



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA KARLA DE MESQUITA SILVA

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPREENDIMENTO HOTELEIRO:
UM ENFOQUE GERENCIAL**

NATAL
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Patrícia Karla de Mesquita Silva

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPREENDIMENTO HOTELEIRO:
UM ENFOQUE GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção no título de mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Orientador: Mauro L. Alexandre, D.sc.

NATAL
2010

Patrícia Karla de Mesquita Silva

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPREENDIMENTO HOTELEIRO:
UM ENFOQUE GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção no título de mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Orientador: Mauro L. Alexandre, D.sc.

Natal, de setembro de 2010.

Prof. Mauro Lemuel Alexandre, D.Sc.
Presidente da Banca – UFRN

Prof. Dr.
Membro examinador – Instituição

Prof. Dr.
Membro examinador – Instituição

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

José de Alencar

Agradecimentos

Certo professor disse na sua primeira aula no mestrado que nós nunca mais seríamos os mesmos. Confesso que naquele momento, achei que ele exagerava um pouco, afinal de contas, estava diante de uma jornada que eu sabia, me traria muito conhecimento e crescimento e me privaria de viver muitos momentos.

Mas de fato, naquele momento, eu não acreditava que passar por este Programa seria algo que mudaria a minha vida.

Pois bem, a cada disciplina, a cada professor, fui me convencendo de que o que ouvi na primeira semana de aula era a mais verdadeira de todas as teorias que poderiam ser estudadas no mestrado.

Primeiro, aprendi a admirar cada professor por uma qualidade e a observar para tentar desenvolvê-las em minha personalidade: Mauro pela inquietude, Arlete por sua seriedade, Ari por sua doçura, Jomária pela dedicação, Miguel pelo coração e Dalcy pela diplomacia, entre outras características dos demais professores do programa. Depois, reconheci no mestrado, verdadeiros companheiros na forma mais pura da palavra.

Hoje, depois de 30 meses vividos em meio a um intenso turbilhão de emoções – estresse, risadas, noites mal dormidas, dias inteiros de sono, discussões acaloradas sobre teóricos, frustrações, apoio – eu realmente acredito que a minha vida nunca mais será a mesma, porque no mestrado eu finalmente entendi o conceito de parceria.

Parceria na vida, na amizade, nas dificuldades e nas alegrias, como um casamento em grupo no qual eu assinei um contrato de coração com os meus queridos: Adriana Azevedo, Heidi Kanitz, Marcelo Bandiera, Tatiane Nunes e Renata Trigueiro. E graças a eles, se no fim eu não puder me orgulhar de nada que eu tenha feito, me orgulhar dos amigos que eu cultivei já será o bastante.

Mas além destes, cabe agradecer também ao Sexteto S.A, sociedade anônima instituída neste período e composta de elementos unidos por um único ingrediente, o mais importante da vida: a amizade. À Barbara, Camila, Caroline e Luciane, toda a minha gratidão por absolutamente tudo.

Pela companhia e auxílio, agradeço a todos os professores, funcionários do PPGA e colegas da turma 30 do mestrado e 02 do doutorado, em especial a Ana Patrícia, João Mendes e Thaís Chacon, pessoas que talvez nem imaginem o quanto foram importantes nesta jornada.

Agradeço também aos amigos de ontem, hoje e sempre: Anne, Lucila, Magali, Mara, Mariana, Priscila, Rejane, Suelem e Thaís, além de tantos outros que a minha pobre memória teima em não me lembrar agora. Por dividirem seus dias comigo e nos meus momentos de maior dificuldade me segurarem em pé, o meu sincero “muito obrigada”. Aos colegas de trabalho representados aqui por Amanda

Veloso, Osni Damásio e Rilder Medeiros, pela compreensão das limitações que me foram tantas vezes impostas e incentivo, a minha gratidão.

Por fim, mas não menos importante agradeço a Deus e a minha família.

Aqui acredito ser necessário expor que eu andei meio estranha com Deus. Não sei se a imersão na ciência teria me feito ver e questionar a vida, o universo, o mundo, as coisas e principalmente as pessoas de outra forma. O fato é que, como mais uma parte integrante nesta mudança de vida proporcionada pelo mestrado, eu posso afirmar que não acredito em Deus da mesma forma que acreditava quando aqui cheguei. Isso não quer dizer, contudo, que eu não acredite mais em Deus. O Deus que eu acredito hoje é aquele presente, materializado nas pessoas. Nas que fazem o bem, nas que são felizes e sorriem, nas que se disponibilizam a olhar para o próximo e fazer algo por ele. Desta forma, percebo hoje que Deus tem sido muito presente na minha vida em todos os momentos, pois ele está presente em cada pessoa do bem que cruza o meu caminho, e por isso, agradeço.

À família – minha fortaleza em todos os momentos e fonte de apoio incondicional – agradeço pelo incentivo, investimento e paciência, principalmente pela última. O meu sincero muito obrigado a minha mãe, ao irmão, a cunhada e a sobrinha, aos tios e primos e ao marido que soube – como poucas pessoas saberiam – entender todos os momentos vividos (dedicação ao mestrado, longas jornadas de trabalho, viagens) durante este período.

No momento que escrevo estes agradecimentos ainda não sei se eu consegui obter o êxito que procurava, mas já sei que obtive muitos outros que não esperei encontrar nesta jornada. Valeu muito à pena! “Tudo vale a pena se a alma não é pequena” – Fernando Pessoa.

SILVA, Patrícia K. M. Comunicação interna em empreendimento hoteleiro: um enfoque gerencial.

RESUMO

A globalização, que elevou os mercados a uma posição de competição e troca nunca antes vivenciada, impôs também uma série de adaptações que tem transformado as organizações sistemas sociais cada vez mais complexos. Nesse cenário, a comunicação tem merecido atenção por parte dos gestores modernos. Pesquisas indicam que alguns setores de atividades, mais do que outros, dependem da comunicação como uma ferramenta para a obtenção de suas metas. O setor turístico, localizado no segmento de serviços, se configura como uma destas atividades, da qual a hotelaria é parte do composto de produtos. Com a intenção de reconhecer estes aspectos buscou-se neste estudo analisar as características da comunicação interna em um empreendimento Hoteleiro, na perspectiva gerencial. Para tentar se responder a tal objetivo construiu-se um referencial baseado em autores que discorrem sobre a comunicação organizacional, a comunicação interna e empreendimentos hoteleiros. Para efeito da pesquisa escolheu-se uma unidade de estudo para avaliar a visão dos gerentes com relação à temática. Na unidade pesquisada buscou-se apreender tais significações por meio da realização de entrevistas com um grupo de gerentes da organização e da análise de documentos. Os dados obtidos foram analisados através da análise de conteúdo de Bardin (1977), com a técnica da análise categorial, já que se pretendeu apreender aspectos que permitissem a descrição do conteúdo das mensagens. Os resultados encontrados apontaram para uma realidade organizacional baseada fortemente na oralidade, que convive constantemente com ruídos e que usa a comunicação para regular comportamentos. Com pouca ou nenhuma reflexão gerencial sobre a comunicação inferiu-se que os subordinados não devem absorver completamente as mensagens, fenômeno que pode ser o responsável pela não efetivação completa das mesmas. Além disso, percebeu-se que a organização estudada não planeja sua comunicação, uma vez que, ainda não a enxerga como uma ferramenta estratégica para atingir suas metas.

Palavras-chaves: Comunicação interna. Gestão. Empreendimento hoteleiro.

ABSTRACT

Globalization, which increased the market to a position of competition and change never before experienced, also imposed a series of changes that have transformed the social systems, organizations increasingly complex. In this scenario, communication has received attention from modern managers. Research indicates that some sectors of activity, more than others, rely on communication as a tool for achieving their goals. The tourism sector, located in the service segment is configured as one of these activities, which the hotel is part of the composite product. With the intention to acknowledge these aspects in this study sought to analyze the characteristics of internal communication in a hotel project in the managerial perspective. To try to answer this purpose we constructed a framework based on authors that discuss organizational communication, internal communication and hotel businesses. For the purpose of research was chosen a unit of study to assess the views of managers regarding the issue. In the unit studied was sought to apprehend these meanings through interviews with a group of managers in the organization and analysis of documents. Data were analyzed through content analysis of Bardin (1977), with the technique of categorical analysis, as it sought to capture aspects that allow the description of the contents of the messages. The results pointed to an organizational reality based heavily on orality, who lives constantly with noise and using communication to regulate behavior. With little or no reflection on managerial communication inferred that subordinates should not absorb the message completely, a phenomenon that can not be responsible for the complete fulfillment thereof. Moreover, it was realized that the organization studied did not plan your communication, since, yet the views as a strategic tool to achieve your goals.

Keywords: Internal communication. Management. Hotel project.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Componentes conceituais da comunicação	19
Figura 01: Modelo do comunicativo da teoria da informação	22
Quadro 02: Características essenciais do discurso	25
Quadro 03: Modos de organização do discurso	26
Quadro 04: Teoria das organizações e a comunicação	29
Quadro 05: Aspectos da comunicação organizacional.....	31
Figura 02: Composto da comunicação organizacional.....	33
Figura 03: Três redes comuns de pequenos grupos	38
Quadro 06: Meios de comunicação interna.....	39
Quadro 07: Funções da comunicação interna	40
Quadro 08: Estratégias para a comunicação organizacional	42
Quadro 09: Categorias de análise	57

LISTA DE SIGLAS

- ABERJE – Associação Brasileira de comunicação empresarial
- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- ABRACOM – Associação Brasileira das agências de comunicação
- BNB – Banco do Nordeste do Brasil
- CAPES – Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
- OMT – Organização mundial do turismo
- PMI – Project management institute
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem
- SECTUR – Secretaria especial do comércio e turismo
- SETUR – Secretaria de estado do turismo do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contexto e problema.....	11
1.2 Relevância do estudo	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2. COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA GERENCIAL.....	18
2.1 Comunicação.....	18
2.2 Comunicação organizacional	28
2.2.1 Comunicação interna.....	36
2.3 Gestão da comunicação	40
2.4 Empreendimentos hoteleiros	44
2.4.1 Caracterização do setor hoteleiro.....	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 Caracterização do estudo	53
3.2 Universo e abrangência da pesquisa.....	54
3.3 Coleta de dados.....	54
3.4 Análise dos dados.....	55
4. ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA GERENCIAL..	59
5. CONCLUSÃO.....	78
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE	
ANEXOS	

1– INTRODUÇÃO

1.1 – Contexto e problema

Em meio à era da informação na qual um fluxo de milhões de *bits*, leia-se informações, são transmitidas em frações de segundo de um hemisfério ao outro do planeta e mercados caem como caminhos de dominó – as organizações estão sujeitas a inúmeros fatores internos e externos que podem alterar seu funcionamento e até, em casos mais severos, levá-las a falência.

Tal era foi definida por Macluhan (MELO; PAIVA, 2007) como a aldeia global, na qual, independente das distâncias geográficas, o mundo está inteiramente interligado e as organizações concorrem em escala mundial. “o mundo está globalizado pelo mercado, pela cultura e pelo poder da tecnologia” (ANDRADE apud GALENO, et. al., 2003, p. 19).

Essa era marcada pela velocidade e valorização da informação elevou as organizações à posição de um sistema social cada vez mais complexo. “A informação e a comunicação têm, cada vez mais, assumido um papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado” (CARDOSO, 2006, p.1126). Tal valorização ocorre principalmente porque o momento de disseminação global de informações é um dos responsáveis pela formação de uma cultura e de uma sociedade que conta com um padrão de convivência, de consumo, de valores diferentes dos anteriormente estabelecidos. Tais mudanças influenciam a forma como a comunicação ocorre em todas as esferas da vida, entre elas, no âmbito organizacional. “Roger Lewin, falando sobre sistemas complexos, diz que, ‘estímulos pequenos podem levar a consequências dramáticas’.” (ANDRADE apud GALENO et. al., 2003, p.16)

Com a formação desse cenário, onde o uso da informação é chave para a organização, a comunicação assumiu uma importante posição para o desenvolvimento das empresas modernas, que se utilizam de suas técnicas para garantir sua sobrevivência no mercado procurando satisfazer o sistema externo – opinião pública, fornecedores, clientes – e o interno – empregados – entre outros *stakeholders*¹.

Com o desenvolvimento da automação e da produção em massa, vimos o aparecimento do “gerente” profissional, o homem que chega ao topo da es-

¹ Públicos-alvo.

cada não pelo que é capaz de fazer com as coisas mas pelo que pode fazer com as pessoas – por meio da comunicação” (BERLO, 2003, p.5)

Em razão disto, a disciplina passou a ser observada no mundo organizacional, assumindo a posição de ser uma das três áreas nas organizações que necessitam de atenção e investimento, segundo a maior parte dos teóricos da administração². As estratégias de comunicação organizacional, que reúnem publicidade, assessoria de imprensa, relações públicas, comunicação interna e publicações, entre outras ações, têm se configurado como ferramentas de adequação das empresas as demandas sociais e de administração, por exemplo, dos conflitos aos quais as empresas estão sujeitas como defende Torquato (2003, p. 219) quando afirma que “os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração dos conflitos”.

Neste ponto faz-se necessário tratar sobre a denominação que a comunicação nas organizações recebe. Alguns teóricos denominam-na de “empresarial”, outros como “organizacional” e há ainda os que considerem esta comunicação como “corporativa”. Segundo Cardoso (2006, p.1123-1224), a comunicação organizacional é um “elemento estratégico na realização dos objetivos e da intencionalidade das organizações na tentativa de superar os limites dos enfoques reducionistas do conceito de comunicação empresarial [...]” Tal afirmação coloca a comunicação organizacional como uma evolução da empresarial.

Entretanto com a leitura do material reunido para a elaboração desta pesquisa percebe-se que os diferentes termos denominam o mesmo fenômeno, ou seja, a comunicação como um instrumento para a “realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais”. (CARDOSO, 2006, p.1125). Sendo assim, afora as discussões sobre nomenclaturas, optou-se por utilizar a denominação utilizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) que nomeia a comunicação nas organizações como “comunicação organizacional”, excetuando-se os casos de citações diretas que contenham outro termo que será mantido para respeitar o autor.

Ainda para efeito de contextualização, faz-se necessário estabelecer significados comuns a termos que serão utilizados neste estudo, como: análise – aqui entendida como o “exame ou estudo da natureza de uma coisa complexa ou determi-

² As outras duas áreas são a tecnologia e a qualidade dos recursos humanos.

nação de suas feições essenciais, por esse método” – comunicação – que é “ação, efeito ou meio de comunicar” – gerencial – entendido como o “que se refere ao gerente ou à gerência” e empreendimento – como “comprometimento, empresa”. (Dicionário Michaelis, 2010)

A necessidade de adaptação as novas configurações sociais e mercadológicas ocasionou o aparecimento de novos tipos de gestores e novos modelos de gestão. “O administrador público, o executivo, podemos dizer que vivem num mundo de palavras” (BERLO, 2003, p.6). Tais mudanças influenciaram também na criação de um novo sistema retórico para as organizações que num exercício de adequação a atualidade tentam equilibrar seus discursos e comunicação com as práticas adotadas.

O papel da comunicação nas organizações é o foco da Pesquisa Comunicação Corporativa nas organizações³, realizada pela ABERJE em 2008. De acordo com os dados obtidos na investigação, a comunicação é vista como uma área estratégica para 59,6% dos entrevistados. Além disso, 85,8% destes informaram que a sua empresa está investindo em comunicação corporativa. A pesquisa apresenta ainda, a informação de que nas empresas focadas em prestação de serviços o índice de importância da comunicação no relacionamento com os *stakeholders* chega a 40%, índice superior ao registrado em outras atividades como a industrial, por exemplo.

Em outra pesquisa, esta realizada pelo Project Management Institute (PMI)⁴, com dados divulgados pelo Portal Exame (2010), encontra-se um dado sobre o papel da comunicação na organização no tocante aos projetos. A análise apresenta a informação de que 67% dos projetos das empresas brasileiras fracassam e que para 76% dos entrevistados, esse insucesso é motivado por falhas na comunicação.

A informação e a comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso hoje, [...], torna-se necessário entender a complexidade que envolve a

³ O estudo adotou a metodologia quantitativa, com amostra probabilística aleatória simples de 282 profissionais responsáveis pela área de comunicação nas empresas. A pesquisa foi realizada por meio de questionário fechado, aplicado por telefone entre os dias 19 e 28 de agosto de 2008. A amostra das empresas por região foi obedecida a seguinte divisão: 64,5% Sudeste; 23% Sul; 5,3% Nordeste; 4,6% Centro-Oeste; 2,5% Norte. A pesquisa foi coordenada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar e pela Prof^a. Suzel Figueiredo.

⁴ A pesquisa foi realizada no ano de 2009 e ouviu 300 empresas brasileiras de diferentes portes e segmentos.

informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. (CARDOSO, 2006, p.1125)

Avaliando tais informações percebe-se que alguns setores, mais do que outros, são dependentes da comunicação. As empresas do setor de serviços, de acordo com os dados apresentados, estão mais atentas a importância da comunicação do que as organizações de outros segmentos. O turismo, enquanto atividade considerada como prestação de serviço é um dos segmentos dependentes da comunicação. Todas as atividades que o perpassam – desde o público externo até o interno – estão ligadas as comunicações.

Um exemplo dentro do segmento é o setor hoteleiro. Na dinâmica de um Hotel os processos estão interligados pela comunicação, desde a publicidade que traz o hóspede até os serviços ofertados na estadia do mesmo. Além disso, internamente a organização está focada na comunicação de seus objetivos, valores e práticas, aos seus funcionários para que estes sejam reafirmados nas interações com os clientes. Por isso, um destes empreendimentos revelou-se um cenário interessante para o desenvolvimento deste estudo.

Diante das inúmeras questões relativas às comunicações nas organizações aqui colocadas foi realizado um estudo de corte transversal, uma vez que, apresenta um recorte, um retrato, do momento da organização estudada; empírico já que se produziu um estudo voltado para a apresentação do conhecimento do assunto, se demonstrando uma realidade específica com base na literatura e autores da área; e funcionalista – tendo em vista que se descreve uma situação, reconhecendo o valor do cumprimento das finalidades da empresa.

Face ao exposto, tem-se o problema de pesquisa, a saber: *Como se caracteriza a comunicação interna em um empreendimento hoteleiro, a partir de uma visão gerencial?*

1.2 – Relevância do estudo

A comunicação organizacional e a interna são temas amplos e em voga atualmente. Tal fenômeno pode ser vislumbrado com o crescimento no investimento nestas áreas por parte das empresas, vislumbrado na pesquisa Comunicação Inter-

na 2007⁵ da ABERJE. Esse fato configura-se como um dos critérios que influenciaram para a escolha deste tema de estudo. Além deste, a formação acadêmica da autora e sua atuação profissional, além do interesse de pesquisa do orientador foram considerados.

