que este processo envolve etapas de formulação, identificação de ameaças e oportunidades no ambiente da empresa e implementação, como ilustrado na figura 1.

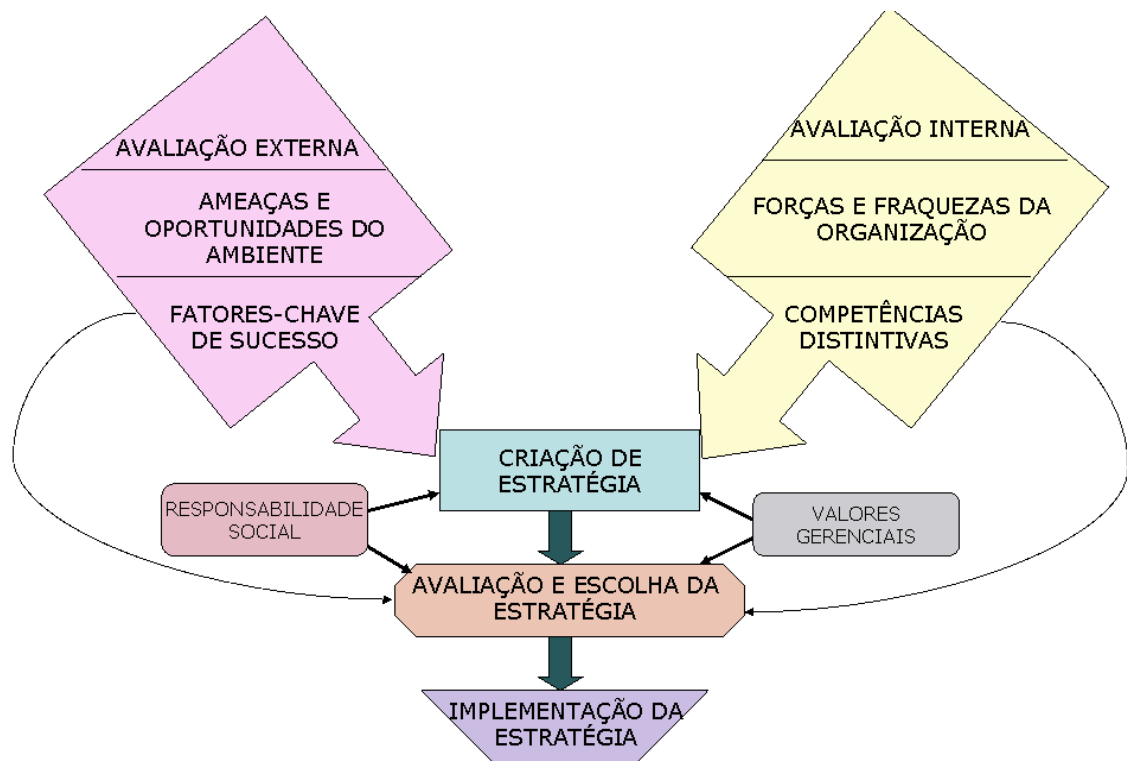


Figura 1. Etapas do processo estratégico
Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 30

A definição usual de estratégia, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), seria “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) preferem classificá-la por meio de cinco definições: plano, que seria uma direção, guia ou curso de ação

para o futuro; padrão, consistência de comportamento ao longo do tempo; posição, localização de determinados produtos em mercados específicos; perspectiva, forma fundamental de uma organização fazer as coisas; e pretexto, manobra ou truque, que seria uma maneira específica usada para ludibriar um oponente ou concorrente.

Para evidenciar que não existe uma definição única de estratégia, pode-se lembrar as dez escolas de pensamento sobre estratégia apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro *Safári de Estratégia*. As três primeiras escolas são prescritivas: a *Escola do Design* surge na década de 60 e considera a formulação estratégica como um processo de desenho informal, baseado na concepção; a *Escola do Planejamento* tem seu auge nos anos 70 e aborda o planejamento formal separado e sistemático; a *Escola do Posicionamento*, dos anos 80, que é mais preocupada com o conteúdo real e focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, sendo, portanto, mais analítica. As próximas seis escolas se preocupam mais em como as estratégias são de fato formuladas: a *Escola Empreendedora*, avalia a formulação estratégica como um processo visionário, ou seja, a criação da visão parte do grande líder; a *Escola Cognitiva*, que busca utilizar-se da psicologia cognitiva para compreender a mente do estrategista; a *Escola de Aprendizado*, para a qual a estratégia deve emergir à medida que a organização se adapta ou “aprende”; a *Escola de Poder*, cuja formulação estratégica surge como resultado da negociação de grupos conflitantes (dentro da organização ou ambientes externos); a *Escola Cultural*, na qual a estratégica advém da interação social, do coletivo e cooperativo, estando enraizada na cultura da organização; a *Escola Ambiental*, cujo foco volta-se para o ambiente e considera que o processo estratégico não está dentro da organização, mas é reativo ao seu contexto externo; e, por fim, a *Escola de Configuração*, que combina as outras, agrupando vários elementos e descreve o processo de formulação estratégica como sendo de transformação. As últimas quatro escolas buscam

abordar o processo de formulação estratégica além do indivíduo e passam a considerar outras forças e agentes.

Além disso, pode-se enfatizar que a estratégia pode ser dividida em duas grandes vertentes: uma deliberada, baseada em planos pré-elaborados ou fixados, e outra emergente, construída por meio de ações, dos atores organizacionais ou das forças do ambiente.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu no final da década de 50 e início de 60 como alternativa das organizações para enfrentarem os novos desafios e mudanças que as estavam atingindo e seria um mecanismo deliberado de produção de estratégia. “O processo de desenvolver estratégia é chamado de planejamento estratégico” (HAMPTON, 1992, p. 198).

Fischmann e Almeida (1991) diferenciam plano de planejamento. Plano é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento. Já o planejamento é um processo contínuo, não impedindo que dentro dele existam prazos e datas para realizar planos. Planejamento é o processo contínuo de elaboração, e o plano é o produto ou resultado do planejamento.

O planejamento estratégico também pode ser considerado uma técnica administrativa que, pela análise do ambiente interno e externo de uma organização, possibilita identificar suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Essa técnica é conhecida como *swot*, pela qual se busca estabelecer a melhor estratégia e a forma como implementá-la (ANSOFF, 1981; FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; OLIVEIRA, 2001).

O planejamento é um processo sistematizado oriundo de partes ou etapas sucessivas. Autores de diferentes áreas conceituam esse processo de formas diversas, mas para exemplificar, Ackoff (1978) considera cinco as partes essenciais: especificação de objetivos e

metas; definição de políticas, programas e procedimentos; determinação dos recursos necessários; escolha de procedimentos para tomada de decisões e implantação; e estabelecimento de formas de controle.

Segundo Ansoff (1993, p.58), “a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si só, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças viáveis na empresa”. É preciso atentar-se para seu processo de implementação e também de aprendizagem. As principais resistências ao planejamento estratégico são: desconhecimento das técnicas, falta de tempo e perda de autonomia (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Uma das soluções que as organizações encontraram para implementar o planejamento estratégico e vencer as resistências foi incorporar o conceito de administração estratégica.

A administração estratégica teve um desenvolvimento mais notável a partir dos anos 60 e 70. Como alternativa ao aumento da complexidade do mundo empresarial, empresas americanas se defrontavam com situações, como queda na procura de mercado e surgimento de competidores externos vigorosos, para os quais as técnicas administrativas disponíveis, como planejamento de longo prazo e controle financeiro, não estavam mostrando-se apropriadas. Dessa forma, as empresas passaram a buscar novas e mais rápidas maneiras de administrar estes problemas e, por meio de tentativas, erros e trocas de experiências, começam a fazer uso da chamada administração estratégica com o intuito de se anteciparem à ação dos concorrentes (ANSOFF, 1993; CAMARGOS; DIAS, 2003).

Ansoff (1993, p. 553) define administração estratégica como “um processo de gestão de relacionamento de uma empresa com seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças”. Portanto, buscava-se unir as funções de planejar com as de administrar (planejar, organizar, dirigir e controlar), no nível estratégico

da organização, transformando as idéias propostas em ações efetivadas, o que implica uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo de planejamento estratégico.

A administração estratégica é entendida

“como um sistema escolhido de administração, que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade” (ANSOFF, 1993, p. 45).

A administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização, satisfazendo as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (ou públicos interessados) e gerando riqueza para proprietários ou acionistas (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Também é importante destacar que não basta apenas planejar, mas também colocar a melhor estratégia em prática. Como respostas a essa necessidade, a partir da década de 80 surgiram novas propostas de conexão entre a administração estratégica e o pensamento estratégico.

2.3 EMERSÃO DA ESTRATÉGIA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) formularam críticas ao processo de formação estratégica empresarial, considerando limitada a sua definição como processo para estabilizar objetivos a longo prazo e planejar ações para a organização. Os autores destacam que esse processo é constituído de um fluxo de decisões e ações estratégicas que podem ser ou não pretendidas e também ser ou não realizadas, usando-se as nomenclaturas estratégias não-realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas, como ilustra a figura 2.

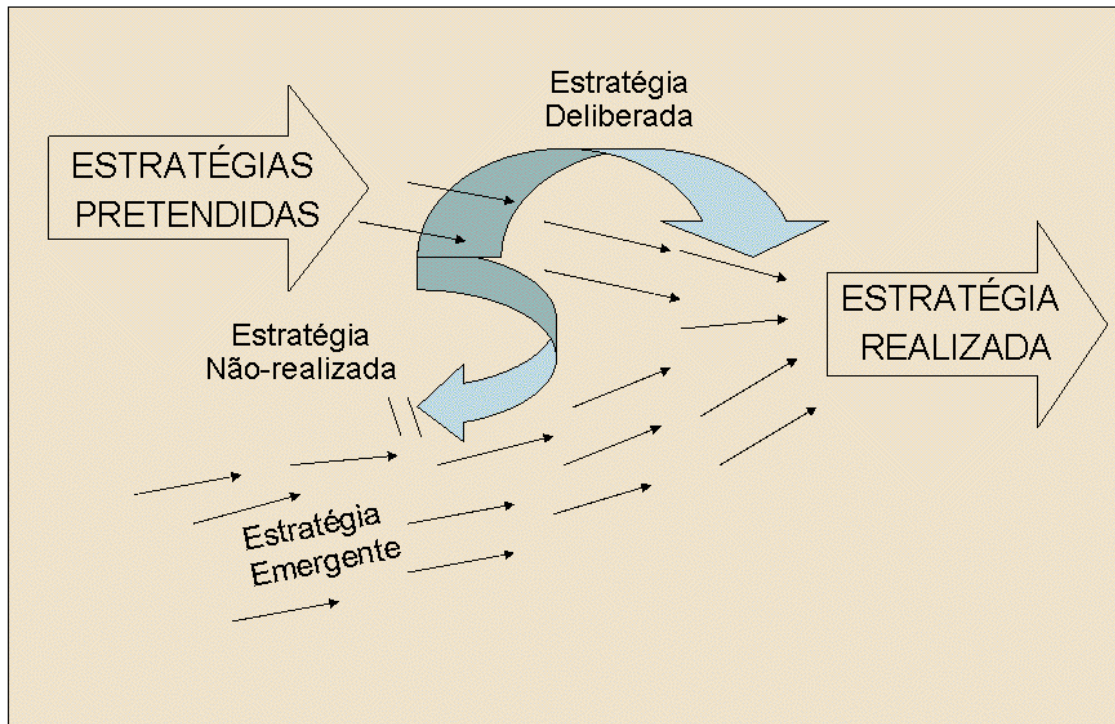


Figura 2. Tipos de estratégia
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 25

Com base nessas considerações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) defendem que “as organizações desenvolvem planos para o futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e outra de realizada”.

A estratégia emergente seria um padrão realizado que não era expressamente pretendido; ela está relacionada com aprendizado do trabalho, apresentando características como aberta, flexível e responsiva; comportamento esse que é relevante em ambientes complexos e instáveis como vivenciados atualmente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Já a estratégia deliberada corresponde às intenções plenamente realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1982).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18),

“como vimos, poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo, uma estratégia guarda-chuva significa que as

linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores de mercado), ao passo que os detalhes são deixados de emergir no percurso (quando, onde e como). Assim, as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados”.

Mintzberg e Waters (1982) defendem que a formação estratégica caminha sobre dois pés, um deliberado e outro emergente; ou seja, as estratégias deliberadas e emergentes se complementam. Referente ao processo de formulação estratégica, não é suficiente apenas formular a estratégia e implementá-la - o que é chamado de estratégia pretendida e quando implementada passa à realizada; também é necessário considerar as estratégias emergentes oriundas do aprendizado organizacional (MINTZBERG; AJLSTRAND; LAMPEL, 2000).

DeGeus² (apud VERA; CROSSAN, 2004) defende que o aprendizado organizacional tem sido proposto como um processo estratégico fundamental e a única vantagem competitiva sustentável do futuro. Sendo também identificado como importante elemento para a resolução de problemas no ambiente organizacional, especialmente os relacionados às fortes pressões competitivas do mercado atual (AUDY; BECKER; FREITAS, 1999).

De acordo com Senge (1990, p.135), a palavra aprendizagem em inglês, *learning*, deriva do indo-europeu “leis” ou “trilha” e significa aumentar a capacidade por meio da experiência ganha por seguir trilha ou disciplina. Dessa forma, “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”.

2.4 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Littlejohn (1988, p.37) considera a comunicação um processo bastante complexo, “não é um ato singular e unificado, mas um processo constituído por numerosos aglomerados de

² DeGEUS, A. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 2, p. 70-74, mar/abr., 1988

comportamentos”. E, em virtude disso, utiliza o quadro conceitual de Frank Dance³ (apud LITTLEJOHN, 1988) que relaciona 15 componentes conceituais distintos e que é representado pelo quadro 1.

PERSPECTIVA	DEFINIÇÃO
1. Símbolos/Verbais/Fala	"Comunicação é o intercâmbio verbal de pensamentos ou idéia". (John B. Hoben, 1954)
2. Compreensão	"Comunicação é o processo pelo qual compreendemos os outros e, em contrapartida, esforçamo-nos por compreendê-los. É um processo dinâmico, mudando e variando constantemente em resposta à situação total". (Martin P. Anderson, 1959)
3. Interação/Relacionamento/Processo Social	"A interação, mesmo em nível biológico, é uma espécie de comunicação; caso contrário, atos comuns não poderiam ocorrer". (G. H. Mead, reedição, 1963)
4. Redução de Incerteza	"A comunicação decorre da necessidade de reduzir a incerteza, de atuar eficientemente, de defender ou fortalecer o ego". (Dean C. Barnlund, 1964)
5. Processo	"Comunicação: a transmissão de informação, idéia, emoção, habilidades etc, pelo uso de símbolos – palavras, imagens, números, gráficos etc. É o ato ou processo de transmissão que usualmente se designa como comunicação". (Berelson e Steiner, 1964)
6. Transferência/ Transmissão/ Intercâmbio	"(...) o fio condutor para ser a idéia de algo que está sendo transferido de alguma coisa ou pessoa para outra. Usamos a palavra 'comunicação' ora em referência ao que é assim transferido, ora aos meios pelos quais é transferido, ora ao processo como um todo. Em muitos casos, o que é assim transferido continua sendo compartilhado; se eu transmito informação a outra pessoa, ela não deixa de estar em minha posse pelo fato de passar a estar também na posse dela. Assim sendo, a palavra 'comunicação' adquire também o sentido de participação. É nessa acepção, por exemplo, que os devotos religiosos comungam". (A. J. Ayer, 1955)
7. Ligação/Vinculação	"A comunicação é o processo que liga entre si partes descontínuas do mundo vivo". (Ruesch, 1957)
8. Participação comum	"(Comunicação) é um processo que torna comum para dois ou muitos o que era monopólio de um ou poucos". (Alex Godê, 1959)
9. Canal/ Transmissor/ Meio/ Via	"Os meios de emissão de mensagens militares, ordens, etc., por telefone, telégrafo, rádio, mensageiros ou estafetas". (American college dictionary)
10. Reprodução de lembranças	"Comunicação é o processo de conduzir a atenção de outra pessoa, com a finalidade de reproduzir lembranças". (Cartier e Harwood, 1953)
11. Resposta discriminativa/ Modificação do comportamento/ Resposta	"Comunicação é a resposta discriminatória de um organismo a um estímulo". (S. S. Stevens, 1950)
12. Estímulos	"Todo e qualquer ato de comunicação é visto como uma transmissão de informação, consistindo em estímulos discriminativos de uma fonte para um receptor". (Theodore Newcomb, reedição, 1966)
13. Intencional	"Em sua essência, a comunicação tem como seu interesse central aquelas situações comportamentais em que uma fonte transmite uma mensagem a um receptor (ou receptores), com o propósito consciente de afetar o comportamento deste último (ou destes últimos)". (Gerard Miller, 1966)
14. Tempo/Situação	"O processo de comunicação é o de transição de uma situação estruturada como um todo para outra, num padrão preferido". (Vess Sondel, 1956)
15. Poder	"(...) comunicação é o mecanismo pelo qual o poder é exercido". (S. Schacter, 1951)

Quadro 1 - Componentes conceituais da comunicação

Fonte: Dance apud LITTLEJOHN, 1988, p. 37

³ DANCE, Frank E. X. "The 'concept' of communication", Journal of Communication, 20, 1970, p.201-210

Uma definição mais recente e mais condizente com a presente pesquisa é a de que comunicar não significa simplesmente transferir informações, mas sim compartilhar significados.

Referindo-se ao aspecto estratégico das organizações, Clegg (2004, p. 126) defende que “a comunicação tem uma função essencial: é a ferramenta que possibilita não só a produção e a distribuição de informações internas e externas, mas também a recepção de informações internas e externas”.

Alguns elementos do processo de comunicação que merecem ser enfatizados são: mensagem; canal; transmissor ou emissor; receptor ou destinatário; transmissão; codificação/decodificação; significado; ruído; contexto; *feedback* e efeitos comunicativos.

A mensagem é, no sentido geral, o objeto da comunicação e refere-se às sugestões/insinuações verbais e não-verbais que cada comunicador transmite e, dependendo do contexto, pode aplicar-se tanto ao conteúdo da informação, quanto à sua forma de apresentação. A mensagem pode ser afetada por quatro condições: “habilidades”, que garante que a mensagem chegará aos destinatários da forma desejada; “atitudes”, que influencia nosso comportamento; “conhecimentos”, que afeta nossa habilidade de comunicação e de compreensão pelos demais envolvidos no processo comunicativo; e o “sistema sociocultural”, ou seja, nossas crenças e valores que influenciam nosso papel como comunicadores. Além disso, o código ou grupo de símbolos usados para a transferência de significados, o conteúdo e as decisões tomadas pelo emissor para selecionar e estruturar estes códigos e conteúdos podem afetar e até mesmo distorcer a mensagem.

Canal é o veículo, mídia ou meio através do qual se transmite a mensagem, podendo ser formal ou informal, e é escolhido pelo emissor que precisa determinar qual o canal mais eficaz para a transmissão da mensagem. Por sua vez, o ruído, em comunicação, é todo o fenômeno aleatório que perturba a efetiva transmissão das mensagens e deve-se tentar

minimizá-lo ao máximo. O ruído pode referir-se às interferências externas e internas ao processo de comunicação, bem como às ocorridas diretamente na produção e na interpretação da mensagem. Pode, também, ser provocado pela não adequação dos conhecimentos dos emissores e receptores.

O emissor ou transmissor refere-se ao indivíduo que envia a mensagem ou à fonte generalizada dela; ele inicia o processo comunicativo codificando um pensamento, enquanto o receptor denota o destino desta mensagem ou a pessoa que a recebe e a decifra. A transmissão está relacionada ao real envio e recebimento de mensagens através de canais, enquanto codificar e decodificar denotam o processo de criação, transformação e decifração. Por meio da codificação e decodificação, indivíduos formulam o significado interpretando ou dando sentido à informação. Essa interpretação depende da utilização do *feedback*, que seria uma resposta à mensagem inicial. Já os efeitos comunicativos são os resultados gerais do processo de troca de informações (PUTMAN, 1987; ROBBINS, 1981).

A Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Comunicação, desenvolvida por Shannon e Weaver, na década de 40, é de visão linear e enfoca a simples transmissão de informação, não considera o conteúdo da mensagem. De acordo com este modelo, o significado de uma mensagem pertence ao emissor, e a preocupação principal concentra-se em sua utilização.

A crítica principal ao modelo da Teoria da Informação, que pode ser visualizado na figura 3, é que ele não considera o conteúdo da mensagem, mas simplesmente a técnica empregada para a transmissão da informação, ou seja, o conhecimento e a aprendizagem não possuem relevância neste processo.

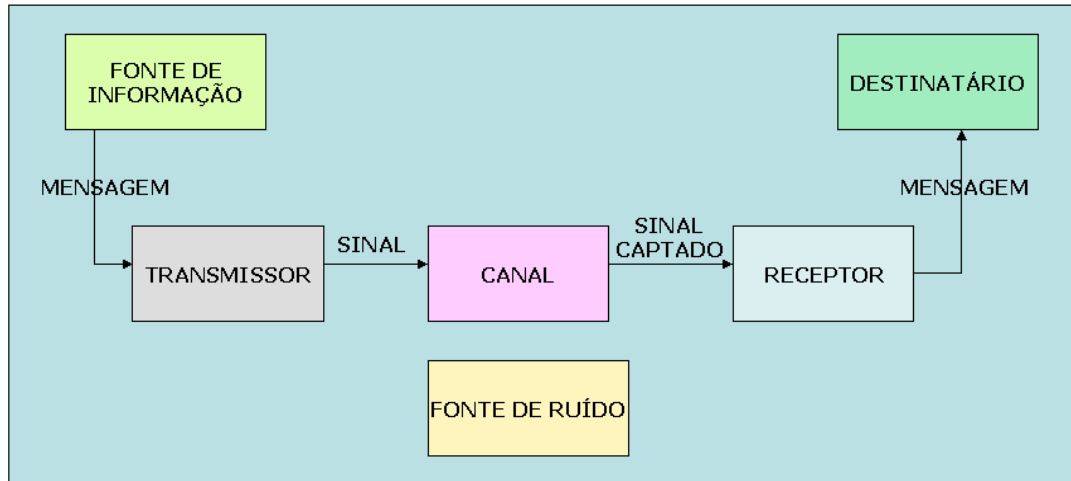


Figura 3. Modelo Comunicativo da Teoria da Informação
 Fonte: Shannon e Weaver, 1949, p.7

Dessa forma, agregando as idéias expostas acima, pode-se vislumbrar o processo de comunicação mais adequado à presente pesquisa e que pode ser consultado na figura 4: o emissor (codificador) emite uma mensagem (sinal) ao receptor (decodificador), através de um canal (meio). O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado até ele com algum tipo de barreira - ruído, bloqueio, filtragem - e, a partir daí, se dará o *feedback* (retorno), completando o processo de comunicação. A consonância e o reconhecimento do contexto no qual acontece esse processo comunicativo devem ser considerados como primordiais para que a comunicação seja realmente efetiva e resulte em troca de conhecimentos e aprendizagem. O mesmo ocorre com a adequação entre vivências, valores e repertórios do emissor e do receptor. Portanto como defendido por Robbins (2002, p. 277), “a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da mensagem”. Segundo Oliveira (2007, p.172), “para a adequada comunicação, é necessário conhecer e entender a realidade da outra parte, representando o ouvinte receptor da comunicação”.

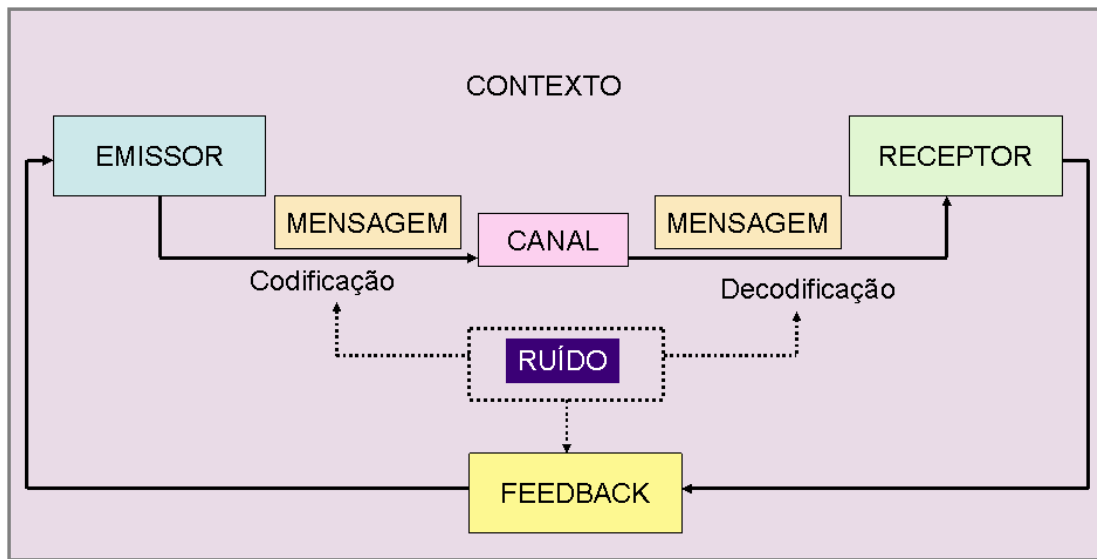


Figura 4. Processo comunicativo
Fonte: elaboração própria

2.5 HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Os processos comunicacionais sempre apresentaram uma evolução paralela àquela desenvolvida pelo homem nos mais diferentes ambientes ou períodos históricos. Não há como desmembrar a forma de vida humana das práticas e maneiras de o homem comunicar-se (ZANLUCHI; COPETTI, 2005).

Segundo Escrivão Filho (2008), pode-se dividir a evolução do pensamento administrativo moderno em cinco grandes Movimentos:

- Movimento da Racionalização do Trabalho, de 1900 a 1930;
- Movimento das Relações Humanas, de 1930 a 1950;
- Movimento Estruturalista-Sistêmico, de 1950 a 1965;
- Movimento da Contingência, de 1965 a 1980; e
- Movimento Contemporâneo, de 1980 à época atual.

De uma maneira geral, os teóricos administrativos da Escola Clássica e da Escola Científica do Movimento da Racionalização do Trabalho, Fayol (1970) e Taylor (1992), focam a lógica das organizações. Enquanto Taylor (1992) atuou sobre uma vertente mais

operacional, propondo-se a organizar a empresa com base na relação entre atividade e especialização técnica, Fayol (1970) centrou-se na estrutura das organizações, atuando na conexão entre atividade e unidade de comando e definiu as funções do administrador como prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. Nesta fase, o ser humano é conhecido como *homo economicus*, sendo visto como simples e previsível.

Pode-se ressaltar que no Movimento da Racionalização do Trabalho a dimensão mecanicista/racionalista “engessa” o processo comunicacional, a comunicação existente é formal, descendente, impessoal e administrada de mão única; caracterizando-se mais como transmissão de informações e tendo como foco a tarefa.

Até meados da década de 70, as características organizacionais eram típicas de uma organização mecanicista. Weber (1991) relata que a burocracia promove a racionalização da atividade humana, a forte impessoalização das relações de trabalho faz que os subordinados sigam regras e normas delegadas pelos superiores, e há uma rotinização do trabalho, a atividade humana e as relações pessoais são condicionadas para a aquisição de fins organizacionais explícitos.

As características citadas acima, aliadas à departamentalização e à forte unidade de comando não propiciam trocas de informações entre empresa e funcionário. A teorização da comunicação começa a ser reconhecida como relevante a partir do Movimento das Relações Humanas com as “Experiências de Hawthorne”. Pois, entre as suas principais conclusões, Etzioni (1980) afirma que foi depois desses experimentos que se começou a salientar a importância da comunicação e da participação dos funcionários nas decisões organizacionais.

Para Barnard (1971) e Simon (1979), autores do Movimento das Relações Humanas, a comunicação é essencial nas formas mais complexas de comportamento cooperativo, podendo ser formalmente definida como o processo pelo qual as premissas decisórias são transmitidas entre os membros da organização (ESCRIVÃO FILHO, 1998). Barnard (1971) passa a

analisar tanto a organização formal quanto a informal, considerando que as necessidades humanas são adquiridas por sistemas cooperativos. A essência do trabalho dos recursos humanos deveria ser a de trazer líderes naturais para próximo da gerência, alinhando objetivos individuais e organizacionais, por meio da comunicação, processo que dá origem à chamada cultura organizacional.

Com os trabalhos de Barnard (1971), o homem passa a ser visto como ser social, e as organizações, como sistemas cooperativos. A partir do momento que reconhecem que a comunicação afeta os administradores, a compreensão das tarefas e a motivação dos funcionários, as pessoas deixam de ser consideradas agentes passivos e passam a ativos. Estudiosos como Simon (1979) chegam mesmo a abordar a organização do ponto de vista do processamento de informações, um complexo sistema de comunicação e inter-relações entre agrupamentos humanos. Entre os modos de influência na organização, autoridade, treinamento, lealdade, critério da eficiência, o autor destaca o aconselhamento e informação. Assim, pode-se destacar que o Movimento das Relações Humanas começa a considerar a comunicação informal e de caráter interpessoal.

O Movimento Estruturalista-Sistêmico também estreita o relacionamento da comunicação e do desenvolvimento organizacional. Para Bertalanffy (1977), a integração permite que diversas partes da organização, caracterizadas pela diferenciação e especialização, não fiquem isoladas e se direcionem para a aquisição dos objetivos organizacionais. Destacam-se três idéias sobre a organização como sistema: seu dinamismo, sua abertura e a importância de sua comunicação. Dessa forma, no Movimento Estruturalista-Sistêmico, a comunicação passa ser vista como de mão-dupla, teoriza-se tanto a comunicação informal quanto formal, e é considerada como elemento crucial ao estímulo das relações entre os indivíduos e subsistemas.

De acordo com Lawrence e Lorsh⁴ (apud LUTHANS, 1976), com base na teoria da contingência, a organização mecânica é característica de um contexto mais estável que possui pouca comunicação e é mais limitada à interação vertical entre superiores e subordinados; por sua vez, na orgânica ocorrem interações e a comunicação se dá em níveis diversos condizentes com os objetivos do processo. Pode-se ressaltar que o Movimento da Contingência passa a considerar o ambiente e contempla a comunicação externa.

No modelo pós-industrial ou informacional, que se refere ao chamado Movimento Contemporâneo, tem-se o “homem que aprende”. O ser humano é reconhecido “como ser capaz de analisar as informações, aprendendo com suas experiências e sendo capaz de formular um pensamento próprio” (MOTTA; VASCONCELOS, 2005, p. 339). Conseqüentemente, as abordagens contemporâneas dão grande ênfase aos públicos externos do processo comunicativo, centralizando-se no cliente.

Sintetizando como a comunicação é vista pelos Movimentos Administrativos, Pérez (1998, p. 97) destaca que

“de acordo com a etapa histórica e o modelo teórico vigente em cada momento, se pode descobrir uma lógica de intervenção profissional e de gestão organizacional baseada, em primeiro lugar, nas ações e recursos instrumentais, logo, outro momento prioriza as relações, depois se dá um salto para as estruturas e pautas de ações integradas em sistemas e na busca de explicações gerais e soluções estratégicas”.

É válido ressaltar que os Movimentos Administrativos não são excludentes e manifestações das suas características, bem como da forma pela qual consideram e processam a comunicação, ainda podem ser evidenciadas em organizações contemporâneas.

Teóricos de comunicação começaram a estudar as organizações em um momento em que outras ciências sociais e comportamentais já possuíam uma longa história dentro da pesquisa organizacional.

⁴ LAWRENCE, P.; LORSCH, J. (1967) **Organizational and Environment**: Managing differentiation and integration. Irwin: Homewood, IL.

Quando psicólogos, sociólogos e psicólogos sociais começaram a estudar as organizações no século XX, seus estudos certamente estavam vinculados a muitos processos relacionados à comunicação humana. Eles geralmente encorajam as organizações a prestar atenção à comunicação e ao relacionamento interpessoal, mas as suas explicações do comportamento organizacional não focavam a comunicação humana.

Katz e Kahn (1978) estão entre os precursores da abordagem interdisciplinar da comunicação organizacional e enfocaram o tema em seu livro *Psicologia Social das Organizações* (1978). Os autores definem as organizações humanas como

“sistemas de informação, bem como energia, e que cada organização precisa absorver e utilizar informação. (...) A comunicação – intercâmbio de informações e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma organização” (KATZ e KAHN, 1978, p.245).

Para Daniels, Spiker e Papa (1997), uma organização é constituída pela interação entre as pessoas que a formam. Em outras palavras, uma organização é na realidade definida pela união das ações de seus membros. Considerando-se que a base para a união de ações é a comunicação, o processo da comunicação humana é a característica central de uma organização.

2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional refere-se a como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações; analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus vários públicos, e também o meio ambiente, sendo fundamental para seu bom desempenho (HERMOSA, 1997; KUNSCH, 2003). Ela é uma representante do poder organizacional, emissora de indícios, sinais, ordens, verdades e mentiras (NASSAR, 2004) e tem a função de servir como conteúdo para a formação de opiniões, tomada de decisões e, principalmente, a formação da imagem da organização (TEIXEIRA, 2006).

Para fins administrativos, a comunicação é o processo pelo qual os colaboradores que compõem uma organização transmitem informações entre si e interpretam o seu significado. A necessidade de coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos e sua própria sobrevivência é uma função da interdependência das partes de uma organização e só pode ser alcançada pela comunicação (HAMPTON, 1992; KUNSCH, 2003).

Para Kreps (1990), a comunicação organizacional é um processo pelo qual os membros de uma organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que são vivenciadas pela mesma. O autor ressalta que a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação aos membros da organização, na qual a informação é a variável intermediária que une a comunicação à organização.

Reiterando essas colocações, Hall (2004, p.133) ressalta que a comunicação é extremamente importante nas organizações “que precisam lidar com a incerteza, são complexas e têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação”. Além disso, Robbins (1981, p. 434) defende que “a comunicação deveria ocupar um lugar central numa teoria completa da organização, porque a estrutura, extensão e alcance das organizações são quase que inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação”.

A comunicação organizacional pode ser compreendida por diversos aspectos:

a) Públicos-alvo da comunicação:

- Comunicação interna: É considerada um dos instrumentos estratégicos mais importantes que uma empresa conta para melhorar as relações com seus funcionários, possibilitando sua integração e favorecendo a existência de uma cultura comum entre os membros da organização, além de ser entendida como o processo central para que as organizações possam criar valor. Para os funcionários, ser informado acaba sendo

sinônimo de ser considerado (HERMOSA, 1997; WELCH e JACKSON, 2007).

“Além da informação sobre o que e para quem fazer a tarefa, os empregados exigem informação que os estimule a realizá-la” (HAMPTON ,1992, p.428).

Reiterando a relevância da comunicação interna, Pérez (1998, p. 113) enfatiza que

“quando compreendemos o profundo sentido e valor de uma atividade seguramente a assumimos com compromisso e responsabilidade, nos identificamos com ela e nos preocupamos em alcançar os resultados desejados. (...) Se trata de superar a visão de que a atividade dos comunicadores consiste em informar, persuadir e motivar os empregados. Mas também tem que se procurarem as condições e processos para que os membros da organização se convertam em uma comunidade de significados e se chegue a níveis ótimos de compromissos e responsabilidades surgidos das mesmas, além de um sentido profundo de pertencimento e participação”.

- Comunicação externa: Reúne, segundo Kunsch (2003), a comunicação mercadológica, relacionada à divulgação de produtos e serviços, e a comunicação institucional, que enfatiza a missão, visão, valores e filosofia da organização, atuando em direção ao fortalecimento de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas.

A importância da comunicação interna, estabelecida entre colaboradores que compõem a organização, e da externa, com públicos externos, é enfatizada por Rego (1986, p. 114) que defende que

“as informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional”.

b) Instrumentos da comunicação:

Os meios, canais, instrumentos de comunicação mais comuns no ambiente organizacional interno são memorandos, comunicados, murais, quadro de avisos, boletins, caixa de sugestões, conversas (face a face), reuniões, treinamentos, cursos, palestras, exibição de filmes, dinâmicas, envio de *e-mails*, *intranet* e outros.

Por sua vez, exemplos de instrumentos de comunicação externa são *sites*, envio de *e-mails*, *orkut*, *folders*, *banners*, *call centers*, divulgações em revistas, rádios, jornais, televisão, questionário de satisfação para clientes, palestras, mala-direta, vídeo, CD, DVD, entre outros.

c) Níveis de comunicação:

- Intrapessoal: Centra-se no que passa dentro do indivíduo quando este adquire, processa e assimila informações, ou seja, está relacionado à capacidade cognitiva de cada pessoa;
- Interpessoal: Aborda a comunicação entre indivíduos e como as pessoas se afetam mutuamente;
- Organizacional: Analisa os fluxos comunicativos que ligam os membros da organização entre si e com seu ambiente; e
- Tecnológico: Trata da utilização dos equipamentos mecânicos, eletrônicos e dos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informação (KUNSCH, 2003; THAYER, 1976).

d) Fluxos comunicativos:

- Descendente ou vertical: Correspondente à comunicação que flui, dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos para os mais baixos, podendo ser oral ou escrita. É usada pelos executivos e líderes para “atribuir tarefas, fornecer instruções de tarefas, informar os subordinados sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitem de atenção e fornecer *feedback* sobre desempenho” (ROBBINS, 2002, p. 281);
- Ascendente: É aquele pelo qual pessoas de posições inferiores da estrutura organizacional enviam sugestões à cúpula. Esse tipo de comunicação é utilizado para fornecer *feedback* aos dirigentes, informando-os dos progressos em relação às metas, de problemas vigentes, como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, a seus

colegas e à organização em geral, e também para a obtenção de idéias sobre como as coisas podem ser melhoradas;

- Transversal ou longitudinal: Dá-se em todas as direções;
- Lateral ou horizontal: Ocorre no mesmo nível organizacional e tem como funções predominantes economizar tempo e facilitar a coordenação, pode ser criado formalmente, mas geralmente surge informalmente para diminuir a hierarquia vertical e agilizar a ação. É possível que apresentem tanto aspectos positivos, como facilitar fluxo de informações, quanto negativos, exemplificados como conflitos disfuncionais quando canais verticais são violados; e
- Circular: Congrega todos os níveis, favorecendo, nas organizações informais, a efetividade do trabalho (KUNSCH, 2003; ROBBINS, 2002).

e) Barreiras comunicacionais:

- Barreiras pessoais: As pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações;
- Barreiras administrativas burocráticas;
- Excesso ou sobrecarga de informações: As pessoas têm capacidade finita de processamento de mensagens e quando ela ocorre, a tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações. Também se pode tentar optar pelo processamento destas para tentar minimizar estas implicações;
- Comunicações incompletas e parciais;
- Filtragem: Refere-se à manipulação da informação pelo emissor para que seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. É mais comum em grandes empresas, com maior número de níveis hierárquicos e mais fortes aspirações de ascensão de carreira; e
- Linguagem: É necessário que os integrantes dos grupos ou organizações se conscientizem de que as palavras têm significações diferentes para pessoas diferentes,

de acordo com aspectos como idade, educação e histórico social e cultural (KUNSCH, 2003; ROBBINS, 2002).

De acordo com Thayer (1976, p.216), “a estrutura e os procedimentos convencionais da organização em si podem ser fonte de barreiras significativas para a efetiva ou eficiente disseminação de informações”. Essas várias barreiras pessoais, interpessoais e intrapessoais ajudam a compreender por que a mensagem que é decodificada pelo receptor nem sempre corresponde exatamente à pretendida pelo emissor (ROBBINS, 2002).

f) Propósito da comunicação:

- Controle de tarefa/ atividades: A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, por exemplo, pelas hierarquias e orientações formais e também por comunicação informal entre os funcionários;
- Motivação: Esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre como melhorá-lo;
- Valores comuns (expressão emocional): Dá-se porque é através da comunicação que os funcionários expressam seus sentimentos e atendem suas necessidades sociais; e
- Informação: Como transmissora das informações necessárias às pessoas ou grupos, a comunicação facilita o processo de tomada de decisões (ROBBINS, 2002).

Dessa forma, pode-se ressaltar que a comunicação organizacional está relacionada primeiramente com o conteúdo e estrutura da interação no dia-a-dia das atividades organizacionais, sendo fundamental para se compreender como as coisas são feitas na organização e como esta busca a satisfação das necessidades humanas (BULLIS, 2005; DANIELS, SPIKER e PAPA, 1997).

Além da comunicação verbal, falada ou escrita, também existe a comunicação não-verbal, que corresponde à linguagem corporal, expressa por meio de movimentos do corpo, expressões faciais, tom de voz, ritmo da fala, pontuações e outras características que vão além

das palavras faladas e à qual é preciso ficar atento. Dessa forma, evidencia-se que o significado é resultante tanto das palavras usadas como da forma com que elas são expressas. A comunicação não-verbal é parte significativa de qualquer comunicação face a face e soma-se à verbal, geralmente complicando-a, pois pode haver contradições entre elas (ROBBINS, 2002).

A comunicação organizacional atual teve origem no período da Revolução Industrial, que provocou transformações marcantes no cenário mundial e, aliada à conseqüente expansão das empresas no século XIX, ocasionou o surgimento de fortes alterações nas relações de trabalho, nas formas de produção e comercialização de bens e serviços. Estas alterações fizeram que as organizações buscassem novas formas de se relacionar com seu público interno, com publicações direcionadas aos funcionários, e externo, focando a comercialização de produtos e se diferenciando da concorrência.

Na época contemporânea, a comunicação vem se destacando tanto no ambiente acadêmico como corporativo, passando a adquirir comportamento estratégico. Há estudiosos, como James Taylor, da chamada “Escola de Montreal”, que vem sendo desenvolvida ao longo dos últimos 30 anos, principalmente nos EUA, Canadá e Europa, que defendem que a organização é comunicação e que ela se auto-organiza com e pela comunicação. A contribuição dessa Escola está na análise da linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização; a linguagem é analisada tanto como comunicação quanto produtora de significado e o conhecimento é construído interativamente, o que representa uma abordagem interpretativa da comunicação (CASALI, 2005).

Visualiza-se a necessidade de transpor a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica, pois nem sempre as fontes de informações conseguem atingir seus diversos públicos da maneira pretendida, devido aos fatores contingenciais ou à própria complexidade do ato comunicativo. Por isso, é importante o

conhecimento prévio do público visado e dos fatores que o afetam (TEIXEIRA, 2006). Como a eficácia da comunicação depende do entendimento, persuasão e resposta, a simples quantidade de informação não significa qualidade (CLEGG, 2004). Taylor (2005, p.215) defende que a “comunicação não é mais descrita como transmissão de informações, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

No Brasil são usadas, além de “comunicação organizacional”, as terminologias “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” para se referir ao trabalho de comunicação efetuado pelas organizações em geral. Em meados da década de 70, as empresas eram voltadas mais para a comunicação interna, com características mais hierárquica e vertical. Já na década de 80, observa-se vasto crescimento da comunicação organizacional, que passa a ser caracterizada como uma atividade profissional; e, na década de 90, começa a atuar como campo estratégico.

Como a comunicação cotidiana das organizações, tanto interna como externamente, está relacionada ao contexto em que a organização está inserida, a comunicação organizacional precisa ser considerada em uma perspectiva dinâmica da história contemporânea.

A comunicação organizacional está intimamente relacionada à estrutura apresentada pelas empresas. Segundo Hall (2004, p.132),

“as estruturas organizacionais, com seus tamanhos variáveis, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização destinam-se a ser ou evoluir para sistemas de utilização de informações. O próprio estabelecimento de uma estrutura organizacional é um sinal de que se supõe que as comunicações sigam determinado curso. (...) O poder, a liderança e a tomada de decisões dependem do processo de comunicação, quer explícita ou implicitamente, já que esses processos não teriam sentido na ausência de informações”.

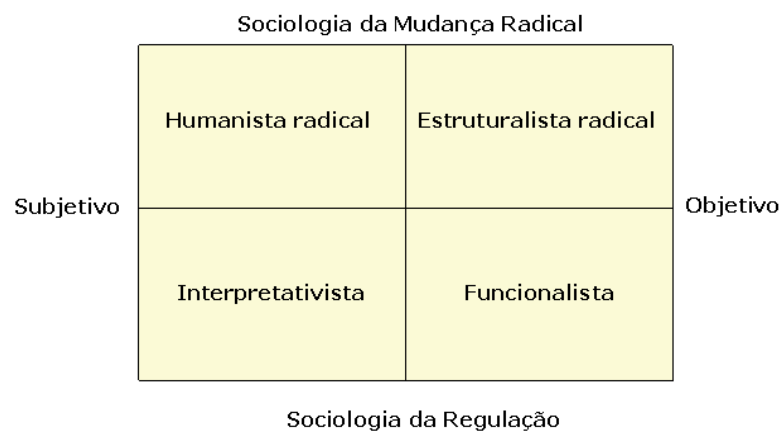
O ciclo de vida das organizações também pode influenciar a forma como elas gerenciam a comunicação. Em uma estrutura organizacional mais reduzida, a comunicação flui de forma mais espontânea.

Dessa forma, pode-se defender que a comunicação organizacional é o processo relacional entre indivíduos que compõem a organização e são afetados por ela; por estar relacionada ao contexto, pode sofrer interferência deste.

2.7 PARADIGMAS NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Segundo Kuhn (1989), pessoas cujas pesquisas estão baseadas em paradigmas compartilhados estão comprometidas com as mesmas regras e padrões para a prática científica.

Considerando a fundamentação das teorias organizacionais modernas, Burrell e Morgan (1979) propuseram um modelo de “paradigmas sociológicos” alicerçado sobre dois eixos principais - como esquematizado no quadro 2: o primeiro eixo representa a natureza da ciência, contrapondo a ciência “objetivista”, que pressupõe a existência de uma realidade externa, com relações deterministas e previsíveis, e a “subjetivista”, que congrega limites contextuais e construções sociais mutáveis; e o outro eixo, a natureza da sociedade, que diferencia uma sociologia da “regulação”, que pressupõe relações sociais harmônicas e ordenadas, de uma sociologia da “mudança radical”, que presume assimetrias de poder e conflito.



Quadro 2 - Paradigmas sociológicos
Fonte: Burrell e Morgan, 1979, p. 22

Para o paradigma humanista radical, a realidade é socialmente construída e sustentada; os seres humanos tornam-se aprisionados nos limites de realidade que eles mesmos criam e sustentam. Essa abordagem enfoca os aspectos alienadores de vários modos de pensamento e ação que caracterizam a vida nas sociedades industriais. Já o paradigma estruturalista radical vê a sociedade como uma força potencialmente dominante e preocupa-se em entender como os que possuem o poder na sociedade procuram se manter nessa posição por diversos modos de dominação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Também conhecido como positivista, realista e determinista, o paradigma funcionalista caracteriza-se por epistemologias que procuram explicar e prever o que acontece no mundo social, que possui existência concreta e real, pela relação causal, ordenada e regulada entre seus elementos constituintes. Enfoca o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade - comportamento sempre visto como demarcado pelo contexto. Por se centrar no observador, o cientista distancia-se da cena em que analisa por meio do rigor e das técnicas dos métodos científicos.

Caracterizado por concordar em prover explicações em relação ao *status quo*, ordem social; em relação às explicações racionais da sociedade; às soluções práticas para problemas práticos. O funcionalismo apresenta uma ênfase objetivista do mundo social, que é composto por artefatos empíricos que podem ser identificados, estudados e medidos (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005). As transformações pelas quais passaram o paradigma funcionalista originaram expressões como neo ou pós-funcionalismo, congregando os chamados estruturalismo, abordagem tradicional, empírico analítico e metáfora mecânica (CHENEY⁵ apud CASALI, 2006; MORGAN, 1986).

Para o paradigma interpretativista, o que se passa como realidade social não existe em

⁵ CHENEY, G. Interpreting Interpretive Research: Toward Perspectivism without Relativism. In: Corman, S. R.; Poole, M. S. (Ed.). **Perspectives on organizational communication: finding common ground**. New York: Guilford Press, 2000.

qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Essencialmente relativista, a sociedade apenas pode ser compreendida a partir do ponto de vista dos indivíduos que participam da ação, em vez do observador. Como a abordagem funcionalista, a interpretativa se baseia na suposição e crença de que há um padrão implícito e uma ordem no sistema social.

Influenciada por idealistas alemães, como Kant, o paradigma interpretativista, também conhecido como nominalista, antipositivista e voluntarista, ressalta o subjetivismo e o fato de que a realidade social tem existência dentro da consciência de cada indivíduo. Seu pressuposto básico é a necessidade de compreensão do sentido da ação social no contexto do mundo e da vida dos participantes, e congrega termos como interacionalismo simbólico e etnometodologia.

Dilthey, Weber e Schultz são considerados os fundadores da pesquisa interpretativista - em alguns casos também denominada interpretativa, interpretacionista ou interpretativismo. Pode-se ressaltar que esse paradigma tenta abordar lacunas deixadas pela abordagem funcionalista por se centrar em significados, focando a análise e interpretação, ou seja, preocupa-se com a compreensão dos fenômenos em vez de com a simples explicação causal, sendo também sensível à ambigüidade. Além disso, reconhece a multiplicidade, o dinamismo e o contexto em que situam pesquisadores e participantes da pesquisa e faz uso da metodologia qualitativa (BURREL E MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

A grande maioria da produção acadêmica da área administrativa concentra-se no paradigma funcionalista e apresenta “pouca preocupação com a aplicabilidade (...) à problemática concreta enfrentada por executivos” (BERTERO; WOOD, 1999, p. 150).

Para Kuhn (1989, p. 144), “cada paradigma revelar-se-á capaz de satisfazer mais ou menos os critérios que dita para si mesmo e incapaz de satisfazer alguns ditados por seu oponente”. Lewis e Grimes (1999) defendem que há disparidades e complementaridades entre

os paradigmas e que acadêmicos têm se deslocado de paradigmas objetivos para subjetivos, com o intuito de buscar visões gerais, amplas e generalizáveis e, posteriormente, significados mais detalhados e específicos do fenômeno de interesse. Essas são justificativas para focar a contribuição de dois paradigmas distintos no presente trabalho: o funcionalista e o interpretativista.

Enfatizando as possíveis deficiências e contribuições destes dois paradigmas, pode-se ressaltar que o funcionalista tende para a objetividade, considerando a realidade como concreta, e tem como intuito descrever e explicar o mundo para prevê-lo e controlá-lo por meio de generalizações. De acordo com Cheney (apud CASALI, 2006), os aspectos funcionalistas criticáveis são representados pela insensibilidade ao papel da linguagem, pela não consideração da ambigüidade e por não apreciar como o fenômeno estudado pode ser influenciado pelos próprios participantes. Por sua vez, a pesquisa interpretativa pondera a ambigüidade que faz parte da linguagem e também o contexto em que estão os pesquisadores e participantes da pesquisa, mas, por outro lado, não examina a dinâmica das relações de poder.

As principais concepções teóricas das ciências sociais são compartilhadas pela comunicação organizacional. Dessa forma, a proposta teórica de Burrell e Morgan (1979) é utilizada como referencial para várias pesquisas sobre o tema (DEETZ, 2001⁶ apud CASALI, 2006; PUTNAM, 1982⁷; 1983⁸). Além dos paradigmas, metáforas são usadas para analisar os fenômenos sociais, bem como as organizações (MORGAN, 1986) e a comunicação organizacional (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

⁶ DEETZ, S. Conceptual foundations. In: Jablin, F. M.; Putnam, L. L. (Ed.) **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2001, p. 3-46.

⁷ PUTNAM, L. L. Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. **The Western Journal of Speech Communication**, v.46, n.2, Spring, 1982, p. 192-206.

⁸ PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: An alternative to functionalism. In: Putnam, L. L.; Pacanowshy, M. E. (Ed.). **Communication and organizations: An interpretive approach**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983, p. 31-54.

Na teoria comunicacional dos processos organizacionais, são observadas diferentes manifestações de análise do fenômeno social: a década de 1960 a 1970 é marcada por tradições positivistas; no início da década de 1980, ocorre uma revolução crítico-científica; as décadas de 1980 a 1990 despontam como um período de incomensurabilidade; e, no início do século XXI, há uma oposição às abordagens mais restritas construídas nas últimas décadas (CASALI, 2006).

Eisenberg e Goodall⁹ (apud SCROFERNEKER, s/d) apresentam cinco teorias de comunicação organizacional:

- transferência de informação: modo linear, simplificado e incompleto, pois entende-se que cabe ao emissor definir o significado das mensagens;
- modelo transacional: enfatiza o *feedback*, como a mensagem é recebida e entendida pelo receptor, considerando tanto a comunicação verbal quanto não-verbal;
- estratégia de controle: pela qual a comunicação é uma ferramenta de controle do ambiente organizacional, que é considerado como composto por comunicadores independentes que trabalham para controlar seu próprio ambiente e os significados existem apenas na mente das pessoas;
- equilíbrio entre criatividade e sujeição: aproxima-se das teorias sociológicas que abordam a relação indivíduo e sociedade, relacionando a manutenção do que é socialmente aceito com a necessidade de promover mudanças; e
- espaço de diálogo: comunicação em que cada indivíduo tem a possibilidade de falar e ser ouvido.

Por sua vez, Daniels, Spiker e Papa (1997) defendem que há três modos ou perspectivas de comunicação organizacional:

⁹ EISENBERG, Eric M.; GOODALL JR, H. L. **Organizational communication: balancing, creativity and constraint**. 2 ed. New York, USA: St. Martin's Press, 1997.

- a tradicional: que vê a comunicação organizacional como atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado, existindo uma relação entre processo comunicacional e eficácia organizacional;
- o interpretativo: que considera as organizações como culturas, espaço de negociação, nas quais a ação social só é possível quando pessoas compartilham significados subjetivos, ou seja, a realidade é construída pela interação de indivíduos; e
- a crítica: para a qual a comunicação é um instrumento de dominação e que se volta para as classes consideradas oprimidas.

De acordo com os propósitos do presente trabalho, este se concentrará nas possíveis contribuições do enfoque das duas primeiras perspectivas.

2.7.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O PARADIGMA FUNCIONALISTA

Os estudos de comunicação organizacional nasceram nos Estados Unidos, na *Mass Communication Research*, e com características essencialmente funcionalistas que, de uma maneira geral, preocupam-se essencialmente com as funções da comunicação dentro da sociedade e centram-se na forma.

O principal foco da perspectiva funcionalista dentro das organizações é a utilização da comunicação como ferramenta necessária para as funções de coordenação do trabalho, visando a realização das metas e “manutenção de um padrão de comportamento, adaptação e integração das empresas e de seus funcionários, seja internamente, seja em relação ao ambiente externo” (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007, p. 47).

Um dos pilares dos estudos funcionalistas sobre a comunicação é o paradigma de Laswell, conhecido como sociologia funcionalista da mídia, que é uma referência até os dias atuais. Para Laswell (MATTELART; MATTELART, 2000, p. 40), uma maneira convincente de descrever um ato de comunicação é a que surge das respostas às seguintes questões:

“Quem diz o quê, por que canal e com que efeito?”. Com esta fórmula, que o tornou célebre e aparentemente não apresenta ambigüidade, Lasswell, em 1948, oferece à área um quadro conceitual. Traduzido em diferentes setores de pesquisa, resulta em diferentes tipos de análises e contribuições, nas quais está inclusa a “análise do conteúdo”.

Segundo Lasswell (MATTELART; MATTELART, 2000), o processo de comunicação cumpre três funções principais na sociedade:

- a vigilância do meio: revela tudo o que poderia ameaçar ou afetar o sistema de valores de uma comunidade ou das partes que a compõem;
- o estabelecimento de relações entre os componentes da sociedade: para produzir uma resposta ao meio; e
- a transmissão de herança social.

De acordo com Putnam, Phillips e Chapman (2004), a visão mecanicista da comunicação foca a transmissão de informações, efeitos, seleção de canais e processo de informação, e a metáfora mais característica desse processo é a do conduto, canal pelo qual alguma coisa é transportada. Esta metáfora vê a comunicação como transmissão e as organizações como contêineres ou sistemas físicos.

2.7.2 COMUNICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO: O PARADIGMA INTERPRETATIVISTA

Esta maneira de considerar a comunicação organizacional centra-se mais no conteúdo e significado dos processos comunicativos, e as organizações são vistas como cultura, buscando-se evidenciar como a organização produz comunicação e, concomitantemente, como a comunicação produz a organização.

O conceito de “comunicação como organização” reúne dois modos de relacionamento entre comunicação e organizações: produção, citada no parágrafo anterior, e equivalência, que

considera a comunicação e a organização como o mesmo fenômeno, sendo apenas evidenciado de forma diferente.

Há um “aprofundamento dos estudos culturais, com ênfase no aspecto semântico ou dos efeitos de significado das palavras, sempre contextualizados” (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007, p.51). De acordo com Cheney (apud CASALI, 2006), as características organizacionais dentro desse paradigma centram-se especialmente na constituição de uma “voz” e autoridade conquistadas pela linguagem, que, juntamente com o significado das mensagens verbais e não-verbais, criam e sustentam a realidade social.

Para Taylor (2005), da Escola de Montreal, a complexidade da comunicação nas organizações considera que as relações ocorrem entre pessoas com diferentes visões de mundo e que elas, visando o sucesso organizacional, devem ser capazes de agregar seus *accounts* (experiências e perspectivas) ao *account* da organização, o que evidencia uma espécie de razão de ser. Essas considerações congregam, portanto, uma visão mais humana da organização e da interação entre os indivíduos que a compõem.

Drucker (2002, p. 203) enfatiza que

“toda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimentos, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho. Deve estar ancorada na comunicação e na responsabilidade individual. Todos os componentes devem pensar sobre o que pretendem alcançar – e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta. Todos têm de considerar o que devem aos outros – e garantir que esses outros entendam. E todos têm de pensar naquilo que eles, por sua vez, precisam dos outros – e garantir que os outros saibam o que se espera deles.”

Para esta abordagem da comunicação organizacional, é o receptor quem comunica, sua ausência implica apenas a emissão de um ruído; o chamado comunicador, a pessoa que emite a comunicação, não comunica, apenas enuncia algo.

“Não pode haver comunicação se ela for concebida como indo de ‘mim’ para ‘você’. A comunicação funciona somente ‘entre nós’, ou de uma pessoa para outra. A comunicação em uma organização – e esta pode ser a verdadeira lição que aprendemos de nosso fracasso na comunicação e a

verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um meio de organização. Ela é o modo de organizar” (DRUCKER, 2002, p. 130).

O quadro 3 apresenta noções sobre comunicação organizacional, sintetizando na primeira coluna abordagens condizentes ao paradigma funcionalista e, na segunda, ao paradigma interpretativista:

	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
	Comunicação nas organizações	Comunicação como organização
Visão das organizações	- Unidade - Máquina ou coletivo	- Sistema de interações - Construção social
Visão da comunicação	- Variável dependente da estrutura organizacional - Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional	- Elemento constitutivo das relações sociais - Transação
Relação comunicação - organização	- <i>Container</i>	- Produção - Equivalência
Importância da comunicação	- Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação	- Processo organizante
Foco de análise da comunicação	- Mensagem - Canais - Redes - Relações sociais e clima organizacional	- Processos simbólicos de estruturação coorientação e legitimação das ações sociais
Síntese	Comunicação Informativa	Comunicação Constitutiva

Quadro 3 - Síntese das noções sobre comunicação organizacional
Fonte: Casali, 2006, p.44

Taylor e Cooren¹⁰ (apud CASALI, 2006) ressaltam que o processo de comunicação não se limita ao domínio subjetivo da linguagem, possui também manifestações objetivas. Toda organização social humana caracteriza-se por ser condicionada à comunicação e por ser uma estrutura na qual a comunicação acontece. Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações constituem-se por meio da comunicação e expressam-se em comunicação.

¹⁰ TAYLOR, J.; COOREN, F. What makes communication ‘organizational’? *Journal of Pragmatics*, 27(4), 1997, p. 409-438.

2.8 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO

Thayer (1976, p.35) defende que “quando se organiza uma empresa coletiva de qualquer tipo (...), o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionadas com a empresa e, em decorrência, as relações estratégicas entre as suas partes funcionais”. Dessa forma, a comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar os fluxos informacionais para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional (OLIVEIRA, 2003).

De acordo com Oliveira (2003, p. 8), “a dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional”. A gestão estratégica da comunicação organizacional, entendida como responsável por orientar toda a comunicação que é gerada na organização como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional, tornou-se relevante por ser considerada fundamental na elaboração e na implementação de uma estratégia competitiva.

Autores como Kunsch (2003), Bueno (2003), Rego (2004) e Riel (1995) defendem que, para a comunicação possuir uma vertente estratégica, ela precisa ser considerada de forma integrada. A comunicação organizacional “caminha para assumir por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades” (BUENO, 2003, p. 9).

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação integrada reúne o composto da comunicação: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional, que são formas de comunicação que permitem a uma organização relacionar-se com seus públicos e sociedade em geral, não devendo, portanto, ser isoladas. Apesar das diferenças e particularidades de cada área e subáreas, “a

convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Os conceitos desenvolvidos sobre planejamento, gestão e pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à comunicação organizacional. As organizações modernas, “para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação” (KUNSCH, 2003, p. 245).

Para a formulação do planejamento estratégico de comunicação, Kunsch (2003) identifica três pontos básicos:

- Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico: etapa que se preocupa basicamente em conhecer a organização para a qual será realizado o planejamento estratégico da comunicação e também em situá-la no contexto em que está inserida;
- Planejamento estratégico da comunicação organizacional: capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida, cumpra sua missão e consolide seus valores (KUNSCH, 2003); e
- Gestão estratégica da comunicação organizacional: que está relacionada com a implementação do plano de comunicação.

As fases de cada uma dessas etapas podem ser visualizadas no quadro 4.

Dessa forma, evidencia-se a importância que a comunicação adquire no ambiente organizacional neste contexto complexo e de forte concorrência, e a relevância de ela ser pensada estrategicamente e, para tanto, ser considerada em suas dimensões internas e externas, de forma que possa contribuir para a aquisição de vantagem competitiva pelas organizações contemporâneas.

<p>Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico</p>	<p>a) Conhecendo a organização: Tem por objetivo conhecer a organização, sua composição acionária, o que faz, sua missão, sua visão, seus valores, ramo de atuação, capital, negócio e qualquer outra informação pertinente à empresa.</p> <p>b) Definição do negócio: É importante definir qual é o negócio da organização ou qual deveria ser. Definir quem é seu cliente, qual abrangência tem o seu negócio, onde ele está, o que compra e o que comprará.</p> <p>c) Análise do ambiente externo, setorial e interno: É uma das fases mais importantes do planejamento. Deve-se analisar o ambiente externo (aspectos político, econômico, cultural, social, tecnológico, ecológico); o ambiente setorial, ou seja, públicos próximos à organização (como concorrentes, fornecedores, associações de classe) e o ambiente interno, isto é, pessoas da organização (habilidades, competências, saberes). A partir dessas análises, será possível realizar um <i>swot</i>.</p> <p>d) Diagnóstico da comunicação organizacional: Deve ser um documento escrito que descreve os problemas de comunicação da organização, suas causas e as propostas para resolução.</p>
<p>Planejamento estratégico da comunicação</p>	<p>a) Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação: As definições desses itens são importantes para a realização das ações e podem ser obtidos respondendo-se às perguntas: Como a comunicação poderá ajudar a organização a desempenhar seu papel, sua razão de ser na sociedade? Os programas colaborarão para a satisfação dos públicos e para atender as necessidades do ambiente externo, por meio da qualidade dos produtos e serviços oferecidos?</p> <p>b) Estabelecimento de filosofias e políticas: A filosofia deve ser o ponto de referência para a orientação de todas as atividades em todos os níveis. Entenda-se por filosofia as crenças, valores, maneira de agir e pensar. A definição de políticas fornecerá a base de sustentação para as tomadas de decisões.</p> <p>c) Determinação de objetivos e metas: Os objetivos devem ser realistas e mensuráveis, e nesta ótica se torna qualitativo. As metas são numéricas, referem-se a quantidades, tempo, e, portanto, quantitativo. Os objetivos e metas devem ser priorizados levando-se em consideração o diagnóstico de comunicação.</p> <p>d) Esboço das estratégias gerais: As estratégias se referem às ações que serão adotadas para atingir os objetivos. Definidas as estratégias, é possível pensar o que deve ser dito, para quem e por qual meio.</p> <p>e) Relacionamento dos projetos e dos programas específicos: Inserir e integrar todos os projetos possíveis, assim como os programas específicos.</p> <p>f) Montagem do orçamento geral: O orçamento deve detalhar o custo de cada ação.</p>
<p>Gestão estratégica da comunicação organizacional</p>	<p>a) Divulgação do plano: O plano deve ser informado a todos da organização e deve envolvê-los para que haja comprometimento e, por consequência, resultados positivos.</p> <p>b) Implementação: Significa converter o plano global de comunicação em realidade.</p> <p>c) Controle de ações: É preciso definir quais ações serão controladas por quem e quando, portanto, faz-se necessária a criação de cronogramas, <i>checklists</i>, fluxogramas ou outros meios de controle.</p> <p>d) Avaliação de resultados: Para que haja avaliação de resultados, mecanismos e instrumentos de avaliação, devem ser definidos. Para cada ação, um instrumento de avaliação deverá ser definido.</p>

Quadro 4 - Etapas para formulação do planejamento estratégico de comunicação

Fonte: Kunsch, 2003, p. 249-276

3. PEQUENA EMPRESA E SETOR HOTELEIRO

“Para o trabalho construtivo, a principal tarefa é sempre restaurar certo equilíbrio. Hoje sofremos de uma idolatria quase universal do gigantismo. É necessário, por isso, insistir nas virtudes da pequenez – onde ela caiba.”
E. Schumacher

O presente capítulo não só apresenta o universo das pequenas empresas, marcadas por forte heterogeneidade, mas também as características peculiares que demonstram a necessidade de uma gestão específica para elas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas são mais fáceis de descrever do que definir. O relatório Bolton descreve as pequenas empresas, considerando os seguintes critérios: em termos econômicos, são aquelas que têm uma fração relativamente pequena de seu mercado; são administradas pelo proprietário ou parte dos proprietários de um modo personalizado e não por meio de uma estrutura formalizada de gestão; são independentes, no sentido de que não fazem parte de uma grande empresa e que os gerentes proprietários podem ser livres de controle externo na tomada de suas principais decisões (OLIVER; RILEY, 1996).

Algumas das dificuldades em se definir pequena empresa estão relacionadas ao fato de que definições, conceitos e tipologias variam de um país para outro, dependendo do contexto institucional e histórico, o que prejudica uma comparação estatística. O conceito é impreciso, sendo marcado por grande heterogeneidade (JULIEN, 1997; LOVEMAN; SENGENBERGER, 1990; OLIVER; RILEY, 1996).

Segundo Julien (1997), o reconhecimento da importância das pequenas e médias empresas e do empreendedorismo vem sendo ampliado, bem como as pesquisas e periódicos sobre o tema, podendo-se falar, inclusive, em uma internacionalização do interesse por elas. A partir da década de 70 ou 80, a atividade empresarial delas começou a se realçar na maioria dos países industrializados, aumentando sua contribuição referente à criação de empregos e ao

valor somado das exportações em comparação às grandes empresas. Dessa forma, elas constituem um domínio de estudo em si e devem ser analisadas, não subestimando as grandes e nem pensando que as PME vão substituí-las. Para Loveman e Sengenberger (1990), o desenvolvimento das PME, ocorrido a partir dos anos 70, originou-se da descentralização e desintegração vertical das grandes empresas, resultando na formação de comunidades de pequenas empresas.

De acordo com Fernandes (2002), as pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Portanto, os estudos de suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização de seus escassos recursos. Na maioria das vezes, elas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades. Reis e Escrivão Filho (2005) destacam a informalidade de sua administração, resultado da ausência de normas e comunicação escritas que atingem inclusive a definição de cargos, entre o administrador (proprietário) e os demais colaboradores da empresa, como uma das causas de problemas administrativos relacionados à eficiência.

Portanto, o entendimento das especificidades da pequena empresa é o pré-requisito para que se possa contribuir com a sobrevivência e o sucesso dessa categoria de empresas. Esse entendimento possibilitará a compreensão de como o comportamento do empreendedor, a estrutura simples e os fatores externos à organização interferem diretamente na dinâmica organizacional, moldando as ações da pequena empresa (ALBUQUERQUE, 2004).

A teoria da organização e temas relacionados a ela, como a comunicação, são baseados quase que inteiramente nos estudos sobre grandes organizações, mas é importante analisar as pequenas empresas de forma particular, buscando-se uma teoria mais voltada para elas, que reconheça essas características peculiares (DANDRIDGE, 1979). Drucker (1991, p. 225) considera como quatro os estágios do tamanho de uma empresa, entre os quais está a pequena

empresa, e que “cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta seus problemas distintos e suas deficiências típicas”.

Segundo o Sebrae (2008), uma empresa pode ser definida pela receita bruta anual ou pelo número de pessoas ocupadas nela. Para o Sebrae (2008), a receita anual da pequena empresa é superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00; já para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2008) as cifras variam de R\$ 1.200 mil até igual ou inferior a R\$ 10.500 mil. Considerando o número de empregados e o setor específico de atuação das empresas, o Sebrae as classifica conforme o quadro 5:

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
Micro	1-19	1-9	1-9
Pequena	20-99	10-49	10-49
Média	100-499	50-99	50-99
Grande	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Quadro 5 - Critério de classificação do porte das empresas segundo número de empregados
Fonte: Sebrae, 2008

3.2 CONCEITO DE PEQUENA EMPRESA

Apesar da forte heterogeneidade apresentada pelas pequenas empresas, autores como Leone (1999) preocuparam-se em aprofundar os estudos sobre suas necessidades, devido à forte importância que têm como geradoras de emprego e como alternativa para se tentar diminuir a alta taxa de mortalidade que as atinge. A maioria dos pesquisadores que começam a trabalhar com PE enfatiza a necessidade de se considerar suas especificidades para a resolução dos problemas de gestão (TORRÈS, JULIEN, 2005). Segundo Leone (1999), as especificidades das pequenas empresas podem ser apresentadas da seguinte forma:

Especificidades organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • mais centralizadas; • estrutura organizacional simples; • menor unidades e funções administrativas; • contato direto entre dirigente e empregados; • formação e evolução de forte cultura organizacional; • menor controle sobre seu ambiente externo; • administração monolítica influenciada pelo ambiente social e econômico; • nível de maturidade organizacional muito baixo (processos de planejamento e controle são geralmente pouco formalizados ou quantificados); • estratégia é intuitiva e pouco formalizada; • lógica de reação e adaptação ao ambiente; • personalização da gestão na pessoa do proprietário-gerente; e • sistema de informações interno simples.
Especificidades decisórias	<ul style="list-style-type: none"> • tomada de decisão baseada na experiência ou intuição do proprietário-gerente, sem qualquer procedimento formalizado; • ótica operacional de curto prazo; • empresa é considerada prolongamento do próprio proprietário-gerente, o poder de direção é localizado e centralizado; • dados necessários para tomada de decisões nem sempre estão disponíveis; e • racionalidade econômica, política e familiar influencia a tomada de decisão.
Especificidades individuais	<ul style="list-style-type: none"> • papel predominante de um só indivíduo influencia todos os aspectos da empresa, como estratégia, estrutura, clima organizacional e desempenho; • papel do dirigente baseado na propriedade, perfil do dirigente mais de um estrategista que corre riscos do que de uma administrador-gestorário; e • sucesso da empresa sempre associado à prioridade dada à função de integração.

Quadro 6 - Especificidades organizacionais, decisórias e individuais

Fonte: Leone, 1999, p. 91-94

Devido à importância econômica e social da pequena empresa, é necessário que se compreenda a forma mais eficaz de administrá-las. Como a Teoria Administrativa foi desenvolvida para solucionar deficiências das grandes empresas, é preciso atentar-se às manifestações dos temas organizacionais pertinentes à realidade das PE e que são chamados de especificidades organizacionais da pequena empresa.

Gartner (1985), ao se referir à criação de pequenas empresas, destaca quatro dimensões por meio das quais elas podem ser compreendidas: indivíduo, ambiente, processo e organização, que podem ser visualizadas na figura 5. A dimensão indivíduo engloba a pessoa

ou as pessoas envolvidas na criação da organização; o ambiente é o contexto que envolve a organização, bem como a influência de outras organizações; o processo corresponde às ações que são realizadas pelos indivíduos para iniciar o empreendimento; e a organização refere-se ao tipo de empreendimento que será iniciado.

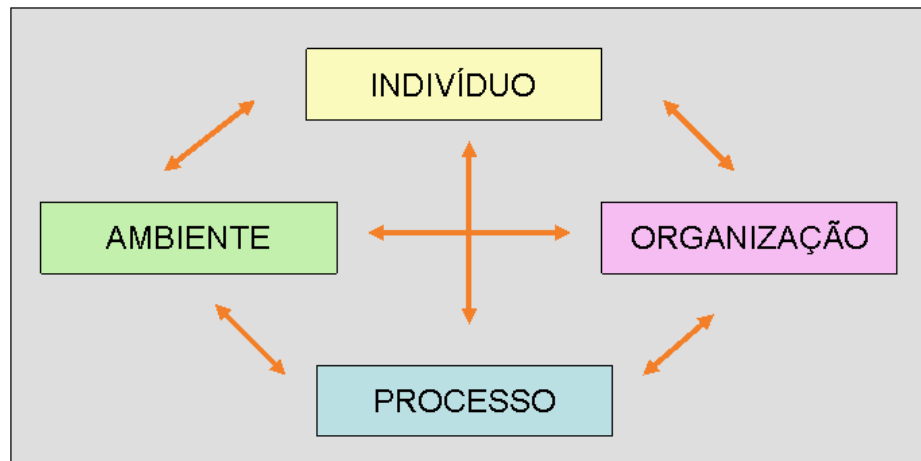


Figura 5. Ferramenta para descrever a criação de novas empresas
Fonte: Gartner, 1986, p. 698

Tendo como base estas dimensões, o GEOPE-EESC-USP por meio de estudos e pesquisas que realiza há cerca de 10 dez anos, como Motta (2000), Oliveira (2002), Fernandes (2002), Iwazaki (2004), Migliato (2004), Albuquerque (2004), Carvalho (2004), Bigaton (2005), Moraes (2005), Escrivão Filho (2006), Terence (2006) e Perussi Filho (2006), as redimensiona e considera que a pequena empresa pode ser representada, como na figura 6, como uma forma triangular com os vértices: dirigente, organização e contexto, por meio dos quais as especificidades das PE podem ser reagrupadas e que serão abordados na seqüência.