No aspecto social, a atividade turística ocupa o segundo lugar na economia potiguar, gerando uma receita de U\$S 583.366,883, segundo os dados da Secretária de Estado do Turismo (SETUR, 2008). Além disso, Natal possui o segundo maior parque hoteleiro do Nordeste, com 34 mil leitos e 16.821 empregos diretos e indiretos gerados, de acordo com dados do Banco do Nordeste do Brasil (BNB, 2008).

A cidade do Natal vive a expectativa de um *boom* econômico em todas as atividades econômicas em razão da realização de um dos maiores eventos esportivos mundiais no país. Um dos setores que deve sentir a maior mudança será o turismo, e por consequência a hotelaria. Tendo em vista essa realidade, procurou-se estudar a comunicação de uma perspectiva gerencial em um grupo composto pelos gerentes de um dos hotéis localizados na Via Costeira em Natal – capital do Rio Grande do Norte – que é classificado como cinco estrelas e caracterizado pela excelência em serviços, segundo a matriz de classificação proposta pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH).

Pode-se considerar que a unidade escolhida é “muitas dentro de uma”, já que a organização já esteve sob controle de uma bandeira internacional e atualmente é controlada pela família dona do empreendimento, ou seja, a organização já foi gerida por dois modelos de negócios diferentes, o que lhe confere particularidades. Tais momentos contribuíram para que a organização se transformasse no que é hoje e apresentasse o cenário encontrado.

No tocante a temática escolhida faz-se necessário informar que esta não é inédita, entretanto, a academia tem aberto espaços para pesquisas na área que buscam conceitos que fundamentem as práticas de gerenciamento da comunicação das organizações, configurando-se assim a existência de aspectos a serem explora-

⁵ A pesquisa teve o objetivo de mapear os avanços na área e comparar dados com as pesquisas sobre o mesmo tema, realizadas em 2002 e 2005. O estudo foi coordenado pelo Prof. Dr. Paulo Nassar e pela Prof^a. Suzel Figueiredo. A amostra utilizada refere-se a 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com levantamento da revista Exame (edição 2007). Juntas, estas empresas empregam mais de um milhão de funcionários e os grupos, às quais pertencem, faturaram aproximadamente 360 bilhões de dólares no ano de 2006. O modelo da pesquisa foi desenhado para abordagem com autopreenchimento *on-line*. No entanto, 137 empresas foram abordadas por telefone, com aplicação de questionário.

dos neste universo. Dados da Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES) comprovam esta informação, apontando que de 2005 a 2009 foram defendidas 23 teses e 57 dissertações sobre Comunicação organizacional no Brasil.

Apesar de diversos estudos voltados para temas como cultura organizacional e comunicação, comunicação e mudança, comunicação e qualidade e comunicação e complexidade, além de estudos epistemológicos, por exemplo, já terem sido desenvolvidos em âmbito nacional, localmente e em uma interface com a hotelaria, existem poucos registros.

Através de tais incursões no universo organizacional procurou-se obter possíveis interpretações divergentes das realidades organizacionais, tendo em vista que cada indivíduo produz uma visão de mundo, que com frequência é apresentada pela literatura como se fosse única.

Buscou-se então, através deste estudo contribuir para as discussões do tema, apresentando um ponto de vista voltado para o empirismo, já que se apresenta o conhecimento específico de uma realidade, dentro de uma perspectiva gerencial. Além disso, apesar de sua importância na economia local, o setor turístico carece de mais estudos em seus aspectos.

Sendo assim, para proporcionar melhor entendimento sobre o assunto abordado, a presente dissertação encontra-se estruturada em capítulos. Neste procurou-se tratar sobre a problemática, contextualização, questão de partida e objetivos – os quais serão expostos a seguir – que nortearam esta pesquisa.

Aspectos sobre a comunicação, a comunicação organizacional, comunicação interna e os empreendimentos hoteleiros são apresentados em seguida, bem como os conceitos que norteiam tal estudo. Após tais tópicos, a abordagem metodológica utilizada para a realização da pesquisa foi descrita. Os resultados encontrados estão colocados no tópico posterior seguidos das conclusões.

1.3 – Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

Analisar as características da comunicação interna em um empreendimento Hoteleiro, na perspectiva gerencial.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- a) Identificar os tipos ou meios de comunicação interna utilizados pelos gerentes para desenvolver as atividades;
- b) Verificar o uso da comunicação nos processos e serviços do interior do empreendimento;
- c) Identificar como os gestores lidam com as dificuldades e resistências na comunicação interna junto aos funcionários;
- d) Identificar a percepção das mudanças e aperfeiçoamentos necessários à melhoria da comunicação interna do hotel;

2 – COMUNICAÇÃO INTERNA E PERSPECTIVA GERENCIAL

2.1 – COMUNICAÇÃO

A comunicação perpassa as diversas esferas da vida humana. Entretanto, essa consciência da comunicação nasceu, de acordo com Bordenave (2006), com a identificação da existência de um “homem social”. Segundo o autor, na década de 1970 percebeu-se que o homem social “[...] está rodeado pelo meio ambiente físico mas, sobretudo, pelo meio ambiente social, composto por outras pessoas com quem ele mantém relações de interdependência” (BORDENAVE, 2006, p.8). Nesta conjuntura, o homem convive socialmente cercado pela comunicação, sendo “a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social” (BORDENAVE, 2006, p.19).

Durante o seu cotidiano, o homem social realiza, mesmo que de forma inconsciente, um número infinito de comunicações. O trecho a seguir, exemplifica esta ideia:

De manhã quando chega ao escritório, o Sr. A lê a correspondência recebida (comunicação escrita) [...]. Então a secretária entra e dirige-lhe um cordial ‘bom dia’, que ele responde com um aceno amigável de cabeça (comunicação por gesto); enquanto continua falando pelo telefone (comunicação falada) com alguém. [...] Depois do almoço [...] resolve não trabalhar na parte da tarde e levar o filho a um prometido passeio no jardim zoológico. [...] Chegando à casa o Sr. A veste-se, a fim de comparecer a um jantar de cerimônia e a um espetáculo teatral (comunicação pelas artes). (RUESCH, BATESON, 1951 apud BERLO, 2003, p.2).

Em razão dessa interdependência, entre homem, sociedade e comunicação, Bordenave (2006, p.17) afirma que “[...] a comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida em sociedade. Sociedade e comunicação são uma coisa só. Não poderia existir comunicação sem sociedade, nem sociedade sem comunicação.” Ainda sobre a temática, Freire (1977, p.65) assegura que “[...] o mundo social e humano, não existiria como tal se não fosse um mundo de comunicabilidade fora do qual é impossível dar-se o conhecimento humano”. Ele reforça ainda esta visão ao alegar que “o mundo humano é, desta forma, um mundo de comunicação” (FREIRE, 1977, p.66).

Os autores citados (BORDENAVE, 2006; BERLO, 2003; FREIRE, 1977) corroboram entre si, no tocante ao conceito de que a comunicação está presente nos

campos da vida do homem social. Mas o que é a comunicação? São inúmeras as definições que o termo recebe. Freire (1977, p.67) define que “comunicar é comunicar-se em torno do significado signifiante”. Já, Torquato (2003, p.162) defende que a comunicação “[...] como conceito abriga uma vasta área multidisciplinar. Está praticamente presente em todas as formas de interação social. Significa que a comunicação é um conceito que se liga a influência, poder, consentimento, cooperação, participação, [...]”.

Os autores apresentam a comunicação como um processo complexo e consequentemente árduo de se definir. Littlejohn (1988, p.73) corrobora com esta idéia considerando que a comunicação “não é um ato singular e unificado, mas um processo constituído por numerosos aglomerados de comportamentos”. Em virtude de sua complexidade, Littlejohn utiliza o quadro conceitual de Frank Dance (apud LITTLEJOHN, 1988) que relaciona 15 componentes conceituais distintos. Em função dos diversos enfoques que abrange apresenta-se o quadro abaixo.

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 a 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 defender ou fortalecer o ego”. (Dean C. Barnlund, 1964)
5. Processo	“Comunicação: a transmissão de informação, ideia, emoção, habilidades, etc, pelo uso de símbolos – palavras, imagens, números, gráficos, etc. É o ato ou o processo de transmissão que usualmente se designa como comunicação”. (Berelson e Steiner, 1964)
6. Transferência/ Transmissão/ Intercâmbio	“(...) o fio condutor para ser idéia de algo que está sendo transferido de alguma coisa ou pessoa para outra. Usamos a palavra ‘comunicação’ ora em referencia 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 ‘comuni-

	cação' 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 de poucos" (Alex Godê, 1959)
9. Canal/ Transmissor/ Meio/ Via	"Os meios de emissão de mensagens militares, ordens, etc., por telefone, telegrafo, 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 Haerwood, 1953).
11. Resposta discriminativa/ Modificação de 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 01: Componentes conceituais da comunicação

Fonte: Dance apud (LITTLEJOHN, 1988, p.37)

Face ao exposto, percebe-se que as definições de comunicação se confundem com os seus objetivos, mas que a sua principal função – a de permitir que as pessoas se relacionem, transformando a realidade que as circunda – é compartilhada por estes teóricos. Ainda sobre o assunto, Berlo (2003, p.12) afirma que o objetivo da comunicação "é nos tornar agentes influentes, é influenciarmos outros, nosso ambiente físico e nós próprios [...]. Em suma nós nos comunicamos para influenciar – para influenciar com intenção."

Entretanto, a comunicação depende da existência de fatores como uma realidade social, os interlocutores, mensagens, signos e meios que se unem em procedimentos para que seja possível a sua ocorrência. Aqui se faz necessário

[...] compreender que a comunicação não inclui apenas as mensagens que as pessoas trocam deliberadamente entre si. Além das mensagens trocadas conscientemente, com efeito, muitas outras são trocadas sem querer, numa espécie de paracomunicação ou paralinguagem. (BORDENAVE, 2006, p.50)

Em um esforço objetivando relatar como acontece o processo comunicativo, Berlo (2003, p.24) defende inicialmente que cada situação comunicativa difere de algum modo de qualquer outra, “mas ainda assim podemos tentar isolar certos elementos em comum apresentados por todas.” O autor defende que são esses elementos que permitem a construção de um modelo (ou processo) genérico de comunicação.

Existiram muitas tentativas de criação de modelos de comunicação, sendo a maioria deles similares ao de Aristóteles, que por sua vez, está baseado na pessoa que fala, no discurso que esta faz e na pessoa que ouve. (ROBERTS apud BERLO, 2003, p.29). Argenti (2006, p.28) apresenta uma visão aproximada do conceito aristotélico quando alega que “toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala”. Tal visão é aceita também por Charaudeau (2009, p.67) que afirma que “representamos o ato de comunicação como um dispositivo cujo centro é ocupado pelo sujeito falante [...], em relação com outro parceiro [...]”.

Um dos modelos contemporâneos mais aceitos é o difundido pela teoria da informação ou teoria matemática da comunicação desenvolvida por Shannon e Weaver no final da década de 40, que apresenta visão linear do processo e enfoca a transmissão de informação, não considerando, portanto, o conteúdo da mensagem. Neste modelo os elementos do processo comunicativo incluem: 1) a fonte, 2) o transmissor, 3) o sinal, 4) o receptor e 5) destinatário e 6) a fonte de ruído, conforme se apresenta na figura a seguir.

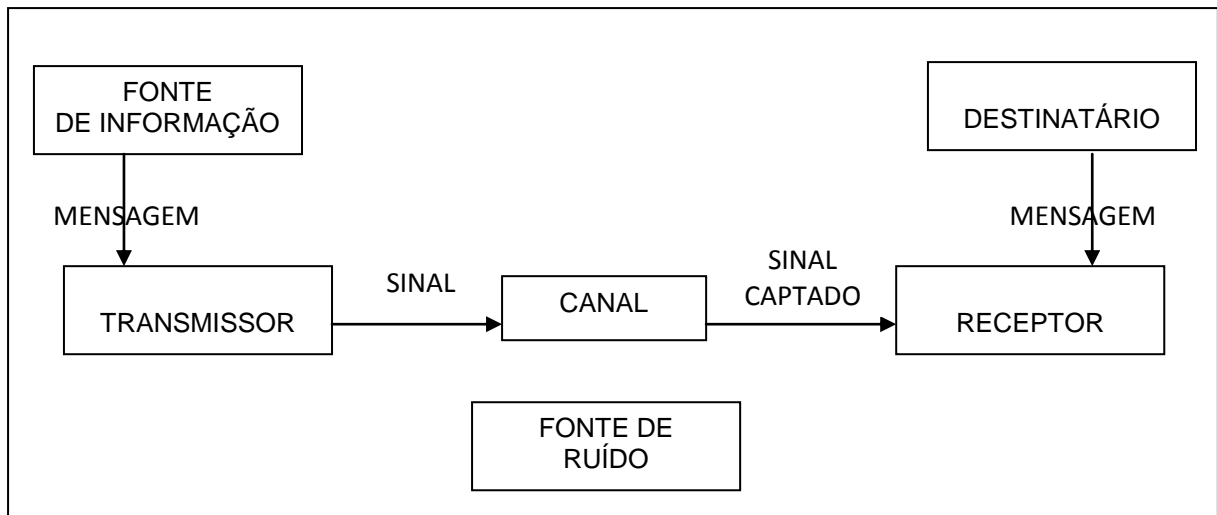


Figura 01: Modelo comunicativo da Teoria da Informação
Fonte: Shannon; Weaver, 1954, p.7

A figura demonstra que toda comunicação tem alguma fonte, uma pessoa ou grupo de pessoas com um objetivo ou razão para empenhar-se em comunicar. O objetivo da fonte tem de ser expresso em forma de mensagem, para tanto é necessário que aconteça a codificação da mesma, ou seja, sua transformação em um código. O canal figura como o intermediário, o condutor das mensagens. A decodificação, por sua vez, representa o processo inverso da codificação, ou seja, a apreensão da mensagem por parte do receptor que é o indivíduo na outra extremidade do canal.

O *feedback*, que não é um elemento presente na teoria da informação de Shannon e Weaver (1954), como se pode observar na figura 01, atualmente coloca-se como um componente a mais nesse processo, promovendo uma ação que pode-se chamar de retorno, já que a comunicação ocorre de diversas maneiras simultaneamente, conforme apregoa Freire (1977, p.67) “A comunicação, pelo contrário, implica numa reciprocidade que não pode ser rompida”. A presença do *feedback*, ou seja, desta reciprocidade é defendida também por Bordenave (2006), quando este afirma que apesar da sistematização do processo comunicativo é impossível dizer onde ele começa e termina. “A comunicação, de fato, é um processo multifacético que ocorre ao mesmo tempo em vários níveis – consciente, subconsciente, inconsciente [...]”. (p. 41).

Genelot (2001) critica o modelo de Shannon e Weaver (1954) apontando que este apresenta limitações e não garante a efetividade do processo comunicativo. Para os criadores (Shannon; Weaver, 1954) a existência de uma única interpretação entre codificação e decodificação e a eliminação de ruídos na transmissão seriam

garantias de uma boa comunicação. Genelot (2001) discorda do modelo, pontuando que mesmo que os sinais sejam bem transmitidos e corrigidos não há nenhuma segurança quanto à boa transmissão de um significado. O autor defende ainda que o receptor analise uma mensagem de acordo com três componentes: literal, situacional e interpretativo.

O componente literal é a propriedade das palavras em evocar uma significação. [...] já o componente situacional recupera os lugares, o tempo e as pessoas que estão envolvidas na situação. Não há correspondência automática entre as palavras e a sensação. [...] O componente interpretativo, por sua vez, requer uma confrontação com as estruturas de representações de intenções, de esquemas cognitivos para poder liberar uma significação. Constata-se [...] que a elaboração do sentido em processo de comunicação não é [...], algo simples e direto. (CARDOSO, p.1131).

Sendo assim, elementos que não estão expressos no modelo de Shannon e Weaver (1954) seriam necessários para a completude do processo comunicativo, como por exemplo, o conhecimento por parte dos sujeitos envolvidos acerca do código utilizado. “Em relação a dialógica-comunicativa, os sujeitos interlocutores se expressam, [...], através de um mesmo sistema de signos lingüísticos. É então indispensável ao ato comunicativo para que este seja eficiente, o acordo entre os sujeitos, reciprocamente comunicantes”. (FREIRE, 1977, p.67)

Como defendido pelo autor supracitado, para que ocorra comunicação é necessário que exista um acordo, ou seja, o conhecimento e a aceitação por parte dos sujeitos participantes no tocante ao código utilizado. “Isto é, a expressão verbal de um dos sujeitos tem que ser percebida dentro de um quadro significativo comum ao outro sujeito. Se não há este acordo em torno dos signos [...] não pode haver compreensão entre os sujeitos, o que impossibilita a comunicação.” (FREIRE, 1977, p.67)

Bordenave (2006, p.24) defende ainda que “a atribuição de significados a determinados signos é precisamente a base da comunicação em geral e da linguagem em particular”. A posse desses repertórios de signos e de regras para combiná-los foi o fator que possibilitou ao homem a criação da linguagem. “Embora não haja limites para os signos que o homem pode utilizar para se comunicar; a maior parte da comunicação se realiza por meio da linguagem, falada ou escrita.” (BORDENAVE, 2006, p.76).

Sobre o tema, Vygotsky (1934 apud GREENE, 1976, p.86), defende que a linguagem tem duas funções distintas: a primeira diz respeito à comunicação externa, com outros seres humanos e a segunda é a manipulação interna dos pensamentos. “O milagre da cognição humana é que ambos esses sistemas usam o mesmo código lingüístico e, assim, podem ser reciprocamente traduzidos com mais ou menos êxito” (GREENE, 1976, p.86).

A linguagem coloca-se como elemento responsável pela estruturação da maneira pela qual se compreende o mundo. De acordo com Charaudeau (2009, p.7) “É a linguagem que permite ao homem pensar e agir. Pois não há ação sem pensamento, nem pensamento sem linguagem”. O autor supracitado afirma ainda, ser necessário conceber o ato de comunicação como produzido por um emissor em um contexto sócio-histórico, resultando na ideia da linguagem como um objeto não-transparente. O autor explica a situação da seguinte forma “um dado ato de linguagem pressupõe que nos interroguemos a seu respeito sobre as diferentes leituras que ele é suscetível de sugerir” (CHARAUDEAU, 2009, p.17).