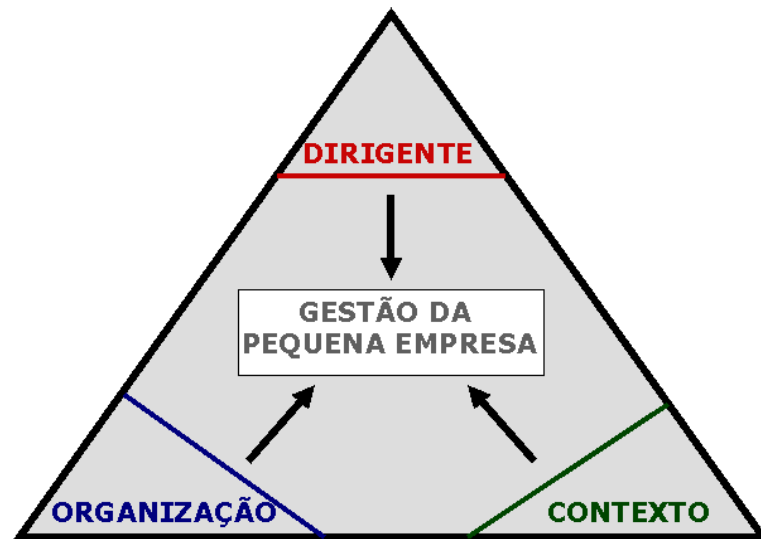


Figura 6. As dimensões da pequena empresa
 Fonte: Adaptado de Terence, 2006, p. 17

3.2.1 DIMENSÃO DIRIGENTE

Na pequena empresa, devido à sua estrutura simples e centralizada, o dirigente é o maior detentor de autoridade, sendo responsável por questões gerenciais mais simples até as mais complexas (LEONE, 1999).

A tarefa do administrador é mobilizar pessoas para realizar tarefas de acordo com objetivos, podendo isso ser feito por meio de processos como planejamento, liderança ou tecnologia. Segundo a definição de processos gerenciais, proposta por Fayol (1970), o dirigente executa as seguintes atividades: planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho das pessoas para utilizar recursos disponíveis com o intuito de atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. Mas as especificidades das pequenas empresas e seu atual contexto empresarial provocam a necessidade de adequações nesta definição e de que o seu dirigente esteja apto a um aprendizado contínuo.

Referente aos comportamentos reais adotados pelos gerentes em seu ambiente de trabalho, Mintzberg (2001, p. 51) identifica que “os gerentes podem administrar a *ação* diretamente, podem administrar *pessoas* para encorajá-las a realizar as ações necessárias e

podem administrar *informações* para influenciar as pessoas a executarem as ações necessárias” (grifos do autor). Dessa forma, os papéis são desempenhados em três níveis:

- nível de informação (informacional): Ao administrar por meio de informações, o gerente as usa como forma indireta de fazer as coisas acontecerem. Seus comportamentos podem ser agrupados nos papéis de comunicação e controle. A comunicação refere-se à coleta e disseminação de informações, tanto interna quanto externamente, e seu trabalho é fundamentalmente falar e ouvir; pelo controle, o gerente provoca ações gerais por parte das pessoas que se relacionam com ele por meio do desenvolvimento de sistemas, projeção de estruturas e imposição de diretrizes;
- nível de pessoas (interpessoal): Administrar por meio de pessoas é focar “afeto em vez de efeito” (MINTZBERG, 2001, p. 53); a influência e motivação das pessoas passam a substituir a informação e
- nível de ação (decisional): Os gerentes “administram ativa e instrumentalmente por meio de seu envolvimento direto na ação” (MINTZBERG, 2001, p. 55).

Filion (1999) apresenta outra maneira de compreender o papel do dirigente da pequena empresa além do de planejador: o de operador e de empreendedor. A classificação dos gerentes-proprietário é feita com base na inovação. Os operadores não introduzem nenhum produto ou inovação de mercado mais relevante; seus negócios tendem a não apresentar crescimento rápido, e o processo que lideram engloba as atividades de selecionar, desempenhar, atribuir, alocar, monitorar e ajustar. Os empreendedores introduzem alguma inovação mais significativa e lideram empresas em crescimento, coordenando o processo de visualizar, criar, animar/dar vida e monitorar.

Carland (1984) defende que as pequenas empresa sejam tratadas como setor separado, não porque são homogêneas, mas porque há certas limitações comuns de gestão devido a

recursos extremamente limitados em comparação com as grandes empresas. Além disso, Drucker (1981) defende que a diferença da pequena em relação à grande empresa não é apenas o número de funcionários, mas também o comportamento dos dirigentes, dos órgãos formais. O comportamento organizacional da pequena empresa engloba liderança, comunicação e formação de equipes; diferentemente da grande empresa, ela é mais voltada para liderança e negociação, tendo a confiança como palavra-chave.

Recorrendo aos estudos do Sebrae (BEDÊ, 2005), foram apontados como principais determinantes da mortalidade de pequenas empresas: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; deficiências no planejamento antes da abertura do negócio; deficiências na gestão empresarial, após a abertura do negócio; políticas insuficientes de apoio às empresas; conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos sócios-proprietários. Esses dados evidenciam a forte relevância do papel do dirigente na perpetuação de PE.

Julien (1997), em seus estudos, também ressalta a importância do papel do dirigente no desenvolvimento destas empresas. As teorias explicativas do dinamismo apresentado pelas PME seriam as relacionadas ao papel chave do empreendedor na mudança econômica; à teoria dos interstícios, que seriam tipos de espaços de mercado que não são interessantes às grandes empresas; à mudança, incerteza e economias de risco; a novas necessidades de flexibilidade e à distribuição das capacidades gerenciais.

Também é importante considerar que as ações dos pequenos empresários, muitas vezes, são influenciadas por valores, aspirações, anseios e objetivos pessoais, o que reitera a relevância de se estudar a maneira específica como os pequenos empresários se comportam para compreensão do comportamento administrativo na pequena empresa (CARVALHO, 2004).

Dessa forma, é razoável enfatizar que o dirigente da pequena empresa pode ser caracterizado por uma postura mais empreendedora ou operacional, o que é evidenciado pela

sua propensão a inovações e pelos tipos de atividades em que se concentra na organização. Além disso, os papéis desempenhados pelo dirigente no ambiente organizacional podem ter sua participação direta. A delegação com base em informações ou a concretização das atividades são feitas por meio dos indivíduos que compõem a organização. Esses comportamentos não são excludentes e podem ser realizados mutuamente.

Características como essas podem ajudar a entender como o dirigente considera a organização e as pessoas que fazem parte dela e como estas ponderações influenciam a gestão de seu negócio.

Leone (1999) também enfatiza que é importante que o dirigente da pequena e média empresa reconheça o ambiente econômico em que ela está inserida para que possa compreender melhor os problemas que enfrenta e buscar soluções.

3.2.2 DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

A palavra organização, de uma maneira geral, é definida como a ordenação de sistemas, entidades ou objetos, ou - referindo-se mais ao universo administrativo – como representação de um grupo de indivíduos reunidos em torno de um propósito comum ou de como são estruturadas as atividades desses indivíduos.

Autores como Etzioni (1981) e Schein (1980) diferenciam organização e grupo de pessoas. A organização é formada por diversos grupos e é uma construção social artificialmente estruturada para determinado propósito. Por sua vez, grupo é um conjunto de pessoas que se unem e interagem em busca de um objetivo ou interesse convergente.

Schein (1980, p. 12-13) também diferencia organizações formais de organizações sociais. Uma organização formal é “a coordenação de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho, da função e da hierarquia de autoridade e responsabilidade”. Por sua vez, as organizações sociais

representam “padrões de coordenação que surgem espontaneamente ou implicitamente das interações das pessoas sem envolver coordenação racional para consecução de objetivos explícitos comuns”.

Hall (2004) defende a não existência de uma classificação única e apresenta uma definição abrangente e complexa sobre organização:

“Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistema de comunicação e sistema de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade” (HALL, 2004, p.30).

Com base nestes conceitos e em características apresentadas na maioria das pequenas empresas, pode-se ressaltar que elas aproximam-se mais da definição de grupo ou organização social. Isso porque “faltam-lhe os aspectos de ter conscientemente planejadas suas atividades e intencionalmente estruturadas suas decisões. A voluntariedade de seu dirigente expressa a espontaneidade do planejamento e das decisões” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 135).

Hall (2004, p. 28) defende que “se as organizações têm características próprias e essas características afetam o comportamento de seus membros, é preciso compreender as características organizacionais caso se pretenda compreender o comportamento humano”. A dimensão organização inclui estrutura, tecnologia e processos, como planejamento, tomada de decisão e liderança.

a) Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, de acordo com Blau¹¹(apud HALL, 2004, p. 47), refere-se “à distribuição, em várias linhas de pessoas entre posições sociais que influenciam os

¹¹ BLAU, Peter M. **On the nature of organization**. Nova York, John Wiley, 1974.

relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”. Além disso, pode-se acrescentar à definição as noções de divisão do trabalho, pela qual as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos; que as organizações contêm níveis hierárquicos e as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que definem o comportamento do indivíduo na organização.

Segundo Hall (2004), pode-se dizer que a estrutura organizacional apresenta as seguintes características:

- complexidade: É um dos primeiros aspectos que se tornam perceptíveis para uma pessoa que se integra a uma organização e tem como elementos mais comuns:
 - diferenciação horizontal: É a maneira pela qual as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas;
 - diferenciação vertical: Está relacionada à suposição de que a autoridade seja distribuída de acordo com o nível de hierarquia, isto é, quanto maior o nível, maior a autoridade; e
 - dispersão geográfica: As atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais e verticais, por meio da separação dos centros de poder ou de tarefas.
- formalização: Está relacionada a fatores como centralização do poder e constitui a variável estrutural chave para o indivíduo, porque seu grau afeta o comportamento de uma pessoa, sendo capaz, inclusive, de capacitar o indivíduo ou até mesmo de ser coercitiva. Pode variar de formalização máxima (linha de montagem), formalização mínima (indivíduos precisam usar seu próprio julgamento para decidirem o que fazer) ou variar em uma posição intermediária, como ocorre na maioria dos casos, e
- centralização: Refere-se à distribuição de poder no âmbito das organizações, constituindo, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura. Está relacionada com outras características organizacionais como: tamanho (tamanho maior, geralmente, relaciona-se à maior centralização), tecnologia (pode

controlar comportamento dos indivíduos) e relações ambientais (nível de concorrência e ambiente mais competitivo exigem controle e coordenação).

Considerando-se a abordagem contingencial, a estrutura deve refletir a situação da organização, como sua idade, seu tamanho, seu tipo de sistema de produção, a complexidade e o quanto seu ambiente é dinâmico (MINTZBERG; QUINN, 2001). Drucker (1981) também defende que a estrutura organizacional deve evoluir conforme a empresa cresce, porque cada fase tem problemas e soluções específicas.

Relacionando os temas estrutura organizacional e comunicação, Kast e Rosenzweig (1980, p.400) defendem que

“a estrutura da organização está definitivamente ligada aos sistemas de comunicação. Essa relação se evidencia quando entram em jogo as estruturas formais, os canais, os veículos; ela não se evidencia em relação aos arranjos não-formais e ao fluxo irregular de informações (horizontal e diagonal, por exemplo). A comunicação não segue necessariamente as disposições organizacionais estabelecidas, ou vice-versa. Numerosas sobreposições e vazios transparecem em grande parte das organizações”.

As estruturas organizacionais executam algumas funções básicas: produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, ou seja, atuar em prol da eficácia; são criadas para tentar minimizar as influências das variações individuais na organização, e as estruturas são o cenário no qual o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

b) Tecnologia como Componente da Organização

A tecnologia, segundo o dicionário Aurélio, é o “conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade”.

Autores como Kast e Rosenzweig (1980) e Escrivão Filho (2007) evidenciam que tecnologia, normalmente referenciada como máquina, na verdade, possui um conceito mais amplo:

“No sentido mais geral, a tecnologia refere-se ao conhecimento sobre a execução de certas tarefas ou atividades (...) Por tecnologia organizacional entende-se as técnicas empregadas na transformação de entradas em saídas (...) A organização não constitui apenas um sistema técnico ou um sistema social; ela requer a estruturação e unificação de atividades humanas em torno de várias tecnologias” (Kast e Rosenzweig, 1980, p.155-157).

Para Robbins (2002), tecnologia é a maneira como uma organização transforma os insumos em resultados. O termo também é mais recentemente utilizado por profissionais de diferentes áreas para descrever a maquinaria e equipamentos que utilizam computação e eletrônica sofisticadas para produzir esses resultados. Um tema comum que se refere a novas tecnologias no ambiente de trabalho é que elas substituem a mão-de-obra humana por máquinas na transformação de insumos em resultados.

A tecnologia pode ser compreendida por meio de duas perspectivas: externa e interna. O ambiente é considerado com relação à perspectiva externa; e a interna apresenta três tecnologias de processo: tecnologia de produção (processamento de materiais), tecnologia de serviços (processamento de clientes) e tecnologia de informações (processamento de dados), que facilitam a compreensão das conseqüências gerenciais, organizacionais e administrativas (ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Em relação à influência da tecnologia sobre a organização, Hampton (1992, p.122) defende que

“uma vez que a organização se compromete com a execução de dada atividade e com a utilização de uma dada tecnologia, essa tecnologia irá fatalmente afetar todo o resto dentro da organização (...) como os tipos de empregos que estão disponíveis e as conseqüentes oportunidades de satisfação no trabalho, para os funcionários. Influi nos padrões de comportamento de grupos que se desenvolvem. E influi nos tipos de práticas administrativas que melhor se aplicam a cada situação particular. Por estas razões, o entendimento dos efeitos e implicações da tecnologia é tão crítico para a competência da administração como o é a compreensão da motivação e da dinâmica dos grupos”.

Referindo-se à pesquisa de Woodward, Hampton (1992) enfatiza que seu aspecto mais importante refere-se ao fato de ter sido verificado que não só as características estruturais e

administrativas variam com a tecnologia, mas que a forma particular da estrutura para cada tipo de tecnologia ajuda a assegurar um desempenho organizacional eficaz.

c) Processos como Componentes da Organização

Os principais processos representativos da dimensão organização são: o planejamento, a liderança e a tomada de decisões.

O planejamento seria o processo de “definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma estratégia genérica para atingir estas metas e desenvolver uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades” que acontecem na organização (ROBBINS; COULTER, 1998, p.140).

O planejamento pode ser realizado de uma maneira informal, na qual

“nada é escrito, e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização. Isto descreve a forma como o planejamento é feito em muitas pequenas empresas; o empresário possui uma visão de onde quer chegar e de como quer fazê-lo. O planejamento é genérico e carece de continuidade” (ROBBINS; COULTER, 1998, p.140).

Ou, por outro lado, de maneira formal, em que, objetivos específicos são definidos para um intervalo de alguns anos, sendo colocados no papel e à disposição dos membros da organização. Dessa forma, existem programas específicos de ação para alcançar esses objetivos (ROBBINS; COULTER, 1998, p.140).

Além disso, o planejamento pode ser classificado em:

- **estratégico:** Os planos são de responsabilidade dos administradores de níveis hierárquicos superiores; aplicam-se a toda a organização; são de longo prazo, tendendo a englobar um período de cinco anos ou mais; incluem a formulação de objetivos; tratam de problemas desestruturados, não-rotineiros e complexos; lidam com escassez, informações incompletas ou mesmo inexistência de informações sobre o evento abordado e, para a tomada de decisões, inexistem métodos e situações sistematizadas para ampará-la (ESCRIVÃO FILHO, 2006);

- tático: Está relacionado com as diversas áreas da organização e pode referir-se, por exemplo, a um plano financeiro ou de marketing. Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos (ACKOFF¹² apud ALDAY, 2000); e
- operacional: Tem como responsáveis os administradores de níveis hierárquicos inferiores, geralmente denominados como supervisores; são planos que se aplicam a setores específicos da organização; de curto prazo; pressupõem a existência de objetivos e não sua formulação; tratam de problemas estruturados, rotineiros e, comumente, simples; lidam com informações suficientes, simples e claras e podem-se considerar as decisões como programadas, pois a escolha de alternativas de ação já está prefixada em métodos conhecidos (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

De acordo com Certo¹³ (ESCRIVÃO FILHO, 2006), as etapas do processo de planejamento incluem: definir os objetivos organizacionais; enumerar as formas alternativas de atingir os objetivos; desenvolver premissas sobre cada uma das alternativas; escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos; desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida e colocá-los em ação.

Estudo do Sebrae (BEDÊ, 2005) aponta, entre as características que podem levar a empresa a fechar, a falta de planejamento. Pode-se considerar que, na maioria das vezes, o empresário de PE não tem visão errada, mas, sim, reduzida sobre o tema e que é necessário conscientizá-lo da relevância do mesmo.

Por sua vez, a liderança “é definida em administração como o processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalhos estabelecidos” (HAMPTON, 1992, p.386). Também é defendido que, diferentemente de

¹² ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. *MicKinsey Quaterly*, p.48-61, Summer 1966.

¹³ CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. São Paulo: Person, 1993.

outros processos administrativos, como o planejamento, que podem ser encarados como impessoais, a liderança não se realiza em isolamento, mas em interação.

Hampton (1992, p.391) defende que a liderança varia de acordo com, no mínimo, duas dimensões importantes: a primeira refere-se a até que ponto “o líder concentra-se nas pessoas que lidera, considerando seus sentimentos e a qualidade de suas relações mútuas”; e a segunda é o nível de concentração do líder na tarefa a ser desempenhada, “no progresso que esteja sendo feito e nas maneiras de cumprir o trabalho”.

Kast e Rosenzweig (1980, p.343) defendem que

“administrar envolve a coordenação de homens, máquinas, materiais, dinheiro, tempo e espaço. Os sistemas de valores, a tecnologia e a estrutura fornecem o arcabouço dentro do qual se desenvolve esse esforço. O sistema psicossocial penetra na atmosfera, exercendo influência sobre o aspecto mais crucial da tarefa de dirigir – a integração das atividades dos indivíduos rumo aos objetivos da organização. Tal integração compreende a influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos. Esse aspecto do papel da administração consiste na liderança” .

A origem da influência do líder pode ser formal, como a relacionada à ocupação de um alto cargo na organização. “Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. Isso porque o fato de a organização atribuir a seus dirigentes alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz, relacionada à influência sobre os outros colaboradores que emerge fora da estrutura formal da organização e pode até ser mais importante que esta. Defende-se que os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo, ou por indicação formal. “No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões” (ROBBINS, 2002, p.304).

De acordo com Burns¹⁴ e Bass¹⁵ (apud SCHERMERHORN JR., 2007), a liderança pode ser classificada em liderança transacional e transformacional, que não são mutuamente exclusivas. Pela liderança transacional, a influência do líder sobre as demais pessoas dá-se por meio de tarefas, recompensas e estruturas, visando a implementação de planos e metas. Por sua vez, a liderança transformacional utiliza-se do carisma do líder e baseia-se em sua capacidade de entusiasmar e inspirar os colaboradores em buscar um melhor desempenho organizacional.

Para Drucker (2002, p. 136-137), a base da liderança eficaz é “identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade”. Além disso, exige-se que o líder “encare a liderança com responsabilidade, e não como posição e privilégio” e ganhe confiança, pois “a única definição de um líder é alguém que tem seguidores”.

O outro processo característico da dimensão organização é a tomada de decisões ou resolução de problemas, que é fundamental para o comportamento organizacional. De acordo com Kast e Rosenzweig (1980, p.384-385), decidir significa proceder a um julgamento ou resolver alguma coisa. “Decidir implica considerar duas ou mais alternativas, com a pessoa que decide precedendo a uma escolha para chegar ao fim de sua deliberação”. Podendo ser, como destaca Robbins (1981, p. 180), tanto uma decisão ativa quanto passiva; “é uma tentativa racional do administrador de alcançar os objetivos de sua unidade”.

Robbins e Coulter (1998, p.116) consideram que o processo de tomada de decisões envolve oito passos que seriam: formulação do problema, identificação dos critérios de decisão, alocação de peso aos critérios, desenvolvimento de alternativas, análise das alternativas, seleção de uma alternativa, implementação da alternativa e avaliação da eficácia da decisão.

¹⁴ BURNS, James McGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

¹⁵ BASS, Bernard. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

3.2.3 DIMENSÃO CONTEXTO

A organização é considerada um sistema aberto, por estar em interação com seu ambiente; e dinâmico, por ser afetada por constante mudança e adaptação às pressões internas e externas, estando em evolução permanente (KAST; ROSENWEIG, 1980; SELZNICK, 1973).

O ambiente externo da organização congrega elementos existentes fora de seus limites que apresentam potencial para afetá-la e, dessa forma, influenciam a sua gestão. Este ambiente pode ser dividido em:

- geral ou macroambiente: Reúne elementos que afetam a organização de forma indireta, como fatores sociais, políticos, demográficos, ecológicos, culturais, econômicos, legais, tecnológicos, entre outros; e
- de tarefas ou microambiente: É mais próximo e incorpora setores que fazem parte do cotidiano da organização, influenciando diretamente suas atividades básicas e seu desempenho, como fornecedores, clientes e concorrentes (DAFT, 1999).

Carvalho (2004) ressalta que o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental depende das características peculiares das organizações, resultantes de fatores como tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação da empresa em seu ambiente.

De acordo com Fishmann e Almeida (1991, p. 74), o ambiente refere-se aos “fatores que têm influência em uma organização; esta pouco ou nada pode fazer para alterá-los”. Portanto, pode-se enfatizar que as chamadas forças ambientais, oriundas do contexto no qual a organização está inserida, podem representar influências no funcionamento das pequenas empresas; e que estas, considerando-se as características particulares apresentadas, devem buscar mecanismos para tentar minimizar e mesmo se antecipar aos efeitos danosos e, em muitos casos, até fatais que o contexto impõe sobre elas.

Dessa forma, não é possível entender o papel da pequena empresa sem considerar seu contexto de atuação, que pode ser representado pelo relacionamento que ela tem com o mercado e concorrentes, com aspectos tecnológicos, políticas governamentais, entre outros. Uma maneira de se tentar minimizar possíveis influências negativas que o contexto tem sobre as pequenas empresas e as empresas em geral é a realização do chamado monitoramento ambiental, que pode ser feito sem grande sofisticação e permite que as organizações se tornem ativas e não simplesmente reativas ao contexto.

Segundo Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), o monitoramento ambiental, como componente integral do planejamento, é definido como procedimento que reúne e interpreta informações pertinentes e introduz resultados no processo de decisão organizacional, ou seja, o proprietário ou gerente analisa o ambiente para detectar mudanças externas ou eventos que podem afetar a empresa.

A estrutura organizacional também afeta a análise ambiental; nas grandes empresas, geralmente, há um departamento especializado, de vendas ou de relações públicas que conduzem à análise ambiental e passam as informações ao departamento de planejamento; já nas pequenas, todas essas funções podem ser desempenhadas por uma só pessoa, por isso o proprietário-dirigente da PE tem papel fundamental neste processo.

Fischmann e Almeida (1991, p. 131) defendem que

“a mudança de atitude deve-se iniciar na cúpula, e é necessário criar um espírito crítico nas pessoas, procurando novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, mas sempre voltadas para melhor adaptação ao ambiente, ou seja, procurando uma postura empreendedora”.

3.3 ESTRATÉGIA, COMUNICAÇÃO E PEQUENA EMPRESA

Este item do terceiro capítulo relaciona três variáveis relevantes do presente trabalho: estratégia, comunicação e pequena empresa.

3.3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NA PEQUENA EMPRESA

A importância do planejamento para as pequenas empresas é defendida por autores que enfatizam a relação deste com o desempenho organizacional. Apesar da considerada escassez de estudos empíricos sobre o planejamento sofisticado e sobre as ferramentas e técnicas usadas no processo de planejamento nas pequenas empresas, sabe-se que elas podem beneficiar-se tanto do planejamento estratégico como do operacional. Alguns estudos apontam que o operacional acaba sendo mais usado por elas, mas que o estratégico também pode trazer benefícios potenciais (MEERS; ROBERTSON, 2007; RUE; IBRAHIM, 1998; SHRADER; MULFORD; BLACKBURN, 1989).

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p.45), “as atividades de um plano estratégico variam conforme o tipo e o tamanho da organização”. Além disso, “a estrutura de uma organização reflete as alterações de sua estratégia”. Isso significa que a estrutura acaba sendo caracterizada como o esboço do planejamento, que só funciona se ela existe e de acordo com sua configuração.

Mintzberg e Quinn (2001) defendem que a pequena empresa aproxima-se mais dos aspectos da organização empreendedora, que possui uma estrutura frequentemente bastante simples, pouco ou nenhum grupo qualificado de pessoas que assistem a um dirigente, divisão não bem definida e uma pequena hierarquia administrativa; pouco de sua atividade é formalizada e faz uso mínimo de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento. O poder tende a se concentrar no executivo principal, por força de sua personalidade ou devido a intervenções mais diretas, e os controles formais são considerados ameaças à flexibilidade desse administrador. Essa alta concentração de poder permite rápida reação, ou seja, a tomada de decisões é flexível e a criação de estratégia é responsabilidade do executivo principal.

Lyles et al. (1993) propõem que pequenas empresas com planejamento mais formal terão também um processo de decisão estratégica mais compreensivo e serão capazes de

adotar uma maior variedade de alternativas estratégicas. Defendendo que a “relação entre o planejamento estratégico formal e o processo de decisão estratégica é particularmente importante para pequenas empresas, onde deveria ser pequena a separação entre decisão e pensamento estratégico e o sistema formal de planejamento” (LYLES et al., 1993, p. 39).

Entre as causas para o não-uso do planejamento estratégico pelas pequenas empresas, Shrader, Mulford e Blackburn (1989) destacam que estas, muitas vezes, não possuem pessoal ou tempo hábil, e o proprietário-dirigente concentra-se mais na área operacional e na resolução de problemas cotidianos.

Dessa forma, o processo de formulação estratégica na pequena empresa, na maior parte dos casos, não é algo formalizado, ancorando-se frequentemente em procedimentos intuitivos centrados na figura do proprietário-dirigente. Brouthers, Adriessen e Nicolaes¹⁶ (apud MEERS; ROBERTSON, 2007) defendem que os proprietários-dirigentes tendem a reunir informação de forma racional, mas confiam na intuição, na tomada de decisão estratégica.

Por sua vez, d’Amboise e Muldowney (1988) destacam que as pequenas empresas não devem ser consideradas pequenas grandes empresas e precisam desenvolver uma gestão estratégica própria.

No mundo globalizado da atualidade, as pequenas empresas devem redesenhar suas estratégias, encontrando modos para combinar custos efetivos e operações eficientes. Aumentar a competitividade global requer gerenciar o desenvolvimento de inovações para seus diferentes públicos (LEE; MANIAM, 2007).

¹⁶ Brouthers, K. D.; Adriessen, F.; Nicolaes, I. Driving blind: Strategic decision-making in small companies. **Long Range Planning**, 31, 130-138, 1998.

3.3.2 GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM PEQUENA EMPRESA

A área de gestão de comunicação em pequenas empresas é caracterizada pela falta de compreensão do que é comunicação organizacional e como ela pode beneficiar a pequena empresa. Autores também apontam escassez de estudos acadêmicos sobre a comunicação organizacional em pequenas empresas, destacando que a maioria dos estudos existentes são encontrados em publicações norte-americanas (OLIVER; RILEY, 1996).

De acordo com Oliver e Riley (1996, p.13), “qualquer que seja o tamanho da empresa, a estratégia de comunicação poderia ser realizada dentro do contexto – e em auxílio – a estratégia geral da empresa”. Mas, geralmente, a comunicação organizacional é vista como algo que pertence ao mundo dos grandes negócios.

Pesquisas ressaltam inclusive que a importância da comunicação interna, normalmente, é pouco reconhecida pelas pequenas empresas, que priorizam o relacionamento com clientes (OLIVER; RILEY, 1996; VINTEN, 1999).

Nassar e Gomes (2001) ressaltam que diversos fatores internos e externos estão relacionados ao sucesso de qualquer empreendimento e que os pequenos empresários têm que se conscientizar de que a comunicação é uma ferramenta fundamental para tornar vitoriosa qualquer iniciativa. Independentemente do negócio, “não importa o tamanho, seus responsáveis precisam colocar a Comunicação Empresarial (Organizacional) ao lado das ferramentas mais importantes de gestão” (NASSAR; GOMES, 2001, p.24).

3.3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

As estratégias de comunicação são destacadas por Gaskill, Van Auken e Manning (1993) entre as áreas que podem trazer benefícios para os dirigentes de pequenas empresas.

A importância estratégica da comunicação é reconhecida, mas é necessário que se considerem as características peculiares de cada tipo de organização.

“Antes de produzir planos e projetos de comunicação para as organizações, é preciso tentar compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica. (...) O conhecimento das tipologias e da natureza intrínseca das organizações é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia” (KUNSCH 2003, p. 23 e 49).

Com referência às pequenas e médias empresas, Degen (1989) enfatiza, entre os pontos que podem prejudicar seu desenvolvimento ou levá-las ao insucesso, a falta de objetividade que pode camuflar algumas informações importantes que deixaram de ser ouvidas. Vinten (1999), como outros autores da área, enfatiza que a PME favorece mais modos informais de comunicação, mas há necessidade de introduzir mais formalidade neste processo.

Inman (1978) ressalta a importância da comunicação para a gestão empresarial, independentemente do tamanho da empresa. Em relação à pequena empresa, pondera que o sistema de comunicação deva ser compreendido e possa ser usado eficientemente pelos funcionários, de forma que possibilite melhor conhecimento dos objetivos da empresa e permita a oportunidade de *feedback*. Assim, a comunicação caracteriza-se como um processo que deixa de ser unidirecional, partindo apenas dos dirigentes para os funcionários, mas também destes para a gerência; o que permite que os funcionários tenham participação ativa. Segundo Inman (1978), a tarefa do gerente administrador da pequena empresa é estar em contato com as necessidades das pessoas, tanto dentro quanto fora da empresa, respondendo àquelas necessidades com uma comunicação eficiente que irá contribuir para a aquisição dos objetivos organizacionais.

De acordo com o Sebrae (BEDÊ, 2005), entre os problemas de destaque que seriam as principais causas da mortalidade de pequenas e médias empresas, está, quanto à gestão empresarial, a necessidade de identificar a melhor estratégia de propaganda e divulgação, e de sempre buscar inovar na sua estratégia de comunicação com seus clientes.

O que significa identificar a melhor estratégia de comunicação para o público-alvo do negócio, mas também é importante considerar seu público interno, seus funcionários. Kunsch (2003, p. 69) destaca que o “sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo”.

Nem sempre é preciso tecnologia para lidar com informação, ela na verdade é uma ferramenta de apoio à gestão da informação; o processo estratégico pode ser implementado pela comunicação. O bom uso da informação e da tecnologia - que pode apoiar o negócio - pode ser conquistado de acordo com o contexto. Para a gestão estratégica, a tecnologia permite apoiar a informação, mas esta não precisa necessariamente da primeira para ser eficiente.

É importante reafirmar também que, para que a gestão da comunicação organizacional contribua estrategicamente para o melhor desempenho empresarial, é preciso pensar a comunicação de forma integrada, reunindo comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica, ou seja, englobando a comunicação em seu âmbito interno e externo.

De acordo com Kunsch (2003), a importância de se analisar a comunicação organizacional integrada deve-se ao fato de que ela permite que se estabeleça uma política global, devido à maior coerência entre os diversos programas comunicacionais, ao estabelecimento de uma linguagem comum entre os setores e a um comportamento organizacional homogêneo. “Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia” (KUNSCH, 2003, p.180).

Kunsch (2003) também defende que a complexidade atual, oriunda da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige que as organizações apresentem um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada. Para Rego (2004, p. 35) “cada vez mais, a comunicação ganha *status* de consultoria estratégica, que se desenvolve por

meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios”.

Peng e Littlejohn (2001) argumentam que a comunicação está introduzida nos processos organizacionais, afetando a eficiência e eficácia destes processos e, por consequência, a implementação do processo estratégico.

3.4 SETOR DE SERVIÇOS, TURISMO E HOTELARIA

A economia brasileira é composta por três setores: indústria, comércio e serviços, que, por apresentarem características próprias, exigem formas adequadas de gestão. Esse tópico aborda os principais aspectos do setor de serviços, turismo e hotelaria.

3.4.1 SETOR DE SERVIÇOS

Serviço pode ser definido como “qualquer ação ou desempenho que uma pessoa possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada” (KOTLER, 1998, p. 412). De acordo com Gaither e Frazier (2005, p. 34), “o surgimento de uma variedade de organizações privadas e públicas para oferecer serviços à nossa crescente população é um dos fatos mais instigantes a respeito da economia de hoje”.

Também é importante ressaltar que o setor de serviços e o setor de manufatura apresentam inter-relações, não havendo divisão clara entre a administração de operações e de produção. Mas no setor de serviços, mais do que em qualquer outro, é imprescindível a busca de maneiras mais eficazes de desenvolver estratégias de operações.

As operações de serviços, de acordo com Gaither e Frazier (2005), podem ser classificadas em três tipos:

- Quase-manufatura: A produção ocorre de maneira parecida com a da manufatura; há pouco contato com o cliente e enfatizam-se custos de produção, tecnologia, materiais e

produtos físicos. Como alguns exemplos, podem ser citados os bancos e operações de manutenção de aeronaves;

- Cliente como participante: O cliente possui alto grau de envolvimento, e os bens físicos podem ou não ser parte significativa do serviço. A venda a varejo representa este tipo de operação de serviço; e
- Cliente como produto: Neste tipo, o serviço acaba sendo realizado no próprio cliente, devido ao seu alto grau de envolvimento com o processo. Os bens físicos podem ou não fazer parte significativa. Como exemplos, podem ser citados hospitais e clínicas de estética.

É válido destacar que essas classificações das operações de serviços não são mutuamente excludentes, existindo casos em que os três tipos podem ser evidenciados na mesma organização, como no caso das empresas hoteleiras, foco da presente pesquisa.

Entre as principais características dos serviços, podem-se destacar: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, que devem ser consideradas pelas empresas, pois cada uma destas características apresenta desafios e exige certas estratégias próprias (KOTLER, 1998):

- Intangibilidade: Diferentemente dos produtos ou bens, os serviços não podem ser provados ou sentidos antes de sua aquisição. É importante destacar que, para os compradores reduzirem a incerteza, eles procurarão adquirir evidências da qualidade do serviço, muitas vezes, de acordo com localização, funcionários, equipamentos e meios de comunicação;
- Inseparabilidade: Geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente ou a própria pessoa faz parte deles;
- Heterogeneidade: Como os serviços dependem do local onde são executados e de quem os realiza, são altamente variáveis. Para controlarem a qualidade, as empresas de serviços podem investir em seleção e treinamento de pessoal; padronizar o processo de

prestação de serviço em toda a organização e monitorar a satisfação do consumidor, por meio de comparações de compras e da análise de sugestões e críticas; e

- Percibilidade: Esta característica deve-se ao fato de que serviços não podem ser estocados, sendo os serviços com demanda flutuante os que enfrentam problemas mais evidentes em relação a isso. Estratégias para melhor equilíbrio entre a demanda e a oferta devem ser buscadas para atenuar possíveis conseqüências negativas.

As principais diferenças entre as atividades industriais e as de serviços, que ocasionam uma gestão diferenciada por partes dos dirigentes (GIANESI; CORRÊA, 1996), estão evidenciadas na quadro 7:

Características das atividades industriais	Características das atividades de serviços
• Os erros no planejamento da produção podem ser corrigidos	• Os erros no planejamento dos serviços não podem ser corrigidos
• Tangíveis, podem ser estocados e transportados	• Intangíveis, não-estocáveis e intransportáveis
• O cliente não convive com a produção	• O consumidor ou um bem de sua propriedade participa a execução dos serviços
• Uso intensivo de capital	• Uso intensivo de mão-de-obra
• O contato com o cliente é baixo e indireto	• O contato com o cliente é direto e, portanto, alto
• Qualidade determinada objetivamente	• Qualidade determinada subjetivamente

Quadro 7 - Características das atividades industriais e de serviços
Fonte: Gaither e Frazier, 2005; Saab e Daemon, 2000; Slack et al, 1997

3.4.2 TURISMO

A palavra *tour* deriva do latim *tornare* e do grego *tornos*, significando “uma volta ou círculo; o movimento ao redor de um ponto central ou eixo”. O sufixo *ismo* é definido como “ação ou processo; comportamento ou qualidade típicos” e o sufixo *ista* refere-se a “aquele que realiza determinada ação”. Mathieson e Wall¹⁷ (apud THEOBALD, 2002, p. 32) defendem que “turismo é o deslocamento temporário de pessoas de seus locais normais de

¹⁷ MATHIESON; WALL. **Tourism: economic, physical and social impacts**. Essex: Longman Group Limited, 1982 (Reimp. 1996).

trabalho e residência para determinados destinos, as atividades empreendidas durante suas estadas em tais destinos e as instalações criadas para atender a suas necessidades”.

Para Ruschmann (2002), o turismo

“é o maior dos movimentos da história da humanidade e se caracteriza por sua taxa de crescimento constante. Este crescimento responde a uma série de diversas e profundas necessidades do ser humano: espaço, movimento, bem-estar, expansão e repouso, longe das tarefas impostas pelo trabalho cotidiano. Tenta-se escapar da rotina, conhecer novos prazeres, descobrir novos horizontes.”