Faça uma experiência: imagine uma organização – uma empresa, uma escola, qualquer coisa – mas imagine-a sem a linguagem. A simples idéia disso parece absurda. [...] Habitualmente as palavras são mais ou menos ignoradas – são vistas como o simples ruído de fundo de uma organização. (ECCLES et al., 1994, p.21)

Bordenave (2006, p.89) pontua sobre o tema em consonância com o colocado por Charaudeau (2009), ao afirmar que “as diversas formas de manipulação da linguagem parecem indicar que existem duas realidades bastante diferentes: a realidade objetiva e a realidade reconstruída pelo discurso da comunicação”. Tais afirmações implicam então no fato de que a linguagem possui uma dimensão persuasiva. Berlo (2003, p.9), coloca que há motivos para crer “que todo uso da linguagem tenha uma dimensão persuasiva, que ninguém pode comunicar-se sem alguma tentativa de persuadir, de uma forma ou de outra”.

Charaudeau (2009, p. 67) coloca ainda mais um elemento neste contexto comunicacional, o discurso. Ele assegura que este é o verdadeiro fundamento da linguagem. Segundo Fiorin e Platão (2000, p.30) “um discurso é sempre, pois, a materialização de uma maneira social de considerar uma questão”. Fairclough (2001, p.22) defende que “o discurso é uma prática, não apenas de representação do mun-

do, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado”.

As ideias dos autores corroboram e complementam-se alçando o discurso à posição de construção social. Este deixa de figurar como um processo restrito a produção, distribuição e consumo textuais e passa a ser vislumbrado como uma forma particular de prática social. Maingueneau (2002) define e explica as características essenciais do discurso, conforme se apresenta resumidamente no quadro abaixo:

Características essenciais do discurso	
a) O discurso é uma organização situada para além da frase	Os discursos estão submetidos a regras vigentes em um grupo social determinado.
b) O discurso é orientado	Os discursos se desenvolvem no tempo. São construídos em função de uma finalidade.
c) O discurso é uma forma de ação	Toda enunciação constitui um ato que visa modificar uma situação.
d) O discurso é interativo	A atividade verbal é realizada com base no binômio enunciador, co-enunciador.
e) O discurso é contextualizado	Não se pode atribuir um sentido a um enunciado fora de um contexto.
f) O discurso é assumido por um sujeito	O discurso se remete a um sujeito que é fonte de referência e indica que atitude está tomando em relação a seu co-enunciador.
g) O discurso é considerado o bojo de um interdiscurso	Um discurso só adquire sentido, no interior do universo de outros discursos.

Quadro 02: Características essenciais do discurso

Fonte: Adaptado de Maingueneau (2002)

Variando de acordo com o objetivo da comunicação, as finalidades discursivas podem ser agrupadas em quatro modos de organização: enunciativo, descritivo, narrativo e argumentativo, conforme se exhibe no próximo quadro. Charaudeau (2009) defende que “cada um desses modos de organização possui uma função de base e um princípio de organização.” (p.74). Contudo, o fato de serem diferentes entre si, não os isola, existindo a possibilidade de combinação de dois ou mais modos mediante o objetivo das comunicações.

Modo de organização	Função de base	Princípio de organização
Enunciativo	Relação de influência (EU -> TU) Ponto de vista do sujeito (EU -> ELE) Retomada do que já foi dito (ELE)	- Posição em relação ao interlocutor - Posição em relação ao mundo - Posição em relação a outros discursos
Descritivo	Identificar e qualificar Seres de maneira objetiva/subjetiva	- Organização da construção descritiva (nomear-localizar-qualificar) - Encenação descritiva
Narrativo	Construir a sucessão das ações de uma história no tempo, com a finalidade de fazer um relato.	- Organização da lógica narrativa (actantes e processos) - Encenação narrativa
Argumentativo	Expor e provar casualidades numa visão racionalizante para influenciar o interlocutor	- Organização da lógica argumentativa - Encenação argumentativa

Quadro 03: Modos de organização do discurso

Fonte: Charaudeau (2009, p.75)

Os modos de organização representam a base na qual são construídos os discursos de acordo com os seus objetivos. Através destes é possível identificar dentro de construções discursivas as relações de influência que os autores pretendem desempenhar e reconhecer as verdadeiras finalidades dos discursos. Segundo Citelli (2007, p.35) “as relações entre signo, ideologia e construção do discurso persuasivo são, portanto, mais próximas do que imaginamos”. Para o autor, procedimentos como a escolha de palavras e a organização das frases (permeando a escolha e disposição dos raciocínios ao longo dos textos) permitem uma gama de possibilidades para se compor à ordem persuasiva e de convencimento dos discursos.

Além dos modos de organização, os discursos são classificados em tipos. O autor afirma ainda que seja difícil traçar uma fronteira nítida entre as funções sociais e as de linguagem. “Oscila-se entre categorias muito abstratas como polêmico [...], e categorias muito mais próximas das divisões da sociedade em setores de atividades”. (MAINGUENEAU, 2002, p.60). Isto ocorre porque o discurso não é algo individual e sim resultante de conjuntos maiores. Os sujeitos tendem a atualizar seus discursos, textos ou pronunciamentos com base nas formações discursivas com as quais convivem.

O discurso assume então o papel de ser um dos elementos comunicacionais nas organizações. Em cada um dos ambientes sociais nos quais o sujeito está en-

volvido, ele está sob a influência da comunicação daquela organização. No tocante as empresas, ambiente focado neste estudo, o discurso estabelece “não apenas uma linguagem comum, mas uma compreensão comum do mundo.” (SILVA, 2003, p.811).

Tendo em vista que todas as interações entre os seres podem ser consideradas como comunicação, pode-se afirmar que todas as formas de interação comunicativa entre os gestores de uma organização e seus subordinados, independente de seus objetivos códigos, canais, compõe o que pode se chamar de discurso gerencial. Sobre o discurso gerencial, Spink (1997) defende que este se move e atua num campo de mutação e conflito social no qual a organização faz uso da linguagem e de diversos meios de comunicação para transmitir suas mensagens aos seus públicos-alvo. Como unidades que não estão isoladas do mundo exterior, os discursos encontrados dentro das empresas estão em consonância com tal aspecto, lidando com a influência da sociedade onde as empresas encontram-se inseridas.

Na condição de manifestação essencialmente local, embora sem dúvida conectada com o que ocorre em termos globais, o discurso observado nas empresas não está, de forma alguma, dissociado da realidade que o circunda. Se é ‘essencialista, normativo, prescritivo e pedagógico’, como afirma Chauí (1989, p.109), o é porque se insere em ambiente não apenas permeável a proliferação dessa retórica, mas também conivente, porque lhe é semelhante. (SARAIVA, et. al., 2004, p.62)

Sobre o tema, Pimenta (1999, p.16) alega que “um novo discurso empresarial se constrói na tentativa de implicar o trabalhador e comprometê-lo com os objetivos da organização [...]”. Tal fenômeno acontece pela presença ou ganho de importância da comunicação nas organizações. A autora supracitada afirma ainda que “Essa nova investida empresarial se dá [...] na necessidade de um novo controle da organização informal em função da importância que vêm adquirindo o indivíduo e o coletivo, como elementos cruciais que, no concreto, no real, fazem realmente funcionar a organização [...]. (PIMENTA, 1999, p.16).

A comunicação assume, portanto, uma série de funções na vida em sociedade e nas organizações: função instrumental – satisfazer necessidades materiais ou espirituais do indivíduo; função informativa – apresentar nova informação; função de expressão social - identificar e expressar o “eu”; função heurística ou explicativa – explorar o mundo de dentro e fora do indivíduo; função imaginativa – criar um mundo próprio de fantasia e beleza; função interacional – relacionar-se com outras pessoas

e a função regulatória – controlar o comportamento de outros indivíduos, comum nas organizações sociais.

Pimenta (2004, p. 15) assegura ainda que “a empresa é o cenário onde a comunicação adquire uma dimensão estratégica, influenciando na qualidade do processo produtivo, dos serviços, das relações entre funcionários e da empresa com seu público externo (consumidores, governo, sociedade).” Esse aspecto da comunicação, no ambiente organizacional, pode ser chamado de Comunicação Organizacional, tema que será tratado a seguir.

2.2 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como vislumbrado anteriormente, a comunicação é uma constante na convivência em sociedade e, por isso, coloca-se como uma temática ampla. Entretanto, nas últimas décadas, alguns tópicos têm sido mais valorizados como a comunicação organizacional, por exemplo. Poucas áreas da comunicação conheceram tão grande crescimento quando a comunicação das empresas e organizações, conservando ainda um grande potencial de pesquisa. (SCHWEBIG, 1991 In ANGELONI e FERNANDES, 2008).

Este fenômeno é semelhante ao ocorrido no tocante às organizações, que se tornaram um amplo campo para a realização de diversos estudos, tendo em vista, sua transformação em um sistema social cada vez mais complexo. É lícito afirmar que as mudanças nas organizações levaram a mudanças também nas comunicações encontradas dentro delas. “A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações” (CARDOSO, 2006, p.1125)

Buscando aproximar organizações e comunicação, Angeloni e Fernandes (2008) traçam um paralelo entre a evolução das teorias das organizações e a comunicação dentro das empresas. As autoras defendem que dificilmente as organizações e a comunicação são “analisadas em conjunto” (p.1) e que esta situação gera o risco de que as duas – comunicação e organização – sejam “desassociadas uma da outra ou confundidas em amálgamas redutores, seja pela utilização de abordagens exclusivamente informáticas, seja pela utilização de abordagens puramente psicossociológicas, sem ligação direta com as organizações”. (ANGELONI; FERNANDES, 2008, p.1).

Sendo assim, elas propõem uma análise das teorias das organizações do ponto de vista das relações com a comunicação que levam as constatações que se encontram sistematizadas no quadro abaixo.

Corrente	Visão da Comunicação	Teóricos
Racionalista clássica	A) Comunicação baseada na informação e não na comunicação; B) Comunicação formal e descendente; C) Comunicação informal indesejada; D) Deve seguir os canais definidos e os circuitos implantados pela direção;	Taylor, Fayol, Weber.
Psicológica	A) Considera a importância da dimensão humana na comunicação; B) Privilegiam a expressão de sentimentos; C) Facilitar as comunicações; D) Comunicação informal como fator de cooperação em todos os níveis; E) Comunicação relacional; F) Reconhecimento da importância da comunicação interna; G) Organização comunicante.	Mayo, Likert, McGregor, Leavitt, Maslow.
Sociológica	A) Conhecimento da importância de um sistema de comunicação que torne as relações de independência entre os atores; B) Flexibilidade na forma de organização torna possível contatos mais pessoais; C) Desenvolvimento da comunicação multidirecional; D) Expressão dos atores é prioritária.	Friedberg, Emery e Trist e Crozier.
Gerencial	A) Comunicação é importante, pois a abordagem baseia-se na coordenação em todos os níveis; B) Surgimento de novas variáveis importantes, entre elas a comunicação.	Drucker, Simon.
Pós-industrial	A) Comunicação fundamental; B) Empresa como rede de comunicação; C) Comunicação e cultura estão estritamente ligadas; D) Sistema de comunicação rico e informal; E) As funções da comunicação começam a ser reconhecidas.	Friedberg, Peters e Waterman.
Contemporânea	A) Comunicação é propiciadora do compartilhamento do conhecimento; B) Realizada em ambiente de ciberespaço ⁶ ; C) Tecnologias facilitam e disseminam a co-	Nonaka e Takeuchi, Stewart, Prusak e Daven-

⁶ O ciberespaço é definido como “o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores” (LÉVY, 1999, pág. 92).

	municação interna e externamente; D) Exigências da conectividade empresarial.	port, Sveiby, Morrison
--	--	---------------------------

Quadro 04: Teorias das organizações e a comunicação

Fonte: Adaptado de Angeloni e Fernandes (2008).

A comunicação percorreu o caminho evolutivo do pensamento administrativo, modificando suas formas dentro das organizações e crescendo em importância para a realização dos objetivos das empresas. Percebe-se que nas organizações modernas a comunicação começa a ocupar um lugar de destaque junto às outras funções das empresas, com destaque para a comunicação interna, tema que será abordado com maior profundidade adiante.

A comunicação organizacional moderna deixou de ser uma fábrica de comunicados, para adotar um enfoque mais específico, procurando criar relacionamentos para direcionar as mídias adequadas, os diferentes tipos de fatos que envolvem as organizações (ARGENTI, 2006). Observando-se essa mudança, pode-se perceber que a comunicação nas organizações contemporâneas torna-se uma “zona de interface, com seu potencial de criar interações com outras áreas da organização, além de possibilitar o exercício conceitual de destranhamento dos objetos que compõe o campo da comunicação e seus sub-campos [...]” (OLIVEIRA; PAULA, 2005, p.4).

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outras áreas de forma integrada e planejada. Sendo assim, a atual comunicação organizacional pode ser considerada como

[...] um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Neste contexto, a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas. (NASSAR, 2008, p.73)

Avaliando a comunicação nas organizações desta perspectiva, pode-se afirmar que a comunicação organizacional pode ser compreendida por diversos aspectos, mas que estes não são em sua totalidade consenso entre os autores. No quadro a seguir se apresenta uma tentativa de sistematização dessas informações:

Quanto ao público-alvo (REGO, 1986; KUNSCH, 2003)	Interna	Integrada pelas comunicações que se processam no interior da organização, “[...] São as comunicações elaboradas para o constructo da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização.” (REGO, 1986, p.50).
	Externa	Realizam-se entre a organização e “o mercado, os fornecedores, consumidores, poderes públicos.” (REGO, 1986, p.50). Reúne segundo Kunsch (2003), a comunicação mercadológica, relacionada à exposição de produtos e serviços, e a comunicação institucional, que ressalta a missão, visão, valores e a filosofia das organizações.
Quanto as dimensões REGO (1986)	Comportamental	Relaciona-se com o comportamento dentro das organizações, envolvendo as preocupações com processos e habilidades da comunicação entre pessoas e grupos.
	Social	Desenvolvida pelo clássico modelo de comunicação social ou de massa, que se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos de uma fonte (empresa) para uma ampla audiência, que pode ser entendida como a opinião pública.
	Cibernética	Articula-se com o controle, tratamento racional e automático das informações e vincula-se ao sistema tecnológico das organizações.
Quanto aos níveis (REGO, 1986; KUNSCH, 2003)	Intrapessoal	Analisa o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes. Centra-se na apreensão e assimilação das informações, ou seja, no processo cognitivo.
	Interpessoal	Pondera além das variáveis internas, as relações existentes entre as pessoas envolvidas.
	Organizacional	Avalia os fluxos comunicativos que ligam os membros da organização entre si e com o seu ambiente.
	Tecnológico	Trata da utilização dos equipamentos, sejam estes mecânicos, eletrônicos e dos programas formais para produção, armazenamento e distribuição da informação.
Quanto aos fluxos (ROBBINS, 2006; KUNSCH, 2003)	Descendente ou vertical	Compreende a comunicação que flui dos níveis mais altos hierarquicamente da organização para os mais baixos. É utilizada por executivos e líderes para “atribuir tarefas, fornecer instruções de tarefas, informar os subordinados sobre políticas e procedimentos [...] e fornecer feedback sobre desempenho” (ROBBINS, 2002, p.281).
	Ascendente	Compreende a comunicação que flui dos níveis mais baixos hierarquicamente para os mais altos (processo inverso ao descendente).
	Transversal/longitudinal	Comunicação que acontece em todas as direções.
	Lateral ou horizontal	Ocorre no mesmo nível organizacional. Pode "movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional", isto é, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social. (Kunsch, 1986, p. 36)
	Circular	Congrega todos os níveis.
Quanto	Pessoais	Apresentações formais; Conferências; Reuniões; Conver-

aos meios		sação um-a-um; Conversações periódicas; Comemorações e solenidades.
MAXIMIANO (2000)	Comunicação escrita ou impressa	Memorandos; Circulares; Cartazes; Revistas e jornais internos; Sistemas de sugestões; Relatórios; Murais; Cartas.
	Comunicação por meio de equipamento	Telefone fixo e móvel; Televisão; CD de vídeo; CD de áudio; Correio de voz; Fax; E-mail; Videoconferência; Internet.
Quanto aos propósitos /objetivos	Controle de tarefa - atividades	A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas formas, por exemplo, através das hierarquias e orientações formais e também por comunicação informal.
	Motivação	Esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade de seu trabalho e orienta como melhorá-lo.
	Valores comuns (expressão emocional)	É através da comunicação que os funcionários expressam seus sentimentos e necessidades sociais.
ROBBINS (2006)	Informação	Como transmissora das informações necessárias as pessoas e grupos a comunicação facilita o processo de tomada de decisões.

Quadro 05: Aspectos da comunicação organizacional

Fonte: autora (2010)

A comunicação organizacional passa a ser vista então a partir de uma perspectiva de interface nas empresas se processando através de interações entre os campos organizacionais e trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização junto aos seus *stakeholders*. Hall (2004, p.113) 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 como as internas afetam a centralidade da comunicação”.

Argenti (2006 p. 58) coloca que a comunicação organizacional abrange atividades como “[...] as relações com a mídia, [...] comunicação de produtos/marcas, gerenciamento de crise, comunicação com os funcionários/internas, relações com a comunidade e propaganda de produtos e marcas”. O autor supracitado coloca ainda que o gerenciamento das imagens das organizações também é realizada no campo da comunicação organizacional.

Bahia (1995, p.15), define a disciplina como “[...] o conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores).” A comunicação organiza-

cional, através de uma política de comunicação elaborada com base nos valores e objetivos da organização, planeja os processos comunicacionais, articulando os fluxos informacionais e relacionais e os sub-campos, apresentados na figura 02, efetivam de forma direcionada esses fluxos, através da elaboração e aplicação de ações e instrumentos que concretizem a interação.



Figura 02: Composto da comunicação organizacional
Fonte: Argenti, 2006.

Em qualquer dos subcampos da comunicação organizacional, a presença de processos e ações de comunicação são certos. Entretanto, a “nova” comunicação organizacional defende que estes não podem ser entendidos como acessórios da estratégia da organização, mas sim, como peças necessárias para a constituição de uma estratégia comum. Segundo Colnago (2006), “um dos principais atributos da comunicação organizacional é o incentivo ao diálogo, por meio dos relacionamentos com os diversos públicos que é capaz de viabilizar”.

A afirmação está fundada na teoria da ação comunicativa de Habermas (1981), segundo a qual os indivíduos agiriam tendo como foco prioritário o diálogo, ato que lhes traria realização individual e coletiva, na medida em que ambientes pa-

ra que todas as verdades absolutas possam ser discutidas e para que os preceitos sociais tornem-se resultantes de processos de negociação são criados. Cabe ressaltar que para que a ação comunicativa vislumbrada pelo autor citado se realize é necessário que exista respeito pelas partes e reciprocidade em alguma medida, além da ausência da repressão ou imposição.

A comunicação organizacional, sob a ótica da teoria da ação comunicativa, deve garantir a todos os partícipes do processo, direitos e faculdades semelhantes, que não denotam conhecimentos e posicionamentos similares, mas a existência de liberdade suficiente para que cada sujeito possa expor suas idéias na organização.