O turismo é uma atividade que consolidou sua importância econômica após a Segunda Guerra Mundial, com a disponibilização de transportes aéreos de passageiros e com a expansão dos meios de comunicação globais (TRIGO, 2005).

Alguns aspectos apresentados pelo turismo o diferenciam de outras atividades produtivas: estimula o desenvolvimento de outras atividades econômicas (como entretenimento e comércio); alavanca o desenvolvimento de infra-estrutura; depende da sustentabilidade cultural e ambiental, e tem forte efeito na geração de renda e emprego local (CUNHA; CUNHA, 2005); é um bem de consumo abstrato, imaterial e intangível; há coincidência espacial e temporal da venda e da prestação do serviço turístico com o seu consumo; há necessidade da presença da clientela no local da produção; é impossível a estocagem (consumo imediato); a instabilidade da demanda faz que se torne difícil prever com exatidão a procura por serviços turísticos; há heterogeneidade da demanda; o produto turístico é estático, sendo impossível mudar a localização ou a quantidade de uma atração turística e, apesar de possuir atrações diferentes e mesmo únicas, em determinados casos, enfrenta acentuada concorrência entre si (KRIPPENDORF¹⁸ apud RUSCHMANN, 2002).

De acordo com dados de 2005, divulgados pela Organização Mundial do Turismo (OMT), o número de turistas chegou a 806 milhões e apresentou um crescimento de 2004

¹⁸ KRIPPENDORF, J. **Marketing und Fremdenverkehr**. 2 ed. Berna: Lang, 1980, p.50.

para 2005 de 5,3%. A organização também estima que o setor represente 10% do PIB Mundial (LAGE, 2007).

Segundo a pesquisa “Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005” (SEBRAE, 2008), realizada pelo IBGE em parceria com o Ministério do Turismo e o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), a atividade de turismo gerou, em 2005, 8.112.888 postos de trabalho, o que representa um valor de R\$ 131,6 bilhões, com um crescimento de 16,26% em relação ao ano anterior.

O Brasil é o único país da América do Sul a figurar entre os 40 destinos mais procurados no ranking da OMT, liderado predominantemente por países europeus, sendo o 36º destino mais procurado e, em 2005, cerca de 5,4 milhões de turistas visitaram o país, o que indica um crescimento de 11,8% em relação ao ano anterior, superior à média mundial. Em termos de receita, o país ocupa a 42ª posição no ranking, com um total de US\$ 3,9 bilhões em 2005. A participação de mercado do Brasil é de 0,6%, o que sugere que os gastos não acompanham o volume de entrada de turistas. Em janeiro de 2007, a entrada de dólares no Brasil com turistas estrangeiros bateu recorde e somou US\$ 484 milhões, o que representa uma alta de 20,39% em comparação a janeiro de 2006 (LAGE, 2007).

Segundo dados do IBGE, o Estado de São Paulo responde por 43,88% da receita de serviços de turismo no país. São Paulo também é líder em pagamento de salários, com 41,28% do total, e no número de pessoas ocupadas, 35,12% (LAGE, 2007).

De acordo com Duarte (1996), os empreendimentos turísticos podem ser classificados de acordo com características como:

- categoria: definida no Brasil, de acordo com serviços oferecidos e sua qualidade;
- tipos dos meios de hospedagem;
- principal produto, mercado ou público consumidor; e

- capital social: empresa individual, sociedade por cotas limitadas ou sociedade anônima.

Considerando a competitividade global, o segmento turístico enfrenta o desafio crescente de obter vantagem competitiva sustentável, adequando-se às necessidades da demanda e respeitando os recursos naturais, a cultura, a organização social e o desenvolvimento econômico de determinada região ou país (SILVA, 2005, p. 81).

A oferta turística de lugares possui, de acordo com Buhalis (2000), os seguintes componentes, representados no quadro 8:

FATOR	COMPONENTE
Atrações	Naturais, artificiais, feitas pelo homem, construídas com um propósito específico, herança ou eventos especiais
Acessibilidade	Sistema de transportes composto por rotas, terminais e veículos
Amenidades	Acomodações, alimentação, lojas de varejo e outros serviços turísticos
Pacotes	Pacotes pré-formatados por operadoras e agências
Atividades	Conjunto de atividades disponíveis no lugar turístico e que os turistas farão durante sua estada
Serviços auxiliares	Serviços utilizados pelos turistas: bancos, telecomunicações, correios, agências de notícias, hospitais e outros

Quadro 8 - Componentes da oferta turística de lugares
Fonte: Buhalis, 2000, p. 98

Moraes¹⁹ (apud TRIGO, 2005, p. 285) defende que, na atualidade, há um processo contínuo de segmentação da demanda turística, que resulta na aparição de grupos (nichos) de usuários, “reunidos de acordo com suas características, preferências, nacionalidades, nível cultural, gosto e idiossincrasias e na experiência pelo viajar – cultura de viagem”.

Também é ressaltado que um dos fatores determinantes para a segmentação do mercado turístico é a concorrência cada vez maior que leva à busca de diferenciais que garantam o conhecimento dos clientes e adequem a oferta de produtos e serviços às suas

¹⁹ MORAES, C. C. A. **Turismo: segmentação de mercado** – um estudo introdutório. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.) Turismo: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 1999.

necessidades e aos gostos específicos. O quadro 9 relaciona diferentes critérios de segmentação.

Critérios de segmentação	Segmentos
Idade	Turismo infantil Turismo juvenil Turismo de meia-idade Turismo de terceira idade
Nível de renda	Turismo popular Turismo de classe média Turismo de luxo
Meio de transporte	Turismo aéreo Turismo rodoviário Turismo ferroviário Turismo marítimo Turismo fluvial/lacustre
Duração da permanência	Turismo de curta duração Turismo de média duração Turismo de longa duração
Distância do mercado consumidor	Turismo local Turismo regional Turismo nacional Turismo continental Turismo intercontinental
Tipo de grupo	Turismo individual Turismo de casais Turismo de famílias Turismo de grupos
Sentido do fluxo turístico	Turismo emissivo Turismo receptivo
Condição geográfica da destinação turística	Turismo de praia Turismo de montanha Turismo de campo Turismo de neve
Aspecto cultural	Turismo étnico Turismo religioso Turismo histórico
Grau de urbanização da destinação turística	Turismo de grandes metrópoles Turismo de pequenas cidades Turismo rural Turismo de áreas naturais
Motivação da viagem	Turismo de negócios Turismo de eventos Turismo de lazer Turismo de saúde Turismo educacional Turismo esportivo Turismo de pesca

Quadro 9 - Critérios de segmentação turística
Fonte: Ignarra²⁰ apud TRIGO, 2005, p. 288

²⁰ IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. 2 ed. rev. amp. São Paulo: Tomson, 2003, p. 120.

Como defende Ruschmann (2002, p. 3), “a prestação de serviços turísticos envolve não apenas a criação de atividades, programas ou facilidades – a experiência turística -, mas também o planejamento e a venda dos produtos turísticos”. O *trade* turístico é formado pelas áreas econômicas envolvidas nas prestações de serviços que visam atender a demanda dos turistas e tem como elementos: meios de hospedagem, meios de transportes, agências de viagem, organizadores de eventos e agências de turismo (DUARTE, 1996).

Segundo Theobald (2002) o setor de turismo, que se refere a estabelecimentos que oferecem serviços e produtos aos visitantes, inclui a hospedagem (hotéis, restaurante, entre outros), portanto, pode-se entender que abrange o ramo da hotelaria.

3.4.3 DESCRIÇÃO DO SETOR HOTELEIRO

Para Saab e Daemon (2000), a hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber.

A hotelaria no Brasil vem apresentando um crescimento médio da ordem de 8 a 10%, de acordo com a região. Segundo a Associação Brasileira de Hotéis (ABIH, 2008), o Brasil soma 25 mil meios de hospedagem, entre eles 18 mil hotéis e pousadas; dos quais 70% são empreendimentos de pequeno porte. Ao todo, o setor hoteleiro gera no país mais de um milhão de empregos e proporciona a oferta aproximada de um milhão de apartamentos em todo o país, tendo um patrimônio estimado de R\$ 60 bilhões.

A indústria hoteleira brasileira apresenta alguns problemas intrínsecos como administração pouco profissionalizada e mão-de-obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras, carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial. Algumas ações já vêm sendo iniciadas e necessitam ter continuidade, como: investimentos em capacitação profissional,

visando ao aprimoramento da administração dos hotéis e à melhoria de qualidade dos serviços prestados; investimentos na modernização dos equipamentos turísticos existentes, buscando padrões de qualidade internacionais; e, finalmente, oferta estratificada de alojamentos e, também, de serviços diferenciados, de modo a tornar os empreendimentos hoteleiros mais competitivos (SAAB; DAEMON, 2002).

Os hotéis brasileiros podem ser divididos em três grandes grupos: o primeiro formado principalmente pelas empresas de gestão familiar - tradicional -, também chamado de hotéis independentes; o segundo, pelas grandes cadeias hoteleiras de capital nacional; e, finalmente, as grandes redes internacionais que se instalaram no país.

Segundo dados do IBGE, o setor é composto predominantemente por empresas de pequeno porte, que empregam menos de 20 pessoas, representando 97,2% do total. A média de empregados nas empresas ligadas ao setor é de seis pessoas.

Yáziqi (2000, p.7) reitera que a hotelaria engloba, na maioria dos casos, pequenas empresas e que se caracteriza como uma “importante atividade econômica (...) que busca proporcionar prazeres e excelências, de vários pontos de vista”. Também ressalta que esse tipo de atividade é julgada no detalhe. “Toda pessoa fora de casa é carente em muitas coisas. A hospedaria tem por missão responder a muitas destas carências (aconchego ambiental, trato pessoal, alimentação, conforto físico, higiene...) com excelência” (YÁZIGI, 2000, p.8).

A estrutura organizacional hoteleira, independentemente da categoria ou do número de unidades habitacionais do hotel, pode ser sintetizada em quatro categorias de processos: comercial; hospedagem; alimentos e bebidas; hospedagem e administração - este último engloba as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção (DUARTE, 1996).

De acordo com Castelli (1992), as empresas de turismo se diferenciam pelos tipos de serviços prestados: hospedagem; recepção e diversão; serviços de guias; congressos e feiras;

planejamento e assessoramento turístico; transporte turístico; agências de viagens, artesanato, *souvenirs* e outras empresas que prestam serviços secundários. Por sua vez, as empresas de hospedagem podem ser subdivididas em: hotéis, motéis, pensões, pousadas, hotéis-apartamentos, centro de férias, albergues da juventude, *campings* entre outros.

Como as estruturas dos hotéis procuram atender “aos desejos de conforto e qualidade dos serviços de uma demanda cada vez mais crescente” (CASTELLI, 1992, p. 22-23) e exigente, necessita-se de uma quantidade cada vez maior de serviços de mão-de-obra especializada e qualificada, o que torna relevante o elemento humano em organizações como estas.

À medida que a importância do turismo se consolida no cenário mundial, os órgãos internacionais de turismo passam a debater uma equiparação internacional das categorias dos estabelecimentos hoteleiros, com o intuito de “possibilitar ao cliente a escolha antecipada do tipo e categoria de estabelecimento que deseja consumir” (CASTELLI, 1992, p. 40).

4. TRABALHO DE CAMPO

*“Ouço e esqueço;
vejo e recordo;
faço e compreendo.”
Confúcio*

Este capítulo aborda como a parte empírica da pesquisa foi projetada e realizada, trazendo sua caracterização, os métodos empregados para que torne possível o esclarecimento das questões da pesquisa, tendo por base suas variáveis e a técnica de coleta e análise de dados.

4.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Esta seção tem o intuito de caracterizar os métodos empregados no trabalho de campo, apresentando também a justificativa para a escolha das empresas, as variáveis da pesquisa e a técnica de coleta e análise de dados.

A pesquisa de campo foi realizada em duas fases distintas, sendo a segunda dependente da primeira. Isso porque, inicialmente, foi efetuado um levantamento de todas as empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo e, a partir disso, selecionadas as empresas para o estudo de casos.

4.1.1 PRIMEIRA FASE DO TRABALHO DE CAMPO

O trabalho de campo da primeira fase classifica-se como:

a) Caracterização da Pesquisa

- Com relação à sua natureza, a pesquisa é considerada **aplicada**, pois tem o objetivo de contribuir para fins práticos;

- Com relação ao problema, a abordagem é **quantitativa**, pois esta fase da pesquisa pretende mensurar a quantidade e as características gerenciais gerais das empresas hoteleiras que compõem a região central do Estado de São Paulo;
- Com relação ao tipo de pesquisa, esta fase é **descritiva**, pois visa descrever as características dos hotéis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário. O **estudo descritivo** trata do estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes entre os elementos do fenômeno estudado; no caso, dos hotéis;
- Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada um **levantamento** ou enquête das características gerenciais dos hotéis existentes na região central do Estado de São Paulo.

b) Escolha das Empresas

Essa etapa da pesquisa levanta as empresas do setor de serviço hoteleiro da região central do Estado de São Paulo. Um pré-levantamento delas já foi realizado por trabalhos anteriores do GEOPE, mas a presente pesquisa teve como objetivo atualizar o material existente, incorporando algumas outras informações, como o tipo de cliente atendido, que contribuem para caracterizar os hotéis e as cidades como destino predominante do turismo (por exemplo, de aventura, turismo de negócio, turismo de lazer, turismo religioso, entre outros); informações essas que foram relevantes para a escolha das empresas da segunda etapa e para a dimensão e caracterização de um *cluster* hoteleiro na região. Para a classificação das empresas estudadas, foi utilizada a definição do Sebrae (2008), que considera o número de funcionários; não sendo esta classificação totalmente satisfatória, foi incorporada uma outra característica: a das empresas hoteleiras, e que está representada no quadro 10. Esta última

definição, no Brasil, considera o tamanho das empresas em função do número de unidades habitacionais.

Tipos de Empresas	Serviço nº. de pessoas	Número de apartamentos
▪ Microempresa	1 a 09	01 a 40
▪ Pequena Empresa	10 a 49	
▪ Média Empresa	50 a 99	41 a 200
▪ Grande Empresa	100 ou mais	201 ou mais

Quadro 10 - Definição do tamanho dos tipos de empresas
Fonte: Sebrae, 2008; Duarte, 1996, p. 36

c) Questões da Pesquisa

Esta primeira fase tem como objetivo principal fornecer as informações necessárias para a realização da segunda fase. Dessa forma, as questões pertinentes são:

- Quantas empresas hoteleiras compõem a região central do Estado de São Paulo? Que tipo de turismo elas atendem?
- Quais são as principais características das empresas da amostra geral? Qual o porte dessas empresas?
- Quais são as principais características com relação aos dirigentes dessas empresas? Qual o nível educacional? Qual a experiência no setor hoteleiro?

d) Variáveis da Pesquisa

As variáveis “dirigente” e “especificidades dos hotéis” serão discutidas de forma a caracterizar a população de hotéis da região.

- Dirigente: define-se pelo fato de o proprietário, um dos sócios ou administrador ser o responsável pelas decisões do hotel; por tomar as decisões sozinho ou compartilhá-las com outras pessoas; pela idade; nível educacional e experiência no ramo;

- Especificidades das empresas hoteleiras: distingue-se pelas características constitutivas como número de unidades habitacionais, número de funcionários, tipo de estabelecimento, regime de funcionamento.

e) Técnica de Coleta de Dados

A técnica principal de coleta de dados dessa fase foi a aplicação de questionário com questões abertas e fechadas, que se encontra no apêndice A.

f) Análise dos Dados

As respostas foram agrupadas em planilhas *Excel*, que visaram integrar todos os dados, e as questões mais relevantes foram transformadas em gráficos que permitiram uma melhor visualização das informações coletadas.

4.1.2 SEGUNDA FASE DO TRABALHO DE CAMPO

A segunda fase classifica-se como:

a) Caracterização da Pesquisa

- Com relação à sua natureza, esta fase da pesquisa também se caracteriza como **aplicada**, pois tem o intuito de contribuir na geração de conhecimentos referente ao tema de pesquisa “Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa”;
- Com relação ao problema, a pesquisa é considerada **qualitativa**, pois se deseja conhecer detalhadamente as características gerenciais das empresas estudadas, bem como a forma pela qual elas focam seu processo estratégico e realizam a gestão de sua comunicação;

- Com relação ao tipo da pesquisa, esta fase também é **descritiva**, pois o propósito é descrever as variáveis de pesquisa - gestão da pequena empresa, processo de formação de estratégias empresariais e gestão estratégica da comunicação organizacional - bem como as possíveis relações entre estas, sem, no entanto, explicar relações causais;
- Com relação aos procedimentos técnicos, pode ser caracterizada como **estudo comparativo de casos** das empresas hoteleiras selecionadas.

b) Escolha das Empresas Estudadas

Na segunda fase da pesquisa, optou-se por trabalhar com diferentes tipos de meios de hospedagem: duas pousadas, uma mais voltada para a área de recebimento de eventos e outra com estilo moderno; um *spa*; uma fazenda-hotel e dois hotéis, um com características mais urbanas e outro mais focado na área de acampamento educacional. Tentou-se também aplicar a análise de estudos de caso em um meio de hospedagem que se autodenomina um *resort*, mas, apesar da insistência, não foi obtido consentimento para a pesquisa.

Foram estudados, portanto, seis tipos de meios de hospedagem do interior do Estado de São Paulo, sendo três considerados de pequeno porte e outros três que, pelos critérios seguidos no presente trabalho e mencionados na página 101, mesclam a classificação de pequeno e médio. Apesar de as empresas estudadas serem caracterizadas como diferentes tipos de meios de hospedagem para efeito de padronização e facilitação na apresentação dos dados da pesquisa, elas serão chamadas de hotel e classificadas de A a F.

c) Questões da Pesquisa

De acordo com revisão bibliográfica, os instrumentos de gestão da comunicação nas pequenas empresas devem adequar-se ao contexto e às particularidades de sua gestão. Dessa forma, optou-se pelo estudo comparativo, objetivando propostas de aperfeiçoamento da

gestão da comunicação organizacional nestas empresas, visando maior eficácia estratégica, porém reconhecendo suas características particulares.

Levando em conta estes fatores e a significativa importância econômica das pequenas empresas, as questões da pesquisa são:

- Quais as principais características da Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional nas empresas estudadas?
- Quais são as principais semelhanças e diferenças, entre as empresas de diferentes portes e de diferentes tipos de meios de hospedagem (do setor hoteleiro), com relação ao processo de Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional?
- Como a comunicação pode contribuir no gerenciamento estratégico da pequena empresa - auxiliando que as estratégias pretendidas (deliberadas) e as emergentes (aprendidas) passem à realizada?
- Como as especificidades da pequena empresa influenciam o gerenciamento estratégico da comunicação?

d) Variáveis da Pesquisa

De acordo com o objetivo proposto, as variáveis de pesquisa na segunda fase são: especificidades gerenciais da pequena empresa, especificidades do setor de serviços hoteleiro, processo estratégico e comunicação organizacional, que estão esquematizadas na figura 7:

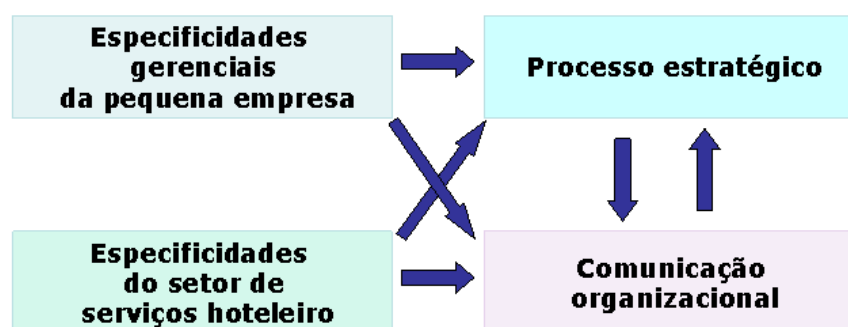


Figura 7. Variáveis de pesquisa
Fonte: elaboração própria

- Especificidades gerenciais da pequena empresa: São definidas de acordo com as dimensões: *dirigente*, que possui caráter centralizador, determinando quais e como as atividades são desenvolvidas; *organização*, pela qual a estrutura, tecnologia e processos, como planejamento, tomada de decisões e liderança, modelam o comportamento e posicionamento dos indivíduos na empresa; e *contexto*, que engloba tanto o macro quanto o microambiente, e pode afetar a organização, influenciando sua gestão;
- Especificidades do setor de serviços hoteleiro: heterogeneidade de demanda; realização de atividades intangíveis, cuja qualidade é determinada subjetivamente; contato direto com o cliente, pois ele participa simultaneamente da concretização dos serviços, que não podem ser estocados, por serem perecíveis;
- Processo estratégico: É o processo de criação e implantação da estratégia no ambiente organizacional e envolve os conceitos de formulação estratégica (planejamento estratégico), implementação de estratégias (administração estratégica) e aprendizagem estratégica (imersão estratégica). A estratégia pode relacionar-se a um plano, que seria uma direção, guia ou curso de ação para o futuro; padrão, consistência de comportamento ao longo do tempo; posição, localização de determinados produtos em mercados específicos; perspectiva, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e pretexto, manobra ou truque, que seria uma maneira específica usada para ludibriar um oponente ou concorrente; e
- Comunicação organizacional: É o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus vários públicos, tanto internos quanto externos e pode caracterizar-se como: formal, informal; fluxos ascendente, descendente, longitudinal, horizontal, circular; de níveis intrapessoal, interpessoal, organizacional, tecnológico; e afetado pelas seguintes barreiras: pessoais,

administrativas burocráticas, excesso ou sobrecarga de informações, comunicações incompletas ou imparciais, filtragem e linguagem.

e) Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados dessa fase foram entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro está mencionado no apêndice B, e observação livre nas empresas visitadas. Após as entrevistas, fez-se a transcrição dos dados, cujo objetivo foi a sistematização das respostas e descrição cuidadosa das entrevistas e observações realizadas *in loco*. Nesta segunda fase do trabalho de campo, a presença do pesquisador foi de extrema importância, pois proporcionou um maior contato dele com o contexto abordado.

f) Análise dos Dados

Procurou-se usar a análise de conteúdo para a análise e interpretação dos dados. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto único de técnicas das comunicações, porém marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a suas diferentes formas.

Entre os diferentes tipos de análise de conteúdo, a categorial é a mais comum e caracteriza-se por considerar o texto em sua totalidade, buscando classificá-lo pelo método das categorias significativas que analisa os elementos de significação constitutivos da mensagem. A técnica consiste em classificar os diferentes elementos em categorias que são “critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir uma certa ordem na confusão inicial. É evidente que tudo depende, no momento da escolha dos critérios de classificação, daquilo que se procura ou espera encontrar” (BARDIN, 1977, p. 37) e que é preciso que a análise não se restrinja ao que está explícito no material, mas procure desvendar

“mensagens implícitas, dimensões contraditórias e temas sistematicamente silenciados” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 48).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo categorial congrega as seguintes etapas:

- **pré-análise**, que resultou na “Descrição e Caracterização das Empresas” e “Apresentação dos Dados Coletados” e inclui:
 - a) organização das entrevistas, padronização do chamado Diário de Campo (material a parte);
 - b) seleção dos materiais a serem analisados; e
 - c) retificação ou ênfase das hipóteses ou questões norteadoras da pesquisa.
- **codificação, descrição e exploração do material**: Referem-se à definição das categorias de pesquisa, que se identificou com as variáveis de pesquisa: processo estratégico, especificidades da pequena empresa e do setor hoteleiro e comunicação organizacional; bem como dos componentes ou unidades de registro, que seriam os subtemas destas categorias e podem ser consultados no Apêndice D. Entre as regras que norteiam a codificação, foram observadas situações como a presença ou ausência de elementos, que podem evidenciar bloqueios ou direcionamentos; a frequência e ordem de aparição das unidades, podendo referir-se à importância dada aos elementos; direcionamentos favorável, desfavorável e neutro e a co-ocorrência, notificadora de associação. Nesta fase também foram identificados possíveis exemplos que foram usados na seqüência;
- **inferência ou dedução**: Centra-se na investigação das causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores) e orienta-se por pólos de significação, representados por elementos do processo comunicativo:
 - a) o emissor: indivíduo ou grupo de indivíduos cuja mensagem que emitem os representam;

- b) o receptor: indivíduo ou grupo de indivíduos aos quais a mensagem é direcionada com o intuito de agir sobre ou adaptar-se a eles;
 - c) a mensagem: ponto inicial de qualquer análise, podendo reunir duas abordagens de análise: o continente e o conteúdo; os significantes e os significados; o código e a significação; e
 - d) o canal: representado pelo instrumento, meio, suporte material da comunicação.
- **interpretação:** É a significação dada às informações evidenciadas nas etapas anteriores, relacionando-se os dados obtidos na pesquisa com a fundamentação teórica dela e buscando-se o real significado do discurso enunciado.

O protocolo de estudos de caso, referente ao Apêndice E, busca sistematizar as questões e objetivos principais, bem como os métodos usados nas duas etapas da presente pesquisa. Assim, este trabalho procura sistematizar a análise de conteúdo, embora não aplique a rigor o método de Bardin (1977).

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DA REGIÃO

Na primeira fase da pesquisa, foi atualizada a lista existente de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo, que reúne as cidades de Águas de São Pedro, Analândia, Brotas, Dois Córregos, Dourado, Itirapina, Ribeirão Bonito, São Carlos, São Pedro e Torrinha. As localidades possuem diferentes enfoques turísticos, mostrados pelo quadro 11, tais como as caracterizações de Brotas como “Capital dos Esportes de Aventura”; o turismo de negócios, ligado às universidades e ao potencial aeronáutico de São Carlos e proximidades, à Estância Hidromineral de Águas de São Pedro e à Estância Climática de Analândia.

As cidades de Analândia, Brotas, Itirapina, São Carlos e Torrinha fazem parte do Circuito Turístico da Chapada Guarani, criado em 2005, e que congrega esportes de aventura, ecoturismo e negócios. Esta região é caracterizada por relevo forte e pela abundância de

águas, como nascentes, rios e cachoeiras que alimentam o Aquífero Guarani, considerado o maior reservatório de água subterrânea do mundo. A região também foi marcada por grandes acontecimentos históricos do país, como a conquista dos bandeirantes, a epopéia do café e também contou com presença de comunidades indígenas.

Em meados de 2007, a Chapada Guarani passou a integrar a listagem de roteiros do Estado de São Paulo selecionados para atrair turistas internacionais e recebeu recursos para melhorar sua estrutura. Foram avaliados 396 circuitos em todo o país e selecionados 87 (GOMES, 2007).

Brotas	Lazer e Aventura
Águas de São Pedro	Lazer e Saúde
São Pedro	Lazer e Negócios
São Carlos	Negócio e Lazer
Analândia	Lazer e Aventura
Torrinha	Lazer e Aventura
Dourado	Lazer e Aventura
Itirapina	Lazer
Ribeirão Bonito	Lazer
Dois Córregos	Lazer e Negócios

Quadro 11 - Motivação turística para procura da região
Fonte: elaboração própria

Esta fase da pesquisa teve como intuito principal o mapeamento geral dos tipos de meios de hospedagem da região citada e, a partir destas informações, selecionar os mais condizentes aos objetivos de pesquisa.

Os dados levantados apontaram a existência de 100 empresas em 10 cidades, divididas na seguinte proporção: 30 em Brotas; 21 em São Pedro; 16 em Águas de São Pedro; 16 em São Carlos; 5 em Analândia; 3 em Torrinhã; 3 em Dourado; 3 em Itirapina; 2 na cidade de Ribeirão Bonito e 1 em Dois Córregos. O gráfico 1 mostra a distribuição de hotéis pelas cidades.

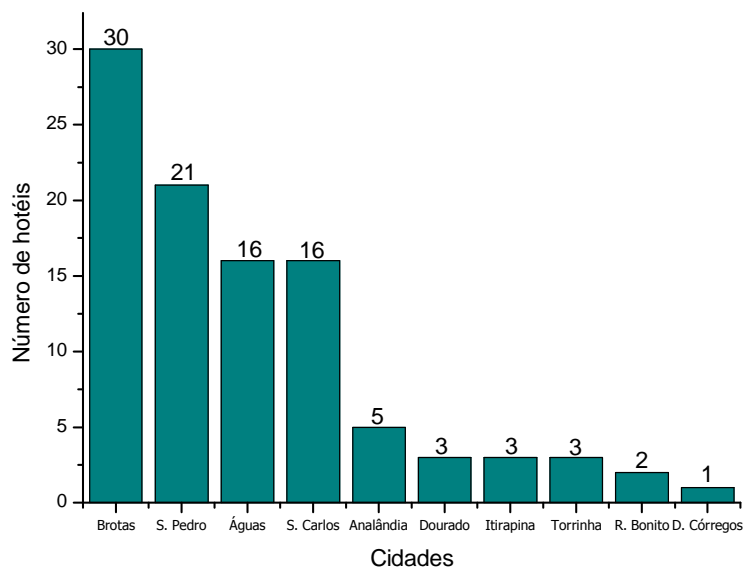


Gráfico 1. Localização dos hotéis

Fonte: elaboração própria

Considerando a classificação do Sebrae que leva em conta o número de funcionários, a maioria das empresas hoteleiras dessa região, 75%, são microempresas, tendo menos de 9 funcionários. As demais se dividem em 19 pequenos, 4 médios, um grande independente e um grande pertencente a uma tradicional rede hoteleira. Esta forma de distribuição das empresas é representada pelo gráfico 2.

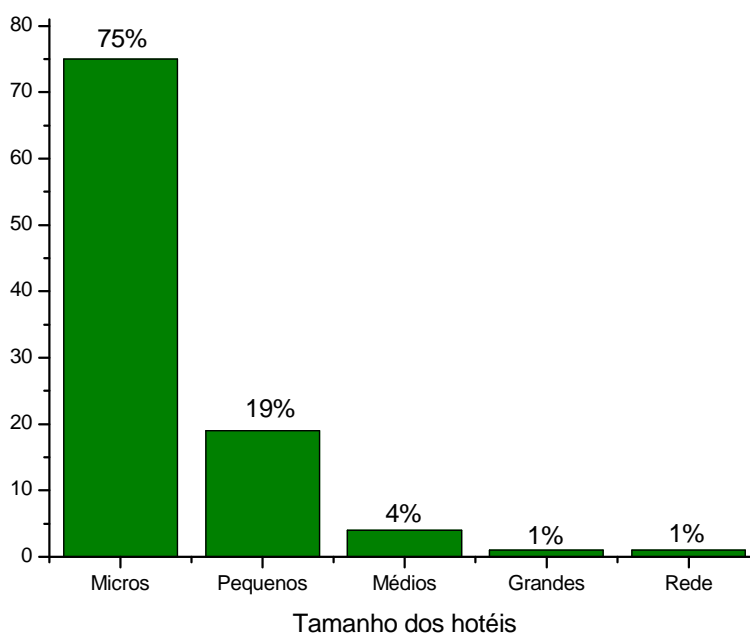


Gráfico 2. Classificação de tamanho dos hotéis por número de funcionários (Sebrae)

Fonte: elaboração própria

Por sua vez, de acordo com a classificação que considera o porte com relação à classificação hoteleira (número de unidades habitacionais), foi verificado que 83% dos tipos de meios de hospedagem pesquisados possuem até 40 UH, sendo identificadas como pequenas empresas. Verificou-se que 17% enquadram-se como médias, por possuírem mais de 41 e menos de 200 UH e que nenhuma empresa dessa região pode ser considerada grande, ou seja, possui mais de 200 UH. Esses dados são representados pelo gráfico 3.

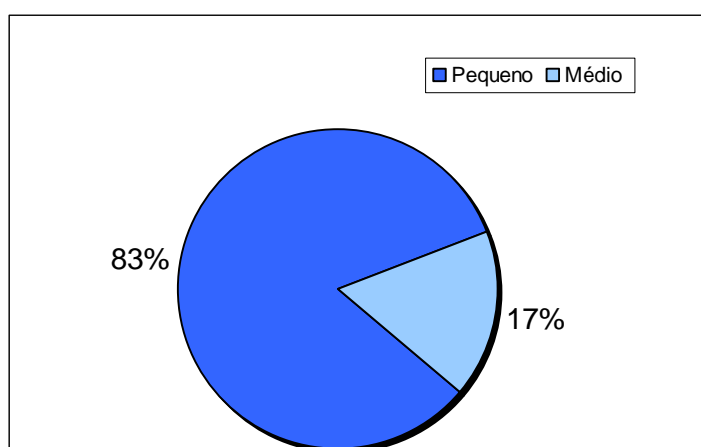


Gráfico 3. Representação de tamanho dos hotéis por número de UH
Fonte: elaboração própria

Em relação à motivação para abertura do negócio, como evidenciado pelo gráfico 4, 59% das empresas consultadas ressaltaram que foi visualizada uma oportunidade de negócio, 39% afirmaram que o negócio já era da família e 2% abriram o negócio depois que saíram de um emprego anterior.

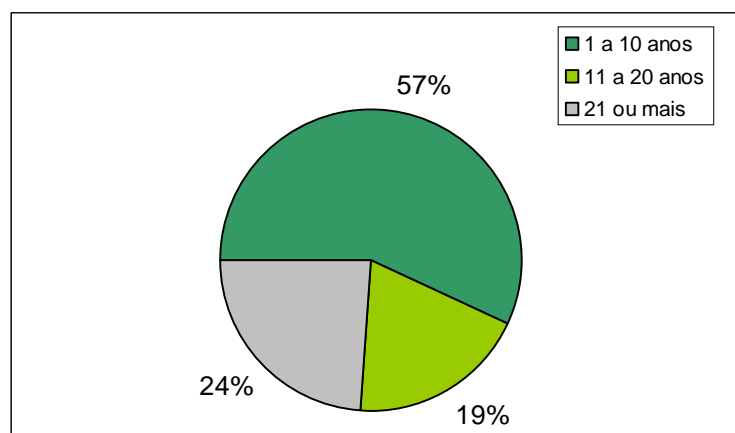


Gráfico 4. Idade dos hotéis da região
Fonte: elaboração própria

Em relação aos dirigentes dos hotéis pesquisados, notou-se que o nível educacional é predominantemente alto, pois mais da metade deles possuem formação universitária, mesmo que alguns não a tenham concluído. Apenas 6% têm somente o ensino fundamental.

4.3 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

As principais características descritivas das empresas estudadas na segunda fase do trabalho de campo da presente pesquisa estão listadas no quadro 12. Alguns aspectos relevantes dos seis tipos de meio de hospedagem também estão referenciados na seqüência, de acordo com a denominação geral que receberam: “Hotel” de A a F.

Empresa	Cidade	Tipo de meios de hospedagem	Número de funcionários	Número de unidades habitacionais
Hotel A	São Carlos	Hotel	12	32
Hotel B	Brotas	Pousada	10	22
Hotel C	São Pedro	<i>Spa</i>	25	38
Hotel D	Brotas	Fazenda Hotel	32	50
Hotel E	Itirapina	Pousada	40	86
Hotel F	Brotas	Hotel Fazenda e Acampamento Educativo	50*	59

*incluindo os da fazenda

Quadro 12: Principais características das empresas estudadas
Fonte: elaboração própria

4.3.1 HOTEL A

Considerado um típico pequeno hotel urbano voltado para a área de negócios e eventos realizados nas universidades, fundado em 2000 na cidade de São Carlos; possui 32 unidades habitacionais e 12 funcionários. A família tem tradição na área hoteleira, o dirigente, formado em Administração e com especialização em hotelaria, tem 20 anos de experiência, e seu pai, 50 anos; possuem três hotéis, sendo dois deles em São Carlos.

O organograma característico da empresa é o seguinte:

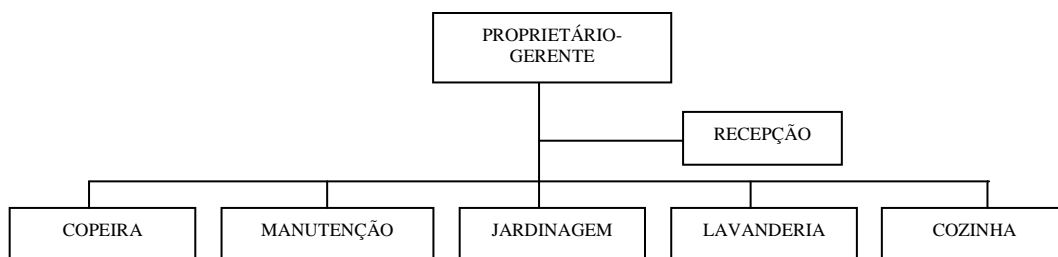


Figura 8. Organograma do Hotel A

4.3.2 HOTEL B

Localizada na região rural de Brotas, a pousada, inaugurada em setembro de 2006, até novembro de 2007 era o meio de hospedagem mais novo da cidade. Oferece 22 unidades habitacionais e os 10 funcionários estão distribuídos da seguinte forma:

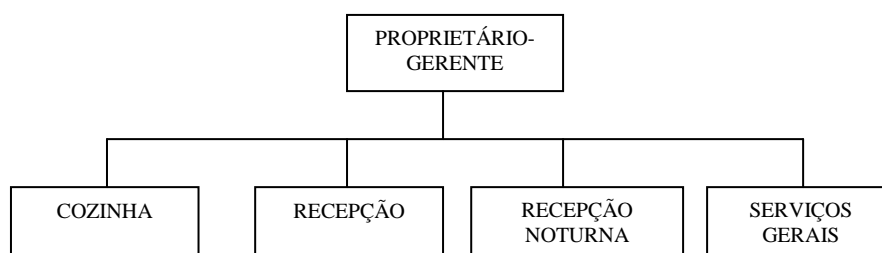


Figura 9. Organograma do Hotel B

Nos seis alqueires da pousada, além da serra com vegetação nativa e vista para uma das últimas reservas de cerrado do país, são oferecidos campo de vôlei, futebol, lago, piscina, área para caminhada e trilha na mata e local para massagem.

É uma empresa familiar dirigida pelo proprietário. O diferencial da pousada é seu estilo mais *clean*, com características modernas e práticas e uma vista privilegiada por ficar na base de uma serra. A estratégia busca atingir o público que queira estar junto à natureza, mas não se hospedar em locais rústicos. Foi salientado que cerca de 85% dos clientes são casais sem filhos.

4.3.3 HOTEL C

O *spa* está localizado no alto da serra de São Pedro, na cidade que leva o mesmo nome, um local com vista exuberante e privilegiada e clima agradável. Com central de vendas em Americana-SP, a empresa foi fundada em 1999, conta com 38 unidades habitacionais e capacidade para 50 hóspedes e 25 funcionários, distribuídos da seguinte forma pela estrutura organizacional:

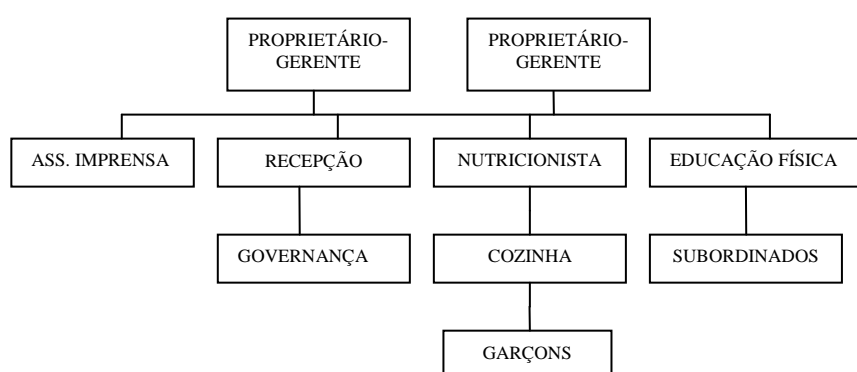


Figura 10. Organograma do Hotel C

É considerada uma empresa familiar dirigida pelos dois sócios proprietários. Por se tratar de um *spa*, apresenta características diferentes dos outros tipos de meios de hospedagem, sendo voltado para descanso e emagrecimento. Ginástica, hidroginástica, dança de salão, alongamento, caminhadas, cine *spa*, música ao vivo, videokê, cama elástica, vôlei, tratamentos corporais e de beleza, relaxamento ou terapias alternativas, banhos, caminhadas, bingo, miniboates, tênis de mesa são algumas das atividades oferecidas no local.

4.3.4 HOTEL D

Sediadas a 10 km de Brotas, a Fazenda Hotel, que pertence à família há 100 anos, possui 50 apartamentos, capacidade atual de ocupação de 250 hóspedes e conta com 32 funcionários contratados e 17 diaristas. Representa uma típica empresa familiar, que tem

como donos quatro irmãos e a mãe, sendo gerenciada por três destes irmãos, formados respectivamente em Zootecnia, Nutrição e Assistência Social.

Além das atividades características de um meio de hospedagem e de uma fazenda, oferecem também serviços de restaurante e sítio turístico aberto à visitação e à prática de certa modalidade de esporte radical e possuem capacidade para 350 pessoas no total. Iniciaram as atividades na área de serviços em 1994, como sítio turístico que oferecia o tradicional café da manhã da fazenda; em 1996 abrem o restaurante; em 2000 começam com as atividades hoteleiras; em 2002 passam a investir em um planejamento mais estruturado, e a última etapa deste ciclo de ampliação está ocorrendo atualmente e refere-se à reformulação de seu salão de eventos.

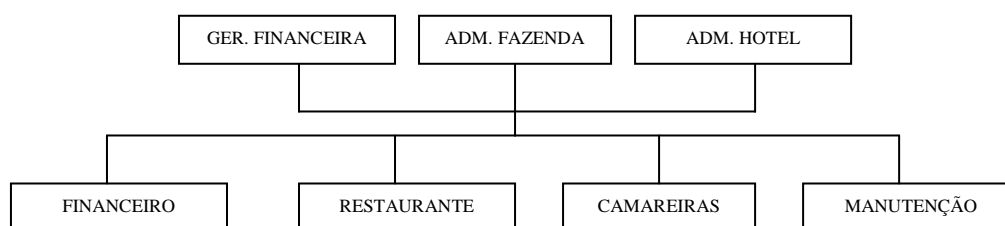


Figura 11. Organograma do Hotel D

4.3.5 HOTEL E

A pousada passou a funcionar como meio de hospedagem comercial em 2000, situa-se entre a cidade de São Carlos e Itirapina, dentro de um condomínio particular, com área total de aproximadamente 400 alqueires, contando com 86 unidades habitacionais e 40 funcionários. Em sua fundação, destinava-se somente a sócios, tanto que até o momento da entrevista ainda não era dona de todos os apartamentos, mas há planos para que ela seja totalmente aberta como um empreendimento hoteleiro. Tem como proprietário grande grupo empresarial que controla várias empresas em diversos segmentos; é uma empresa familiar, mas não possui nenhum representante efetivo em sua administração.

A pousada reúne atrativos como: campo de golfe, de futebol, piscina, miniacademia, trilhas para cavalgadas, bicicleta e caminhadas, hípica e hospedarias para cavalos, viveiros do Ibama com espécies da fauna - algumas inclusive em extinção -, represa, esporte náuticos, heliponto, aeródromo e hangares para aviões e onde também são realizados importantes eventos em âmbito nacional.

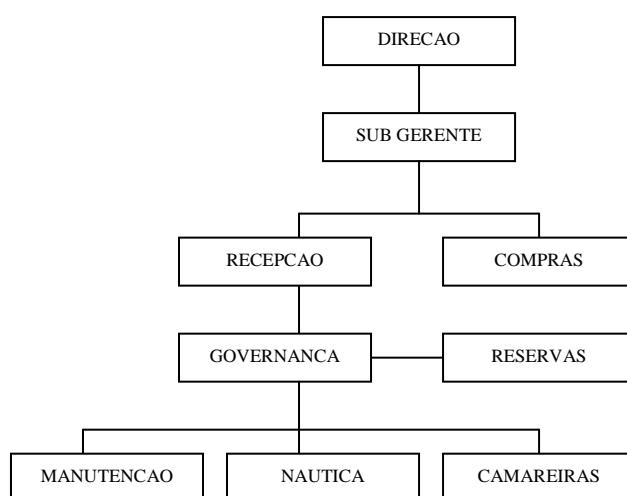


Figura 12. Organograma do Hotel E

4.3.6 HOTEL F

Localizada em Brotas e contando com escritório administrativo e de vendas em São Paulo-SP, a Fazenda Estância, com características de acampamento educacional, atua há 28 anos na área de turismo, congregando 59 unidades habitacionais e 50 funcionários (incluindo os da fazenda).

É uma empresa familiar que possui a matriarca e filhos em diferentes cargos gerenciais.

Em uma área de 30 alqueires, atua com segmentos diferenciados de público-alvo, oferecendo atrativos como: monitoria especializada, fazenda com minizoológico, piscinas (algumas climatizadas), toboáguas, campos de futebol, quadras de tênis, ginásio poliesportivo,

paredão de escalada, campo de *paint-ball*, brinquedoteca, arco e flecha, tirolesa, discoteca, o Planetário do CEU – Centro dos Estudos do Universo, que congrega a divulgação e ensino de variadas áreas do conhecimento como astronomia, astronáutica e geologia.

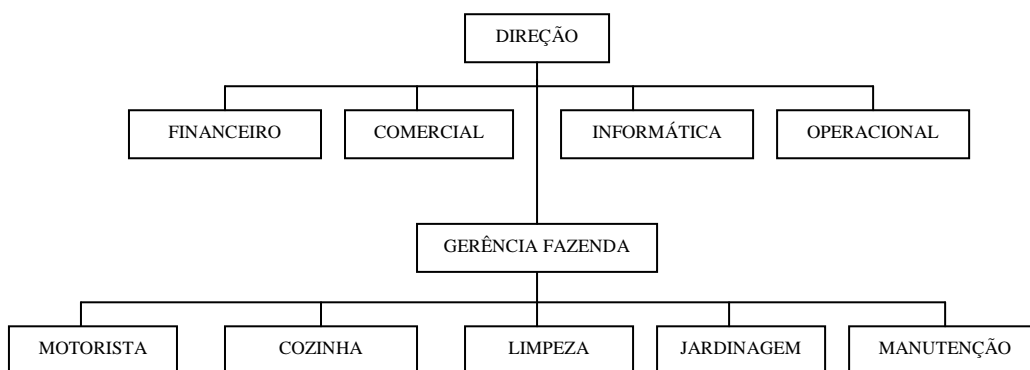


Figura 13. Organograma do Hotel E

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para compreender as pessoas devo tentar escutar o que elas não estão dizendo, o que elas talvez nunca venham a dizer.
John Powell

O intuito deste capítulo é apresentar e analisar os dados coletados referentes às seis empresas estudadas. Foram analisados três temas mediante depoimento oral (entrevistas formais semi-estruturadas e conversas informais) e observação livre. Definidos a partir de revisão bibliográfica, são estes: 1) processo estratégico; 2) especificidades da pequena empresa e do setor hoteleiro; e 3) gestão da comunicação.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A seguir, serão apresentados os dados coletados no trabalho de campo. Os dados apresentam um valor intrínseco por serem primários e, conseqüentemente, originais. Evidentemente, não se confiou apenas neste valor; sua coleta foi delineada no projeto da pesquisa, na construção da estrutura conceitual e na escolha dos atributos do fenômeno sob estudo – as variáveis de pesquisa.

Nesta seção, os dados sobre os atributos do fenômeno tomam a forma de sua fonte: a empresa.

5.1.1 HOTEL A

Para o dirigente do HOTEL A, o processo estratégico, devido às limitações impostas pela realidade da pequena empresa hoteleira, engloba a estratégia de manutenção e continuidade organizacional. O planejamento é formalizado e com etapas definidas; e é disponibilizado de 1h30 a 2h por semana para planejar. Há abertura para aprendizagem.

Em relação às informações usadas para compor a estratégia, o dirigente realiza *briefing* dos concorrentes, analisando pontos positivos e negativos; consulta livros, *internet* e revistas e baseia-se em conhecimentos próprios em hotelaria.

Em relação às atividades do dirigente, o gerente do HOTEL A acredita não ser possível separar as atividades “planejar de executar”. Considera que as pequenas empresas precisam de acompanhamento e de liderança, mas não algo muito centralizado, que paralise o bom andamento organizacional. Dessa forma, é destacada a importância da delegação e da motivação. O dirigente considera-se um misto de operador e empreendedor, desempenhando as atividades de acordo com a demanda, e mescla os papéis decisoriais e interpessoais.

A empresa é familiar e possui uma estrutura organizacional horizontal que conta com flexibilidade de cargos. O entrevistado reconhece os benefícios angariados pela tecnologia, mas não possui muita disponibilidade para altos investimentos na área.

O ambiente de tarefas é considerado estável; durante a semana a taxa de ocupação é de cerca 70% e os finais de semana centralizam mais hóspedes, que participam de eventos, como casamentos e formaturas – concentrados em dois meses do ano – o que evidencia certa sazonalidade de demanda. Em relação aos concorrentes, acredita que não há demanda para abertura de novos meios de hospedagem na cidade e que possuem limitações parecidas com as dele: têm capacidade de expansão física, mas há restrição de recursos financeiros. O ambiente geral é considerado turbulento devido aos pagamentos de tributos que acabam restringindo investimentos.

Em relação às características do setor hoteleiro que afetam a gestão, destacam-se a segmentação do público e a grande exigência, por parte dos hóspedes, voltada para o serviço oferecido, pois eles ficam muito tempo no hotel. Também é ressaltada a indisponibilidade de realizarem-se reuniões com a participação de todos os funcionários, porque “o hotel nunca fecha”.

O proprietário do HOTEL A reconhece a importância da comunicação, mas, devido à realidade da pequena empresa hoteleira, acaba optando por investimentos na estrutura física e humana da organização. Há projeto futuro de ampliação de iniciativas na área.

As atividades existentes na área priorizam a comunicação interna. A comunicação externa é centralizada na informal “boca-a-boca”, cujas informações são passadas de pessoa a pessoa, e na parceria com o Terras Altas São Carlos e Região Convention & Visitors Bureau. O próprio dirigente gerencia e planeja as atividades da área e, no momento da entrevista, estava priorizando a reformulação do *site* do hotel. Quanto aos fluxos comunicativos, aponta o horizontal e circular como característicos do ambiente organizacional e as barreiras existentes são comunicações incompletas.

5.1.2 HOTEL B

Pode-se ressaltar que as principais estratégias destacadas pelo dirigente do HOTEL B são: reconhecimento do meio de hospedagem e da marca que leva o nome dele. O planejamento é formalizado e reúne tanto características do operacional quanto do estratégico.

O dirigente acredita que a aprendizagem é evidenciada durante o treinamento dos funcionários e nas trocas de conhecimento expressas nas reuniões da associação existente em Brotas, que congrega a maioria dos meios de hospedagem.

O proprietário do HOTEL B considera o dirigente como peça-chave. Ele lidera e atua diretamente em todas as atividades organizacionais, que são controladas por meio de *check-list*. Além disso, ressalta a importância de se planejar aliada ao implementar: “devido à realidade da pequena empresa é necessário planejar coisas que possam ser realizadas; planejar e implantar são possíveis se as atividades forem bem pensadas e planejadas”.

É uma empresa familiar com estrutura organizacional mais voltada para a horizontalização, cujos cargos e funções são flexíveis. Considera a tecnologia como essencial e há projetos para investimentos na área, como aquisição de *software* hoteleiro.

O ambiente de tarefas é visto como estável. Os fornecedores trazem algumas informações, mas não muito consideráveis. Já os clientes trazem informações importantes adquiridas mais pela insistência direta do que pela carta de sugestões. Participa também de feiras como Equipahotel e Fisspal. Em relação ao ambiente geral, a expansão dos plantios de cana-de-açúcar e a degradação do meio ambiente, principal atrativo da região, são vistas como preocupantes; quanto aos fatores econômicos, há o fortalecimento do hábito ou mesmo necessidade física e psicológica de as pessoas viajarem e, como o público predominante é da classe média, há preocupação com a diminuição da porcentagem de integrantes dela.

Como especificidades do setor hoteleiro que podem influenciar a gestão da empresa, visam atingir um público determinado “que queira estar junto à natureza, mas não se hospedar em locais rústicos” e “há uma sazonalidade muito grande” de demanda, em alguns meses do ano. A preocupação com a qualidade associar-se a aspectos subjetivos da prestação de serviços e do contato direto do cliente com o oferecimento de serviços está atrelada a projetos e ações constantes em busca da melhoria dos serviços, oriundas de sugestões dos hóspedes.

O dirigente do HOTEL B acredita que a comunicação traz benefícios para a pousada e que a maior dificuldade é encontrar o melhor caminho para atingir o público-alvo do seu tipo de meio de hospedagem.

Separando as iniciativas comunicativas externas como de longo e curto prazo, o entrevistado aponta como de curto prazo: malas diretas, *folders* – que são enviados para associações médicas, academias, dentistas e conhecidos – e *e-mails* corporativos. Já como de longo prazo, tentam fazer propaganda mais institucional, com intuito de fixação de imagem, como revistas em condomínios. Ressalta também a importância da comunicação informal

“boca-a-boca”. O dirigente destaca que é bem flexível e tem um relacionamento bom com os funcionários, mas, mesmo assim, reconhece barreiras existentes como a necessidade de repetições freqüentes no tocante à delegação de tarefas.

5.1.3 HOTEL C

A dirigente do HOTEL C ressalta que, em um prazo de cinco anos, pretende expandir e melhorar a estrutura física do *spa*, com intuito de manter e ampliar a abrangência de clientes. O planejamento é notificado como não totalmente formalizado. Em relação às informações definidoras da estratégia, utilizam-se da aplicação de questionários que objetivam reunir informações sobre a avaliação do meio de hospedagem pelos frequentadores.

Em relação ao dirigente, a proprietária do HOTEL C acredita que “quem está no comando contagia as pessoas que estão a sua volta”, ou seja, a organização acaba sendo um reflexo do líder e de sua capacidade de motivação.

A dirigente acredita que a empresa tem uma estrutura familiar, pois é dividida igualmente entre dois sócios, é horizontal e há formalização parcial de cargos e funções. O uso de tecnologia é evidenciado no sistema de reservas e financeiro, sediado na cidade de Americana, também no interior de São Paulo, e no uso de *software* hoteleiro.

O ambiente de tarefas é apontado como estável, o público é sempre exigente, mas os proprietários estão atentos a suas necessidades. Para monitorar a concorrência, visita outros *spas*, buscando firmar cada vez mais o aspecto diferencial de seu empreendimento. Em relação ao ambiente geral, destaca os efeitos provocados pelo caos aéreo na hotelaria e também a realização de monitoramento de preços de pacotes para outros lugares vistos como atrativos turísticos.

Por ser um *spa*, a segmentação de mercado é evidente. Além disso, entre as características próprias do setor de serviços hoteleiro, pode-se destacar a subjetividade de

avaliação da qualidade dos serviços prestados, pois os freqüentadores irão avaliar melhor o meio de hospedagem “em que ele se sinta bem, se sinta acolhido”.

Por se tratar de um *spa*, a dirigente do HOTEL C destaca que a comunicação deve se preocupar tanto com aspectos familiares quanto com os individuais e, como cada empresa do tipo precisa buscar um diferencial relevante em relação aos demais do mesmo ramo, é necessário focar esse diferencial em sua comunicação.

Contam com os serviços de uma assessoria de imprensa terceirizada que centraliza as ações na área de comunicação externa e com a qual realizam reuniões semestrais para debater sobre o cronograma de atividades. É ressaltada também a importância de envio de divulgação de artigos e *releases* pela nutricionista do meio de hospedagem.

Inclusive é defendido o papel da *internet* como facilitadora da divulgação e do monitoramento da clientela, por propiciar uma comunicação direta com os freqüentadores; costumam enviar mala direta ao seu público, mensalmente, com informações sobre promoções. A *internet* também é considerada determinante na comunicação interna. Na primeira entrevista, trabalhavam com comunicador *on-line*; na segunda, o tinham substituído pelo uso de *e-mails* divididos em caixas postais por setor. Também utilizam a mídia impressa para comunicados gerais, que são afixados no relógio de ponto do refeitório, repassando-se uma via para cada funcionário, que deve ser lida e assinada.

Contam com participam ativa dos funcionários e, como barreira, apontam que nem sempre eles compreendem da maneira desejada, as mensagens transmitidas.

5.1.4 HOTEL D

A dirigente do HOTEL D destaca que a principal estratégia organizacional é a melhoria contínua e estabelecer-se como “a melhor opção de Fazenda Hotel da região com características rurais e serviços de qualidade”. Também tem o intuito de ampliar a atuação no

mercado corporativo, considerado oportunidade a ser explorada durante o período da semana. Como informações determinantes para formulação estratégica, ressalta-se: a aplicação de questionários, pelos quais os hóspedes podem expressar opiniões; relatórios financeiros e colaborações de funcionários.

O planejamento não é escrito e formal. A formalidade existente refere-se apenas à elaboração de atas, especificação de tarefas e compromissos de cada funcionário. Destaca-se que o trabalho colaborativo e em equipe é incentivado.

Entre as atividades desempenhadas pelo dirigente, a proprietária do HOTEL D enfatiza o conceito de criar, como responsável por agregar valor e buscar um diferencial. Esses aspectos são considerados como indispensáveis para o papel do administrador e desempenho das demais atividades pertinentes a ele, especialmente pelo fato de atuarem na área de serviços, que são intangíveis.

Trata-se de uma empresa familiar, cuja estrutura organizacional é vertical e a formalização de cargos e funções é majoritariamente flexível. A dirigente acredita que a tecnologia traz benefícios e, como alguns exemplos de usos, cita portão eletrônico, acesso à *internet* e adesão a sistema financeiro informatizado.

O ambiente de tarefas é considerado mais próximo ao estável; os fornecedores são antigos e não contribuem com informações tão sofisticadas; os clientes são importantes fontes de informações, mas é necessário tempo para conversar com eles para que contribuam com sugestões e críticas; eles também se interessam pela família e seu modo de vida. Em relação ao ambiente geral, os aspectos que receberam maior atenção foram os econômicos, que podem influenciar na demanda turística, principalmente, a corporativa; e políticos, devido à participação em iniciativas como a “Licença Ambiental”, lei sobre reconhecimento de Brotas como Estância Turística, e em reuniões da Comtur e Associação Comercial. Reconhece a importância, mas não realiza monitoramento ambiental.

Entre as particularidades do setor hoteleiro, pode-se destacar a preocupação com a segmentação, uma vez que objetivam posicionar-se como a melhor opção de Fazenda Hotel da região. Além disso, o fato de que diferentes serviços passaram a ser oferecidos de acordo com sugestões de hóspedes evidencia a heterogeneidade de demanda.

A dirigente do HOTEL D é a responsável pela gestão da comunicação da empresa. Segundo ela, a estratégia na área é feita de acordo com a demanda. Reconhece os benefícios trazidos pela comunicação, mas diz não saber se o retorno real em investimento é válido. Para 2008, teriam o projeto de planejar os investimentos, mensurar os resultados e aderir a uma assessoria de imprensa conjunta ao Núcleo Brotas Brasil.

A dirigente acredita que a comunicação deve fluir pela estrutura organizacional. Nas reuniões mensais que ocorrem com encarregados, são passadas orientações para eles que devem remetê-las aos funcionários ligados a eles.

5.1.5 HOTEL E

Os dirigentes do HOTEL E enfatizam que os objetivos principais focam a melhoria contínua dos serviços oferecidos e a busca de novos clientes, de São Carlos e outras regiões, e também corporativos. As principais informações usadas para compor a estratégia são informais, como contatos pessoais dos gerentes.

Os dirigentes enfatizam que reconhecem a forte diferença entre as ações operacionais e estratégicas. Mas como, no momento da entrevista, fazia apenas sete meses que estavam ocupando o cargo e condicionados também pela demanda e deficiências encontradas no meio de hospedagem, estavam tendo inicialmente que focar as primeiras.

Os dirigentes do HOTEL E dão destaque para a atividade de “humanizar”, pois acreditam que os hóspedes valorizam um ambiente com clima familiar. Consideram que a

liderança “não é apenas respeito imposto, mas sim conquistado”. Além da dedicação às ações operacionais, consideram-se possuidores de características empreendedoras.

A estrutura organizacional próxima ao topo tende a ser vertical e formalizada, mas nas demais ramificações há características mais horizontais, pois os cargos e as funções não são formalizados e a flexibilidade é marcante, respondendo às demandas. A propriedade é familiar, mas não a gestão da empresa, pois não contam com nenhum representante na área administrativa. A relevância da tecnologia é visível pela venda exclusiva de pacotes de hospedagem pela *internet* e pela exigência de clientes de acesso a *internet* sem fio.

Referente ao ambiente de tarefas, os dirigentes destacam que os colaboradores são motivados para implantarem inovações; os fornecedores são considerados importantes, responsáveis até mesmo por direcionar eventos para a pousada; os concorrentes trazem poucas informações, mas já reconhecem o potencial da pousada e não são considerados ameaças, e os clientes são vistos como fonte de informações fundamentais para a busca de melhorias organizacionais. Quanto ao ambiente geral, enfatizam os aspectos demográficos, pelo fato de estarem em uma região privilegiada, com acesso à represa, vegetação com área de cerrado, animais silvestres, entre outros; como ecológicos, destacam a preocupação com poluição; consideram que os aspectos políticos não interferem e que os econômicos influenciam da mesma forma todos os negócios da área.

Como pontos determinantes das características peculiares de gestão do setor de serviços de hoteleiro, a heterogeneidade de demanda e a avaliação subjetiva da qualidade dos bens oferecidos podem ser ressaltadas.

O HOTEL E possui uma assessoria de imprensa terceirizada e tem como principal fonte estratégica de divulgação a publicação de *releases* associados a eventos ou visitas de celebridades à pousada. Iniciativas como estas são originadas de permutas, ou seja, não

cobram pela utilização do espaço, mas acabam contando com grande repercussão na mídia. A comunicação “boca-a-boca” também é considerada bastante relevante.

Os dirigentes acreditam que não haja manifestação de barreiras comunicativas, e os fluxos comunicativos caracterizam-se como circular.

5.1.6 HOTEL F

As dirigentes do HOTEL F têm como estratégia para os próximos cinco anos ampliar a abrangência de clientes, com foco na vertente educacional, não direcionada apenas a crianças, mas incluindo adultos que também “aprendem” no local. Além deste plano de ação, têm o propósito de implantar o planejamento estratégico a partir de 2008; para isso, afirma-se que cada setor já tinha iniciado a formalização de procedimentos operacionais e internos de forma prática. Para compor a estratégia, são utilizadas informações de consultorias e parceiros.

De acordo com uma das dirigentes do HOTEL F, a pessoa para liderar deve ter perfil de comando, adquirido com o tempo e formado com a necessidade. A principal dirigente centraliza grande parte das decisões organizacionais e sente dificuldade em “controlar” ações, falta de mão-de-obra especializada/qualificada e de bons exemplos neste meio.

A estrutura organizacional é centralizada e vertical, e os cargos e as funções são relativamente formalizados. A empresa é familiar e considera a tecnologia como “grande aliada”, possuindo vários exemplos, como sistema financeiro, servidor central para envio *de e-mails*, informações sobre grupos, embarques, processos e formalização de fichas médicas, fibra óptica e *wireless*.

Para uma das dirigentes, o ambiente de tarefas é turbulento para “todos os setores”. Abordando os envolvidos neste ambiente, ressalta que têm um relacionamento tranquilo e diferenciado com os fornecedores, pois buscam melhorar parcerias, mas não trazem muitas informações; os clientes trazem bom *feedback* sobre iniciativas que os agradam e mesmo

sugestões, elogiando o acesso direto com a proprietária; quanto aos concorrentes, consideram que estão à frente deles e que estes buscam copiá-los em diversos empreendimentos. Fazem parte da ABAE, Associação Brasileira de Acampamentos Educativos, com o intuito de obter informações sobre concorrentes e parceiros, com os quais afirmam trocarem informações e conhecimentos, pois consideram que existe público para todos os segmentos.

O ambiente geral é considerado dinâmico, e a dirigente acredita ser preciso identificar necessidades vigentes no mercado. Para o hotel, características ecológicas e demográficas são favoráveis no momento, mas há preocupação com a manutenção das condições de preservação e demandas atuais; enfatizam que sentem os efeitos dos aspectos econômicos, pois precisam vender mais para manter os mesmos números de antigamente. Considera o monitoramento ambiental como não estruturado e fora da realidade do hotel, como pequena empresa.

Entre as particularidades do setor hoteleiro, pode-se destacar a preocupação com a segmentação de mercado, evidenciada por a empresa trabalhar “com vários segmentos direcionados para cada público-alvo” e sua gestão reflete este posicionamento. Essa forma de avaliação dos frequentadores também reflete a heterogeneidade da demanda do setor.

Para uma das dirigentes do HOTEL F, a “comunicação é tudo”. Ela é uma das principais responsáveis pelo planejamento de ações da área, apesar de também contarem com uma assessoria de imprensa tercerizada. O grande investimento na área sempre foi marcante, mas atualmente considera importante priorizar os investimentos que tragam melhor retorno. Entre as ações desenvolvidas, pode-se destacar: o arquivamento (*clipping*) da comunicação publicitária, mensuração de retorno e segmentação por público-alvo.

Além de murais e reuniões, a comunicação interna do HOTEL F conta com uma *intranet*, que interliga funcionários, chefes de setores e gerência, bem como as diversas áreas da empresa; e que também comunica e documenta as determinações. Acreditam que são

flexíveis em relação à comunicação interna e que as barreiras comunicativas existentes seriam conseqüência da falta de conhecimento por parte de alguns dos funcionários.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção registra a análise dos dados apresentados na seção anterior. Analisar os dados quer dizer organizá-los de forma a obter relações entre si que permitam alcançar grau mais elevado de abstração e, conseqüentemente, dar existência a estruturas conceituais.

Dessa forma, esta seção organiza os dados não mais pelas empresas, mas agora pelos próprios atributos - variáveis de pesquisa - do fenômeno estudado. O esforço da análise é conceituar os atributos selecionados pela pesquisa e destacar as relações mais importantes dos dados dispersos entre empresas.

5.2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO

Pode-se perceber que, em relação ao HOTEL A, a realidade da pequena empresa acaba fazendo que seja focado mais na vertente operacional. Observa-se uma co-ocorrência ou associação de temas, como algumas especificidades da pequena empresa que acabam resultando em conseqüências limitadoras de suas ações e, dessa forma, também num direcionamento desfavorável entre estas abordagens.

A própria estratégia, enfatizada como de manutenção e continuidade, é vista como grande problema, pois o dirigente reconhece que os clientes estão cada vez mais exigentes e conscientes em relação à qualidade e formas de avaliar os serviços prestados, mas gastos em determinadas áreas são inviabilizados pelas restrições vivenciadas pela empresa. A estratégia é evidenciada como um plano pelo do qual se opta por guardar o máximo de lucro para que seja reinvestido no hotel. Isso acontece, segundo o entrevistado, por se tratar de um hotel pequeno, cujos recursos financeiros são usados em curto prazo, o que demanda certa provisão.

Identifica-se que o processo estratégico é visto como planejamento, pois apresenta características mais deliberadas, possuindo planos pré-elaborados ou bem definidos na área financeira da empresa e tendo-se uma porcentagem de investimento definida para cada setor. A aprendizagem é incentivada, uma vez que os funcionários participam ativamente das reuniões, contribuindo com opiniões, e costuma-se ouvir sugestões de hóspedes e acatá-las de acordo com a realidade da pequena empresa hoteleira, com o padrão do hotel e mesmo com o valor da diária, o que denota inclusive um planejamento que tende a ser voluntarioso.

Ao afirmar que cada setor possui funções estabelecidas e formas de serem avaliadas, evidencia-se que o planejamento, que é mais focado na vertente operacional, é formalizado. Neste ponto, é ressaltada outra limitação bastante destacada pelo dirigente, que é a falta de tempo para administrar o hotel da forma que gostaria ou, no mínimo, priorizar algumas atividades consideradas relevantes, como a realização de constantes reuniões.

Dessa forma, a análise do processo estratégico do HOTEL A revela que ele é realizado pelo planejamento; a estratégia é evidenciada como plano; e o planejamento apresenta ênfase maior no operacional e é formalizado neste nível.

A estratégia do HOTEL B é vista como um misto de plano, pois “foram três anos de projeto para deixar a pousada pronta”; padrão, uma vez que se encaixa na estratégia de não-crescimento (no máximo mais 5 ou 6 unidades habitacionais), com o intuito de “manter o padrão de qualidade oferecido”, e posição, pela busca do reconhecimento da pousada e da marca, considerada a própria estratégia organizacional e alicerçada no fato de que o nome, o *slogan*, a disposição espacial e cromática dos componentes da pousada possuem uma identidade própria. O que reforça a afirmação de que relações podem ser pré-selecionadas e pretendidas por meio de um plano e/ou alcançadas por meio de um padrão de comportamento. A própria condução da entrevista - que fluiu naturalmente - evidenciou real conhecimento teórico e prático do planejamento estratégico formalizado e dos possíveis benefícios da

estratégia organizacional, o que pode justificar o fato de ser a menor das empresas estudadas, mas a que realmente teve um planejamento de seu projeto inicial.

O dirigente é enfático ao afirmar que possui também a estratégia de ganhar dinheiro, considerada a própria razão de ser da organização, mas verifica-se a adequação da imagem da pousada – transmitida pelo *site* e sentida no próprio local – de um tipo de meio de hospedagem diferencial, focado em público-alvo específico, com estilo “mais *clean* – moderno – que queira estar junto à natureza, mas não se hospedar em lugares rústicos”.

O dirigente e a esposa decidiram investir no negócio não por necessidade, mas como opção de mudança de vida. O casal não tinha experiência específica neste ramo, mas possuía conhecimento na área de planejamento e administrativa.

Nota-se que a estratégia organizacional está aliada à comunicação; a marca é considerada patrimônio já que o reconhecimento dela é destacado como uma de suas estratégias principais. No *site* é bastante evidenciado este trabalho para reconhecimento da marca e que a proposta é condizente ao *slogan* e atrativos do local, que pretendem satisfazer todos os sentidos humanos. Observa-se, assim, que há um caso de co-ocorrência que evidencia associação entre propostas e ações da área estratégica e da comunicação.

Dessa forma, o processo estratégico do HOTEL B o revela como planejamento; a estratégia é evidenciada como posição; e o planejamento é estratégico e formalizado.

A estratégia do HOTEL C pode ser vista como um plano, uma vez que se segue um cronograma de ações definidas, visando ampliação e melhora da estrutura física e manutenção e conquista de novos clientes, mas é predominante uma perspectiva, na medida em que, por se tratar de um *spa*, possui uma forma peculiar de realizar as atividades.

Verifica-se que o processo estratégico pode ser considerado uma combinação. As características acima permitem defini-lo como planejamento, mas também apresenta características de aprendizagem, pois os funcionários de determinada área participam

ativamente da decisão sobre investimentos dela – a “palavra-final é da equipe” –, e de empreendedorismo, por serem buscadas inovações que surpreendam os clientes e façam que os eles retornem ao local – sendo esta última a mais relevante. Por exemplo, a empresa possui os seguintes projetos: construção de pista de caminhada na água de frente para o vale – algo que nenhum *spa* oferece –, reestruturação da academia, compra de novos aparelhos de estética e da área de educação física.

A estratégia da empresa está aliada à comunicação. Tendo por base o critério da co-ocorrência, pode-se afirmar isso de forma explícita, pois a dirigente não consegue - foi observado isso nas duas entrevistas realizadas - dissociar uma da outra; sempre que fala da estratégia organizacional também menciona as iniciativas da área de comunicação.

Dessa forma, a análise do processo estratégico do HOTEL C o revela como empreendedorismo; a estratégia, como perspectiva; e o planejamento contempla tanto o operacional quanto o estratégico e não é totalmente formalizado.

A principal estratégia do HOTEL D de se estabelecer como melhor opção de fazenda hotel da região com características rurais e serviços de qualidade, incluindo o mercado corporativo, refere-se à estratégia como uma mescla de posição a ser alcançada pela manutenção de um padrão definido de qualidade, portanto predominantemente como um padrão. Além disso, ao ser evidenciado como cronologicamente ocorreram as mudanças estruturais e no oferecimento dos serviços – o que consta na página 115 –, nota-se que a estratégia responde à demanda, ou seja, apresenta-se como uma forma de percepção do contexto, e as soluções são “reativas”, sendo caracterizada como perspectiva.

Como a dirigente salienta que “não possuem um plano totalmente definido, as coisas foram acontecendo e foram percebendo o ambiente externo”, evidencia-se o processo estratégico como aprendizagem, e o planejamento como operacional e não formalizado.

Em relação à aprendizagem, é ressaltado que há abertura para erros, com certa tolerância, e que se conta com a valorização e colaboração dos funcionários, mas a dirigente entrevistada enfatiza os benefícios trazidos pelo que considera como forte dinâmica oriunda da centralização do poder e da delegação de tarefas.

Dessa forma, a análise do processo estratégico do HOTEL D revela-se como aprendizagem; a estratégia reativa é vista predominantemente como padrão; e o planejamento foca mais o operacional e é parcialmente formalizado.

Por apresentarem como objetivos principais a melhoria contínua e a ampliação da abrangência de clientes corporativos, pode-se afirmar que as estratégias do HOTEL E estão ligadas a um plano, mas ainda não é algo formalizado.

Devido ao relativo pouco tempo no cargo, evidencia-se que os gerentes optam pelo processo estratégico como aprendizagem, e cada setor tem autonomia para tomar as decisões cotidianas. A pousada incentiva a iniciativa e promoções de funcionários: “O proprietário não interfere nas decisões dos gerentes e os gerentes não interferem nos outros setores, pois há grande confiança no trabalho da equipe”.

Também pela co-ocorrência dos conceitos de estratégias e políticas comunicativas, observa-se que há uma associação e que ambas se complementam na busca de melhorias organizacionais. O que é evidenciado pelo fato de que meses antes da entrevista um dos dirigentes havia identificado os formadores de opinião de São Carlos e junto a eles “quebrou-se o paradigma de que a pousada possui um difícil acesso e é direcionada apenas para sócios”.

Ainda como consequência do pouco tempo de permanência no cargo de gerentes da pousada, são ressaltadas a não-formalização dos planos e a necessidade inicial de priorizarem o planejamento operacional, pois acreditam que “neste momento, deveriam começar pela base: boa acomodação, boa comida e boa divulgação”. Os dirigentes reconhecem a diferença

do planejamento operacional e estratégico, e têm projetos de se dedicarem ao segundo também.

Dessa forma, a análise do processo estratégico do HOTEL E revela-se como aprendizagem; a estratégia é evidenciada como plano; e o planejamento foca mais o operacional e não é formalizado.