Sobre o tema, Genelot (2001) alega que somente por meio dos atos comunicativos os indivíduos ou grupos confrontam seus pontos de vista e engajam-se efetivamente nos propósitos da organização. O autor citado pontua ainda que estes processos são formadores da identidade cultural de qualquer organização e que a comunicação organizacional precisa ser compreendida, integralmente, como um elemento que permeia todas os setores de uma empresa.

O autor supracitado defende ainda que é cada vez mais manifesta a forma como os processos de comunicação cooperam para o desenvolvimento de interações mais participativas e, portanto, mais implicadas, dando maior flexibilidade às organizações como apoio de sua constante modificação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Face ao exposto, percebe-se que a comunicação assume o papel de responsável pela transmissão de valores, informações e interpretações organizacionais de diversas maneiras. Ela coloca-se como explicitado anteriormente como um dos elementos constitutivos da identidade e cultura organizacionais. A identidade organizacional pode ser definida, de acordo com Whetten e Mackey (2002 apud ALMEIDA, 2008), como “as características mais centrais, duradouras e distintivas de uma organização. Ou seja, trata-se de um entendimento dos indivíduos que fazem parte da organização sobre as características da organização”.

Para Kunsch (2003), a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos, uma manifestação tangível da personalidade da organização. A identidade é o elo entre o sujeito e o grupo social ao qual pertence, possibilitando que ele se sinta parte deste grupo. Os processos comunicativos construídos e os valores que eles dis-

seminam, podem ser determinantes para promover a adesão dos indivíduos ou não. Se a adesão se confirmar, a comunicação passa a promover ação e torna-se efetiva, produzindo uma comunicação capaz de

[...] disseminar – e terem interiorizadas por seus membros – seus discursos de integração e de cooperação. Integração porque sem mão-de-obra efetivamente integrada a um projeto comum, sem a noção de que está ligada a um objetivo mais amplo, de manter viva a sua comunidade produtiva, não há como conseguir resultados positivos. [...] A cooperação, tão necessária à manutenção dos propósitos organizacionais, passa essencialmente por um exercício cotidiano de definição e redefinição dos papéis atribuídos aos elementos da comunicação formal da organização. (SARAIVA et.al., 2004, p.64)

A conduta humana nas organizações é extremamente complexa porque existe em diversos níveis e das mais variadas formas. O comportamento pessoal do indivíduo depende e tende a ser influenciado, entre outros fatores, pelos valores e crenças, personalidade e motivação que são em grande medida construídos pela comunicação. Pimenta (2004, p. 15) defende que “a empresa é o cenário onde a comunicação adquire uma dimensão estratégica, influenciando na qualidade do processo produtivo, dos serviços, das relações entre funcionários e da empresa com seu público externo (consumidores, governo, sociedade).”

Essas relações se constroem por meio das funções da comunicação organizacional enumeradas por Argenti (2006): gerenciamento de reputação, propaganda corporativa, relações com a mídia, comunicações de marketing, relações com os investidores, responsabilidade social corporativa, relações com o governo, gerenciamento de crises e comunicação interna, tema deste estudo que será tratado a seguir.

2.2.1 – Comunicação Interna

Face ao exposto até este ponto, pode-se dizer que a comunicação tem se tornado uma ferramenta de gestão importante, proporcionando informações para a tomada de decisão e atuando como construtora de boas relações entre as empresas e seus *stakeholders*. Nesse cenário,

A comunicação interna das empresas torna-se um parâmetro cada vez mais importante da sua imagem externa. Hoje, quando o meio ambiente econômico torna-se complicado, e numerosas empresas só pensam na sobrevivência, a comunicação interna torne-se um trunfo estratégico que, utilizado

com eficiência, gera uma motivação extraordinária capaz de atingir objetivos que a razão pura não podia prever. (LEHNISCH, 1985, p.124)

Vista inicialmente como um conjunto de técnicas e canais para comunicar o que era interesse para a empresa aos seus funcionários, a comunicação interna tem se modificado nas últimas décadas. “Considerando todos os aspectos já abordados, é certo que o estudo da comunicação e da retórica gerencial interna muito se aperfeiçoaram nas últimas décadas. No entanto é obvio que ainda há muito o que fazer na maioria das organizações para aproximar o discurso da prática”. (CABRAL, 2004, p.65). Essa mudança também pode ser vislumbrada no cenário local, pois os dados da pesquisa Comunicação Interna 2007⁷ da ABERJE revelam que a comunicação interna nas grandes empresas do Brasil está se estruturando com o passar dos anos e apresenta-se dividida entre a área de Comunicação Corporativa e Recursos Humanos.

Kunsch (1999) conceitua a comunicação interna como a circulação da informação no interior da organização, por meio de quadros de avisos, jornal mural, jornal de circulação interna e eventos, de forma sistematizada, programada e constante como forma de manter os funcionários informados sobre o dia-a-dia da empresa, os novos acontecimentos e das decisões tomadas. Já Argenti (2006, p.169) acrescenta ingredientes a esta conceituação, ao afirmar que “a comunicação interna no século XXI envolve mais que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Segundo a Associação Brasileira das agências de comunicação (ABRACOM) a comunicação interna precisa ser vista como um sistema.

O sistema de comunicação entre a organização e seu público interno é o conceito mais simples, mas não simplista, para a comunicação interna. Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de

⁷ A pesquisa teve o objetivo de mapear os avanços na área e comparar dados com as pesquisas sobre o mesmo tema, realizadas em 2002 e 2005. O estudo foi coordenado pelo Prof. Dr. Paulo Nassar e pela Prof^a. Suzel Figueiredo. A amostra utilizada refere-se a 164 companhias classificadas entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com levantamento da revista Exame (edição 2007). Juntas, estas empresas empregam mais de um milhão de funcionários e os grupos, às quais pertencem, faturaram aproximadamente 360 bilhões de dólares no ano de 2006. O modelo da pesquisa foi desenhado para abordagem com autopreenchimento *on-line*. No entanto, 137 empresas foram abordadas por telefone, com aplicação de questionário.

informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. (ABRACOM, 2008).

Cabral (2004) coloca que em nenhuma outra época se discutiu tanto sobre a valorização, necessidade de integração, abertura de espaços para criação e revelação de talentos, delegação de autonomia, disseminação de visão e valores organizacionais e sobre as estratégias para o alcance do sucesso no âmbito das organizações. Essa importância acontece em parte, porque segundo pesquisas realizadas nos últimos anos os anseios dos empregados pelas comunicações nas organizações são os seguintes, “[...] saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual é o seu papel como empregado” (Corrado, 1994, p.49).

A outra parcela responsável por esta mudança é creditada a mudança de visão dos novos gestores moldados pela nova era que vivem as organizações que enxergam a comunicação interna como uma mediadora entre os públicos que se relacionam dentro das empresas. Caim et. al (2006, p.49) afirmam que “no âmbito das organizações, a comunicação interna tem o papel de mediar os interesses da empresa e de seus colaboradores, diminuindo os conflitos e ajudando a criar objetivos e metas comuns para o equilíbrio das relações”.

Sobre o tema, Pérez (1998, p.113) defende a importância da matéria afirmando 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”. Raigada (1997) acrescenta vertentes a ideia exposta por Pérez (1998), quando afirma que utilizar-se da “comunicação interna é comprometer-se a desenvolver relações de trabalho que não apenas considerem a atuação sobre a compreensão ou inteligibilidade da própria organização, mas também sobre seu próprio desenvolvimento”. (p.94)

A comunicação interna assume então a missão de contribuir para o desenvolvimento e a manutenção da organização, garantindo um fluxo de comunicação dialógico e pautado na necessidade de manter o público interno consciente das metas da organização. “Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários [...] conectados alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos”. (ARGENTI, 2006, p.170).

Torquato (2003, p.203), por sua vez, alega que a comunicação interna deve “ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa

significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa”. Segundo Rego (1986) há ainda um aspecto da comunicação interna que merece destaque, as chamadas redes.

Duas redes de comunicação permeiam o sistema organizacional, a rede formal e a rede informal. A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica de grupinhos. (p.55)

O autor supracitado explica ainda que um tema pertinente sobre as redes diz respeito a sua formação. As redes em forma de círculo, roda e todos os canais funcionam de maneira divergente. “Quanto menor o número de liames de comunicação em um grupo, tanto maior será a eficiência do grupo no desempenho de tarefas.” (REGO, 1986, p.55) A figura abaixo apresenta uma ilustração das formas de redes encontradas nas organizações.

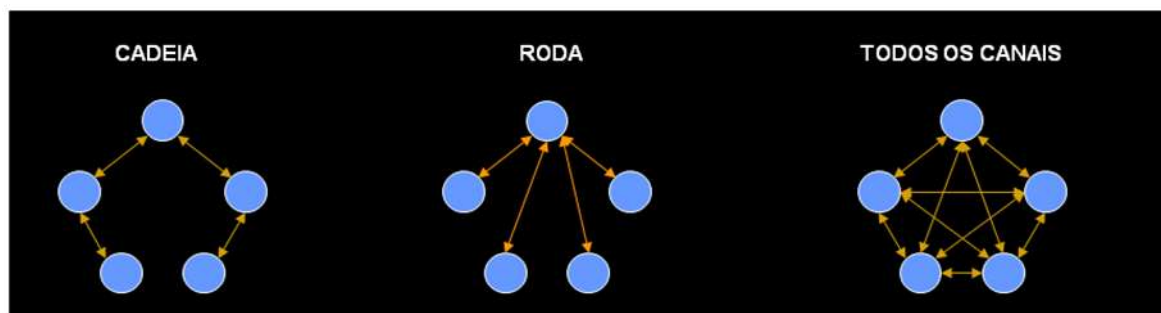


Figura 03: Três redes comuns de pequenos grupos.
Fonte: ROBBINS (2006, p. 283).

Como explicitado anteriormente, a comunicação interna não figura nas organizações apenas com o objetivo de melhorar a comunicação em si. Segundo Hermosa (apud CABRAL, 2004) a principal meta de qualquer programa de comunicação interna perpassa fundamentalmente pelo alinhamento entre os gestores e os subordinados pela diminuição dos antagonismos entre os atores da organização, “pela busca de obtenção da sinergia, pela busca da criação da cultura comum e um sistema de valores reconhecido e compartilhado para a construção de uma identidade organizacional coerente e verdadeira”. (p.70).

Para que tais objetivos sejam alcançados as organizações se utilizam de diversos canais/meios para a transmissão das mensagens internamente. O quadro a seguir apresenta os principais meios utilizados.

Meios de comunicação interna	
Orais	Reuniões formais e/ou informais
	Eventos internos
Impressos	Fôlders e boletins
	Jornal da empresa, newsletter impressa
	Manual de acolhimento ou boas-vindas
	Carta ao pessoal
	Caixa de sugestões
	Jornal mural
	Quadro de avisos
Audiovisuais	Programas internos de tv e rádio
	Videos institucionais ou de treinamento
Novas tecnologias	Intranet
	Newsletters eletrônicas
	E-mail

Quadro 06: Meios de comunicação interna

Fonte: Adaptado de Caim et. al. (2006)

Cada organização precisa identificar e definir quais são os meios mais adequados para a sua realidade. Vigneron (2001, p.98) defende que a política de comunicação interna deve partir de cima. “É o próprio staff de direção que determina essa política porque sempre, segundo Servan Schreiber, o ‘estilo de comunicação define a cultura da empresa’.”.

Face ao exposto torna-se lícito afirmar que a comunicação interna é uma ferramenta que precisa ser explorada com planejamento, identificando-se o perfil da organização para que as estratégias mais adequadas sejam utilizadas. Entretanto, uma questão é fundamental para a comunicação interna, o alinhamento as estratégias das comunicações com os demais públicos da organização (ABRACOM, 2008). Esse alinhamento é o responsável pela diminuição nas zonas de sobreposição de mensagens e por consequência pela diminuição dos ruídos na comunicação.

Esta comunicação interna que busca integração e alinhamento assume diversas funções nas organizações. No quadro seguinte busca-se reunir as visões apresentadas por autores utilizados (ARGENTI, 2006; KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2003; ROBBINS, 2006; CABRAL, 2004).

Funções da comunicação interna	
Em termos corporativos	Desenvolve comprometimento com missão, visão e valores; solidifica identidade com a cultura organizacional; cria / fortalece sentimento de “pertencer”
Em termos de gestão de pessoas	Motiva e integra; incentiva o reconhecimento; celebra resultados; facilita processos de mudança organizacional (fusões e aquisições)
Em termos de comunicação	Comunicação do negócio, envolvendo a todos na condução, nas metas e nos resultados; alinha a linguagem praticada internamente

Quadro 07: Funções da comunicação interna

Fonte: autora (2010)

É consenso entre os autores que qualquer que sejam as estratégias definidas e os meios de comunicação utilizados é necessário que a comunicação interna preocupe-se em manter a consistência entre o discurso e a prática nas organizações, permita que as pessoas exponham suas idéias e posições, mantenha um ambiente de respeito e dignidade no trabalho, seja realizada de forma assertiva e com transparência e franqueza na atitude e fundamente-se em ações que devem ser periódicas e sistemáticas. (ROBBINS, 2006).

2.3 – GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Reconhecidos os conceitos, objetivos, missões e demais características da comunicação organizacional faz-se necessário ressaltar que envidar esforços no sentido de implantá-la ou melhorá-la nos ambientes organizacionais não resultará em melhorias, se esta não for pensada de uma forma estratégica para a organização. “[...] é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização”. (BAPTISTA, s.d, p.2).

A comunicação organizacional deve ser entendida de forma mais ampla, que não se limite a ferramentas e produtos de comunicação, como se observa. “(...) a comunicação, para ser estratégica, tem que pressupor um planejamento, o que implica nesta articulação com o processo de gestão, em metas a curto, médio e longos prazos e em uma avaliação constante do processo de comunicação que está sendo posto em prática” (Bueno, 2005).

Baptista (s.d) confirma e acrescenta que “a forma como se processa e gerencia-se a comunicação pode gerar influências no clima da organização e essas influências podem ser reforçadas ou refutadas pelo padrão de cultura organizacional”.

(p.3), dessa possibilidade deriva a necessidade de observação/diagnóstico da realidade organizacional, no sentido de compreender a cultura, os valores e a forma como os envolvidos entendem a empresa. Gestão e estratégia na comunicação das empresas não compreendem somente avaliar o melhor canal ou o custo do uso de cada um deles, “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”. (OLIVEIRA, 2005, p.8).

Kunsch (2003), Rego (2004) e Riel (1995), defendem que a vertente estratégica da organização aflora quando ela é considerada de uma forma integrada. “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 vista na eficácia” (KUNSCH, 2003, p. 150).

A autora supracitada e Torquato (2003) pontuam que em sua grande maioria as empresas pecam no tocante a gestão de suas comunicações por não observar aspectos sobre o segmento do negócio da empresa, do ambiente onde está inserida e da própria cultura organizacional. Rego (1986) alega que “o planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente”. (p.111). O autor supracitado assegura que existiriam 15 estratégias para o planejamento da comunicação organizacional que estão dispostas no quadro 08.

Estratégias para a comunicação organizacional	
1. Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada	A comunicação organizacional não envolve apenas os formatos, recursos e canais de comunicação, abarca também as comunicações humanas, interpessoais, grupais. Abrange também aspectos como fluxos, redes, clima.
2. Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação	O balanceamento do sistema organizacional depende do correto posicionamento dos fluxos de comunicação: para o meio ambiente e para o ambiente interno.
3. Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial	Tentar torná-los tais componentes congruentes, harmônicos gera o aumento da redundância, racionaliza a linguagem, diminui custos e alinha imagens.
4. Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação	Muitas informações descem para circularem sem avaliação ou controle. A estratégia de ativação dos canais

ção	participantes é adequada para fazer o contraponto, constituindo-se como uma garantia de maior participação dos subordinados nos sistemas de engajamento e concordância.
5. Estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa	Uma identidade forte ajuda a passar uma imagem de credibilidade. O estabelecimento de metas, valores e objetivos dão transparência e vigor a imagem.
6. Criar uma linguagem sistêmica e uniforme	Uma empresa possui inúmeros canais e formas de comunicação. Essa diversificação gera a necessidade de salvaguardar uma linguagem única. Em termos visíveis significa estabelecer condições para uso e desenvolvimento de canais de comunicação.
7. Valorizar o pensamento criativo	Os projetos de comunicação podem de alguma forma estimular o pensamento criativo das empresas, contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.
8. Acreditar na comunicação como um poder organizacional	A comunicação em qualquer uma de suas formas exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-lo como investimento não como despesa.
9. Reciclar periodicamente o corpo de profissionais	O ajustamento das estratégias de comunicação numa empresa dependerá da maior ou menor sensibilidade do executivo de comunicação, de sua postura, nível de abstração, conhecimento de técnicas de comunicação, etc.
10. Investir maciçamente em informações	Nunca se consumiu tantas informações como hoje. As estratégias devem privilegiar os sistemas de informação, que suprem níveis gerenciais e auxiliam na tomada de decisão.
11. Ajustar os programas de marketing social ⁸ ao contexto sociopolítico	Aconselha-se a ajustar os programas de caráter institucional ao contexto sociopolítico, selecionando-se os públicos e os conteúdos.
12. Valorizar os programas de comunicação informal	A comunicação informal é a alma da empresa, a comunicação formal o corpo físico. Valorizar os programas de comunicação informal encaixa-se na estratégia de ajustamento do sócioclima interno. A expressividade dos grupos de uma empresa depende dessa política de comunicação. A rigor as “rádios-peão” só se constituem em ameaça quando a empresa só quer sintonizar rádios que primem pelo formalismo autoritário.
13. Assessorar, não apenas executar programas de comunicação	É necessário entender a comunicação em seu conceito maior – de planejamento das formas de projeção do conceito de uma empresa, de execução de tarefas técnicas e da leitura de ambientes externos e comportamentos psicossociais.
14. Focar a comunicação para prioridades.	Escolher alvos, pesquisar as necessidades, identificar pontos fortes e fracos, estabelecer canais adequados e momentos apropriados. Esses ajustes dão ao pro-

⁸ O autor explica que se entende por marketing social “o esforço deliberado da empresa em projetar externamente seu ideário com vistas à promoção de campanhas de alto cunho social” (REGO, 1986, p.116)

	grama maior racionalidade e objetividade.
15. Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações	Ter coragem para assumir riscos, estabelecer programas inovadores e inteligentes de comunicação e procurar defender vigorosamente pontos de vista avançados devem ser metas constantes.

Quadro 08: Estratégias de comunicação

Autor: adaptado de Rego (1986)

Observadas todas as estratégias colocadas, pode-se afirmar que definir uma política de gestão eficiente para a comunicação nas organizações não é uma tarefa simples. Argenti (2006) defende que para se definir uma estratégia comunicacional eficiente é necessário atender a três subconjuntos. “Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem (1) determinar os objetivos de dada comunicação; (2) decidir que recursos estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a reputação da organização” (p.29).