Como as estratégias principais do HOTEL F incluem a ampliação de clientes em diferentes segmentos e a implementação do planejamento estratégico, pode-se afirmar que seu processo estratégico tende a ser como planejamento, e a estratégia é vista como plano.

Como justificativas para a formalização do planejamento estratégico, destaca-se: ser necessário melhorar procedimentos errados, ser uma exigência de mercado e que poderá contribuir para a perpetuação da empresa – o que evidencia um direcionamento favorável. Além disso, a ação é própria da evolução da empresa e será implantada de acordo com a necessidade – inicialmente estão focando os processos e possuem missão e valor definidos.

A frequência de ressalvas sobre a participação ativa e centralizadora da principal dirigente da organização no seu planejamento operacional evidencia a importância desta ligação de características organizacionais.

Pela co-ocorrência dos conceitos de ações estratégicas, comunicativas e de segmentação de mercado, verifica-se que a empresa reconhece a relevância de abordagem conjunta e estratégica deles e que a possível implantação do planejamento estratégico pode ainda ampliar as contribuições advindas da conjunção de políticas e ações das áreas de processo estratégico, gestão da comunicação e setor hoteleiro – variáveis da presente pesquisa.

Dessa forma, a análise do processo estratégico do HOTEL F revela-se como planejamento; a estratégia é evidenciada como plano; e o planejamento foca mais o operacional e não é formalizado, mas há projeto de formalização neste ano de 2008.

5.2.2 ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA E DO SETOR HOTELEIRO

Reiterando, observa-se no HOTEL A uma difícil dissociação - o que evidencia uma co-ocorrência - de estratégia das características peculiares da pequena empresa, pois a segunda condiciona a primeira - o que também é confirmado pela ordem de aparição das unidades -, uma vez que os objetivos organizacionais centram-se na proposta de economizar o máximo possível para reinvestir no próprio empreendimento, inclusive limitando medidas inovadoras. A partir de observações como essas, pode-se afirmar que, entre os hotéis estudados, é o que mais sente os efeitos provocados pelas características limitadoras de uma pequena empresa, como restrições de recursos financeiros e pagamentos de altos tributos.

Por se tratar de uma empresa familiar, cujas limitações já ressaltadas exigem inúmeras vezes uma adequação das atividades à demanda, há preocupação com o aspecto horizontal da estrutura organizacional e uma tendência à não-centralização e formalização dos cargos, o que caracteriza uma liderança mais transformacional.

Em relação ao ambiente, por não acreditar que tenha como controlar as influências do ambiente geral, não realiza o monitoramento ambiental em nível macro. Em relação ao ambiente de tarefas, que considera estável e sem grande abrangência de expansão, utiliza-se de *breafing*, que analisa os aspectos positivos e negativos das ações da concorrência, e da experiência que o dirigente e seu pai possuem na área, além de meios formais de informação da área.

A constante presença e frequência de afirmações que ressaltam as limitações impostas pelas especificidades da pequena empresa hoteleira na forma como ocorre o processo estratégico evidencia a relevância desta aplicação e o interesse em ter disponibilidade para trabalhar a área de uma maneira mais voltada para a vertente estratégica.

Ressaltando que “como os hóspedes ficam muito tempo, exigem mais do serviço”, o dirigente aponta como característica definidora do setor de serviços hoteleiro o fato de que o

cliente tem contato direto com a prestação dos serviços. Apesar de não ter mencionado explicitamente, pode-se considerar que há uma preocupação com a abordagem subjetiva das “exigências” e avaliações da qualidade dos serviços prestados feita pelo cliente.

Assim, a análise das especificidades da pequena empresa hoteleira revela que o dirigente do HOTEL A desempenha os papéis decisoriais e interpessoais e caracteriza-se como uma mescla de operador e empreendedor, com maior concentração no primeiro; que é uma empresa familiar horizontal, não centralizada e com cargos não formalizados; que não realiza monitoramento ambiental, mas que, no ambiente de tarefas, utiliza-se de *breafing*, experiência no ramo hoteleiro e consulta a meios formais.

Em relação ao dirigente do HOTEL B, há predominância do papel decisoriais, também justificado pelo tamanho da empresa e pelo número pequeno de funcionários. Com relação às atividades do dirigente, o gerente, além de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – acrescenta “implementar” –, o que sobressai é a mescla de operador e empreendedor, com maior tendência para o segundo. Além disso, as características limitadoras peculiares da pequena empresa brasileira também são ressaltadas: “tem-se que planejar coisas que possam realizar, pois na pequena empresa capital é restrito” – o que evidencia uma co-ocorrência.

Trata-se de uma empresa familiar com estrutura horizontal e cargos e funções flexíveis, o que permite colaboração mútua de acordo com necessidades vivenciadas e a identificação da liderança transformacional. O próprio dirigente, inclusive, já desempenhou todas as tarefas, o que permite também avaliá-las mais corretamente e meticulosamente, facilitando a atividade de “controlar” e maximizar a qualidade dos serviços oferecidos.

Defensor da idéia de que “há espaço para todos os meios de hospedagem crescer”, o dirigente considera o ambiente de tarefas estável. Em relação ao ambiente geral, demonstrou preocupação com a degradação do meio ambiente e com a expansão das áreas dos canaviais,

que podem ser muito prejudiciais a toda a região, já que há predomínio do turismo de aventura e da natureza.

O aspecto da “confiança”, cuja importância é destacada quando se refere à pequena empresa hoteleira, é elogiada pelos clientes que ressaltam que o que é visto no *site* é “igualzinho” quando chegam ao hotel, posicionando-se como um aspecto muito positivo.

Em relação à influência das especificidades do setor hoteleiro na forma de gestão, pode-se enfatizar a proposta de atingir um público específico segmentado – fato evidenciado pela recorrência de citações relacionadas ao tema durante a entrevista. Também se acredita que a preocupação com o fato de a qualidade dos serviços ser determinada subjetivamente está associada ao oferecimento de serviços que visem satisfazer “os cinco sentidos humanos”.

Assim, a análise das especificidades da pequena empresa hoteleira revela que o dirigente do HOTEL B desempenha predominantemente o papel decisional; caracteriza-se mais como empreendedor; é uma empresa familiar horizontal, com cargos e funções flexíveis; considera o ambiente de tarefas estável e, em relação ao geral, preocupa-se principalmente com aspectos ecológicos.

A dirigente do HOTEL C acredita que as atividades de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar estão presentes em toda a empresa e que congrega os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais. Por se tratar de uma pequena empresa, as pessoas acabam sendo motivadas pelo afeto; há trocas de informações consideradas relevantes, como reportagens e artigos, e ela acaba estando envolvida diretamente nas ações, principalmente, nas referentes a aspectos inovadores, o que a denota como empreendedora.

A relevância do papel do dirigente é enfática e reforçada pela frequência de referência ao tema. A entrevistada considera-se a “alma organizacional” e que a organização possui “sua cara, seu estado de espírito”, isto porque acredita que o “dirigente comanda e contagia todos que estão a sua volta”, o que está associado ao conceito de animar/dar vida, definidor do

dirigente empreendedor e da liderança transformacional. Além disso, evidencia-se, pela recorrência ao tema, a importância e valorização dos funcionários.

Nota-se que a entrevistada centra-se nas atividades inovadoras, apresentando características mais empreendedoras, enquanto seu sócio, que atua no escritório administrativo, financeiro e responsável pelo setor de reservas, sediado em Americana – SP, gerencia o lado mais operacional do *spa*, onde se encontram as ações mais voltadas à área de tecnologia. De uma maneira geral, essa “divisão de tarefas” pode estar relacionada ao melhor aproveitamento das contribuições e aptidões pessoais de cada um deles, visando o aperfeiçoamento e a aquisição dos objetivos organizacionais.

A dirigente possui amplo conhecimento da área, que é um segmento diferenciado, por ter sido freqüentadora por vários anos, e ainda continua sendo, de outros *spas*. Isso evidencia uma estratégia de monitoramento do ambiente de tarefas, considerado como estável, o que também acontece porque cada representante do segmento deve se concentrar e especializar em uma ou algumas áreas – o que é freqüentemente repetido no decorrer das entrevistas –, no caso, focam as vertentes de emagrecimento e descanso. Dessa forma, com conhecimento empírico fica mais fácil reunir contribuições sobre aspectos positivos visualizados nos demais e aperfeiçoá-los na sua própria empresa, bem como buscar inovações.

Em relação ao ambiente geral, também realiza o que considera monitoramento por consultar preços de pacotes para outras localidades consideradas atrativos turísticos. Comenta também sobre a crise aérea brasileira vivenciada na época e que acabou resultando em um aumento da procura pelo *spa*.

Quanto à estrutura organizacional, considera-se uma empresa familiar, com características mais horizontais e predominância da formalização de cargos.

Assim, a análise das especificidades da pequena empresa hoteleira revela que a dirigente do HOTEL C desempenha os papéis interpessoais, informacionais e decisórios do

dirigente; caracteriza-se mais como empreendedora; é uma empresa familiar com características mais horizontais e predominância da formalização de cargos; considera o ambiente de tarefas e o geral estáveis e realiza certa forma de monitoramento.

“Mesmo sendo uma pequena empresa, não devem ter mentalidade de pequenos administradores”. Esta afirmação e a implantação do *Day Use*, pelo qual os clientes têm direito de usarem a estrutura do local durante o dia, sem se hospedarem, evidenciam características empreendedoras na dirigente do HOTEL D. O que também é reforçado pela complementação das atividades do dirigente – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar com o conceito de “criar”.

Quanto aos papéis gerenciais, evidencia-se uma mistura de características interpessoais, informacionais e decisórias, havendo predomínio de alguma delas, de acordo com os momentos vivenciados.

É uma empresa familiar que possui três dos quatro irmãos no topo da hierarquia, dirigindo diferentes áreas focadas na formação ou habilidade pessoal em uma estrutura organizacional verticalizada, cuja centralização é considerada como benéfica por facilitar a dinâmica da delegação e realização de tarefas, caracterizando uma liderança mais transacional. Os cargos e funções são flexíveis, e a tendência é que sejam formalizados progressivamente de acordo com necessidade.

O ambiente de tarefas é considerado estável, e os principais fornecedores de informações relevantes são os próprios clientes. O que é mais considerável em relação ao ambiente geral é que o irmão, também dirigente, tem participação ativa em associações representativas da área.

Assim, a análise das especificidades da pequena empresa hoteleira revela que a dirigente do HOTEL D desempenha os papéis interpessoais, informacionais e decisórias; caracteriza-se como empreendedora; é uma empresa familiar com características mais

verticais, centralizadas, e com cargos e funções flexíveis; considera o ambiente de tarefas e o geral estáveis e não realiza monitoramento.

Com relação às atividades do dirigente, os gerentes do HOTEL E, além de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar acrescentam “humanizar”. Os papéis ressaltados são os interpessoais, por focarem relações de afeto e companheirismo, “teoricamente, os funcionários não poderiam ter muito contato com os hóspedes, mas se incentiva as aproximações; há confiança no trabalho da equipe” – o que notifica a liderança transformacional–, e os decisoriais, pois “comandam tudo em tempo integral, sendo procurados para ver, ouvir e acompanhar os funcionários”.

A frequência com que abordam o lado humano da organização e a participação ativa e satisfatória dos funcionários evidencia que eles são bastante valorizados na organização.

Os gerentes, ao seu modo, são empreendedores, pois, apesar de não possuírem total liberdade referente a algumas decisões sobre a pousada, que está sob o comando de um grande grupo empresarial, estão promovendo algumas inovações e melhoramentos. É uma empresa familiar, mas não possui ninguém da família atuando diretamente na parte administrativa; é bem verticalizada no topo, mas tende a ser mais horizontal nos cargos próximos à base. Os cargos não são formalizados, em sua maioria; quando há formalização, ela responde à demanda.

Em relação ao ambiente de tarefas, consideram os clientes como “principais termômetros” e, por isso, realizam pesquisas de satisfação – no momento da saída preenchem um questionário – e os gerentes, sempre que possível, realçam diretamente esses contatos pessoais com os clientes, pois acreditam que é uma forma de maximizar as possíveis contribuições e absorver as observações dos clientes. Quanto ao ambiente geral, a principal preocupação refere-se à preservação ambiental; realizam atividades para tentar revertê-la ou evitá-la - semanas antes da entrevista, a pousada havia organizado um mutirão para limpeza

da represa; a maior parte do lixo produzido na pousada é reciclado e o proprietário está incentivando junto ao governo do Estado a criação de uma estação de tratamento de esgoto para Itirapina.

Em relação às especificidades de gestão do setor de serviços hoteleiro, acredita-se que a ampla gama de serviços e atrativos oferecidos, bem como os diversificados eventos que abrigam, demonstra a preocupação em atender demandas diferenciadas dos hóspedes e visitantes. A valorização da participação ativa dos funcionários, que traz como consequência, segundo os dirigentes, um clima organizacional familiar que é bem recebido pelos hóspedes, reflete a qualidade subjetiva dos serviços hoteleiros.

Assim, a análise das especificidades da pequena empresa hoteleira revela que os dirigentes do HOTEL E são predominantemente operadores, desempenham os papéis interpessoais e decisoriais; é uma empresa familiar com características mais horizontais e formalização parcial de cargos; considera o ambiente de tarefas e o geral estáveis e realiza certa forma de monitoramento; a principal preocupação em relação ao ambiente geral é com os aspectos ambientais.

Devido à frequência de citação dessa característica, observa-se que a proprietária-dirigente do HOTEL F é muito centralizadora, tendo dificuldades em delegar tarefas, o que acaba sobrecarregando-a e mesmo afetando a dinâmica organizacional. O fato de ela centralizar o operacional evidencia o papel decisional, pelo qual ela está diretamente envolvida em grande parte das atividades desenvolvidas no ambiente organizacional, e uma liderança mais transacional. Essa forte centralização também pode estar relacionada ao fato de tratar-se de uma empresa familiar, na qual a figura “matriarcal” tem forte preponderância.

As características empreendedoras ficam por conta das inovações propostas pela direção, como as iniciativas na segmentação de seu público-alvo e das atividades oferecidas, que atendem desde crianças e jovens na área de acampamento educacional até o público

adulto interessado em um hotel fazenda, e o próprio projeto de implementação do planejamento estratégico, pelo qual os procedimentos operacionais e internos começam a ser formalizados. Uma das dirigentes inclusive estava realizando curso na área de recursos humanos e liderança.

Essas deficiências apontadas na área de delegação podem estar relacionadas com as dificuldades enfrentadas quanto à função do dirigente de “controlar”. As características centralizadoras refletem na estrutura organizacional que se apresenta como vertical, e os cargos e funções são formalizados de acordo com a viabilidade.

O fato de considerarem que a liderança está associada ao perfil de comando, adquirido com o tempo e formado com a necessidade e de se depararem com falta de mão-de-obra qualificada e escassez de bons exemplos na área, o que impulsionaria seguidores, pode justificar também o fato de a dirigente principal não valorizar ou investir no perfil interpessoal, por meio do qual são motivados e administrados os colaboradores.

Também é interessante destacar que essa centralização transparece pelo fato de que o meio de hospedagem acaba sendo mais conhecido, na própria cidade de Brotas, pelo nome da dirigente do que pelo da organização.

Quanto ao ambiente, não fazem o monitoramento formalizado, devido à não-adequação à realidade da pequena empresa; consideram o ambiente geral turbulento para todos os setores, mas que possuem posicionamento importante no mercado por servirem de referência para concorrentes. Evidencia-se a preocupação com a preservação e manutenção do ambiente de tarefas. Isso porque consideram como relevante a divulgação inicial da cidade ou região em que o meio de hospedagem está localizado, pois o hóspede primeiramente escolhe a localidade para, em seguida, selecionar o meio de acordo com interesses pessoais e preferências. Dessa forma, afirmam que “existe público para todos os segmentos”.

Assim, a análise das especificidades da pequena empresa hoteleira revela que a dirigente do HOTEL F é bastante centralizadora, desempenhando o papel decisional e focando o lado operacional, enquanto outros dirigentes apresentam perfil empreendedor; é uma empresa familiar com características mais verticais e relativa formalização de cargos; considera-se o ambiente geral turbulento e o de tarefas, estável e não realizam monitoramento ambiental.

5.2.3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A própria associação entre estratégia e as restrições vivenciadas pela pequena empresa hoteleira também afeta diretamente a “concepção” da gestão da comunicação no HOTEL A, cuja importância é reconhecida, mas ações não priorizam a área.

O próprio dirigente coordena as atividades de comunicação e considera que a “comunicação flui melhor com estrutura menor”; centra-se na comunicação interna informal, ou seja, na interpessoal – tanto a verbal quanto a não-verbal – e a comunicação externa é focada na “boca-a-boca”, que se utiliza dos próprios clientes como divulgadores do hotel, e na parceria com o Terras Altas São Carlos e Região Convention & Visitors Bureau, associação de empresários interessados na integração e organização dos setores ligados ao turismo, com o objetivo de promover e divulgar as potencialidades da região, fomentando o desenvolvimento sustentável, o que demonstra uma iniciativa importante.

Quanto aos fluxos comunicativos, aponta o horizontal e circular, afirmando que as reuniões semanais são participativas, e as barreiras existentes são comunicações incompletas ou parciais, pois “as pessoas acabam não falando o que realmente pensam”.

No momento da entrevista, não estavam trabalhando com *folders* de divulgação. O *site* é o mais simples dos meios de hospedagem analisados, tem sistemas de reservas *on-line*, mantém sentido tradicional de leitura, predomínio da linguagem verbal, cor predominante

verde, fotos ilustrativas pequenas, subtítulos com fonte clássica, que é a mesma usada no segundo nome do hotel em seu logotipo, o que busca dar uma identidade entre logotipo e *site*; em seu conteúdo, evidenciam-se marcas do emissor e do receptor, como “nossos apartamentos” e “nossos hóspedes”, e o foco principal recai sobre: a hospitalidade do local; a proximidade com a USP e facilidade de acesso à UFSCar e à sala de convenções, o que é condizente a tentativa de conquista de seu público-alvo. Há projeto de reformulação do *site* e reinvestimentos em *folders*.

Dessa forma, as principais características da gestão da comunicação do HOTEL A podem ser sintetizadas no quadro 13:

Gestão da comunicação	Comunicação interna		Comunicação externa	
	Formal	Informal	Formal	Informal
Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões semanais - Reuniões individuais - Dinâmicas - Mural (raramente) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais (“portas abertas” e comunicação de notícias divulgadas pela mídia e consideradas importantes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com <i>Bureau Terras Altas</i> <i>Projetos:</i> - <i>Site</i> (em reformulação na época) - <i>Folders</i> (projeto de voltarem a fazer) - Placas em rodovias (adquiridas por permuta) 	<ul style="list-style-type: none"> - “Boca-a-boca”

Quadro 13 - Comunicação no Hotel A

Fonte: elaboração própria

Verifica-se que o dirigente do HOTEL B, ao separar as ações comunicativas como de curto e longo prazo, as associa, mesmo que implicitamente, à noção de estratégia. Além disso, foi um dos poucos que destacaram explicitamente a relevância da comunicação institucional para o fortalecimento da imagem corporativa.

O fluxo comunicativo é circular, há um relacionamento bom e flexível com os funcionários que, além da reunião mensal e dos treinamentos, têm abertura para fazer sugestões e comentários. A barreira identificada é relativa à necessidade de repetição com frequência das atividades delegadas; o dirigente diz não saber a causa efetiva disso, mas, pelo fato de que na seqüência desta colocação – ordem de aparição de unidades – refere-se à dificuldade em se encontrar profissionais altamente qualificados na região, pode-se evidenciar

uma relação entre os temas e considerar esta barreira como de linguagem, ou seja, uma inadequação de conhecimentos, significações e visões de mundo.

Quanto à comunicação externa, o dirigente reconhece a relevância da informal – “boca-a-boca” – por propiciar tanto a fidelização do cliente como torná-lo um multiplicador, o que é condizente com as características próprias do setor em que atua e também preponderantes em uma empresa relativamente nova e que está firmando-se no mercado.

A fidelidade das informações verbais e não-verbais presentes no *site* é elogiada pelos clientes. Para o dirigente, a proposta inicial de apresentar as unidades habitacionais e os demais componentes estruturais da pousada foi cumprida, mas tem como próximo projeto de investimento estratégico na área de comunicação a reformulação do *site*, considerado simples, feita com base em análise e na realização de entrevistas que o avaliam.

O *site* da pousada possui predomínio da cor violeta. A cor está associada à árvore que se refere ao próprio nome do local e corresponde também ao seu logotipo. Na abertura do *site*, cujo tema central é o prazer estimulando os sentidos, aparece a flor-símbolo²¹ com cada uma das cinco pétalas representando os cinco sentidos, numa associação direta ao *slogan* da pousada “Uma nova experiência em todos os sentidos”, criado pelo dirigente e mulher. As pétalas representam: tato, “O toque do aconchego”, que traz foto do quarto, enxoval de qualidade 180 fios e 4 travesseiros; olfato, “Memória dos bons momentos”, com foto da flor e sabe-se que os quartos são perfumados com a essência dessa flor – a mulher do dirigente trabalhava, na época da entrevista, com perfumaria –; visão, “Uma vista exuberante”, com a vista do hotel; audição é associada à “voz da natureza” com foto de papagaio, - o dirigente também destaca que macacos e seriemas são vistos com frequência no local –; paladar, “Sabor puro e natural”, foto de comidas e frutas. Nota-se uma clara associação com a estratégia de firmar o reconhecimento e da marca da pousada.

²¹ Não está denominada, pois é o próprio nome da pousada e esta não poderia ser identificada.

O próprio *slogan* “Uma nova experiência em todos os sentidos” ou o título da página “História” - “Um novo sentido”- podem representar uma quebra de paradigma, de maneira geral, em relação aos demais tipos de meios de hospedagem que dão ênfase maior ou concentram-se apenas no lado estrutural e nos serviços tradicionais – claro, que não podem ser menosprezados. Nesta página, fala-se sobre o projeto de criação da pousada em linguagem simples, afetiva, relacionando diferentes sentidos e justificando a escolha do nome da pousada por relacionar natureza, perfume e beleza. Obviamente trabalham lado mecanicista da organização, mas também e, principalmente, o lado prazeroso de poderem fazer aquilo de que gostam em um ambiente projetado para que eles e os hóspedes vivam momentos de prazer. Verifica-se que as sensações estimularam a idéia de criação da pousada e não deixam de ser priorizadas no seu funcionamento.

Há também várias árvores-símbolo da pousada plantadas no local, acentuando associação, identidade e reconhecimento da marca. As escolhas mostram que priorizam o lado sentimental em relação ao racional – “de lista de nomes que nos tocavam o coração, (...) foi escolhido o nosso preferido...” – e que há marcas do emissor e do receptor – “suas preferências” – no texto.

O *site*, apesar de o dirigente dizer que tem projeto de reformulação, já possui características que podem ser consideradas modernas: em *flash* e, por exemplo, em algumas páginas, como “Acomodação”, ao movimentar o *mouse* são mostrados os diferentes tipos de unidades habitacionais existentes. Exceto na página que aborda a história organizacional, há predomínio da comunicação não-verbal e nota-se adequação da linguagem ao formato.

Dessa forma, as principais características da gestão da comunicação do HOTEL B podem ser agrupadas no quadro 14:

Gestão da comunicação	Comunicação interna		Comunicação externa	
	Formal	Informal	Formal	Informal
Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	- Reunião mensal - Treinamentos	- Conversas informais (sugestões, comentários)	- Site - Malas diretas - Folders - E-mails corporativos - Revistas (de variedades, de condomínios, "Vejinha")	- "Boca-a-boca"

Quadro 14 - Comunicação no Hotel B

Fonte: elaboração própria

A área de comunicação do HOTEL C é muito valorizada, principalmente o envio de *releases* - matérias não pagas geradoras de notícias e artigos - pois se acredita que geram uma maior credibilidade junto ao público, uma vez que este sabe que o material foi selecionado para ser veiculado em determinado meio, não se trata de uma divulgação paga, imposta. Segundo a dirigente, o retorno é recompensante: "A assessoria de imprensa auto se paga".

A comunicação interna formal utiliza-se de novas tecnologias. Os fluxos comunicativos são caracterizados como circulares, resultantes da constante iniciativa, mesmo que limitada pela falta de tempo, de incentivar funcionários a manifestar suas sugestões e críticas, pois se acredita que "o setor sempre tem a resposta". A barreira comunicativa apontada diz respeito à não-consonância de linguagem, pois nem sempre os funcionários compreendem as mensagens transmitidas da maneira desejada, por isso, a dirigente verifica com o grupo ou individualmente o grau de clareza e entendimento obtidos.

Isso ressalta a importância do *feedback*, que inclui o receptor como parte integrante do processo comunicativo. Ou seja, em relação à comunicação interna, a dirigente tem consciência das compreensões individuais diferentes das pessoas e tenta minimizar a ambigüidade e a falta de clareza em relação à mensagem comunicada.

O *site* do *spa* tem predomínio da cor verde, que apresenta funções tranquilizantes e é a cor da esperança (GUIMARÃES, 2000). Esses significados estão bem adequados à filosofia do *spa* e também à natureza do local, vista exuberante do alto de um vale. Há fotos de pessoas interagindo com ambiente, que se alteram na página inicial; no seu topo, há foto do vale com

o nome e logotipo, que traz o nome do mesmo estilizado, em itálico, o que dá aspecto de suavidade, com um sol de fundo e o próprio “R”, característico de marca registrada, o que pode evidenciar que se considera o logotipo como patrimônio organizacional. O *slogan* “Paraíso para seu descanso” é condizente com o próprio clima organizacional e de contato com a natureza.

O conteúdo do *site* é amplo e diversificado e traz os serviços oferecidos, focando tanto pessoas que buscam emagrecimento (dietas), descanso quanto atividades ligadas a uma vida mais ativa e saudável; também aborda procedimentos extras relacionados à beleza, relaxamento, terapias alternativas, banhos e tratamentos corporais. Há espaço direcionado para a imprensa, que contém *releases*, fotos, matérias de profissionais e consultores do *spa* e ainda “Mural de Recados”, representando a interatividade do *site*, pelo qual os hóspedes se “comunicam” com o *spa* e seus profissionais. Mantém o sentido tradicional de leitura; na abertura e na maioria das páginas, observa-se o predomínio da linguagem verbal. O texto utiliza o plural “nós” e o imperativo “Seja bem vindo à família do *Spa*...”, o que evidencia um clima amigável, colaborativo entre equipes – e isso é realmente observado. A noção de “família” também está ligada ao caráter diferencial do segmento ocupado pelo *spa*, cujo público precisa de carinho, atenção e caráter de integração. A tecnologia está presente com a possibilidade de acessar vídeos e fotos.

Em relação aos *folders*, há predomínio da linguagem não-verbal, com fotos do local, dos serviços e atividades disponibilizadas para diferentes faixas etárias, o que evidencia uma identificação com o público e apresenta a estratégia de satisfação dos hóspedes aliada à inovação e fidelização. O título retrata os focos principais: descanso e emagrecimento; a linguagem é adequada ao formato; e as fotos e frases de impacto usados também estão relacionados ao *slogan*, estimulando visita ao local.

Dessa forma, as principais características da gestão da comunicação do HOTEL C podem ser reagrupadas no quadro 15:

Gestão da comunicação	Comunicação interna		Comunicação externa	
	Formal	Informal	Formal	Informal
Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião mensal - <i>E-mails</i> individuais ou por equipe, setores - Comunicados gerais 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais em grupo ou individuais referentes a comunicados transmitidos 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Site</i> - <i>Releases</i> - <i>Orkut</i> - Rádio - Palestras e participações em programas de TV (Nutricionista) - <i>Folders</i> - Fotos - Murais (dicas nutricionista, saúde, curiosidades) - Mala direta 	<ul style="list-style-type: none"> - "Boca-a-boca" - Comunicação direta com os hóspedes

Quadro 15 - Comunicação no Hotel C

Fonte: elaboração própria

Como o HOTEL D entra no mercado respondendo à demanda e à oportunidade de ampliar a abrangência de atuação na área turística, uma vez que tem em suas terras um atrativo natural com forte destaque no roteiro turístico da cidade de Brotas e cujo nome é o mesmo do hotel, isso pode representar um forte *marketing* para o meio de hospedagem. Por esse fato, o nome é considerado um patrimônio.

Foi identificada uma visão hierarquizada em relação aos fluxos comunicativos, caracterizados mais como descendentes ou verticais. Sendo entre as empresas estudadas a que apresenta a visão mais conservadora, acredita-se que comunicação deva fluir pela hierarquia e estrutura organizacional. Em relação a conversas diretas com funcionários de todos os níveis hierárquicos, não há muita abertura da dirigente entrevistada, mas ela enfatiza que sua irmã, outra dirigente, é mais maleável para isso. As barreiras são identificadas como problemas de linguagem, pois se considera que pessoas sem muita qualificação na área podem compreender as mensagens de forma errada ou incompleta.

A ausência de referência a meios de comunicação externa informal evidencia que priorizam os meios formais de comunicação com este público.

O *site* da empresa tem a cor verde-escuro como predominante, e pode-se dizer que ele “exala” o aspecto verde característico da natureza da fazenda; há certa proporção entre a comunicação verbal e não-verbal, com predominância variável de acordo com temas abordados nas páginas internas. O texto tem sentido tradicional e não conta com marcas do emissor e do receptor. Há destaque para o “Centro de Eventos e Convenções”, o que é condizente com o objetivo de conquista do público corporativo.

O *slogan* “Lazer e ecoturismo em meio as belezas da natureza” destaca o potencial turístico do local e da própria região, e o título de *folders* como “A hospedagem que você procura no melhor hotel a região” evidencia que o discurso está atrelado à estratégia de fixar-se como “a melhor fazenda hotel da região”. O verde, também característico do logotipo, feito por profissional da área, mas sem outro tipo de relação direta com os atrativos turísticos, e belas fotos do local estão presentes na maioria dos materiais de divulgação externa impressos. Há alguns focados em públicos segmentados enfatizando o “*Day Use*”, “Escolas” e o “Restaurante da Fazenda”. Também possui *CD-Rom* que apresenta atrativos da fazenda.

Dessa forma, as principais características da gestão da comunicação do HOTEL D podem ser sistematizadas de acordo com o quadro 16:

Gestão da comunicação	Comunicação interna		Comunicação externa	
	Formal	Informal	Formal	Informal
Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Grande reunião no meio e no final do ano e reuniões mensais com setores - Quadro de avisos - Caderno de anotações que cada funcionário repassa para encarregados e gerentes no final do mês - Palestras e filme para novos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Site</i> - <i>Folders</i> - Cartões papelários - <i>Banners</i> - Revistas - Rádios - Questionário de satisfação para os hóspedes 	<ul style="list-style-type: none"> - Não citada

Quadro 16 - Comunicação no Hotel D

Fonte: elaboração própria

O HOTEL E possui estratégia de comunicação diferenciada por se disponibilizar o local para a realização de eventos ou produções de programas televisivos que difundem o

nome da pousada, e utiliza-se da divulgação de notícias sobre essas iniciativas em diversas mídias.

Com referência à comunicação interna, não foram identificadas barreiras e o fluxo é circular, pois aproximações entre funcionários são incentivadas. Um dos dirigentes ressalta a importância atribuída à comunicação interna: “Todos os departamentos devem estar interagindo e conscientizados de que o produto final depende da ação de todos”; é notado que “a equipe veste a camisa”, os funcionários sentem-se parte integrante da organização, o que é considerado determinante para o bom atendimento aos hóspedes. Observa-se que há valorização dos funcionários, e as reuniões são marcadas de acordo com a demanda.

Foi apresentada uma evolução importante na área de comunicação externa, pois no momento das entrevistas ainda não possuíam *site* próprio e, apesar de afirmarem que concentravam suas vendas pela *internet*, utilizavam-se de sistema de reserva por meio de *site* de terceiros. A criação de *site* próprio evidencia características empreendedoras.

O *site* da pousada tem como cor predominante o azul, “que não pode ser tocado por que é a cor do ar, fluídica e distante” (GUIMARÃES, 2000, p. 118). A página inicial é bastante colorida, chamativa, predominantemente não-verbal, contendo apenas o *menu* com *links* para outras páginas e fotos, uma maior que traz a própria pousada e abaixo uma mistura de diversas fotos destacando esportes radicais, fauna, flora, campo de golfe, clientes interagindo com ambiente, além do logotipo e do nome. Ao clicar-se nos *links*, abre-se *pop up* com promoções. Há predominância do não-verbal; o verbal é direto, conciso, em sentido tradicional e há marcas do emissor e do receptor. O logotipo é predominantemente azul e verde, com pássaro de fundo – cores que estão nos subtítulos internos dos *menus*.

Dessa forma, as principais características da gestão da comunicação do HOTEL E podem ser resumidas no quadro 17:

Gestão da comunicação	Comunicação interna		Comunicação externa	
	Formal	Informal	Formal	Informal
Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	- Reuniões não periódicas - Cursos	- Conversas - Sugestões	- Site - Releases eventos (Jornais) - Rádios - Televisão - Folders - Mala direta	- "Boca-a-boca"

Quadro 17 - Comunicação no Hotel E

Fonte: elaboração própria

Foi notado que, das empresas estudadas, o HOTEL F é o que possui maior estruturação da área de comunicação. Além de assessoria de imprensa terceirizada, possui segmentação por setor ou público-alvo visado, o que almeja uma comunicação direta com diferentes tipos de clientes, ampliando a possibilidade de conquistá-los. Conta também com a tecnologia da *internet* para comunicação com funcionários – *intranet* – e com mecanismos de mensuração dos retornos obtidos com os investimentos na área de comunicação.

Os fluxos comunicativos são considerados como circulares, devido a possuírem tempo considerável de convivência com grande parte dos funcionários; como barreira comunicativa, pode-se considerar que ocorra dissonância de linguagens entre dirigentes e alguns funcionários, devido a problemas de inadequação de repertórios.

A ausência de referência a meios de comunicação externa informal evidencia que priorizam os meios formais de comunicação com este público.

Possuem *sites* diferentes voltados para segmentos diferenciais, e o *site* inicial permite redirecionamentos aos demais. Um deles foca o “Atendimento de Escolas”, é bem colorido, dinâmico, parecido com revistas infanto-juvenis – seu público-alvo –, com vários espaços interativos que permitem o *feedback* por parte dos clientes, que também sentem que tem “voz” perante a organização. Há predominância da cor laranja juntamente com o verde e o azul. A linguagem é simples, concisa e direta.

Com essas informações, observa-se que há adequação de linguagem com o segmento visado. Há também um *site* sobre acampamento de férias e temporadas, e outro sobre o hotel

fazenda, mais limpo e clássico, com fundo branco e texto em verde, mostrando os atrativos estruturais, corporativos e de esportes radicais do hotel, voltado mais para o público adulto.

A segmentação também é visualizada nos *folders*; o relacionado a atividades educacionais e astronômicas tem predominância da comunicação verbal e apresenta as atrações oferecidas; o DVD possui o mesmo conteúdo, com a diferença de ser oral; o corporativo traz, como diferencial, atividades que podem ser feitas pelos grupos de trabalho, no local, e depoimentos de participantes; é feito em material reciclável, relacionando-se à idéia de desenvolvimento sustentável. Já os do hotel fazenda, de formaturas e do público infanto-juvenil têm predominância do não-verbal, são coloridos e evidenciam atrativos oferecidos pela empresa.

Assim, podem-se sintetizar as principais características da gestão da comunicação do HOTEL F como esquematizado no quadro 18:

Gestão da comunicação	Comunicação interna		Comunicação externa	
	Formal	Informal	Formal	Informal
Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet - Murais - Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sites - Rádio - Jornais - Revistas - DVD - Institucional voltada para a área de educação 	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi mencionada

Quadro 18 - Comunicação no Hotel F

Fonte: elaboração própria

6. ANÁLISE COMPARATIVA E PROPOSTAS DE MELHORIAS

“O significado das palavras não está nelas; está em nós.”

S. I. Hayakawa

Este capítulo tem como propósito evidenciar as principais características levantadas com a pesquisa empírica, tendo por base os conceitos abordados na revisão teórica, e apresentar possíveis melhorias na área de gestão estratégica da comunicação organizacional, tendo como foco a pequena empresa hoteleira.

6.1 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS

Fundamentando-se nas variáveis de pesquisa, são abordadas sinteticamente informações comparativas das seis empresas estudadas. De acordo com Yin (2002), as estruturas comparativas repetem as informações do estudo de caso, relacionando descrições e explicações alternativas do dele.

6.1.1 PROCESSO ESTRATÉGICO

A forma apresentada pelo processo estratégico nas empresas estudadas pode ser visualizada no quadro 19.

Processo estratégico	Hotéis					
	A	B	C	D	E	F
Planejamento	X	X				X
Aprendizagem				X	X	
Empreendedorismo			X			

Quadro 19 - Forma do processo estratégico por hotel

Fonte: elaboração própria

Os HOTÉIS A, B e F consideram o processo estratégico como planejamento, ou seja, baseado em ações mais deliberadas. Por sua vez, os HOTÉIS D e E o vêem como

aprendizagem e o HOTEL C o foca mais como empreendedorismo, centrado nas ações do dirigente como inovador.

O quadro 20 evidencia o tipo de definição de estratégia que caracteriza os meios de hospedagem que fazem parte da presente pesquisa.

Tipo	Definição			
	Plano	Padrão	Posicionamento	Perspectiva
Continuidade	A		B	
Reativa		D		
Melhoria/ Crescimento	F	E		C

Quadro 20 - Tipo de definição de estratégia por hotel
Fonte: elaboração própria

Nos HOTÉIS A e F, a estratégia é vista como plano por, respectivamente, buscarem deliberadamente manutenção e continuidade do negócio e a ampliação de clientes. No HOTEL B, ela é mais caracterizada como posicionamento, pois pretende-se firmar seu reconhecimento como meio de hospedagem e de sua marca no mercado. No HOTEL C, a estratégia, que foca melhoria e crescimento, caracteriza-se como perspectiva, por atuar em um mercado específico que possui uma maneira particular de realizar as atividades. No HOTEL D evidencia-se uma estratégia reativa que visa a manutenção de um padrão diferencial de serviços oferecidos, buscando-se estabelecer como melhor fazenda hotel da região. Já no HOTEL E, por focarem a melhoria contínua e a ampliação da abrangência de clientes, a estratégia é vista como padrão.

Por sua vez, o nível de caracterização do planejamento, como operacional e/ou estratégico, bem como seu grau de formalização podem ser consultados no quadro 21.

Grau de formalização	Nível de planejamento	
	Operacional	Estratégico
Formalizado	A, B	B
Parcialmente formalizado	C, D	C
Em projeto de formalização	F	F
Informal	E	

Quadro 21 - Nível e grau de formalização do planejamento

Fonte: elaboração própria

O planejamento é formalizado nos HOTÉIS A e B. No primeiro, existe um plano para cada setor com etapas bem definidas e no segundo, ações de curto e médio prazo são estabelecidas e há projeto de serem reavaliadas a cada três anos; no HOTEL B, são englobados tanto o planejamento estratégico quanto o operacional e, no HOTEL A, apenas o último. Nos HOTÉIS C e D, o planejamento é parcialmente formalizado, centrando a formalização em atas e especificação de tarefas e na parte financeira, respectivamente; no HOTEL C, este planejamento refere-se ao estratégico e operacional e no HOTEL D, somente ao operacional. No HOTEL E, não é formalizado em nenhum dos níveis e, no HOTEL F, há projeto de formalização operacional e estratégica a ser implantado.

6.1.2 ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA E DO SETOR HOTELEIRO

Com referência às especificidades da pequena empresa hoteleira, notou-se como importantes as seguintes informações, que podem ser consultadas nos quadros de 22 a 25. O quadro 22 traz características do dirigente das empresas estudadas.

Evidencia-se que o papel da liderança e ao dirigente são relevantes para as organizações pesquisadas. Para exemplificar: a dirigente do HOTEL C destaca que o seu estado de espírito reflete sobre os demais; nota-se que no HOTEL B, a organização reflete a

visão e ação dos dirigentes e que, no HOTEL F, a forte característica centralizadora faz que ele seja mais reconhecido pelo próprio nome da proprietária.

Dirigente	Hotéis					
	A	B	C	D	E	F
Operador	X				X	X
Empreendedor		X	X	X		
Papel decisional	X	X	X	X	X	X
Papel interpessoal	X		X	X	X	
Papel informacional			X	X		

Quadro 22 - Descrição de características do principal dirigente das empresas estudadas
Fonte: elaboração própria

Em relação às atividades do dirigente, todos concordam com planejar, organizar, controlar e comandar, mas o HOTEL F, sente dificuldade em controlar, o que pode ser resultante do fato de priorizarem o papel decisional em detrimento da delegação de tarefas. Às atividades acima são acrescentadas as de participar, implementar, criar e humanizar, respectivamente, pelos HOTÉIS A, B, D e E. Além do HOTEL F, o HOTEL B enfatiza o papel decisional, que, juntamente com o interpessoal, é identificado no HOTEL E; e nos HOTÉIS C e D, há um composto dos papéis decisional, interpessoal e informacional.

Pode-se afirmar que todos os dirigentes – dadas as características peculiares da pequena empresa e conseqüente envolvimento com o negócio – têm características operadoras e empreendedoras ou contam com mais de um administrador, cada um deles com predominância de uma das definições acima. Mas pode-se afirmar que os dirigentes entrevistados caracterizam-se primordialmente como empreendedores nos HOTÉIS B, C e D e como operadores nos HOTÉIS A, E e F.

As principais características organizacionais dos hotéis podem ser consultadas no quadro 23.

Organização		Hotéis					
		A	B	C	D	E	F
Estrutura	Horizontal	X	X	X		X	
	Vertical				X		X
Centralização de cargos e funções					X		X
Formalização (Cargos e funções)	Flexíveis	X	X		X		
	Parcialmente formalizados			X		X	X
Liderança	Transaccional				X		X
	Transformaccional	X	X	X		X	
Empresa familiar		X	X	X	X	X	X

Quadro 23 - Descrição de características organizacionais das empresas estudadas
 Fonte: elaboração própria

Todas as empresas estudadas são consideradas familiares. A tendência dos HOTÉIS A, B, C e E é para uma estrutura mais horizontal, e a dos HOTÉIS D e F é mais vertical, com centralização de cargos e funções. Não foi identificada a total formalização de cargos e funções; eles são parcialmente formalizados nos HOTÉIS C, E e F, e flexíveis nos HOTÉIS A, B e D. A liderança tende a ser mais transaccional, ligada à própria estrutura e à delegação de tarefas nos HOTÉIS D e F, e predominantemente transformaccional nos HOTÉIS A, B, C e E.

Em relação à tecnologia, todos reconhecem a importância e benefícios trazidos, especialmente no referente a acesso à *internet* na área corporativa, medidas de segurança e otimizações de procedimentos, mas, em sua maioria, aderem a ela de acordo com a demanda e a disponibilidade, devido às limitações da pequena empresa.

O quadro 24 demonstra como os meios de hospedagem referenciados avaliam o contexto em que estão inseridos.

Contexto		Hotéis					
		A	B	C	D	E	F
Ambiente de tarefas	Estável	X	X	X	X	X	X
	Instável						
Ambiente geral	Estável					X	
	Instável	X					X
	Intermediário		X	X	X		

Quadro 24 - Descrição do contexto das empresas estudadas

Fonte: elaboração própria

Em relação ao ambiente geral, os HOTÉIS A e F o consideram instável; o HOTEL E, estável; e os demais adotam um posicionamento intermediário, destacando algumas características ou preocupações relevantes, de acordo com o segmento turístico que exploram, com destaque para preocupações com a preservação do meio ambiente. Quanto ao ambiente de tarefas, todos os hotéis acreditam que seja estável, e as informações mais relevantes que congregam são angariadas com o monitoramento relativo dos concorrentes e com o posicionamento dos clientes sobre os serviços oferecidos.

As principais características referentes ao setor hoteleiro que influenciam a gestão das empresas estudadas estão esquematizadas no quadro 25.

Características	Hotéis					
	A	B	C	D	E	F
Segmentação de mercado	X	X	X	X	X	X
Heterogeneidade de demanda				X	X	X
Sazonalidade de demanda	X	X				
Intangibilidade	X	X	X		X	X

Quadro 25 - Especificidades do setor hoteleiro que influenciam a gestão das empresas estudadas

Fonte: elaboração própria

Em relação às especificidades do setor hoteleiro, pode-se salientar o subentendido - e presente em todos os hotéis - contato direto dos clientes com a produção e consumo dos serviços oferecidos. Esse aspecto também está ligado à intangibilidade dos serviços, que faz a qualidade ser determinada subjetivamente. A preocupação com esta última característica é observada nos HOTÉIS A, B, C, E e F.

Evidenciam-se, em todos os hotéis, uma preocupação e atenção especial a determinado público-alvo ou a uma diversidade deles, o que caracteriza a segmentação de mercado. Os HOTÉIS D, E e F identificam uma heterogeneidade de demanda, e os HOTÉIS A e B apresentam certa sazonalidade, ou seja, instabilidade de demanda, que se concentra mais em determinadas épocas do ano.

6.1.3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Algumas das principais características do processo de gestão da comunicação nas empresas estudadas estão disponibilizadas nos quadros de 26 a 28, além da apresentação dos meios, instrumentos formais e informais de comunicação interna e externa de cada uma e que podem ser consultados nos quadros de 13 a 18.

No quadro 26, é mencionado quem é responsável ou centraliza as ações da área de comunicação nas empresas pesquisadas.

Responsável pela comunicação	Hotéis					
	A	B	C	D	E	F
Próprio dirigente	X			X		
Dirigente com auxílio profissional		X				
Conta com assessoria de imprensa			X		X	X

Quadro 26 - Responsável pela área de comunicação nos hotéis estudados
Fonte: elaboração própria

Nos HOTÉIS A e D, é o próprio dirigente que coordena e centraliza as ações na área de comunicação. No HOTEL B, o dirigente é o responsável pela área, mas conta com auxílio profissional externo. Os HOTÉIS C, E e F contam com assessoria de imprensa terceirizada, mas, mesmo assim, as dirigentes dos HOTÉIS C e F afirmam participar ativamente das ações da área.

A orientação dos fluxos comunicativos vigentes nos meios de hospedagem visitados está representada no quadro 27.

Fluxos comunicativos	Hotéis					
	A	B	C	D	E	F
Descendentes ou verticais				X		
Horizontais e Verticais (Circular)	X	X	X		X	X

Quadro 27 – Fluxos comunicativos presentes nos hotéis estudados
Fonte: elaboração própria

Verifica-se que os fluxos comunicativos observados são, predominantemente, do tipo circular, englobando tanto o vertical descendente e ascendente e o horizontal, exceto no HOTEL D, onde se visualiza o descendente/vertical.

O quadro 28 aponta as barreiras que marcam o processo comunicativos das empresas estudadas.

Barreiras comunicativas	Hotéis					
	A	B	C	D	E	F
Comunicações incompletas	X					
Linguagem		X	X	X		X
Não apresentadas					X	

Quadro 28 - Barreiras comunicativas presentes nos hotéis estudados
Fonte: elaboração própria

Quando identificadas, as principais barreiras comunicativas estavam associadas às comunicações incompletas, caracterizada pelo fato de os colaboradores não comunicarem exatamente o que pensam – HOTEL A –, e à linguagem, quando não há total clareza entre a mensagem transmitida e a decodificada, seja por razões de dissonância de qualificação ou de conhecimento de mundo ou do setor hoteleiro, que foram observadas nos HOTÉIS B, C, D e E.

6.2 INTERPRETAÇÃO DA GESTÃO DOS HOTÉIS

A análise teve o propósito de evidenciar e constituir características conceituais. Esta seção pretende sintetizar e compreender, de forma geral, a gestão de cada hotel.

Entre os hotéis estudados, a gestão do HOTEL A é a mais afetada pelas limitações impostas pela realidade da pequena empresa hoteleira, o que é destacado pela menção de falta de tempo e recursos financeiros. O foco de ação recai sobre o planejamento operacional, apesar de ser um dos poucos formalizados, e a estratégia acaba sendo a de manutenção e continuidade. Não se trabalha a organização de forma estratégica, mas mostra-se interesse em possuir recursos para essa iniciativa.

Observa-se, dessa forma, que a gestão do HOTEL A é muito afetada pelas influências contextuais que limitam as ações do dirigente – que são operacionalizadas – e restringem a expansão da estrutura e outros componentes organizacionais, como a tecnologia.

O HOTEL B, apesar de ser o menor dos estudados, é um dos poucos, juntamente com HOTÉIS C e E, que foram realmente planejados antes da abertura do negócio com propósito e público-alvo definidos. Além disso, o dirigente-proprietário possuía conhecimento prévio de planejamento e administração.

Também é o único que conta com planejamento operacional e estratégico totalmente formalizados, tendo o reconhecimento da pousada e de sua marca, como estratégias focadas

não em crescimento da empresa, mas em sua consolidação no contexto de atuação. Evidencia-se uma associação entre propósitos organizacionais, ações estratégicas e iniciativas na área de comunicação.

Assim, nota-se que, mesmo sendo a menor das empresas estudadas, é a que possui ações estratégicas mais bem estabelecidas desde a formulação do projeto de abertura do negócio até a coerência das iniciativas empresariais atuais com sua estratégia.

Tendo uma estratégia de crescimento e atendendo a um segmento específico do mercado, a gestão do HOTEL C caracteriza-se por contar com dois dirigentes-proprietários, cada um deles focando uma das vertentes, a operacional e a empreendedora, do negócio.

O empreendedorismo está associado à notável valorização dos funcionários, que possuem maior qualificação profissional por se tratar de um *spa*, e às contribuições angariadas por eles no tocante ao desenvolvimento organizacional. Mesmo assim, a importância do dirigente e de sua liderança no ambiente empresarial é destacada e considerada, mesmo, a “alma” motivadora da empresa.

Predominantemente, a estratégia do HOTEL D não é previamente planejada, é reativa, ou seja, responde à demanda com o intuito de se manter certo padrão de qualidade. O que é resultado da exigência do contexto e de clientes que, por sua vez, também influenciam os aspectos relacionados ao processo de aprendizagem.

Dadas as características marcantes de uma empresa familiar – três irmãos ocupam diferentes cargos e áreas de gerência – e a visão apresentada pela entrevistada, o HOTEL D é, entre os estudados, o que dá mais relevância à estrutura organizacional, apresentando uma gestão mais centralizada.

Dessa forma, a dirigente afirma que aspectos administrativos – como delegação de tarefas – e da área de comunicação fluem de forma mais marcante por meio da estrutura organizacional.

Os gerentes do HOTEL E estavam, no momento da entrevista, iniciando na gestão da empresa e, também por isso, concentravam suas ações em aspectos operacionais alicerçados sobre um planejamento informal, mas têm pretensões de focar a vertente estratégica.

É importante ressaltar que os dirigentes são os únicos, entre os meios de hospedagem estudados, que são profissionais e não proprietários do empreendimento, o que pode justificar a destacada valorização e proximidade com os demais funcionários e a abertura para a aprendizagem, bem como a visão otimista em relação ao negócio.

Em uma estrutura predominantemente flexível, o processo estratégico é marcado pela aprendizagem e incentivado junto aos funcionários, que participam ativamente na busca dos objetivos organizacionais de melhoria e crescimento. Posturas inovadoras também podem ser evidenciadas na criação de *site* próprio e numa estratégia comunicativa diferencial.

O HOTEL F é o maior das empresas estudadas, mas, mesmo assim, ainda revela limitações vivenciadas pelas pequenas empresas em geral. Caracteriza-se por ter a gestão e liderança mais centralizadas e por ser o meio de hospedagem mais evoluído em ações comunicativas aliadas à estratégia organizacional.

Apesar de a dirigente principal centralizar as decisões organizacionais e ressaltar dificuldades em delegar tarefas, atendo-se ao âmbito operacional, iniciativas como realização de curso na área administrativa, por outra dirigente, e o projeto de implantação da formalização do planejamento operacional e estratégico são alguns exemplos de medidas empreendedoras.

6.3 INTERPRETAÇÃO DOS GRANDES TEMAS

De forma semelhante à da seção anterior, esta procura sintetizar e compreender as atividades gerenciais em hotéis. No entanto, diferentemente da precedente, agora os grandes temas da pesquisa são o foco da atenção.

Em síntese, pode-se visualizar como as três dimensões que caracterizam a pequena empresa – dirigente, organização e contexto – influenciam e são influenciadas nas empresas estudadas. É possível relacioná-las também a manifestações do processo estratégico e comunicativo. A figura 14 apresenta como estas influências se processam nos HOTÉIS A, B e D.

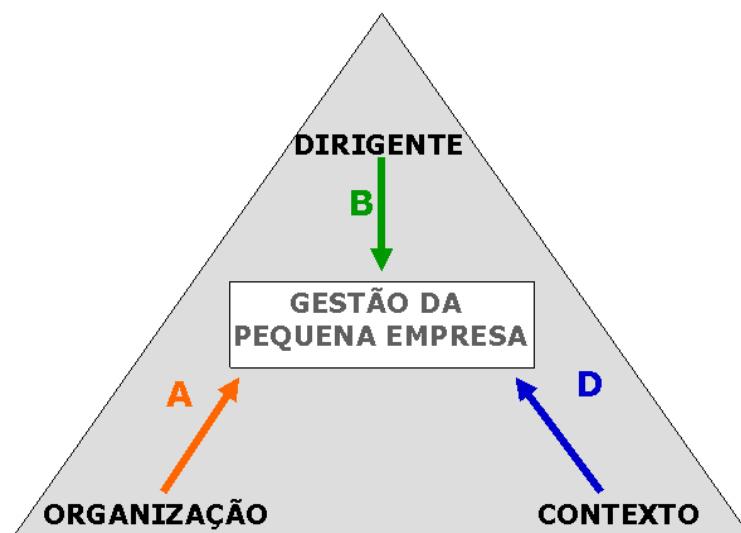


Figura 14 – Atividades gerenciais dos hotéis A, B e D
Fonte: elaboração própria

As atividades gerenciais do HOTEL A são condicionadas pela escassez de recursos humanos, estruturais e financeiros, o que permite caracterizar o dirigente como operador de negócios que foca a continuidade do hotel.

Os HOTÉIS A e D são os que possuem uma postura mais “acuada” do negócio, respectivamente, pela limitação de recursos e por forças ambientais, que exigem uma postura reativa. Possuem planejamento operacional formalizado, mesmo que parcialmente no HOTEL D, possivelmente relacionado aos aspectos reativos e de continuidade, uma vez que a carência de recursos pode estimular o planejamento e controle das ações organizacionais para tentar minimizar as restrições impostas por ela. De acordo com Churchill e Lewis (1983), as PE centram-se no operacional, pois, em seu primeiro estágio do ciclo de vida organizacional,

chamado como “existência”, os proprietários desempenham praticamente todas as atividades e supervisionam diretamente os subordinados.

Além disso, os HOTÉIS A, B e D possuem um processo comunicativo bem centralizado, o que afeta a comunicação interna, tendo, inclusive, o próprio dirigente dos HOTÉIS A e D como responsáveis pela área.

O diferencial do HOTEL B é que, mesmo tendo as restrições de recursos vivenciadas pela PE, possui uma postura de planejamento – tanto operacional quanto estratégico – e de posicionamento no ambiente, ou seja, detém uma postura de antecipação às forças externas, o que permitiu que não ficasse “acuado” em seu meio. Pode-se afirmar que este posicionamento estratégico resulta de uma diferenciação de atitude por parte do dirigente na própria implantação do empreendimento, que é previamente planejado, o que evidencia uma tentativa de contornar possíveis limitações de recursos da PE.

Além disso, valoriza-se a comunicação de forma estratégica e conta-se com auxílio profissional na área, o que permite levantar a hipótese de que a pró-atividade na gestão da comunicação é que diferencia o HOTEL B dos A e D. Embora, em situações organizacional e contextual semelhantes, a atividade comunicativa do primeiro transforme a gestão da empresa.

A figura 15 também apresenta a relevância das três dimensões definidoras da gestão da pequena empresa para os HOTÉIS C, E e F.

Observa-se que os HOTÉIS C, E e F são os que caminham para um maior grau de formalização de cargos e funções – a estratégia é reconhecida como de melhoria e crescimento – e fazem melhor uso da tecnologia. Além disso, contam com uma comunicação mais estruturada e diversificada – mesmo caracterizando-se por apresentar focos estratégicos diferenciais na área – que engloba uso de tecnologia da informação e da prestação de serviços de assessoria de imprensa.



Figura 15 – Atividades gerenciais dos hotéis C, E e F
Fonte: elaboração própria

Pode-se ressaltar que os HOTÉIS E e F, por serem os maiores, possuem características similares de gerenciamento estratégico do negócio e comunicacional, com a diferença de que o primeiro é gerenciado por administradores e o segundo, pelos proprietários. Além disso, ambos possuem heterogeneidade de demanda e, portanto, focam a segmentação de públicos em suas estratégias de negócios e comunicativas.

O HOTEL C, por ser um *spa* e lidar com público direcionado, possui um posicionamento estratégico diferencial na medida em que apresenta a necessidade de lidar com uma equipe de recursos humanos qualificada - nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo. Dessa forma, sua comunicação, tanto externa quanto interna, conta com estratégias diferenciais e diversificadas. Inclusive, usando, como no HOTEL F, a tecnologia de informação em sua comunicação interna.

O próprio sentido das flechas presentes nas figuras 14 e 15 indicam, respectivamente, uma atitude reativa e pró-ativa das empresas em relação à sua gestão.

Assim, pode-se afirmar que o processo de criação estratégico não é muito diferente entre as empresas estudadas, mas, em sua maioria, a estratégia acaba sendo de defesa e reativa, centrada nos intuitos de crescimento e na aquisição de melhorias organizacionais.

Como afirma Mintzberg e Quinn (2001, p. 232), a criação de estratégia na organização empreendedora, mais próxima à PE, é de “responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, muitas vezes sendo orientado pela busca de oportunidades”. Escrivão Filho (2006) também afirma que as pequenas empresas brasileiras possuem predominantemente um comportamento reativo, contingencial em relação ao contexto em que estão inseridas.

É importante ressaltar que todos os dirigentes demonstraram interesse em melhorar ou consolidar características estratégicas da organização, observando-se inclusive aspectos pontuais como a elaboração de projeto de localização no ambiente turístico e a fixação de marca peculiar dentro dele - HOTEL C -, ou ainda a iniciativa de implantação do planejamento estratégico - HOTEL F.

Sabe-se que a pesquisa empírica pelo método do estudo de caso não tem pretensão de gerar dados conclusivos universais, mas nota-se que não se pode afirmar a existência de uma relação direta e causal entre tamanho organizacional e planejamento formalizado, isso porque as menores empresas da amostra - HOTÉIS A e B - são as que possuem maior formalização de procedimentos, mesmo que este planejamento não seja muito sofisticado. De acordo com (ROBINSON JR.; PEARCE II., 1984), há autores que defendem a eficiência do planejamento para as PE, recomendando projetar um processo de planejamento apropriado às suas necessidades.

Além disso, evidencia-se com o presente trabalho que o dirigente é determinante na administração da pequena empresa hoteleira, seja na vertente estratégica, seja no gerenciamento de forma geral. Seu papel também é fundamental em relação ao processo comunicativo, uma vez que as atividades da área acabam sendo impregnadas por sua visão de mundo e do negócio.

Em relação ao ambiente, não foi notada sensível diferença quanto à percepção do contexto em que os meios de hospedagem estão inseridos, o que pode acontecer pelo fato de que as PE não têm muito controle sobre ele e são as que apresentam taxa mais alta de mortalidade em relação às demais (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Mas os HOTÉIS A, B e D, representados na figura 14, e os HOTÉIS C, E e F, na figura 15, possuem postura diferencial em relação ao contexto, sendo os últimos os que consideram as forças externas de forma mais positiva.

Segundo Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988), a maioria das PE percebe o ambiente do negócio como estável e são especialmente sensitivos aos seus ambientes. Em relação à incerteza ambiental e competição por recursos, as grandes empresas são freqüentemente mais capazes de influenciar fatores ambientais que as pequenas empresas.

Portanto, se a literatura já registra a capacidade de influenciar – das grandes empresas – ou não – das pequenas empresas – o ambiente, pode-se dizer com o resultado desta pesquisa que se deveria enfatizar o conceito de percepção positiva ou negativa para uma maior categorização da pequena empresa.

A estrutura organizacional também afeta a análise ambiental – nas PE todas as funções podem ser desempenhadas por uma só pessoa, geralmente, o dirigente-proprietário (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Como observado, o monitoramento ambiental pode ser feito sem grande sofisticação, analisando-se as ações dos concorrentes e as avaliações e exigências do público-alvo.

Pelas notificações da presente pesquisa, pode-se defender que, conforme aumenta a complexidade organizacional, mais hierarquizada ela tende a ser. É importante ressaltar que a maior centralização de autoridade e poder foi evidenciada na empresa de maior porte, mas, mesmo assim, não foi identificada a total formalização de cargos e funções.

Por isso, pode-se afirmar que a PE tende a ter diferenciação, divisão do trabalho, hierarquia, mas não algo muito formalizado, por centrar-se em relações familiares e pelo fato de que o dirigente-proprietário utiliza-se mais da ação direta e não da hierarquização. De acordo com Guerrini e Escrivão Filho (2008, p.55). “as organizações tornam-se especializadas à medida que crescem (...)”.

Por sua vez, em relação à comunicação, pode-se destacar que ela flui bem na pequena empresa e é predominantemente circular, pois a própria estrutura da PE – tamanho reduzido e baixa formalização de cargos e funções - gera maior proximidade e afetividade entre as pessoas, favorecendo as relações interpessoais e fazendo que o foco central da comunicação interna acabe sendo informal, principalmente, oral. As barreiras comunicativas mais frequentes relacionam-se a inadequações de linguagem e repertórios, mas há iniciativas para tentar revertê-las ou, ao menos, minimizá-las.

Como na PE é o dirigente quem conduz diretamente as tarefas para atingir os objetivos organizacionais, há necessidade marcante de se comunicar, e o próprio processo estratégico pode ser implementado pela comunicação (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Evidencia-se com os dados da pesquisa que, conforme aumenta o tamanho e complexidade da organização, investe-se ou busca-se criar mais iniciativas na área de comunicação. Por outro lado, o HOTEL B demonstra que o pequeno tamanho não é justificativa para não se inovar na área de comunicação e não aliar suas ações com as da estratégia organizacional, angariando bons resultados.

É interessante ressaltar que o HOTEL C, mesmo possuindo assessoria de imprensa terceirizada, também conta com efetiva e valorizada participação dos funcionários no processo comunicativo, tanto na comunicação externa, com o envio de textos para a imprensa e com a participação em programas televisivos da nutricionista do *spa*, quanto pela troca de materiais que foram divulgados na imprensa em geral e podem ser do interesse dos colaboradores.

A estratégia de divulgação utilizada pelo HOTEL E é diferencial por disponibilizar o local para a realização de eventos e produções televisivas, associando e fortalecendo o nome do meio de hospedagem. Já o HOTEL F diferencia-se dos demais por ser o único que conta com *intranet* como recurso da comunicação interna e com uma forte segmentação do público externo, visualizada nos diferentes instrumentos de comunicação usados. De uma maneira geral, a comunicação interna das empresas estudadas centra-se em conversas informais, reuniões, treinamentos, quadros de avisos. O HOTEL C é o outro representante que se utiliza da tecnologia para este tipo de comunicação, com o uso de *e-mails*.

Na análise dos *sites* e panfletos informativos do HOTEL D, verifica-se uma tendência para trabalhar o público-alvo de forma segmentada, mas, como a própria dirigente informou, ainda não há um planejamento racionalizado ou mensuração dos investimentos em comunicação externa da empresa, mas há projeto para que ele seja implantado. O HOTEL A é que apresenta menos ações voltadas para a área e centra sua comunicação externa na “boca-a-boca” e na parceria com *Bureau*.

Foi observado que a segmentação de mercado condiciona as ações comunicativas. As empresas estudadas apresentam uma segmentação maior por público conforme expandem seu tamanho. Caberia assim analisar se a segmentação provoca a expansão, ou se a segunda provoca a primeira.

Com referência à consonância entre atividades da área de comunicação com a estratégia organizacional, verifica-se que, de uma maneira geral, os dirigentes fazem isso mesmo que intuitivamente, mas sabe-se que os ganhos podem ser maximizados e, para tanto, propõem-se algumas possíveis recomendações.

6.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Reunindo o levantamento bibliográfico sobre os temas “processo estratégico”, “gestão da comunicação organizacional”, “especificidades da pequena empresa e do setor hoteleiro” com as informações levantadas com a pesquisa empírica, é possível explicitar algumas propostas de melhoria no processo de gestão estratégica da comunicação organizacional, o que pode ser visualizado na figura 16:

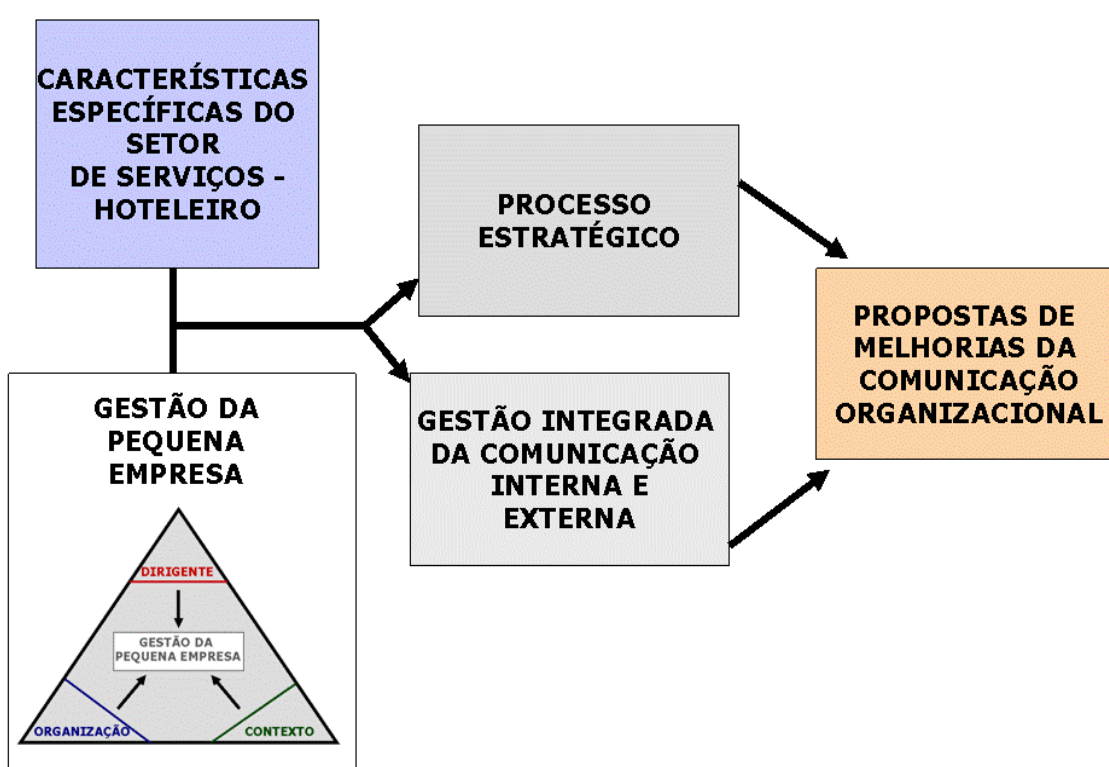


Figura 16: Propostas de Melhorias da Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional
Fonte: elaboração própria

As melhorias propostas – esquematizadas no quadro 29 – devem levar em consideração algumas limitações referentes à realidade da pequena empresa, que nem sempre possui reserva disponível para a área de comunicação, apesar da relevância desta para a sua competitividade e seu posicionamento estratégico.

ORDEM	TEMA	RECOMENDAÇÃO
1ª	Diferença entre informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhar-se em transformar informação em comunicação • Permitir a troca de informações entre colaboradores • Construir uma "memória organizacional"
2ª	Participação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir com sugestões e opiniões
3ª	Comunicação interna	<p>Quando bem trabalhada pode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar que colaboradores se sintam parte integrante da organização e sejam seus divulgadores • Minimizar barreiras comunicativas • Maximizar flexibilidade • Aumentar satisfação de clientes por estarem em ambiente familiar
4ª	Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a construção de imagem organizacional forte • Focar a venda e prestação de serviços junto a públicos visados
5ª	Necessidade de profissional de comunicação atuando na área	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar-se de que a relação custo-benefício justifica a contratação ou assessoria de um profissional de comunicação • Refletir sobre a existência de iniciativas comunicativas adequadas à realidade da pequena empresa
6ª	Adequação ao público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar que cada público-alvo exige ações comunicativas adequadas
7ª	Adequação de linguagem e formato	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar que cada formato comunicativo possui linguagem diferenciada
8ª	Veracidade de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a confiança do cliente
9ª	Integração da comunicação interna e externa com estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhar-se em unir o engajamento dos colaboradores e a construção de boa imagem institucional aos objetivos organizacionais

Quadro 29 – Síntese das recomendações

Fonte: elaboração própria

A **primeira recomendação** é que os administradores tenham consciência da diferença entre informação e comunicação e que se empenhem em transformar a primeira na segunda,

ou seja, que evitem o caráter unidirecional, e permitam uma participação e troca de informações efetivas entre colaboradores e clientes. Dessa forma, por exemplo, recomenda-se que as informações sobre gostos e preferências dos hóspedes não sejam arquivadas de formas não funcional ou fiquem restritas à memória e conhecimento de um ou poucos funcionários. É relevante que essas informações sejam comunicadas por formas orais ou escritas e passem a fazer parte da “memória organizacional”, permitindo acesso fácil e possibilidade de serem usadas eficientemente para surpreender e agradar o hóspede, visando angariar a sua fidelização. Pode-se afirmar que o cliente satisfeito é o principal divulgador da empresa hoteleira.

A **segunda recomendação** é que os funcionários, como participantes ativos do processo organizacional, tenham consciência de que podem ampliar sua participação nele ao expor sugestões e opiniões.

Fundamentada também na primeira e na segunda, a **terceira recomendação** foca a necessidade de se trabalhar a área de comunicação interna com atenção, pois, à medida que o funcionário sentir-se parte integrante, transformar-se-á efetivamente em um colaborador e divulgador da organização. Além disso, a comunicação interna trabalhada de forma satisfatória pode minimizar possíveis barreiras comunicativas, evidenciando também suas causas e origens, e maximizar a flexibilidade, uma das mais positivas características apontadas quando se refere à pequena empresa. A estrutura na maioria das vezes simples e reduzida da pequena empresa favorece esta flexibilidade.

Referindo-se ainda à comunicação interna, devem-se incentivar fluxos comunicativos circulares, que possibilitam a todos os colaboradores manifestar suas críticas e sugestões, visando melhorias organizacionais. Essa integração funcionários-empresa deve estar embasada não apenas em incentivos financeiros, mas que também nas demais necessidades humanas, que englobam, por exemplo, a psicológica, o espírito de equipe, o companheirismo.

Além de ampliar as possibilidades de “recompensas” junto ao colaborador, os hóspedes sentirão este clima organizacional favorável e similar ao familiar. Pode-se destacar, inclusive, a possibilidade de uma forte campanha publicitária perder sua força se os clientes têm consciência de que não há valorização do elemento humano dentro da organização ou que a imagem comunicada difere da realidade organizacional vivenciada.

A **quarta recomendação** é condizente com a comunicação externa, que deve estar embasada na busca da construção de imagem e identidade organizacional fortes e positivas, e que também deve centrar suas ações com o intuito de efetivar a venda e prestação de serviços junto aos públicos visados.

A **quinta recomendação** é que, mesmo sendo uma pequena empresa, com especificidades e com restrições limitadoras em alguns casos, é importante que haja alguém da área de comunicação gerenciando, colaborando ou prestando serviços, mesmo que periódicos. Especialistas da área defendem que a relação custo-benefício é recompensante e que é possível encontrar iniciativas comunicativas adequadas à realidade da pequena empresa, tais como parcerias com o Sebrae, que possui consultores para diferentes áreas na região ou, ao menos, pode indicar caminhos a serem seguidos para a obtenção de melhorias.

A adequação das ações de comunicação ao público-alvo do respectivo meio de hospedagem é caracterizado pela **sexta recomendação**. Por exemplo, o público infanto-juvenil prefere, em sua maioria, uma comunicação mais dinâmica, colorida, interativa com predominância do não-verbal, enquanto o adulto pode buscar informações mais detalhadas sobre o meio de hospedagem, a região em que se localiza ou, mesmo, sobre quais atividades são oferecidas ao público corporativo.

A **sétima recomendação** remete-se ao fato de que cada tipo de formato comunicativo exige uma linguagem que seja coerente e condizente a ele. A simples passagem, por exemplo, do conteúdo de um *folder* para o *site*, não é interessante, pois cada meio, instrumento exigem

uma linguagem condizente e adequada, e devem-se considerar também as características determinantes do público-alvo.

Como se sabe que a confiança é fundamental para o bom funcionamento tanto da pequena empresa quanto das representantes hoteleiras, a **oitava recomendação** é a de que é imprescindível a veracidade nas informações divulgadas pela comunicação externa e serviços oferecidos. A confiança também deve fundamentar a parte administrativa da organização e o papel do dirigente, pois a pequena empresa prioriza negociação, comunicação e formação de equipes em detrimento a procedimentos mais formalizados.

A **nona recomendação** ressalta a importância da integração da comunicação interna e comunicação externa com as próprias ações da área de estratégia organizacional. A concepção da comunicação de forma integrada, unindo as ações tanto da área interna, que visa maior engajamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais, quanto da externa, que busca a construção de uma imagem de organização forte e de fidelização e conquista de novos clientes, aliadas a outras possíveis estratégias organizacionais, pode ser fundamental para o aumento da competitividade e ampliação ou consolidação do mercado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Uma maneira de ver é uma maneira de não ver”
Poggi*

Esta pesquisa faz parte de estudos desenvolvidos pelo GEOPE-EESC-USP que têm por objetivo investigar os temas organizacionais na pequena empresa, com o intuito de se buscar uma melhor adequação das ferramentas gerenciais. Espera-se que ela contribua não só para o grupo de pesquisa, mas também para a Teoria Administrativa da Pequena Empresa e para o relacionamento das áreas de Comunicação, Hotelaria e Gestão Estratégica.

O trabalho foi realizado com o objetivo de apresentar propostas de melhorias na gestão estratégia da comunicação organizacional. Dessa forma, foi imprescindível analisar a prática da gestão da comunicação na pequena empresa, se ela está aliada à estratégia organizacional, e compreender algumas características específicas da pequena empresa hoteleira. Em base na revisão bibliográfica, foi possível disponibilizar algumas recomendações práticas para o aperfeiçoamento da gestão da comunicação organizacional nesse tipo de empresa.