O autor supramencionado alega também que a empresa precisa ainda considerar quais são os seus públicos-alvo e o que estes sabem e pensam sobre a organização. Para Argenti (2006), se todas essas orientações forem seguidas a organização tem boas chances de construir um programa de comunicação orientado a estratégia geral da empresa.

Entretanto, apesar das discussões sobre a disciplina e do consenso dos autores sobre a importância na área, nem sempre a comunicação é realmente uma área vista como estratégica nas organizações. Bueno (2005) é veemente em sua crítica quanto ao falso discurso desse papel estratégico. Para ele, ainda mais no caso do Brasil, a comunicação está longe de participar, por exemplo, dos processos de tomada de decisão, o que é indispensável quando ela se propõe a de fato ser estratégica. Ele defende a ideia de que, numa gestão estratégica, a comunicação não pode ser departamentalizada, mas sim uma área que envolva os atores da organização.

A comunicação organizacional precisa ser percebida de maneira ampla, não se limitando a ferramentas e produtos de comunicação. “(...) a comunicação, para ser estratégica, tem que pressupor um planejamento, o que implica nesta articulação com o processo de gestão, em metas a curto, médio e longos prazos e em uma avaliação constante do processo de comunicação que está sendo posto em prática” (Bueno, 2005). E, finalmente, de acordo com o autor, “a comunicação só pode ser estratégica quando a organização a assume como tal e isso não se realiza apenas

em nível de discurso” (Bueno, 2005). O fato é que para isso ela precisa integrar a fundo o processo de gestão.

2.4 – EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

O setor de serviços encontra-se em notória ascensão no que se refere a economia e a inovação tecnológica. Apesar da prestação de serviços configurar-se como uma atividade bastante antiga, vem desenvolvendo-se em ritmo cada vez mais celerado, principalmente a partir da nova conjuntura desenhada pelo capitalismo e suas novas formas de acumulação de capital. Anteriormente, o setor era mais informal, assistemático e pouco profissionalizado. Hoje, entretanto, o montante de capital movimentado pelo setor, sua capacidade de geração de divisas e a forte competitividade obrigam a formalização de estratégias, a sistematização de procedimentos e a profissionalização de seu pessoal (SZAJMAN, 2002).

No Brasil, como no mundo, a trajetória do setor de serviços é a mesma, conforme dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004). Mais de 50% da riqueza produzida no país provém do setor de serviços, que aponta o índice de 56,7% a participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) em 2003.

Dentro do supracitado setor, pode-se destacar um segmento também em franco crescimento: o turismo, atividade do setor terciário geradora de emprego e renda que, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2004), emprega hoje 10% da força de trabalho mundial. “Em nível internacional, o turismo do ponto de vista econômico chega a ser visto como a ‘indústria’ intensiva de mão-de-obra que mais cresce no mundo” (SIMONSEN, 1995, p.11).

Apontam-se como alguns dos serviços mais utilizados na atividade turística: hospedagem; agenciamento; serviços de restauração (alimentos e bebidas); serviços de entretenimento; comércio; serviços de transporte; dentre outros. O conjunto de todos esses segmentos resulta na cadeia produtiva do turismo e produz um efeito multiplicador na economia.

Dentre os diversos serviços que compõem a cadeia produtiva do turismo, destaca-se a hotelaria, pois este setor acompanha a evolução do turismo em relação ao crescimento econômico, aos avanços tecnológicos, às mudanças no mundo do trabalho, planejamento e gestão e as transformações sociais. O setor é hoteleiro é en-

volto em uma complexidade bastante particular; há diversos tipos de meios de hospedagem, variados modelos de empreendimentos hoteleiros e múltiplos formatos de empresas hoteleiras.

Pesquisas e estudos do setor turístico remetem atualmente a um entendimento da internacionalização do capital, com implicações sobre a gestão do trabalho e expansão do terciário; a mesmo se observa em relação a estudos relativos à hotelaria; detendo-se no referido setor, pode-se verificar que se trata de um dos mais significativos setores no que se refere à empregabilidade.

O histórico da hotelaria, bem como a caracterização do setor, serão descritos no tópico a seguir.

2.4.1 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO

O setor hoteleiro é considerado um subsetor ou departamento da atividade turística, posto que a hotelaria é um dos produtos relacionados a esta área. Segundo Janeiro (1997, p.15), “a hotelaria é uma das mais antigas actividades humanas, tendo a sua evolução sido significativa através dos tempos”. Tendo em vista que a hotelaria é apenas uma das atividades, faz-se necessário entender sobre a importância do turismo.

Silber (apud LAGE; MILONE, 2001), afirma que o

[...] turismo tem-se transformado em uma atividade econômica de grande expressão no mundo, à medida que a disseminação de informações, a redução dos custos de transporte, os investimentos em infra-estrutura e o aumento da renda mundial têm propiciado um crescimento explosivo da demanda e da oferta de serviços turísticos. (LAGE; MILONE, p.11, 2001)

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, ocupa hoje papel relevante na economia mundial, sendo uma das atividades com maior representatividade econômica, ao lado da indústria do petróleo. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) destaca o fato de que o turismo enriquece indivíduos, famílias e comunidades inteiras, tratando-se da maior atividade do comércio internacional, empregando milhões de pessoas, direta ou indiretamente, em hotéis, transportadoras, locadoras de veículos, lavanderias, agências tu-

rísticas, lojas de *souvenirs*, restaurantes, fazendas, artes e artesanato, entre outros, e reunindo, ao todo, cerca de 56 segmentos da economia.

Acrescenta ainda que o turismo contribui para a ativa preservação do patrimônio histórico no mundo e, conseqüentemente, é uma atividade que promove o desenvolvimento intersetorial, em função do efeito multiplicador dos investimentos. Ainda de acordo com a OMT, o turismo é responsável por um em cada nove empregos gerados no mundo.

Desta forma, os números dos gastos com turismo em todo o mundo e o visível crescimento da atividade apontam que, conforme afirma Silber (apud LAGE; MILONE, 2001), o turismo já se transformou em uma das atividades com maior expressão econômica do mundo. Tal afirmação pode ser comprovada também através dos dados divulgados pelo Ministério do Turismo do Brasil, os quais afirmam que somente em 2009, o país recebeu 4,8 milhões de turistas estrangeiros que geraram para o país uma receita de US\$ 5,3 bilhões.

Entretanto, a colocação do turismo como uma das mais importantes atividades econômicas não aconteceu somente na última década. Analisando-se historicamente, as viagens sempre estiveram presentes na civilização e este processo foi gradual e continua acontecendo. Para efeito desta análise considera-se que as viagens são “[...] uma ação voluntária que se origina dentro de um contexto em que está inserida uma sociedade num determinado momento histórico [...]” (McINTOSHI et. al. apud LAGE e MILONE, p.34, 2001).

Outro fator que merece destaque na história do desenvolvimento da atividade turística diz respeito à evolução dos produtos turísticos, que são considerados como os “conjuntos de bens e serviços relacionados a toda e qualquer atividade do turismo” (LAGE e MILONE, p.50, 2001). Neste ponto, tendo em vista que o *lócus* desta pesquisa será uma unidade hoteleira, somente o desenvolvimento da hotelaria será comentado.

De acordo com Vallen e Vallen (2003), uma das mais antigas profissões do mundo é a administração de meios de hospedagem. Sendo a hotelaria vetor fundamental da expansão e consolidação do fenômeno turístico que é um dos mais recentes empreendimentos da humanidade, compreende-se que a hotelaria é uma atividade antiga com um futuro novo, alicerçada através de longas tradições, mesmo em um momento de transformações dinâmicas e muitas vezes inesperadas.

A atividade hoteleira, ou de pousadas, floresceu por séculos de mudanças, adaptando seus sistemas e tipos de serviços às variações de demandas de clientes. O hotel de hoje evoluiu a partir das casas de repouso (*relay houses*) da China, dos *khans* (paradouros à beira da estrada) do Oriente Médio, das tavernas da Roma antiga, das estalagens da Europa e das hospedarias americanas dos tempos das carruagens. O setor de hospedagem surgiu a partir desse cenário cultural rico com um especial lugar na sociedade (VALLEN e VALLEN, 2003, p.26).

Lage e Milone (p.38, 2001) afirmam que no tocante a hotelaria “[...] inicialmente, a idéia de hospedagem estava relacionada principalmente aos castelos que ofereciam alimentação e repouso gratuitamente aos nobres da corte [...]”. Janeiro (1997) acrescenta que a idéia deste conceito de hospedaria data do Século IV a.C. Neste período, as classes menos abastadas utilizavam-se das tabernas como meios de hospedagem. Meios estes que cobravam pela alimentação e pelo repouso. Mais tarde, com a queda do Império Romano,

[...] a Europa esteve durante dezenas de anos sujeita a um risco diabólico: para se poder viajar, estava-se sujeito a uma autentica aventura. No entanto, foi criada a Fundação Ordem dos Cavaleiros Hospitalares, e com ela passou a existir segurança, criando-se uma serie de hospitais e refúgios. (JANEIRO, 1997, p.15).

Neste momento histórico, surgiu um novo tipo de viajante, o peregrino, que encontrava abrigo nas instalações das igrejas. Ainda segundo Janeiro (1997), por volta dos séculos XVI e XVII, começa a se desenvolver um tipo de hotelaria na Inglaterra, baseada na existência de hospedarias de 25 em 25 km. Apenas no final do século XIX, a hotelaria mereceu maior destaque com a atuação de pioneiros como Theodor Baur e Caesar Ritz⁹, “que foi o fundador dos conceitos de hotelaria” (LAGE e MILONE, 2001, p.39).

Segundo os autores acima citados, Ritz foi o primeiro a se preocupar com questões como alojamento, tempo de permanência e a satisfação dos clientes com o serviço recebido. Com o advento da Revolução Industrial e a criação de uma massa de operários assalariados e com direito a férias, a hotelaria ganhou força e cresceu. Entretanto foi apenas após o final da Segunda Guerra Mundial “que se verifica no mundo, a chamada ‘indústria turística’.” (JANEIRO, 1997, p. 17).

Castelli (1997, p. 23) reafirma esta questão, observando que “todas essas mudanças fizeram com que se alterassem também as estruturas dos hotéis. Estes

⁹ São encontradas duas formas de grafia para o sobrenome: Ritz e Hitz.

procuravam, gradativamente, atender aos desejos de conforto e qualidade dos serviços de uma demanda cada vez mais crescente.”

No Brasil, há registros históricos que apontam que no século XVII iniciou-se a atividade de hospedagem em São Paulo. Com o crescimento e diversificação da atividade no país, surge a necessidade de classificar os meios de hospedagens existentes, com a divisão em cinco categorias, que partia de um simples pouso de tropeiro (1ª categoria) até hotéis de luxo (5ª categoria). Em 1870, existiam hotéis importantes na capital paulista. Com o crescimento do turismo de negócios, o setor começou a desenvolver seu potencial. Destaca-se como o marco da hotelaria no Brasil a inauguração do Copacabana Palace em 1923, decisivo na consolidação do Rio de Janeiro como pólo turístico. Na década de 1940, a hotelaria brasileira desenvolveu-se devido aos incentivos do governo. Foram construídos vários hotéis, dentre tais o Grande Hotel São Pedro, que hoje é um importante centro de turismo de lazer e convenções, onde está a maior escola de hotelaria da América Latina, administrada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

Com o desenvolvimento da atividade turística, o governo criou no início da década de 1970 a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), que viabilizou vários projetos ligados ao turismo e hotelaria. Surge a disponibilidade de financiamentos a longos prazos e incentivos fiscais, com linhas de crédito bastante atrativas. Em razão disto, as empresas hoteleiras nacionais expandiram-se e também as internacionais aqui se instalaram. Na mesma década, as redes espalham-se nas principais cidades turísticas brasileiras e foram observadas mudanças na administração e profissionalização em hotelaria (AMAZONAS, 2007).

No início da década de 1980, com a crise econômica, o setor hoteleiro teve um período de muita dificuldade; o mercado imobiliário sofria com os efeitos da Lei do Inquilinato e a crise também prejudicava os financiamentos a longos prazos e os incentivos fiscais, a indústria hoteleira já não mantinha o crescimento da oferta de novos hotéis. Com a junção destes fatores, surge o fenômeno dos apart-hotéis ou flat services, um produto desenvolvido para atender a nova realidade do mercado.

Na década de 1990, no início do governo Collor, foi disponibilizada uma linha de crédito especial para construção de hotéis, onde a indústria hoteleira passou a vislumbrar uma nova fase de desenvolvimento. Com a estabilidade econômica do país, gerou-se um grande interesse nos investidores; este foi o período de maior expansão da hotelaria. O país encontrava-se em pleno desenvolvimento por volta dos

anos de 1998/2000; além das fontes de investimentos de capital internos, a indústria hoteleira tornou-se atrativa também para o capital estrangeiro. Desta forma, nota-se que a movimentação no setor hoteleiro encontrava-se relacionada basicamente com os efeitos da globalização; o aumento da competitividade; a internacionalização das empresas; fatores como: aumento da longevidade, custos mais acessíveis das passagens, pacotes financiados e, o turismo sendo visto como uma das principais atividades socioeconômicas geradoras de emprego e renda principalmente para países em desenvolvimento como o Brasil.

A instalação dos primeiros hotéis de maior porte no Nordeste esteve vinculada à exploração de atividades econômicas agrícolas, comerciais e industriais. A partir da década de 1960, a hotelaria regional e a implantação de hotéis passaram a ser articuladas à intervenção do Estado na promoção do turismo. Hotéis de pequeno e médio porte têm sido a base da oferta hoteleira na região Nordeste. Geralmente, esses empreendimentos são de propriedade familiar, e em sua maioria foram construídos com recursos próprios.

Até o governo de Aluísio Alves em 1963, o Rio Grande do Norte não possuía nenhum hotel de grande porte, mas foi neste governo que ocorreu a construção do Hotel Reis Magos, o primeiro de categoria internacional do Estado. Em 1984, após a conclusão da Via Costeira, foi inaugurado o primeiro hotel nesta área, que hoje abriga alguns dos maiores e melhores hotéis de Natal, capital do Estado. Ainda na década de 1980, houve a construção de um marco na hotelaria do RN: o Hotel Escola Barreira Roxa é referência na formação profissional para o turismo e hospitalidade do Nordeste. Surgiram diversos hotéis no Estado que estão espalhados pelo litoral. Com o aumento do fluxo de turistas tanto nacionais quanto estrangeiros, a hotelaria tende-se a desenvolver de forma profissional, atraindo as redes internacionais.

No Estado do Rio Grande do Norte, os meios de hospedagem são responsáveis pela geração de 25.328 empregos diretos e indiretos. Deste total 16.821, representando 66.41%, corresponde aos empregos gerados na região da Grande Natal. Apenas 20% das empresas de Natal terceirizam algum tipo de serviço, sendo os principais a lavanderia, alimentação, contabilidade, marketing, passeios turísticos, entre outros (SECTUR, 2006).

Hoje, o entendimento da hotelaria da região não pode ser abstraído da compreensão do expansionismo do capital no turismo e especificamente na hotelaria, refletido nas modificações do mercado, uma vez que mudam rotas e destinações e

se realizam investimentos estatais em infra-estrutura receptiva urbana, ao mesmo tempo em que se desenraizam investimentos de grupos multinacionais e de instituições financeiras internacionais. Essa dinâmica não se reproduz apenas em nível macro. Em nível micro, ela tem repercussões sobre formas de gestão intra-organizacional, acarretando inclusive transformações no mercado de trabalho. O treinamento, a reciclagem e a padronização de serviços são primordiais para o desenvolvimento eficaz do trabalho em empreendimentos hoteleiros com toda a equipe de funcionários do hotel; investimentos feitos em qualificação e atualização profissional terão retorno valioso (CARDOSO, 2004).

Para Andrade (2005), o processo de desenvolvimento e de globalização da economia mundial, além de gerar um progressivo fluxo de viagens regionais e internacionais, ampliou de forma acelerada o setor de lazer e de turismo, que passou a ser, efetivamente, o grande promotor de redes hoteleiras.

Dentro da atividade turística, as empresas se diferenciam entre si pelo tipo de atividade que desenvolvem, por exemplo: hospedagem, serviço de guia, transporte turístico, recepção e diversão, entre outras atividades. O *lócus* onde se desenvolve este estudo, ou seja, os hotéis, estão incluídos no grupo de empresas de hospedagem, onde também estão incluídos os motéis, pensões, pousadas, campings, entre outros.

Entretanto, o foco desta pesquisa não são as estruturas físicas da unidade pesquisada e sim parte das relações e das pessoas que as constroem. Segundo Castelli (1997, p.24), “embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental.”

Independente da atividade econômica desenvolvida é desejo comum de qualquer empresário desenvolver suas atividades de forma a ser percebida pelos clientes da maneira mais positiva possível. Contudo, quando se trata de uma atividade intangível como o turismo é das experiências vivenciadas pelo turista que nasce a imagem formada pelo viajante. Sobre isto Castelli (1997, p.24) afirma que “é do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa da cidade, região ou país.”

Em função deste caráter tão forte de intangibilidade do turismo, assim como em outras atividades de serviços, as dissonâncias entre discurso-prática tornam-se

muitas vezes facilmente perceptíveis aos atores envolvidos neste processo independente do tamanho do equipamento turístico.

Sobre este tema Castelli (1997) defende ainda que

Nos pequenos hotéis, de estrutura eminentemente familiar, onde o patrão, assistido pelos membros da família, executa todas as atividades do estabelecimento, a qualidade dos serviços até que tem atingido um bom nível, em virtude do interesse econômico comum ao grupo familiar e ao estreito relacionamento existente entre os membros da família. [...] Nos médios e grandes hotéis, de estruturas mais complexas, a exigência do elemento humano qualificado é condição 'sine qua non' para garantir o nível do serviço proposto. (CASTELLI, 1997, p.25)

Os desafios dos gestores de empreendimentos hoteleiros são renovados todos os dias, portanto é necessário se possuir uma postura respeitável, atitude dinâmica e ter conhecimento técnico, além da experiência profissional. Não obstante, é indispensável saber lidar com as pessoas, bom relacionamento tanto entre os colaboradores do setor como também com todos os funcionários do hotel, na medida em que os departamentos se interligam.

As empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes. Essa qualidade obtém-se através da educação e do treinamento, podendo agregar mais valor às pessoas, tornando as mais capazes, e com isso, aumentar sua empregabilidade.

O segmento é intensivo em mão-de-obra, haja vista que a maior parte das atividades refere-se ao atendimento aos hóspedes. Por essa razão, a qualificação da mão-de-obra é considerada fundamental para a qualidade dos serviços. Os empreendimentos hoteleiros são também intensivos em capital e têm o perfil dos investimentos do segmento imobiliário, sendo pouco flexíveis em razão das dificuldades de promover alterações substanciais nos projetos implantados e em sua localização.

Outra característica intrínseca ao setor hoteleiro é a sazonalidade a que está exposto, resultado do nível de procura por hospedagem, que tem picos e quedas de utilização em determinados períodos, em geral denominados de alta, média e baixa temporadas (MATTOS, 2004).

Os principais agentes da hotelaria são os proprietários dos bens imóveis, explorados comercialmente como meios de hospedagem, e as empresas operadoras,

responsáveis pela administração e gerenciamento dos empreendimentos. A separação entre propriedade e gestão na hotelaria é mais evidente no segmento representado pela grande hotelaria, que engloba os grupos e as empresas que operam redes domésticas ou internacionais de estabelecimentos de médio e grande portes. Ser somente operador ou ter também a propriedade do imóvel é estratégia que varia conforme o grupo empreendedor.

Diante das modificações ocorridas nas últimas décadas nos processos administrativos e organizacionais das empresas, ocasionados, sobretudo pelo desenvolvimento tecnológico, que contribuíram para uma maior agilidade na prestação dos serviços da hotelaria; a segmentação do mercado, que estabelece modelos de estruturas, organizações e gerenciamento de acordo com o seguimento ao qual o hotel se direciona e as mudanças na economia mundial, que acaba por influenciar as viagens e, por conseguinte os hábitos dos viajantes, os hotéis passaram a estabelecer mudanças na sua organização setorial, que passam a se adequar aos novos modelos gerenciais.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 – Caracterização do estudo

O estudo buscou analisar a comunicação interna explorando uma perspectiva gerencial. Portanto, ao considerar-se a comunicação como uma forma de interação entre sujeitos, na qual é necessário entre outras características, considerar-se o contexto organizacional, a forma de abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa, com o objetivo de realizar a descrição do fenômeno a partir do indivíduo, ação necessária para a concretização dela.

Sobre o assunto, Chizzoti (1991, p.79) afirma:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. [...] O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Considerando-se que o objeto deste estudo é a comunicação diante do qual o indivíduo não é um organismo passivo, mas sim, um ser que interpreta continuamente o mundo no qual está inserido, a abordagem qualitativa configurou-se como a mais indicada, já que seu foco encontra-se na busca por significados. Moreira (2004, p.44), defende que “a pesquisa qualitativa foca-se no ser humano enquanto agente, e cuja visão de mundo é o que realmente interessa.” (MOREIRA, 2004, p.59).

Tendo em vista que neste estudo buscou-se conhecer e descrever o fenômeno proposto, quanto aos seus objetivos, tratou-se de uma pesquisa exploratório-descritiva. Segundo Gil (1991, p.45), as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. Ainda segundo o autor supracitado, as pesquisas descritivas, por sua vez, têm como principal característica a descrição de determinado fenômeno.

Por se tratar de uma pesquisa que pretendeu explorar e descrever a comunicação interna, realizar o estudo em uma unidade de análise gerou a possibilidade de uma compreensão mais efetiva acerca do fenômeno estudado. Por essa razão, optou-se pelo estudo de caso. Para tal opção, considerou-se o defendido por Gil (1991, p.58), quando o mesmo afirma que

[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível, mediante os outros delineamentos considerados.

O estudo de caso é comumente utilizado para estudos que envolvem temáticas como a política, a sociologia e estudos organizacionais e gerenciais. Para Yin (2004) o estudo de caso fornece importantes contribuições para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e sociais.

A delimitação da unidade escolhida justificou-se pela facilidade de entrada na organização, pelo alto grau de profissionalismo e excelência em qualidade, além de se apresentar como uma organização com alto nível de departamentalização, configurando-se como cenários interessantes para a realização da pesquisa.

3.2 – Universo e abrangência da pesquisa

Tendo em vista que a população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e o tipo de estudo proposto, pode-se considerar que o universo dos indivíduos relevantes para a realização desta pesquisa é formado pelos gerentes do Hotel pesquisado, ou seja, um grupo composto por seis indivíduos.

Por tratar-se de um estudo qualitativo, não se considerou a necessidade de definir um número de indivíduos a serem ouvidos para a realização do estudo com base no número total de indivíduos que atendam a esta característica. Procurou-se então ouvir os entrevistados até que se estabelecesse um momento de saturação nas respostas recebidas. Tendo em vista, os critérios propostos, o conjunto dos sujeitos da pesquisa foi composto por um grupo de quatro gerentes da unidade de análise.

3.3 – Coleta de Dados

De acordo com Gil (1991, p.122), “a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos”. O autor defende ainda que geralmente utiliza-se mais de um procedimento. Esta foi a orientação seguida para a

elaboração desta pesquisa. Sendo assim, para obterem-se os dados necessários para o alcance dos resultados, foram realizadas coletas primárias e secundárias.

Os objetos estudados pelas ciências sociais, ou seja, as pessoas e suas atividades, não apenas são agentes interpretativos de seus mundos, mas também compartilham suas interpretações a medida que interagem com outros e refletem sobre suas experiências no curso de suas atividades cotidianas (MOREIRA, 2004, p.51)

Face ao exposto, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas realizadas durante o mês de junho de 2010, com o grupo de gerentes. Todas foram realizadas dentro do Hotel, especificamente nas salas de trabalho de cada um deles, e durante a sua jornada de trabalho. As entrevistas foram gravadas e duraram em média 25 minutos.

Segundo Triviños (1987, p.146), a entrevista, “[...] ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias”. As entrevistas foram do tipo semi-estruturadas, já que permitiram ao pesquisador a possibilidade de pré-determinar algumas questões (vide apêndice), mas também proporcionaram a liberdade necessária para levantar outros questionamentos, caso o entrevistador julgasse relevante para o resultado do estudo.

As entrevistas foram conduzidas com base nos objetivos propostos nesta pesquisa e foram levantadas algumas questões norteadoras, que buscaram identificar tipos e meios de comunicação utilizados na organização, a presença de ruídos, os fluxos organizacionais e a importância da comunicação para a organização.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses, periódicos que continham informações relacionadas ao assunto. Além da realização de pesquisa documental, observando-se documentos organizacionais, como o Manual do Colaborador (chamado nesta pesquisa de cartilha), por exemplo, que apresenta informações relevantes para o estudo.

3.4 – Análise dos dados

A análise de dados em estudos que pretendem identificar aspectos ligados à subjetividade dos indivíduos tende a ser uma tarefa difícil, que precisa estar bem delimitada para que o pesquisador não incorra no risco de finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. Sobre a análise de dados no estudo de

caso, Gil (1991, p. 123) defende que no “[...] estudo de caso não se pode falar em etapas que devem ser observadas no processo de análise e interpretação dos dados”.

Para a análise dos dados obtidos pelos procedimentos citados anteriormente, foi utilizada a análise de conteúdo, já que com estes, pretende-se apreender aspectos subjetivos presentes na oralidade dos indivíduos entrevistados. Foram utilizadas etapas como a categorização dos dados para que se diminuísse a probabilidade do acontecimento de julgamentos ou preconceitos na interpretação dos dados.

Para tanto, será utilizado o método de análise de Lawrence Bardin (BARDIN, 1977). Os dados coletados foram tratados utilizando o procedimento metodológico exposto através da análise categorial, uma das técnicas da análise de conteúdo. Ainda segundo Bardin (1977, p. 153), a análise categorial

(...) funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples.

Bardin (1977, p. 119) defende que a categorização pode empregar dois processos inversos: pode-se fornecer o sistema de categorias e repartir-se da melhor maneira possível os elementos pesquisados, à medida que vão sendo encontrados ou o sistema de categorias não é fornecido, antes resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos.

Nesta pesquisa, o primeiro processo foi considerado o mais adequado, através dos quais as categorias de análise foram identificadas de acordo com os objetivos do estudo, conforme apresenta o quadro 09. Apresentamos ainda trechos que exemplificam a escolha das categorias, para uma melhor compreensão.

Objetivo	Categorias	Téc. de coleta	Trechos
a) Identificar os tipos e meios de comunicação interna utilizados pelos gerentes para desenvolver as atividades	Caracterização organizacional	Pesquisa documental e entrevista	- É um grupo familiar, [...], Empresa familiar, eles tem um grupo do ramo hoteleiro e tem construtoras, negócios fora da área (E1) - Hoje, lá no topo a gente tem a diretoria, composta por um diretor comercial e um presidente, é temos um gerente geral, logo abaixo, as demais gerências e [...] as médias chefias, né? (E4)

	Níveis, fluxos e meios da comunicação interna	Pesquisa documental e entrevista	<p>- [...] A gente não pode usar a mesma linguagem que a gente trata numa reunião, pra tá com uma informação dessa para um (gagueja) colaborador, então a gente tem esse critério sim, de como passar isso para o funcionário da melhor forma [...] (E1)</p> <p>- A maior parte dos discursos se origina da direção e se destinam a todo quadro funcional do Hotel. (E4)</p> <p>- Depende muito da situação, mas a gente abrange todas, né? Tem comunicação que a gente vai face-a-face, tem comunicação que a gente vai no boca-a-boca (E1)</p>
	Comunicação oral: discursos: tipologias, modo de organização, função	Pesquisa documental e entrevistas	<p>Esclarecer normas e diretrizes regulamentadoras das relações no ambiente de trabalho entre os funcionários e o hotel, proporcionando uma convivência que contribua para o bom andamento das atividades e o desempenho profissional de todos. (REGULAMENTO INTERNO, p.1).</p> <p>-- [...] A gente não pode usar a mesma linguagem que a gente trata numa reunião, pra tá com uma informação dessa para um (gagueja) colaborador [...] (E1)</p>
B) Verificar o uso da comunicação nos processos e serviços dentro do empreendimento	Propósitos/objetivos da comunicação	Pesquisa documental e entrevista	É expressamente proibido, ocupar-se de qualquer atividade que possa prejudicar os interesses do serviço. (Cartilha de integração, Departamento de Recursos Humanos, 2008, p. 5).
	Transparência e respeito	Entrevista	Diversas vezes, eu não posso passar na íntegra, [...] Muitas vezes, eu tenho que filtrar. Muitas vezes eu tenho que amenizar. Muitas vezes eu tenho que (gaguejou) florear, (pausa) pra que chegue de uma forma branda (pausa) para as minhas subordinadas. (E2)
	Adesão dos subordinados: efetividade da comunicação	Entrevista	<p>- É tem discurso (hesitação), assim, eu acho que como toda empresa, é (gagueja), principalmente uma empresa que tá há muito tempo já, uma empresa que já vai, [...] É efetivado. Sem dúvida. (E1)</p> <p>- Você está me deixando numa situação... (mais silêncio) Eu vou te dizer uma coisa, em nenhuma empresa é. Em nenhuma organização é. Infelizmente o discurso é totalmente diferente da prática. Na hora do pegapracapá [sic] enfim, nenhuma empresa, infelizmente [...] o que você encontra na prática nunca é. (E2)</p>

C) Identificar como os gerentes lidam com as dificuldades e resistências da comunicação interna junto aos funcionários	Presença de ruídos	Entrevista	- [...] o que eu vejo que dificulta assim pode ser, quando é mal interpretado, né, uma determinação, uma solicitação, então lá na frente gera, é (longo) digamos assim a, o que foi pedido sai totalmente distorcido [...] (E3)
	Redes informais	Entrevista	- Eu vou fazer, eu não sei se você utiliza, mas já deve ter ouvido falar desse termo, chamado rádio peão. (E2)
D) Identificar as mudanças e aperfeiçoamentos necessárias para a melhoria da comunicação interna	Existência de espaços de mediação, interação e diálogo: <i>feedback</i>	Entrevista e pesquisa documental	[...] Então todo processo de <i>feedback</i> , vamos supor, a gente tá com uma informação para os colaboradores, e eles querem um retorno disso, ou a gente quer um retorno deles, eles sempre procuram setor pra isso [...] (E1)
	Gestão da comunicação	Entrevista	[...] então a gente tem uma abrangência muito grande em relação a isso, a gente só não tem um método de se trabalhar. (E1)

Quadro 09: Categorias de análise

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Portanto, a análise de conteúdo obedeceu aos três pólos cronológicos sugeridos por Bardin (1977): a pré-análise, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos resultados. A pré-análise ocorreu durante o processo de pesquisa documental, como citado anteriormente orientada pela gerência de Recursos Humanos da unidade estudada, para identificação das informações relevantes para a pesquisa. Posteriormente, o documento relevante foi coletado, tratado e explorado. Com a confecção do roteiro de pesquisa concluído, as entrevistas foram efetuadas, gravadas, transcritas e posteriormente foi executado o processo de inferência e interpretação dos resultados de acordo com as bases adquiridas na construção teórica, aplicadas às categorias de análise determinadas anteriormente.

Atentou-se para o fato de que em respeito à confidencialidade das fontes, seria necessário utilizar apenas extratos exemplificativos do discurso, evitando a identificação do sujeito. Este cuidado reduziu a possibilidade de apresentação de peças de discurso, por serem passíveis de identificação. Ainda seguindo esta linha, os entrevistados estão identificados como A1, A2, A3 e A4.

4 – ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA GERENCIAL

Neste capítulo estão expostos os resultados alcançados com a análise dos dados obtidos durante a realização desta pesquisa. Com o objetivo de analisar as características da comunicação interna do empreendimento hoteleiro numa perspectiva gerencial, os resultados estão apresentados através das categorias listadas no capítulo anterior.

Uma das primeiras fontes de dados para a análise e resposta aos objetivos desta pesquisa foi à chamada “Cartilha de Integração”. Entretanto, apesar de ter se convencido internamente de chamar o documento por estes termos, este tem no próprio corpo a seguinte denominação “Regulamento Interno – Departamento de Recursos Humanos”. Nesta análise dos resultados convencionou-se chamá-la de cartilha.

Um dos primeiros aspectos que se buscou identificar foi o grau de conhecimento dos entrevistados sobre a organização. Entender como eles enxergam a organização e por consequência identificar os aspectos da organizacional foi o primeiro intento realizado.

4.1 – Caracterização organizacional

Conhecer a realidade do Hotel pesquisado, segundo a visão dos sujeitos ouvidos, configurou-se como uma importante tarefa tendo em vista que o meio no qual as organizações estão inseridas é determinante para elas, mas não é o único fator responsável pela sua gestão e pela sua comunicação.

Buscou-se então, reconhecer “as características mais centrais, duradouras e distintivas de uma organização. Ou seja, trata-se de um entendimento dos indivíduos que fazem parte da organização sobre as características da organização”, (Whetten; Mackey 2002 apud ALMEIDA, 2008) – a partir da ótica dos entrevistados. Tal tarefa foi realizada com base em informações obtidas por meio das entrevistas e em outros meios de pesquisa.

Com esse objetivo inicialmente foram agrupados os dados sobre a origem e caracterização do Hotel para que fosse possível avaliar o grau de conhecimento e aceitação das informações fornecidas, buscando através deste arranjo atender ao objetivo já explicitado anteriormente. É pertinente informar que os entrevistados têm

diferentes tempos de organização: 11 meses (E1), um ano (E2), seis anos (E3) e oito anos (E4) e também diferentes origens (estados), sendo que todos são brasileiros.

O Hotel foi caracterizado pelos entrevistados como uma organização familiar, com mais de 15 anos de existência – não houve consenso quanto à data de fundação – controlado por um grupo de empresários que são oriundos do Rio Grande do Norte e que tem outros negócios em outros segmentos além do Hotel.

É um grupo familiar, [...], Empresa familiar, eles tem um grupo do ramo hoteleiro e tem construtoras, negócios fora da área (E1)

É um hotel de posse da família, né? Já foi administrado por uma rede, mas voltou a família. (E2)

É um hotel de família, né, que se diferencia muito quando você trabalha num hotel de família pra um hotel de rede. (E3)

Trata-se de um grupo familiar que foi fundado em 1994. A família possui este negócio, (pausa) mas também possui negócios em outros ramos na cidade. (E4)

Os seus 11 primeiros anos estiveram sob administração familiar. A partir de 2005, o Hotel passou a ser administrado por um importante *pool* hoteleiro, o que segundo os entrevistados trouxe uma gama de mudanças, que compreenderam desde processos até benefícios financeiros para os funcionários que lá trabalhavam na época. De acordo com o Jornal Tribuna do Norte (2006), durante o período de administração do *pool*, o Hotel passou por ampla reestruturação na sua infra-estrutura de hospedagem, gastronomia e lazer, registrando índices de satisfação de seus clientes que ultrapassavam os 90%. A unidade foi administrada por este *pool* até 2009, quando por questões contratuais o grupo familiar retomou o negócio.

Buscou-se por meio das entrevistas e de pesquisas encontrar informações que apresentassem justificativas para este rompimento, mas os entrevistados informaram que desconheciam estas razões e não se encontrou quaisquer informações nos jornais da cidade, por exemplo. De acordo com os entrevistados, foi um momento complicado, tendo em vista que muitas mudanças foram realizadas, como demonstra o trecho abaixo.

Quando a família voltou, o hotel passou por um momento delicado. Era outra visão, outra forma de administrar. Passamos por um processo de redução de quadro, de salários e de benefícios. (E1)

Atualmente, o Hotel continua sendo administrado pela família e passa por um momento de reestruturação organizacional e redefinição de públicos e imagem. Ele conta com 315 unidades habitacionais e 215 funcionários no seu quadro. De acordo com dados coletados no Hotel, a maior parte dos funcionários está no Hotel, desde antes da implantação do *pool*, embora também exista um bom número de novos funcionários, com pouco mais de um ano de empresa.

Pode-se observar ainda que não existe nenhum documento oficial com a história do Hotel. A cartilha de integração não traz nenhum dado sobre o assunto. Isso permite afirmar que as informações sobre a origem e história do empreendimento foram obtidas pelos funcionários, através do boca a boca ou advindos de outros meios de informação. Além disso, há desconhecimento de aspectos considerados fundamentais para a empresa (KUNSCH, 2003) como missão, visão ou valores no Hotel. Nenhum dos documentos aos quais se teve acesso, nem os entrevistados souberam informar sobre tal questão.

Tal fenômeno (inexistência de história sistematizada da organização) possivelmente aconteça pela forma como o distrato com o *pool* foi realizada. De acordo com um dos entrevistados esta situação não ocorreu de forma amigável.