As variáveis de pesquisas que orientaram o trabalho de campo foram: Processo Estratégico, Especificidades Gerenciais da Pequena Empresa, Especificidades do Setor de Serviços Hoteleiro e Comunicação Organizacional, definidas com o levantamento bibliográfico.

A pequena empresa possui importante papel dentro da dinâmica capitalista, fato que deve ser reconhecido e valorizado. Há uma tendência atual, também conhecida como modismos gerenciais, de se adotar aquilo que é mais novo na administração, mas nem sempre é a melhor solução para a organização. O ideal é procurar a solução mais adequada relacionando o ambiente, a estrutura e as decisões estratégicas.

Além disso, o conhecimento, por parte dos dirigentes-proprietários, das particularidades das pequenas empresas hoteleiras pode minimizar dificuldades enfrentadas por elas.

Também é importante que o dirigente-proprietário se conscientize de que nem sempre o crescimento prematuro da empresa pode trazer apenas benefícios. Cada dimensão organizacional exige posturas gerenciais peculiares. E não se pode esquecer, independentemente da dimensão da empresa, de que os clientes, cada vez mais exigentes, sempre esperam o que “foi prometido” e com qualidade. Uma inadequação de práticas gerenciais e a não satisfação das necessidades de seu público, compromete substancialmente a realização dos objetivos organizacionais e, mesmo, a sobrevivência do empreendimento.

Incentivos financeiros ou, ao menos, a diminuição de aspectos burocráticos e tributários seriam medidas relevantes para ampliar as possibilidades de investimentos na PE. Além disso, o fato de serem majoritariamente empresas familiares, a separação entre os gastos próprios e empresariais é uma recomendação imprescindível. O bom uso da informação e da tecnologia pode apoiar o negócio.

Pelas características mais próximas de uma organização social do que formal, as relações interpessoais precisam ser focadas na pequena empresa, que lida constantemente com as emoções das pessoas, com a afetividade, ou seja, com a racionalidade substantiva – o que não é algo apreciado em um ambiente burocrático. Obviamente, que a racionalidade instrumental também está presente na PE, mas em menor grau. É necessário atentar-se para o fato de que o comportamento organizacional da pequena empresa e o de seus componentes, como liderança, formação de equipes e comunicação, são diferenciais dos da grande empresa. Na primeira, tem-se como palavra-chave a confiança entre seus parceiros internos e externos de negócio.

Reunindo-se informações coletadas por roteiro de entrevistas semi-estruturadas, observações livres, leituras de referencial teórico e pelas informações e experiências vivenciadas com o estudo de casos, observou-se que as seis empresas estudadas reconhecem a importância da comunicação, mas a gerenciam de forma diferenciada, seja por estar relacionada a um tipo de meio de hospedagem diversificado, pelo tamanho da própria empresa, ou seja, pela forma como o proprietário-dirigente a considera.

Pelo estudo de casos da presente pesquisa, é possível afirmar que a atividade comunicativa pode transformar a gestão da empresa, uma vez que viabiliza a passagem de uma atitude meramente reativa para uma pró-ativa e, assim, possibilita uma postura organizacional estratégica e favorece a competitividade.

Pode-se afirmar que a comunicação não é satisfatoriamente abordada na literatura administrativa, não ocupando grande espaço como outros temas – planejamento, liderança, estrutura organizacional. Na verdade, aparece mais referenciada como subtemas de outros tópicos que possuem maior destaque.

Nem todas as empresas possuem realmente um profissional de comunicação; as que possuem, contam com trabalho terceirizado, distanciado do real ambiente organizacional, e focalizando, principalmente, a comunicação externa.

Na maioria dos casos, devido às características da pequena empresa hoteleira pode ser difícil a contratação de um funcionário específico da área. Recomenda-se que a gestão da comunicação em pequenas empresas seja delegada ou conte com a orientação de prestadores de serviços especializados que saibam comunicar e trabalhar a estratégia organizacional. Infelizmente, na maioria dos casos, os dirigentes não percebem que a relação custo-benefício é bem maior neste caso do que o dispêndio de tempo e dinheiro quando ele gerencia as ações da área. É importante que os dirigentes se conscientizem da cadeia produtiva de comunicação

que pode ser gerada e de que há prestadores de serviços condizentes ao porte da empresa, por exemplo, *bureaus*.

Essas orientações estão de acordo com a afirmação de que as pequenas empresas não precisam de técnicas complexas de gestão, mas, sim, de formas que sejam adequadas às suas características peculiares. Além disso, a simples transposição de temas relativos à administração, incluindo-se a comunicação, do ambiente organizacional das grandes empresas para as pequenas não é recomendado. Mesmo que a grande maioria de estudos focalize empresas maiores, precisa-se pensar, planejar e efetivar a comunicação das pequenas empresas de forma diferencial e adequada à sua realidade e às suas particularidades. Esse enfoque também é respaldado pela consideração de que os temas de comunicação e estrutura organizacional podem possuir forte ligação.

É válido ressaltar que, especialmente no ambiente da pequena empresa, é importante trabalhar melhor a comunicação interna, que poderá trazer benefícios como: fazer do próprio colaborador um divulgador potencial da organização e solidificar uma imagem positiva dela, divulgando campanhas publicitárias embasadas pelos depoimentos de seus próprios funcionários. Uma campanha publicitária que, por exemplo, destaque o engajamento com a responsabilidade social, ecológica – tão em moda atualmente – poderá ser facilmente denegrida se não há uma valorização de seus próprios funcionários como seres humanos. Precisa-se reconhecer que os seres humanos têm, além das necessidades econômicas, aspirações psicológicas, sociais, que precisam ser motivadas, reconhecidas, valorizadas, para realmente sentirem-se parte de um “time” de que têm “orgulho de vestirem a camisa”. Dessa forma, ganhos de realização pessoal dos colaboradores e retornos de produtividade e qualidade organizacional poderão ser observados.

Também é relevante aliar a comunicação com a estratégia organizacional, trabalhando a comunicação de forma integrada, isto é reunindo suas abrangências interna e externa. Isso

pode facilitar a aquisição e consolidação de uma imagem forte e verdadeira da organização, aliada à colaboração efetiva dos funcionários. Como já ressaltado, para que a comunicação seja funcional, é preciso que os envolvidos no processo comunicativo falem a “mesma língua”.

Além disso, em relação aos aspectos comunicativos é válido ressaltar a importância de verificar, de forma mais interpretativa e crítica, se as fontes de informações realmente conseguiram atingir os públicos visados da maneira pretendida, expressando-se em uma forma de relacionamento. O que, inclusive, refere-se à efetividade do processo comunicativo, mais complexo e abrangente do que aquele que os funcionalistas defendem, e que engloba o *feedback* como parte fundamental do processo. Por isso, é fundamental um conhecimento prévio do público e de suas aspirações, bem como a consciência de que se deve priorizar a qualidade da informação e de que a quantidade é, na maioria das vezes, irrelevante.

Em relação à adequação da comunicação ao tipo de meio de hospedagem, não deve haver uma fórmula, fechada, única, mas alternativas diferenciais; cada meio pode selecionar as mais condizentes com a sua realidade.

Com referência também às especificidades de gestão da pequena empresa, pode-se destacar que a forma como considera o ambiente organizacional e se posiciona frente a ele está mais associada à própria percepção do dirigente do que a ações da empresa. Também demonstra que a formalização pode estar presente na PE, mesmo que destacando mais a vertente operacional, e contribuir para um maior controle das limitações de recursos e estruturais que freqüentemente marcam as pequenas empresas, prejudicando-as ou levando-as ao fechamento. O planejamento, desde que adequado à realidade e propósito da PE, pode apresentar-se como muito relevante para seu satisfatório posicionamento em sua área de atuação.

Como os serviços são intangíveis, o setor hoteleiro apresenta características peculiares devido ao produto turístico, exigindo uma administração diferenciada, bem como a gestão de sua comunicação. A hotelaria precisa ser encarada com seriedade e como sistema complexo a ser construído com visão estratégica e sustentável.

Os investimentos direcionados ao trabalho institucional da cidade e da região em que os tipos de meios de hospedagem se encontram são preponderantes, pois inicialmente os turistas selecionam para onde pretendem ir; depois de escolhida a cidade, optam pelo meio de hospedagem de acordo com suas preferências, gostos, necessidades, localização e serviços oferecidos. Por isso, municípios precisam se organizar e lutar pelo desenvolvimento deste potencial, utilizando-se para tanto da comunicação e de parcerias com secretarias de Turismo, associações como o Comtur, que focalizam também ações como preservação da natureza e dos potenciais artísticos, sociais e culturais das localidades.

Como disse um dos dirigentes, “há espaço para todos”. O que reitera a recomendação de que os dirigentes dos meios de hospedagem podem e devem trabalhar conjuntamente em prol da divulgação da cidade ou região, buscando melhorias de acesso, nos serviços que o local pode oferecer, no comércio, nas áreas artísticas e culturais, na realização de eventos, na preservação ambiental – algo preponderante, pelas características da região estudada. Além disso, as empresas podem unir-se na troca de experiências, indicações, fornecendo opções para hóspedes potenciais, seja por estarem sobrecarregados, seja por não se adequarem ao perfil ou necessidades dos clientes.

Foi averiguado que nem sempre a denominação é condizente com o tipo do meio de hospedagem, ou que se opta por uma mistura de mais um deles, por exemplo, “Hotel Pousada ...”. Geralmente, fazem essa mistura de nomes com receio de conotação pejorativa ou porque o uso de mais de um, teoricamente, amplia a abrangência em relação ao público. Nos exemplos estudados, encontram-se dois que levam o nome de “pousada”: uma é uma pequena

empresa e a outra possui características de média, com uma variedade de atrativos. Uma recomendação é haja de adequação do nome às características específicas do meio. Infelizmente, foi notada uma dificuldade de classificação padronizada e de definição dessas nomenclaturas, tanto na vivência prática, quanto no meio acadêmico.

É importante ressaltar que foi sinalizada nesta pesquisa a visão que o proprietário-dirigente tem de seu empreendimento e de sua atuação nele. Infelizmente, por escassez de tempo e restrição da abrangência do estudo de casos, optou-se por centrar a análise nesses dados, mesmo reconhecendo que a coleta e a interpretação de dados mais abrangentes e diversificados, seriam enriquecedores, principalmente pela pretensão de se utilizar abordagem mais interpretativista do ambiente organizacional e da gestão de sua comunicação.

Ou seja, há uma limitação da pesquisa, pois se passa a ver e interpretar a organização do ponto de vista de um dos relacionados com ela. Claro que, em todos os casos, o entrevistado foi um dos principais envolvidos com a empresa, ou seja, seu proprietário-dirigente ou gerente, mas sua visão pode não corresponder à de outro dirigente, sócio ou familiar.

É relevante considerar que as colocações podem estar influenciadas pela maneira particular de o respondente ver o mundo e a organização em si, pelos chamados “óculos sociais”, moldados por valores, estereótipos próprios que podem afetar a abordagem mais próxima possível daquilo que chamamos de realidade administrativa organizacional. Nos casos em há mais de um dirigente, é necessário destacar que as interpretações poderiam ser um pouco diferentes, caso a conversa se desenvolvesse com outro representante.

Além disso, o estudo de caso não permite generalizações, uma vez que a pesquisa, realizada com seis empresas, é centrada em um setor específico – de serviços –, porte – pequena empresa – e região específica – centro do Estado de São Paulo. Isso pode evidenciar uma outra limitação da pesquisa. Embora as análises e recomendações realizadas permitam

uma melhor compreensão da gestão da comunicação da pequena empresa, o que colaborará para trabalhos futuros.

É importante ressaltar que os dirigentes que participaram da pesquisa foram bastante receptivos e demonstraram interesse em colaborar com ela e também receber os seus resultados, o que pode representar uma aplicação prática, contribuindo para a gestão de seu empreendimento.

O conhecimento de características de diferentes tipos e portes de meios de hospedagem também foi bastante válido. Mesmo que as grandes empresas não tenham sido foco da pesquisa, as visitas e conversas informais com dirigentes funcionários contribuíram para o conhecimento da realidade características marcantes do setor.

A pesquisa pode ser considerada inovadora, pois há poucas referências bibliográficas na literatura brasileira que congreguem as diversas áreas abordadas: Comunicação Organizacional, Administração Estratégia, Evolução do Pensamento Administrativo, Teoria das Organizações, Pequena Empresa, Turismo e Hotelaria. Além disso, há uma tentativa de relacionar contribuições de dois paradigmas, o funcionalista e o interpretativista, sabendo-se que a grande maioria das pesquisas administrativas concentra-se no paradigma funcionalista. Com isso, buscou-se focar não apenas a forma, mas também o conteúdo do processo comunicativo, como vem esquematizado no Apêndice C. A própria pesquisa de comunicação na pequena empresa tem poucos materiais. Situação parecida é vivenciada com o tema Comunicação em Pequena Empresa Hoteleira, que ainda está se firmando no ambiente acadêmico brasileiro.

Estudos futuros podem destacar possíveis lacunas evidenciadas no presente trabalho, como alternativas para a expansão do turismo corporativo e outras formas de segmentação; como a tecnologia de informação pode colaborar para a gestão estratégica de pequenas empresas hoteleiras e também embasar pesquisas a partir de depoimentos de clientes e

colaboradores. Além disso, podem-se analisar benefícios da construção de projetos de desenvolvimento para a regionalização do turismo – iniciativa também coordenada pelo SEBRAE e para a qual as universidades também poderiam contribuir com informações científicas.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ABIH. Associação Brasileira de Hotéis. www.abih.com.br, acessado em julho de 2008.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa hoteleira**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

ALMEIDA, Fernando Estima de; SUGIYAMA, Maristela de Souza Goto. As inter-relações fazem a diferença. O Estado de S. Paulo. São Paulo, 17 out. 2006. Viagem & Aventura, Caderno V, p.2.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1981.

AUDY, J. L. N.; BECKER, J. L.; FREITAS, H. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações**: A visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. In: Congresso ENANPAD, Foz do Iguaçu, setembro de 1999.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000

BALBI, Sandra. Abertura de pequena empresa leva 70 dias. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 5 out. 2006. Dinheiro, Caderno B, p.1.

BARBERO, Jesus M. **Tecnicidades, identidades, alteridades**: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In: MORAES, Denis de (org.). Sociedade midiaticizada. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. p.51-79.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BEDÊ, Marco Aurélio (coord.) **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: Sebrae, 2005.

BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BERTERO, Caldas; WOOD Jr. Produção científica em administração de empresas: Provocações, insinuações e contribuições para debate local. **RAE**, v.3, n. 1, p. 147-178, Jan/Abr. 1999.

BIGATON, Ana Laura Wiethaus. **Gestão Estratégica da Informação nas Pequenas Empresas**: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto - SP". Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de

São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. www.bndes.gov.br, acessado em maio de 2008.

BORTOLI NETO, A. Elas não sabem ganhar a guerra. **HSM Management**, v. 9, n. 50, mai./jun. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, n.21, p. 97-116, 2000.

BULLIS, Connie. From productivity servant to foundation to connection: One History of Organization Communication. **Management Communication Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 595-603, May 2005.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2003.

CARLAND, J. W. et al Differentiating Entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management**, v. 9, n. 2, Apr 1984.

CARVALHO, Kristiane Cera. **Gestão das Informações sobre o Ambiente na Pequena Empresa: estudo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

CASALI, Adriana. **Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da “Escola de Montreal”**. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, a.3, n. 6, p. 28-40, 2005.

_____. **Comunicação Organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 4 ed. Caxias do Sul: EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1992.

CAZELLI, Sibeles; FRANCO, Creso. Alfabetismo Científico: Novos desafios do contexto da globalização. **Ensaio - Pesquisa em Educação em Ciências**. v. 3, n. 1, Jun. 2001.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing concerns: Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**, p. 30-50, May-June 1983.

CLEGG, Stewart R. et al (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **RAC**, v. 9, p. 1-17, 2005. (edição especial)

CURVELLO, João J. A. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

d'AMBOISE, G.; MILDOWNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. **Academy of Management Review**, v.13, nº2, p. 226-240, 1998.

DANDRIDGE, Thomas C. Children are not "Little grown-ups": Small business need its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, v. 17, n. 2, Jul 1979.

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Bany K.; PAPA, Michael J. **Perspectives on organizational communication**. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter F. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.

_____. **O melhor de Peter Drucker: O Homem, a Administração e a Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Tecnologia**. Notas de aula, Disciplina Gestão e Organização. São Carlos, EESC - USP, 2007.

_____. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livre-Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

_____. Notas de Aula. **Evolução do Pensamento Administrativo**. Escola de Engenharia da Produção – EESC-USP, 2006 e 2008.

_____. **Fundamentos de Administração**. In: Gerenciamento na construção civil. São Carlos: EESC-USP/Projeto REENGE, 1998. Cap.1, 1998.

ETZIONI, Amitae. **Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Organizações modernas**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

FERNANDES, Ana Claudia. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

FILION, Louis Jacques. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, 1999.

FISCHMAN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1991.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4 , p. 696-706, 1985.

GASKILL, L. VAN AUKEN, H. E. MANNING, R. A. A factor analytic study of the perceived causes of small business. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 4, Out 1993.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GORENDER, Jacob. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Estud. av., São Paulo, v. 11, n. 29, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 de junho de 2007. Pré-publicação.

GUERRINI, Fábio Muller; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Gestão e organização na Era da Informação**. São Carlos – SP: SEP-EESC-USP, 2008.

GUIMARÃES, Luciano. **A cor como informação: a construção biofísica, lingüística e cultural da simbologia das cores**. São Paulo: Annablume, 2000

GUIMARÃES, André S.; SQUIRRA, Sebastião C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n.33 Ago 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed, 2001.

HERMOSA, James del Castillo e outros. **La empresa ante los medios de comunicación**. Bilbao: Ediciones Dusto As, 1997.

HOBBSAWM, Eric J. **Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1990**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INMAN, Thomas H. Communication and the small business manager. **Journal of Small Business Management**, v. 16, n. 3, Jul 1978.

IWAZAKI, Mário. **Análise do Processo de Escolha de Crédito Bancário: uma enquete nas pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

JULIEN, Pierre-André. **Introduction**. In: JULIEN, Pierre-André (org.). **Les PME: bilan et perspectives**. Québec (Canada): Les Presses Inter Universitaires, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KAST, Fremont E; ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração: Um enfoque sistêmico**. V1 e V2. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice**. 2 ed. Nova York: Longman, 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KUHN, Thomaz S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1989.

KUNSCH, Maria M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, J. SP concentra mais de 40% da receita de serviços de turismo. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 1 fev. 2007. Dinheiro, Caderno B, p. 8.

LEE, J; MANIAM, B. Small Business and Globalization. **The Business Review**, Cambridge, v. 7, n. 2, p.15-21, Summer 2007.

LEONE, N. N. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34. n. 2, p.91-94, 1999.

LEWIS, Marianne. W.; GRIMES, Andrew J. Metatriangulation: building theory from multiples paradigms **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p. 672-690, 1999.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1988.

LYLES, M. A.; BAIRD, I. S.; ORRIS, J. B.; KURATKO, Donald F. Formalized planning in small business: increasing strategic. **Journal of Small Business Management**, v.31, n. 2, p.38-50, 1993.

LOVEMAN, G.; SENGENBERGER, W. **Introduction**. In: The re-emergence of small enterprises. Geneva: OIT, 1990.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Univeristária, 1986.

LUTHANS, Fred. **Introduction to management: A contingency approach**. New York: McGraw-Hill, 1976.

MARÍN, Antonio L. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones**. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1997.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das Teorias da Comunicação**. Trad. Luiz Paulo Rouanet. 3 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

MEERS, K. A.; ROBERTSON, C. **Strategic planning practices in profitable small firms in the United States**. The Business Review, Cambridge, v. 7, n. 1, p.302-307, Summer 2007.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, 1994.

_____. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry.; WATERS, James A. Tracking strategy in a entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, Sep 1982.

_____. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul-Sep 1985.

MORAES, Giseli D. de Almeida. **Tecnologia da informação na pequena empresa: uma investigação sobre sua contribuição à gestão estratégica da informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto - SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola

de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.1, p. 58-69, Jan-Mar 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

NASSAR, Paulo; GOMES, Nelson. **A comunicação da pequena empresa**. 5 ed. São Paulo: Globo, 2001.

NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. **Os domínios da comunicação empresarial**.
<http://www.aberje.com.br/clipping/clipping.htm>. Acesso em maio.2006

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Estratégia competitiva e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Márcia Freire de Oliveira. **Sistematização das Causas de Insucesso na Implementação de Programas de Qualidade**: uma proposição de ajustes ao Programa SEBRAE de Qualidade Total em pequenas empresas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

OLIVER, Sandra; RILEY, David. Perceptions and practice of corporate communication in small businesses. **Corporate Communications**, p. 12-18, 1996.

PENG, Wei; LITTELJOHN, David. Organisational communication an strategy implementation – a primary inquiry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 7, p. 360-363, 2001.

PEREIRA, Julio C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo: Edusp/FAPESP, 2001.

PEREIRA, Carlos; HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e Novas Estratégias Organizacionais na Era da Informação e do Conhecimento**. XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, set. 2002.

PÉREZ Castillo, Juan Guilherme. **La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones.** In: REBELL CORELLA, Maria Antonieta & SANDOVAL RESENDE, Célia Ruis (orgs). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Valdés Editores/ Universidade Iberoamericana, 1998.

PERUSSI FILHO, Sergio. **Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica:** proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

PORTER, Michael E. **Competição:** Estratégias competitivas essenciais. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. What is Strategy. **Harvard Business Review.** Nov-Dec, p.61-78, 1996.

PRADO, Maeli. Em um ano de expansão, rentabilidade de pequena empresa patina. **Folha de S. Paulo,** São Paulo, 14 jan. 2008. Dinheiro, Caderno B, p.6.

PUTNAM, Linda et al. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F. M. et all (orgs). **Handbook of organizational communication. In interdisciplinary perspective.** Newbury Parky: Sage Publications, 1987.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: Clegg, Stewart R. et al (orgs). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004, p.77-125.

REGO, Torquato F. Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REIS, Ana Paula dos; ESCRIVÃO FILHO, E. **Análise das barreiras existentes para a prática do treinamento na pequena empresa.** In. PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma (Org.). Gestão da micro, pequena e media empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional. Maringá (PR): Editora UNICORPORE, 2005. 244 p. ISBN: 85-98897-05-1. (Capítulo III, p. 87-110).

RIEL, Cess B. M. **Principles of corporate communication.** Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Comportamento organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBINSON JR., Richard; PEARCE II, John A. Research thrusts in small firm strategic planning. **The Academy of Management Review,** p. 128, 1984.

RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A. The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. **Journal of Small Business Mangement**, v. 36, n. 4, p. 24-32, 1998.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo no Brasil: Análise e Tendências**. São Paulo: Editora Manole, 2002.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. **Qualidade na hotelaria**. O papel de recursos humanos. Área de Operações Industriais 2, dez/2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas. www.sebrae.org.br, acessado em maio de 2008.

_____. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SCHEIN, E. H. Problemas humanos nas organizações. In: **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, p. 10-28, 1980.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. **Associação Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación**. Disponível em www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm.

SELZNICK, P. **Fundamentos da teoria da administração**. In: ETZIONI, A. Organizações Complexas. São Paulo: Atlas, 1973.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SHRADER, C. B.; MULFORD, C. L.; BLACKBURN, V. L. Strategic and Operational Planning, uncertainty, and performance in small firms. **Journal of Small Business Mangement**, v. 27, n. 4, p. 45-60, 1989.

SILVA, Carlos José Rodrigues da Silva. Marketing Estratégico de Lugares. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMELTZER, J. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental Scanning Practices in Small Business. **Journal of Small Business Mangement**, v. 26, n. 3, p. 55-62, Jul 1988.

SOUFEN JR, Jorge. Pequenos negócios apresentam alta de 26%. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 15 abr. 2007. Ribeirão, Caderno C, p.3.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios Gerais da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

TAYLOR, James. Comunicação **Organizacional: uma ciência híbrida**. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, a.3, n.6, p. 9-15, 2005.

TEIXEIRA, Camila Cristina. **A relevância da comunicação para decisões estratégicas nas organizações**. Estudo de caso: Empresa Sky Brasil. São Paulo: ECA/USP, 2006/ Especialização.

THEOBALD, Willian F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Processo de criação de estratégias em empresas de pequeno porte de base tecnológica**. 2006. 136 p. Projeto de qualificação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

THAYER, Lee O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TORRÈS, O.; JULIEN, P-A. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23;n. 355, p.355-377, 2005.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

VINTEN, Gerald. Corporate communications in small- and medim- sized enterprises. **Industrial and Commercial Training**, p. 112-119, 1999.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications**, v. 12, n. 2, p. 177-198, 2007.

WRIGHT, p.; KROLL, Mark J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YÁZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal**. Guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZANLUCHI, Eliane; COPETTI, Carmem Lúcia. **Comunicação Organizacional Interna: Desenvolvimento e Conseqüência no Contexto Histórico das Organizações.** NP IV Relações Públicas e Comunicação Organizacional Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO EMPRESA E DIRIGENTE (1ª FASE)



USP

Universidade de São Paulo

Escola de Engenharia de São Carlos

Departamento de Engenharia de Produção



Etapa 1: Caracterização da Empresa

1) Empresa (Razão Social):

2) Ano de Fundação da Empresa:

3) Telefone comercial:

4) Endereço:

5) Número total de empregados:

6) Número total de UH (unidades

habitacionais)

7) Os principais clientes da empresa buscam atividades de:

Lazer/Culturais Negócios Aventura Saúde

8) Quando é o período de temporada?

9) Qual é o valor médio da diária em R\$?

Durante a semana normal:

Durante o fim de semana normal:

Durante a semana de temporada:

Durante o fim de semana de temporada:

Etapa 2: Identificação do Dirigente da Empresa

1) Nome do entrevistado(a):

2) Data de Nascimento:

3) Sexo: Masculino

Feminino

4) Telefone para contato:

5) E-mail:

6) É o proprietário da empresa?

Não. Qual é seu Cargo na empresa?

Sim. Qual função antes de abrir esta empresa?

8) Qual seu nível de escolaridade?

9) Tinha experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócios da empresa?

Sim. Qual função? _____ Não

10) Qual foi a motivação para abertura da empresa?

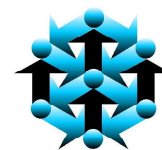
Oportunidade de negócio Já era da família Saída do Emprego

Outra (especificar) : _____



APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO E ROTEIRO DE ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



São Carlos, 14 de novembro de 2007.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de caracterizar o processo estratégico nas empresas do setor hoteleiro situadas na região central do estado de São Paulo. Para atingirmos nosso objetivo estaremos agendando uma visita para realizar entrevistas para coleta dos dados necessários.

A entrevista é rápida e solicitamos que seja respondido pelo dirigente responsável por tomar decisões sobre os futuros direcionamentos da empresa, ressaltando que a sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Não é solicitada informação sigilosa, ainda assim as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois temos o intuito de compreender o processo estratégico no segmento como um todo.

Por fim, assumimos o compromisso de lhes enviar um relatório com os resultados.

Aproveitamos o ensejo para antecipar os agradecimentos por sua valiosa colaboração.

Edmundo Escrivão Filho
Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção – EESC-USP
edesfi@sc.usp.br

Suzana Xavier Ribeiro
Mestranda em Engenharia de Produção - EESC-USP
suzana@sc.usp.br

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – 2ª fase

1. Estratégia: orientação geral, ampla, envolve toda a organização, de longo prazo, relação organização e ambiente

1.1 Estratégia

- a) *Estratégia como plano:* direção, guia ou curso de ação para futuro, preparadas previa e conscientemente
- b) *Estratégica como padrão:* consistência de comportamento ao longo do tempo
- c) *Estratégica como posição:* localização da organização
- d) *Estratégia como perspectiva:* modo próprio da organização perceber seu contexto e agir
- e) *Estratégia como pretexto:* manobra ou truque específicos para enganar oponente ou concorrente

1.2 Processo estratégico: produção de estratégia

- a) *Processo estratégico como planejamento:* integração de decisões e estratégias, mais deliberado

Etapas

- b) *Processo estratégico como aprendizagem:* soluções “reativas” de acordo com demandas, visão mais coletiva, maior colaboração dos funcionários
- c) *Processo estratégico como empreendedorismo:* formulação estratégica caracterizada pela inovação, pesquisa de novas oportunidades. Poder centralizado nas mãos do gerente/proprietário

1.3 Planejamento: processo de desenvolver, elaborar planos

- a) *Grau de formalização:* tendência para formal ou informal e uso de tecnologias de informação
- b) *Grau de coletivização:* característica de ser coletivo, quanto maior esta tendência, maior será o aprendizado
- c) *Grau em que é voluntarioso:* se tende a ser empreendedor
- d) *Etapas do planejamento*
 - *Especificação dos objetivos e metas*
 - *Definição de políticas, programas e procedimentos*
 - *Determinação dos recursos necessários*

- *Escolha de procedimentos para tomada de decisões e implantação*
- *Estabelecimento de formas de controle*

Qual a proporção de tempo que investe em cada etapa e como estas informações são adquiridas?

1.4 Aprendizagem

1.5 Tipos de fontes de informação usadas para compor estratégia

- a) *Internas*
- b) *Externas*
- c) *Formais ou informais*

Swot: técnica administrativa para análise do ambiente externo e interno com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças.

2. Pequena Empresa

2.1 Dirigente

a) Atividades

- *Planejar*
- *Organizar*
- *Liderar*
- *Controlar ...*

o trabalho das pessoas para utilizar recursos disponíveis com o intuito de atingir metas e objetivos pré-estabelecidos

b) Papéis

- *Interpessoais*: foco afeto, outras pessoas representam meio pelo qual ações sejam feitas, são “motivadas” e “dotadas de poder”
- *Informacionais*: ações do dirigente se concentram em informações como forma indireta de fazerem as coisas
- *Decisionais*: dirigente envolvido diretamente na ação (mesmo que seja mero “falar” e “ouvir”, “diagnosticar” e “criar”

c) Empreendedor

- Operador: não introduz nenhum produto ou inovação de mercado mais relevante e negócios não apresentam grande crescimento
- Empreendedor: introduzem alguma inovação mais significativa e administram empresas em “crescimento”

2.2 Organização

a) Estrutura

- Centralização: organograma da empresa, distribuição hierárquica
- Complexidade: diferenciação horizontal e diferenciação vertical
- Formalização de cargos e funções
- Descrições e procedimentos de cada função são determinados; (empresas maiores) se quando tinham menor número de funcionários isto era feito da mesma forma
- Se é uma empresa familiar

b) Tecnologia

- Processo
- Produtos
- Informação
- Serviços

c) Liderança

c) Grau de concentração em relação a metas e controles (=processo de planejamento)

2.3 Ambiente

a) Como o ambiente é percebido

- Estável, flexível (dinâmico), turbulento - imprevisível
- Ambiente de tarefas: mais próximo, representado pelos fornecedores, clientes, concorrentes
- Ambiente geral: fatores sociais, demográficos, econômicos, ecológicos, políticos, tecnológicos

Monitoramento ambiental: procedimento que reuni e interpreta informações pertinentes do ambiente externo e introduz resultados no processo de decisão organizacional.

b) Como esta percepção do ambiente afeta o papel do dirigente

3. Comunicação: coleta e disseminação (transmissão) de informações

3.1 Comunicação organizacional

a) Instrumentos/meios/canais

- *Formais ou informais*

b) Tipos de comunicação e se são pensados de forma integrada

- *Comunicação organizacional*

Comunicação administrativa

Comunicação interna

Comunicação mercadológica

Comunicação institucional

- *Comunicação interpessoal* (verbal e não-verbal)

c) Fluxos comunicativos

Descendente ou vertical

Ascendente

Lateral ou horizontal

Transversal ou longitudinal

Circular

d) Barreiras

Pessoais

Administrativas burocráticas

Excesso de informações

Comunicações incompletas

Comunicações imparciais

e) Comunicação e Estratégia

Gerenciamento e coordenação das atividades de comunicação

Há ou quem é responsável? Se há, quais os benefícios provenientes?

Há forma de aliar política de comunicação com estratégia de comunicação com estratégia geral da empresa?

Acredita que investimentos em comunicação trazem resultados esperados?

f) Comunicação e meios de hospedagem

Por ser (tipo de meio de hospedagem: Pousada, Hotel, Hotel Fazenda, Resort, Fazenda Estância – Acampamento Educacional) acredita que necessita de instrumentos ou gestão diferencial do processo de comunicação?

APÊNDICE C – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB OS PARADIGMAS FUNCIONALISTA E INTERPRETATIVISTA



**APÊNDICE D - ANÁLISE DE CONTEÚDO CATEGORIAL: CODIFICAÇÃO,
DESCRIÇÃO E EXPLORAÇÃO DO MATERIAL**

CATEGORIAS OU RÚBRICAS	COMPONENTES OU UNIDADES DE REGISTRO						
A – Processo Estratégico	<i>Temas</i>	<i>Subtemas</i>					
	I – ESTRATÉGIA	IA - Estratégia como plano					
		IB - Estratégia como padrão					
		IC - Estratégia como posição					
		ID - Estratégia como perspectiva					
		IE - Estratégia como pretexto					
	II – PROCESSO ESTRATÉGICO	IIA - Processo estratégico como planejamento					
	IIB - Processo estratégico como aprendizagem						
	IIC - Processo estratégico como empreendedorismo						
III – PLANEJAMENTO	IIIA - Formalizado						
	IIIB - Não formalizado						
IV – APRENDIZAGEM							
V – TIPOS DE FONTES DE INFORMAÇÃO USADAS PARA COMPOR A ESTRATÉGIA							
B – Especificidades da Pequena Empresa	VI – DIRIGENTE	VIA – Atividades	VIA1 - Planejar				
		VIA2 - Organizar					
		VIA3 - Liderar					
		VIA4 - Controlar					
	VIA5 - Outras						
		VIB – Papéis	VIB1 – Interpessoais				
			VIB2 – Informacionais				
			VIB3 – Decisionais				
			VIB4 – Mix				
		VIC – Empreendedor					
	VID – Operador						
VII – ORGANIZAÇÃO	VIIA – Estrutura	VIIA1 – Centralização					
		VIIA2 – Complexidade					
		VIIA3 – Formalização					
		VIIB – Tecnologia					
	VIIC – Liderança						
	VIID – Empresa familiar						
VIII – AMBIENTE	VIIIA – Ambiente de tarefas						
	VIIIB – Ambiente geral						
	VIIC – Monitoramento Ambiental						
C – Gestão da Comunicação	IX – COMUNICAÇÃO INTERNA	Gestão da comunicação	Comunicação interna IX		Comunicação externa X		
	X – COMUNICAÇÃO EXTERNA		Meios, canais, veículos, instrumentos de comunicação	Formal	Informal	Formal	Informal
					IXA	IXB	XA
	XI – FLUXOS COMUNICATIVOS	XIA – Descendente ou vertical					
		XIB – Ascendente					
		XIC – Lateral ou horizontal					
		XID – Transversal ou longitudinal					
		XIE – Circular					
	XII – BARREIRAS	XIIA – Pessoais					
		XIIB – Administrativas burocráticas					
		XIIC – Excesso de informações					
		XIID – Comunicações incompletas e parciais					
		XIIE – Linguagem					
	XIII – ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO						
XIV – MEIOS DE HOSPEDAGEM E COMUNICAÇÃO							

APÊNDICE E - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Objetivo Geral: Propor medidas de aperfeiçoamento da gestão da comunicação organizacional na pequena empresa, visando maior eficácia estratégica						
Etapas	Objetivos específicos	Perguntas da pesquisa	Tipo de pesquisa	Coleta de dados	Técnica de Análise de Dados	Respondentes
ETAPA 1 (Quantitativa) Identificação das principais características das empresas hoteleiras da região estudada	1) Levantar as empresas do setor de serviço hoteleiro de região central do Estado de São Paulo	P1) Qual a caracterização da empresa e a identificação de seu dirigente?	Quantitativa	- Pesquisa em <i>sites</i> de busca na <i>internet</i> - Pesquisa em dados levantados anteriormente pelo GEOPE - Questionários com perguntas abertas e fechadas	Análise descritiva dos conteúdos	Proprietários-dirigentes ou recepcionistas
	ETAPA 2 (Qualitativa)	2) Identificar as características do processo estratégico nas empresas estudadas	P2) Qual ao processo estratégico, estratégia da empresa, os tipos de informações usadas para compô-los? Possui planejamento formalizado? Há abertura para aprendizagem?	Qualitativa	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial
3) Identificar a prática da gestão da comunicação organizacional nas empresas estudadas e seu uso no processo estratégico		P3) Como é realizada a gestão da comunicação? Ela possui características estratégicas?	Qualitativa	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes
4) Analisar a influência das especificidades organizacionais da pequena empresa nas características do processo estratégico e nas práticas de comunicação organizacional		P4) Como as dimensões "dirigente", "estrutura" e "contexto", que se referem às especificidades da pequena empresa, são caracterizados nas empresas estudadas? E como influenciam seu processo de gestão da comunicação?	Qualitativa	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes
5) Analisar a influência das particularidades do setor de serviços (hoteleiro) nas características do processo estratégico e nas práticas de comunicação organizacional		P5) As características próprias de determinado tipo de meio de hospedagem influencia o processo de gestão comunicacional?	Qualitativa	- Aplicação de entrevistas semi-estruturadas - Observação livre	Análise de conteúdo categorial	Proprietários-dirigentes

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)