Não ficou um lápis do *pool* aqui dentro, eles (atual diretoria) tiraram tudo daqui. Nem bloquinho com a marca deles para rascunho a gente podia usar.
(E1)

No tocante a organização hierárquica do Hotel, observou-se a existência de um discurso coerente entre os entrevistados, com papéis dos gestores e diretores bem definidos e aceitos pelos membros da organização, entretanto, não existe formalização neste sentido, não havendo um organograma documentado. A resposta abaixo apresenta estes comentários:

Hoje, lá no topo a gente tem a diretoria, composta por um diretor comercial e um presidente, é temos um gerente geral, logo abaixo, as demais gerências e [...] as médias chefias, né? (E4)

O cenário encontrado denota uma organização com dois diretores, sendo um comercial e outro presidente; seis gerências, sendo as de alimentos e bebidas, recepção e governança, eventos, geral, recursos humanos e manutenção. Os demais cargos estão associados a estas gerências e são de supervisores e abaixo deles os

subordinados. O desenho departamentalizado da organização condiz com o apresentado pelos autores da área.

Como exposto anteriormente, possivelmente por não haver uma documentação oficial destes cargos, a cartilha de integração não traz nenhuma informação sobre a hierarquia do Hotel. A única menção que ela possui neste sentido é a de orientação de reporte de dúvidas e ou sugestões ou reclamações ao chefe imediato. A cartilha configura-se ainda como o único documento organizacional compartilhado por todos, salvaguardadas as exceções encontradas com relação aos funcionários não alfabetizados.

4.2 – Níveis, fluxos e meios comunicacionais

Uma vez conhecida a visão dos gerentes sobre a organização e seus arranjos hierárquicos, conhecer os níveis, fluxos e meios de comunicação utilizados para a circulação de informações no âmbito interno do hotel representou o experimento de vislumbrar como a comunicação funciona internamente na unidade estudada.

Levando-se em consideração as categorias colocadas por Rego (1986) e Kunsch (2003) identificou-se que no tocante aos níveis, a comunicação no Hotel estudado acontece, principalmente, a nível interpessoal e organizacional, tendo em vista que as relações de hierarquia existentes na unidade estudada são fatores considerados no momento dos processos comunicativos e a avaliação dos fluxos comunicativos que ligam os membros da organização entre si e com o ambiente também são realizadas.

Notou-se também a presença do nível tecnológico, já que o Hotel dispõe de programas e equipamentos utilizados para armazenamento de informações, embora este não seja tido pelos gestores como um meio utilizado para a comunicação. Foram identificados também traços do nível intrapessoal, tendo em vista que este se centra no processo cognitivo do indivíduo. Tais aspectos puderam ser percebidos através de trechos das entrevistas e de informações presentes na cartilha de integração, conforme se mostra abaixo:

[...] A gente não pode usar a mesma linguagem que a gente trata numa reunião, pra tá com uma informação dessa para um (gagueja) colaborador, então a gente tem esse critério sim, de como passar isso para o funcionário da melhor forma, porque a gente trabalha com pessoas de vários níveis, a gente trabalha com pessoas desde um nível baixo de escolaridade até o nível

mais alto e a gente precisa saber passar a mesma coisa de uma forma diferente, (baixa o tom de voz) então a gente usa esse critério sim, sem dúvida. (E1)

Uma das principais condições para a disseminação de mensagens dentro das organizações, em todas as direções, trata sobre a definição de fluxos por onde estas mensagens serão transmitidas. Através dos critérios colocados por Kunsch (2003) e Robbins (2006), na unidade estudada percebeu-se a existência de um fluxo comunicacional formal predominantemente descendente, no qual as mensagens originam-se principalmente das esferas superiores do Hotel, ou seja, dos diretores e gerência geral e destinam-se aos demais níveis organizacionais.

A maior parte dos discursos se origina da direção e se destinam a todo quadro funcional do Hotel. (E4)

Os demais gestores apresentaram-se como emissores dos discursos em seus setores, o que denota a falta de visão do todo organizacional e que o fluxo descendente se mantém em todas as instâncias da organização. Cada gerente apresentou a realidade do seu setor, nos quais segundo eles, as mensagens se originam deles e se destinam aos subordinados. Tal afirmação abriu espaço para a reflexão sobre as mensagens que se originam na direção e os gerentes apenas replicam, mas de acordo com o conteúdo das respostas, eles não se vêem como simples replicadores e sim como atores ativos neste processo, já que segundo eles, mesmo estas situações exigem uma adequação das mensagens.

Entretanto, o fato de que a comunicação seja predominantemente descendente não exclui os outros fluxos. Foi possível identificar traços do fluxo lateral entre os gerentes, havendo interações intersetores.

Então, por exemplo, se eu vou fazer um [...] envolve todos os departamentos do hotel: envolve governança, envolve hospedagem, envolve alimentos e bebidas, envolve recepção, envolve alimentos [...] a gente chega a uma solução juntos. (E2)

Um fluxo de informação que não foi levado em consideração foi o ascendente, que pode ser exemplificado pela existência de *feedback*. Nenhum gerente colocou os subordinados como geradores de mensagens. Tal realidade pode denotar alguma dificuldade ou inexistência de mensagens nesta direção. Sendo assim, o cenário

desenhado coloca os gerentes e diretores como responsáveis pela emissão das mensagens, enquanto os funcionários devem ouvi-las e efetivá-las.

Procurou-se entender, então, como as mensagens circulavam no âmbito da organização, ou seja, quais meios eram utilizados para a transmissão destas. De acordo com os respondentes, a maior parte das interações entre gerentes e subordinados, independente de seu objetivo ou tema abordado, acontece através de meios pessoais que como colocado por Maximiano (2000), compreendem as reuniões, conversações um-a-um entre outros. Os trechos abaixo apresentam estas informações.

Depende muito da situação, mas a gente abrange todas, né? Tem comunicação que a gente vai face-a-face, tem comunicação que a gente vai no boca-a-boca, e (gagueja) tudo isso é reforçado através de mural, às vezes de email, de comunicados internos, é (hesitação) então a gente tem uma abrangência muito grande em relação a isso, a gente só não tem um método de se trabalhar. (E1)

Vamo [sic] lá. Eu gosto de trabalhar muito com a porta aberta, (baixa o tom de voz) que é pra saber o que tá acontecendo lá fora que é pra facilitar. [...] Então a gente trabalha muito no face a face [...] (E2)

Não. Ah. Eu particularmente, né, me comunico mais diretamente com eles. Chamo aqui na sala e dependendo do que for a gente senta e conversa e (longo), dependendo do assunto, né, (hesitação) eu mando uma mensagem para todos né, um email [...]. (E3)

Nós temos uma boa relação com nossos funcionários (tom de voz baixo) e por essa razão, utilizamos muito a comunicação face a face. (E4)

A cartilha também dá indicações de que a comunicação face a face, discursiva, é a forma de interação mais comum, já que o documento orienta os funcionários a conversar com os superiores imediatos, caso tenham qualquer dúvida, reclamação e/ou sugestão.

Como vislumbrado, apenas dois dos respondentes enumeraram outras formas de comunicação existentes dentro da organização. Entretanto, pode-se perceber que em alguns casos, sobretudo no tocante a determinações de procedimentos, o envio de emails é uma ferramenta utilizada. Outro meio que só foi citado por um dos respondentes, mas encontra-se no Hotel são os murais. De acordo com as informações obtidas, são três murais no total, que veiculam informações sobre diversos assuntos.

Tendo em vista a predominância da comunicação pessoal, procurou-se identificar se a ausência da utilização de outros meios estaria sendo suprida alguma for-

ma, já que a comunicação pessoal não é o meio mais indicado para todos os procedimentos organizacionais. Os entrevistados foram perguntados sobre a possibilidade de reforço as orientações fornecidas verbalmente por meio de documentos. Questionamento ao qual responderam em consonância, afirmando que quando necessário os subordinados recebem o reforço das orientações por email, entretanto pelo discurso dos entrevistados, tal procedimento parece acontecer com pouca frequência. Apenas um dos entrevistados, afirmou que tal reforço se dá também por outros meios, conforme se vislumbra abaixo:

Sim, pelo menos assim, (hesitação) quando a gente tem alguma (gagueja) coisa que a gente precisa atingir diretamente os subordinados a gente sempre reforça através de mural que é o acesso direto deles, né? (dúvida) e a gente sempre utiliza a chefia para esse meio também [...]. (E1)

[...] eu gosto muito de documentar, aí esse tipo de comunicação, ele é feito todo realmente através de email. (hesitação) [...] Então tudo que se refere a valores, principalmente a valores e orientações, eu gosto de documentar. (E2)

Sim. (hesitação) Quando é necessário que eles recebam. (E4)

Entre as respostas percebeu-se em vários momentos hesitação dos respondentes, com a existência de construções desconexas ou uma intensa necessidade aprovação do discurso que proferiam utilizando a passagem “né?” que denota a necessidade de aceitação por parte do entrevistador em quase todas as respostas fornecidas.

4.3 – Comunicação oral: discursos, tipologias, modo de organização e funções

Tendo em vista os níveis, fluxos e meios utilizados e o resultado encontrado de que a comunicação na organização acontece predominantemente através dos meios verbais, tencionou-se identificar como este discurso organizacional estaria construído.

O discurso de uma organização é construído pelos sujeitos que estão inseridos nela e o “discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que direta ou indiretamente, o moldam e o restringem” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91). Com a intenção de conhecer o discurso do Hotel estudado, em um primeiro momento analisou-se a cartilha. Escrita no padrão culto da língua portuguesa pode-se perceber que ela fundamenta-se em um discurso regulador, que busca de-

terminar aos funcionários do Hotel quais são os comportamentos aceitáveis e os indesejados em nome da manutenção de uma coexistência que contribua para o bom funcionamento da empresa. Além disto, o documento também cumpre a função de informar sobre alguns assuntos administrativos, como exemplifica o objetivo descrito conforme se apresenta a seguir:

Esclarecer normas e diretrizes regulamentadoras das relações no ambiente de trabalho entre os funcionários e o hotel, proporcionando uma convivência que contribua para o bom andamento das atividades e o desempenho profissional de todos. (REGULAMENTO INTERNO, p.1).

Além do objetivo, outras passagens que estão descritas abaixo exemplificam tal informação:

Após aprovação do candidato no processo seletivo, este é admitido, conforme os dispositivos da CLT [...]. Nesse ato é firmado contrato individual de trabalho, pelo qual são definidos direitos e obrigações básicas entre o empregado e o hotel (p.1)

Todo funcionário deve [...] obedecer às ordens e instruções atribuídas pelos superiores hierárquicos. (p.1)

Somente poderá passar o crachá na entrada da portaria de serviço, o funcionário que esteja completamente uniformizado. (p.2)

Partindo do modelo do processo de comunicação de Robbins e com base no explicitado na própria cartilha e das respostas a categoria anterior, pode-se afirmar que suas mensagens originam-se das instâncias superiores do Hotel (emissores) – embora esta seja assinada por um departamento, o de Recursos Humanos – e as mensagens consistem em ditar normas e procedimentos para os funcionários do Hotel (receptores). A codificação se dá na forma da cartilha (linguagem escrita) e a decodificação através da leitura e entendimento da mesma.

Um questionamento nasceu da forma com que o processo é conduzido dentro da unidade de estudo, tendo em vista que a decodificação só pode ser realizada por sujeitos que conheçam o código. Para tanto, procurou-se identificar a existência de funcionários analfabetos no hotel e foi constatado, por meio de declarações de um dos entrevistados, que existem tanto funcionários não alfabetizados como também os chamados analfabetos funcionais. Nenhuma alternativa para comunicar tais informações presentes na cartilha a estes sujeitos foi apresentada durante a realização das entrevistas. Entretanto, em outras situações foi colocado que mecanismos

como a confecção de histórias são utilizados para tanto, conforme será abordado mais adiante.

Segundo os modos de organização propostos por Charaudeau (2009), o discurso encontrado na empresa apresenta traços enunciativos e descritivos. Enunciativo à medida que assume uma função de influenciar os comportamentos dos sujeitos que a lêem, colocando, o que podemos chamar de “ponto de vista” do Hotel em relação às normas e procedimentos internos, como os trechos a seguir podem exemplificar:

Acreditamos que melhor informado e com treinamento continuados, você crescerá dentro de nosso hotel, podendo fazer carreira no seguimento hoteleiro. Para tanto, é necessário que você tenha consciência de sua participação em todo o processo de prestação de serviços. Zele pelo patrimônio do Hotel, preserve suas condições de trabalho e conservação dos equipamentos que utiliza para trabalhar. (Idem, p. 6)

Seu modo descritivo pode ser encontrado explicitamente quando o tópico enumera comportamentos aceitáveis, procedimentos que devem ser seguidos, como se mostra abaixo, assumindo assim um papel de identificar e qualificar os comportamentos ou os sujeitos que os adotam.

Todo funcionário deve prestar toda a colaboração ao Hotel e aos colegas. (Idem, p.2)

O sentido da equipe deve predominar na execução de tarefas e realização dos objetivos da empresa (Idem, p. 5)

Avaliando o discurso presente na cartilha pode-se observar que no tocante a sua tipologia ela apresenta-se como um discurso autoritário, tendo em vista que oferece uma forte marca persuasiva, buscando pela palavra promover a dominação dos receptores da mensagem, promovendo ou coibindo ações de acordo com o interesse da organização. Tal intenção pode ser percebida, através do uso de termos como é “expressamente proibido” (p.4).

É expressamente proibido promover algazarra, brincadeira e discussões durante a jornada de trabalho. (Idem, p. 5)

Saraiva (2004, p.63), defende que “o discurso utilizado pela organização possui, desse modo, alguns elementos peculiares [...]”. Neste ponto observou-se que

uma das particularidades do Hotel estudado é que os discursos são difundidos no predominantemente através do meio falado.

4.4 – Propósito/objetivos da comunicação

Avaliando-se as informações fornecidas pelos entrevistados e a cartilha, buscou-se então, reconhecer quais seriam os principais objetivos da comunicação no Hotel estudado. De acordo com os critérios colocados por Robbins (2006), através da avaliação das informações encontradas, pode-se afirmar que o Hotel utiliza a sua comunicação predominantemente para controlar tarefas e atividades e para informar. Tais informações foram inferidas a partir de passagens como esta:

É expressamente proibido, ocupar-se de qualquer atividade que possa prejudicar os interesses do serviço. (Cartilha de integração, Departamento de Recursos Humanos, 2008, p. 5).

Além disto, através das entrevistas os gerentes reforçaram esse uso da comunicação como indicadora de comportamentos e atividades. Eles colocam que os fluxos comunicacionais encontrados no Hotel são utilizados para determinar, por exemplo, os melhores procedimentos a serem seguidos.

[...] se as chefias têm que prorrogar algum tipo de (gaguejou) situação ou de (gaguejou) é disseminar algum tipo de informação [...]. (E1)

As duas outras funções propostas por Robbins (2006) as quais sejam motivar e permitir a expressão emocional, não foram encontradas no material analisado. Os gerentes não vislumbram a comunicação da organização como uma ferramenta para tanto e a cartilha não apresenta nenhum dado neste sentido, configurando-se, portanto, que a comunicação é tida na organização, segundo a visão dos entrevistados, como uma ferramenta para indicar as melhores práticas e para informar.

4.5 – Transparência e respeito

É consenso entre os autores que qualquer que sejam as estratégias definidas e os meios de comunicação utilizados é necessário que a comunicação interna preocupe-se em manter a consistência entre o discurso e a prática nas organizações,

mantenha um ambiente de respeito e dignidade no trabalho, seja realizada de forma assertiva e com transparência e franqueza na atitude e fundamente-se em ações que devem ser periódicas e sistemáticas. (ROBBINS, 2004).

Face ao exposto, buscou-se vislumbrar se estes aspectos estavam presentes na comunicação interna da organização estudada. Com base na avaliação do conteúdo das respostas dos entrevistados e da cartilha, pode-se inferir inicialmente que não há uma total transparência na organização estudada. Os gestores entrevistados informaram que costumam “adequar” as informações que precisam replicar, pois segundo eles, o que é tratado nas reuniões com a direção não pode ser passado em sua totalidade para os subordinados da organização.

Diversas vezes, eu não posso passar na íntegra, [...] Muitas vezes, eu tenho que filtrar. Muitas vezes eu tenho que amenizar. Muitas vezes eu tenho que (gaguejou) florear, (pausa) pra que chegue de uma forma branda (pausa) para as minhas subordinadas. (E2)

ECCLES et. al. (1994) defendem a importância de refletir sobre as maneiras pelas quais as palavras são realmente usadas na organização e do entendimento da função do administrador. Pode-se afirmar que na organização estudada, tal reflexão por parte dos gerentes ocorre no sentido de subtrair parte das informações tidas como estratégicas do restante dos subordinados.

No tocante a construção de um espaço de respeito entre os atores da organização através da comunicação, os entrevistados se posicionaram afirmando que tal atributo é uma prática do ambiente organizacional. De acordo com as respostas fornecidas não se vislumbrou qualquer traço que indicasse qualquer traço de desrespeito entre os atores da comunicação. Entretanto, pouco antes do término da redação desta pesquisa, tomou-se conhecimento sobre a existência de ameaça de processo por assédio moral por parte de um dos gerentes entrevistados ao seu superior hierárquico, o que se não pode se configurar como a inexistência de respeito na organização por se tratar de um caso isolado, mas que desperta atenção.

4. 6 – Adesão dos subordinados: efetividade da comunicação

A emissão de uma ordem, apenas para fornecer um exemplo, ainda que todo o processo comunicativo seja realizado com o mínimo de ruídos existente, não garante a efetivação da mesma, ou seja, a efetivação de uma comunicação, assim co-

mo defendido por Genelot (2001), não depende somente da inexistência de ruídos. Este processo é amplo, tendo em vista que envolve procedimentos dependentes de diferentes indivíduos, com suas crenças, valores, modos de enxergar a realidade e inseridos em um micro universo, a organização, inseridos em macro universos, a cidade, o país onde estão localizados, enfim a sociedade.

Neste ponto, procurou-se entender se a comunicação era efetiva ou não na organização pesquisada. Tal investigação esteve focada no ponto de vista dos respondentes, ou seja, dos gerentes da organização e em como eles identificavam que as suas mensagens haviam sido efetivadas ou não. Inicialmente perguntou-se diretamente aos entrevistados se a comunicação era efetiva na organização. Os entrevistados hesitaram em responder a pergunta e o fizeram de forma confusa, usaram muitos “nãos” nas respostas, ou começaram respondendo afirmativamente e em meio à resposta questionaram a efetivação, para finalmente reafirmar. Além disto, eles, com exceção do entrevistado 4, forneceram muitas explicações para as suas concepções sobre o assunto. Explicações estas que nem sempre se encontravam alinhadas entre si.

Ao final, mesmo com todas as contradições, os entrevistados afirmaram, com exceção do entrevistado 2, que as mensagens difundidas no Hotel estudado tornam-se efetivas.

É tem discurso (hesitação), assim, eu acho que como toda empresa, é (gagueja), principalmente uma empresa que tá há muito tempo já, uma empresa que já vai, [...] É efetivado. Sem dúvida. (E1)

(Longo silêncio) Você está me deixando numa situação... (mais silêncio) Eu vou te dizer uma coisa, em nenhuma empresa é. Em nenhuma organização é. Infelizmente o discurso é totalmente diferente da prática. Na hora do pagapracapá [sic] enfim, nenhuma empresa, infelizmente [...] o que você encontra na prática nunca é. (E2)

Colocam em prática. Às vezes tem um ou outro que a gente tem que dar mais uma atenção, né, [...] mas no geral né (hesitação), o pessoal entende. (E3)

É sim. (longo silêncio). De forma geral é sim. (E4)

Para parte dos entrevistados os discursos de integração e cooperação, que são considerados por Saraiva (2004) como os principais pontos para a obtenção dos resultados positivos nas organizações estão inseridos no universo organizacional, disseminados e aceitos pelos subordinados.

Apenas um dos entrevistados informou que não vislumbra os discursos organizacionais sendo efetivados na unidade estudada de forma textual. Após o final da entrevista, o entrevistado 2, pediu que parasse a gravação e certificou-se que de fato o gravador estava desligado. Após ter certeza, ele informou que o discurso organizacional não era efetivado na organização. Que tudo na teoria era muito bem construído e floreado, mas que principalmente no tocante a valorização dos profissionais não havia efetivação dos discursos proferidos internamente.

O discurso de valorização dos profissionais é muito bonito, mas não é efetivado na organização. (E2)

Outro ponto levantado pelo entrevistado tratou do tocante a como a comunicação e as mensagens eram de fato encarados na organização. Ainda segundo ele, por se tratar de um hotel familiar “as regras do jogo mudavam constantemente”, seguindo interesses pessoais dos donos ligados a realidade do mercado local.

Posto que tantas dissonâncias foram encontradas na fala dos entrevistados sobre o tema, buscou-se então, tentar verificar em quais bases eles assentavam as suas opiniões sobre a efetividade ou não da comunicação interna. Para tanto, procurou-se entender se os gerentes tinham alguma forma de constatar a efetivação das mensagens. Os entrevistados responderam que percebiam a efetivação com a não existência de ruídos ou problemas e ainda com a observação do funcionamento do Hotel, como exemplificado abaixo:

(silêncio) Quando não há ruído (risos). Que são poucos, como eu te disse, é uma coisa muito... Eu acho que só há esses ruídos quando a gente não consegue passar de uma forma boa [...] (silêncio). Nós não temos uma forma direta de medir isso. (E1)

Tem uma frase que diz assim, que o bom líder é aquele que consegue manter a equipe mesmo sem a presença dele, então eu observo quando o meu discurso ele foi implantado, ele foi é (longo) [...], é (longo) captado pela minha equipe quando eu não estou. Quando eu não estou no Hotel, quando eu não estou no processo, as coisas funcionam, como deveria funcionar, aí (gagueja), é quando eu tenho a certeza que a gente consegue trabalhar na mesma linha. (E2)

Verificando aquela ação né, que tá sendo é bem, tá sendo executada, que não houve assim, dependendo do assunto, a pessoa é (dúvida), não voltou a, digamos a fazer é (longo) como eu posso dizer assim, as palavras, o procedimento errado. (E3)

(silêncio). Quando nós vemos o Hotel funcionando em perfeito estado. (E4)

No ponto de vista dos entrevistados, as mensagens são compreendidas e efetivadas na organização através da percepção por parte deles de que estas estão sendo aplicadas no cotidiano organizacional. Entretanto, eles não têm formas objetivas de avaliar isto, ou ainda de medir quanto das comunicações são tornadas efetivas. Para tanto, cada um dos gerentes utiliza os seus próprios critérios. Apenas como exemplo, dois dos gerentes afirmaram que o baixo número de reclamações dos hóspedes são uma indicação de que as mensagens propagadas estão sendo efetivadas na organização. Outro entrevistado considerou que a existência de poucos boatos gerados pela rádio peão seria um indício disto.

Outro ponto observado é o de que dependendo do tema da comunicação existe ainda a possibilidade desta ser considerada efetiva pelos gerentes ou não. Apenas para dar um exemplo, o entrevistado 2 afirmou textualmente que o discurso de valorização de pessoas (tema) não é efetivo na organização, mas defendeu que o seu discurso enquanto gerente é efetivado pelos subordinados.

Analizou-se ainda que entre os critérios para efetivação da comunicação, a existência de ruídos figura como um indicador de efetivação, pois para os entrevistados se a comunicação é efetivada ele produz poucos ruídos na organização e se ela produz ruídos não será efetivada, pois não haverá compreensão.

O que se pode inferir é que determinar a efetivação da comunicação na unidade estudada depende de fatores como a temática tratada, o setor ou indivíduo que o gera e ainda da compreensão dos receptores das mensagens. Não se pode inferir que a comunicação organizacional como um todo, sem considerar as suas especificidades é ou não é efetivada. O que os dados revelam é que do ponto de vista dos entrevistados a comunicação é – em alguma medida e a depender da temática abordada – efetiva na organização.

4.7 – Presença de ruídos

Tendo em vista que a maior parte das mensagens no Hotel pesquisado é replicada oralmente, a existência de ruídos e a identificação de quais seriam estes, foi objeto de reflexão por parte dos entrevistados. Mesmo com os gerentes afirmando que havia abertura e espaço para *feedbacks*, como será vislumbrado adiante, o maior problema de acordo com os respondentes trata-se das diversas interpretações realizadas pelos subordinados, conforme figura nos trechos abaixo.

[...] São tantos. É não assim, é (longo) é uma coisa muito (gaguejou) específica. Tem uma situação e a gente passa essa situação e (longo) já aconteceu de funcionário vir aqui com essa informação completamente distorcida e reclamação e que isso não poderia ter sido feito [...] mas normalmente não são ruídos que vão abalar, tudo se resolve quando a gente senta, conversa, explica, e [...] (E1)

[...] o que eu vejo que dificulta assim pode ser, quando é mal interpretado, né, uma determinação, uma solicitação, então lá na frente gera, é (longo) digamos assim a, o que foi pedido sai totalmente distorcido [...] (E3)

A existência de ruídos é algo atestado pelos respondentes, entretanto, os entrevistados pareceram não ver os ruídos como algo potencialmente perigoso do ponto de vista organizacional. Eles afirmaram em algum momento de suas entrevistas que procuram “adequar” as mensagens que transmitem aos seus subordinados. Freire (1977) afirma que “[...] a expressão verbal de um dos sujeitos tem que ser percebida dentro de um quadro significativo comum ao outro sujeito. Se não há este acordo em torno dos signos [...] não pode haver compreensão entre os sujeitos, o que impossibilita a comunicação.” (p.67).

Tendo em vista o defendido por Freire (1977) é lícito afirmar que existem incongruências entre o conjunto de signos utilizados pelos gerentes e o que compõe o mundo de significados dos subordinados. Em função dessa dificuldade afloram os ruídos na organização.

Como afirmamos anteriormente, existem funcionários analfabetos no Hotel, para estes casos, um dos entrevistados afirmou que a forma de comunicação utilizada para garantir a compreensão dos temas e a inexistência dos ruídos é baseada no uso de histórias.

[...] eu tive que chamar o funcionário aqui, eu tive que desenhar, eu tive que conversar com ele, explicar se ele tinha alguma dúvida [sic] usar métodos de historinha mesmo, “olhe aqui tem fulano de tal que precisou fazer isso, isso e isso, e ele teve que buscar [...]” e então, tudo isso foi utilizado para que ele pudesse entender da melhor forma. (E1)

Além de diminuir barreiras como a questão do desconhecimento de determinados códigos, o uso destes mecanismos, ou seja, o uso das histórias promove, embora os entrevistados não denotem essa intenção ou conhecimento, a aproximação dos funcionários com a identidade organizacional. Eccles et. al (1994, p.39) consideram que a ferramenta tem um papel “importante para provocar ação.” O au-

tor postula ainda que esses mecanismos funcionam persuasivamente melhor do que dados numéricos ou modelos analíticos nas organizações.

4. 8 – Redes informais

A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí as redes de boatos (TORQUATO, 2003). Com base no explícito, procurou-se identificar a presença dessas redes informais e a forma de atuação na organização. Vislumbrou-se que estas existem e que a maioria delas tem a forma de todos os canais. De acordo com os respondentes ela é formada por funcionários de todos os setores e níveis na organização.

(silêncio longo). Eu vou fazer, eu não sei se você utiliza, mas já deve ter ouvido falar desse termo, chamado rádio peão. (pausa) O maior problema, se chama rádio peão. Que escuta uma conversa, não sabe aonde [sic], o que tá se passando, propaga essa conversa de uma forma diferente do que realmente aconteceu e aí já transformou numa bola de neve. Para mim o pior ruído que existe, não é aqui dentro, não, é (gaguejou) a rádio peão (E2)

A rádio-peão foi definida como algo negativo para o ambiente organizacional, já que, segundo os entrevistados, o potencial dela não é utilizado com o objetivo de promover melhorias para a organização. Os subordinados se utilizariam do meio para fazer o que um dos respondentes chamou de “fofoca” no ambiente organizacional.

Bom, a rádio peão eu acho que não só dentro daqui da empresa como em qualquer outro lugar existe. [...] as vezes não sai da forma como a gente pensa [...] (E1)

Essas colocações, apenas intensificam as informações e afirmações feitas anteriormente, de que o processo de *feedback* é pouco utilizado. Como os subordinados não possuem uma fonte aberta de informação, a rádio peão utiliza-se do chamado telefone sem fio e replica informações de cunho duvidoso, seja porque não tiveram a quantidade de informações necessárias, seja porque não apreenderam todos os significados envolvidos.

Entretanto, não existe por parte dos entrevistados a crença de que a rádio-peão só possa ser considerada pelo lado negativo. Segundo eles, o mecanismo pode assumir sim uma posição de importância para a organização e colocar-se como uma ferramenta de melhoria da comunicação, entretanto, estes defendem que para

isso seria necessário estudar os fluxos da comunicação na organização e as melhores formas para esta utilização. Nenhum dos entrevistados afirmou realizar este estudo.

4.9 – Existência de espaços de mediação, interação e diálogo: *feedback*

Tendo em vista que os subordinados não foram postos como emissores dos discursos, apenas como receptores, buscou-se identificar a existência de espaço para o *feedback*. Os entrevistados responderam que este espaço para que os subordinados se manifestem existe, seja este contato feito pela gerência de Recursos Humanos, como orienta a cartilha, seja dentro do próprio setor. Abaixo existem trechos que exemplificam tal informação:

[...] Então todo processo de *feedback*, vamos supor, a gente tá com uma informação para os colaboradores, e eles querem um retorno disso, ou a gente quer um retorno deles, eles sempre procuram setor pra isso [...] Então todo esse *feedback* que a gente tem a gente não utiliza através de meios de (gaguejou) de mural, (dúvida) do subordinado pra gente, (pausa) Então eles vem diretamente ao setor, quando é alguma coisa assim que precisa ser um pouco mais precisa eu faço as devidas anotações e passo para as instâncias superiores. (E1)

Não, sempre tem né, porque como a gente diz, como a gente trabalha com pessoas, às vezes você muda algum procedimento e não consegue agradar a todos né, então é (longo), (dúvida) alguma idéia que venha, né, [...] e a gente escuta também é o (longo) *feedback* deles, porque são eles que vão é (gaguejou) botar em a (gaguejou) idéia em prática, né, vão fazer a ação. (E3)

Sim. Cada gerente fornece o retorno do seu setor [...]. (E4)

De acordo com os respondentes o espaço para o *feedback* existe na organização, entretanto, o seu fluxo não está claro para todos, tendo em vista que cada um dos gerentes apresentou o processo de uma forma diferente e com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados aos funcionários do Hotel caberia somente tratar sobre os assuntos definidos como de sua competência. Oliveira (2003, p.8) defende que a comunicação numa “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”.

Tendo em vista o cenário desenhado pelos gestores da organização estudada onde estes espaços podem até existir, mas não são utilizados, percebe-se que aos

responsáveis pela comunicação da organização ainda não atentaram para a necessidade de melhorias neste sentido.

4.10 – Gestão da comunicação

Os autores utilizados para o embasamento desta dissertação defendem que “[...] é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização”. (BAPTISTA, s.d, p.2). Tendo em vista a informação e o cenário encontrado na unidade estudada, pode-se inferir que a comunicação do Hotel não recebe uma gestão adequada.

De acordo com os entrevistados, não há um método para as ações de comunicação realizadas na organização.

[...] então a gente tem uma abrangência muito grande em relação a isso, a gente só não tem um método de se trabalhar. (E1)

As ações de comunicação que se processam no Hotel são realizadas sem um estudo sistemático das melhores mensagens, dos meios utilizados para replicação e do grau de entendimento que elas provocam nos subordinados. O fluxo de *feedback* não está claramente definido, o que se configura como mais uma dificuldade para a obtenção de processos comunicativos eficientes na empresa.

Dentre as estratégias propostas por Rego (1986) para a comunicação organizacional somente a manutenção de uma identidade forte é mantida na organização. Como informado pelos entrevistados a comunicação não tem qualquer tipo de planejamento estratégico, o planejamento se dá no tocante a definição de momentos para se comunicar sobre as decisões tomadas. A forma dessa comunicação também não recebe uma maior observação por parte dos gestores, sendo possivelmente esta a causa da presença de ruídos e das rádios-peão.

Além da comunicação pessoal, os outros meios enumerados, os quais sejam email, mural e uso de um sistema, não são utilizados com periodicidade. O email é utilizado quando o gestor julga que é necessário e cada um deles realiza este julgamento de acordo com seus critérios, ou seja, uma mesma informação pode ser repassada por email para os subordinados de um setor e não ser enviada aos de outros.

O mural, que pode ser considerado uma importante ferramenta em muitas organizações, também é atualizado de acordo com demandas e não com um cronograma pré-estabelecido. Além disto, ele tem pouca variedade de conteúdos, contando apenas com informações administrativas. Observou-se ainda que o Hotel não possui uma equipe de comunicação. A gerência de Recursos Humanos é a responsável pelas ações que se desenvolvem de forma desorientada neste campo.

Quanto a sua função estratégica, vislumbrou-se que embora os entrevistados afirmem que a comunicação é importante e merece atenção por parte deles, ela não é vista como uma área estratégica, isso pode ser observado pela falta de definição de fluxos de *feedback* na organização. Além disso, não existem indícios de que a comunicação da organização esteja alinhada com as metas da organização.

Embora os entrevistados tenham vislumbrado dificuldades na comunicação do Hotel, estes não demonstraram indícios de que mudanças possam ser realizadas num curto prazo. Eles afirmaram ter consciência do problema, mas não ter autonomia, ou responsabilidade para realizarem as mudanças que são necessárias para as melhorias.

5 – CONCLUSÃO

A comunicação é um fenômeno complexo que envolve diversos indivíduos e pode gerar inúmeras interpretações. Analisar como este processo acontece dentro de uma organização revelou-se uma tarefa árdua, mas recompensadora ao final desta pesquisa.

Após a análise pode-se perceber que respondendo ao primeiro objetivo específico colocado para esta pesquisa encontram-se principalmente os níveis interpessoais e organizacionais na comunicação do Hotel. No tocante aos fluxos existe uma predominância do fluxo descendente e os principais meios utilizados são os pessoais.

No tocante ao segundo objetivo, verificou-se que a comunicação é utilizada predominantemente para controlar as tarefas e atividades internas da organização e para informar. Acrescenta-se o fato de que ainda não existe uma total transparência na comunicação interna da organização, uma vez que os gestores assumiram que muitas vezes adéquam a comunicação as suas realidades. Além disso, constatou-se que para os gestores a comunicação com os subordinados torna as ações efetivas em alguma medida na organização.

Reconhecer um espaço no qual a maior parte das comunicações se dá de forma pessoal, por meio de conversas e reuniões formais, e ainda assim, pelo menos em algum nível a comunicação é efetivada revela que embora tenham sua importância, os meios que envolvem aspectos tecnológicos, como os emails ou as intranets, não são indispensáveis de acordo com o arranjo interno da organização. Ou seja, não é necessário aporte de grandes recursos financeiros para que a comunicação funcione na organização.

Com relação ao terceiro objetivo específico colocado nesta pesquisa, pode-se identificar a presença de ruídos e de redes informais na organização. Os ruídos estão presentes diariamente na organização e dificultam os processos internos, abalam relações, influem no clima da organização. A rádio-peão por sua vez, multiplica manchetes, tidas como negativas para os gestores entrevistados, pelo desconhecimento das informações corretas.

Não se pretende aqui, defender que organizações que se comunicam bem não têm rádio-peão. Mas entende-se que as organizações que estão voltadas para o estudo e diagnóstico de suas comunicações, tendem a utilizar mecanismos como

estes a seu favor, minimizando os boatos e difundindo informações interessantes para a empresa como se estes fossem notícias da rádio, fenômeno não encontrado na organização estudada.

Buscando-se responder último objetivo específico, encontrou-se fluxos de *feedback* confusos e falta de planejamento e gestão da comunicação da organização estudada. O Hotel não possui uma visão de comunicação condizente com o meio ambiente extremamente competitivo no qual está inserido. As suas práticas internas não condizem com a imagem que o empreendimento procura difundir junto aos demais *stakeholders* da organização.

Outro ponto que chamou atenção foi o fato de que a comunicação é tida como um dos principais processos da organização pelos entrevistados, mas ainda assim, não recebe qualquer tipo de planejamento ou conta com qualquer estratégia. Os gestores se baseiam no empirismo, nas experiências adquiridas dos processos anteriores de comunicação para realizarem suas ações. Não há nenhum profissional no hotel que esteja responsável diretamente pela comunicação do empreendimento. Tal interpretação da realidade organizacional construída com base nas informações fornecidas pelos entrevistados corrobora com o defendido por Bueno (2005), que desenha um cenário de empresas que se autodeclaram preocupadas com a comunicação, mas não possuem nenhum tipo de estratégia neste sentido.

Avaliando-se todo o cenário construído com base nas informações obtidas, é lícito afirmar que a comunicação interna na unidade estudada ainda é incipiente. Vislumbrando este fato, entende-se que a realização de um diagnóstico dos processos internos ligados a comunicação, para a elaboração e estratégias com o objetivo de promover melhorias são necessários.

Além disso, o reconhecimento por parte dos diretores e dos próprios gerentes de que a comunicação pode se tornar um fator estratégico, se a disciplina estiver alinhada as demais metas organizacionais, também é uma tarefa necessária para a promoção de uma empresa integrada, informada e motivada por um fim comum, manter uma comunicação eficiente. Tal percepção pode advir de uma tomada de consciência dos administradores do Hotel estudado quanto às dificuldades instauradas na organização atualmente e nos aperfeiçoamentos que são necessários. Aperfeiçoamentos estes que só serão realizados quando houver planejamento para a comunicação da empresa.

Conclui-se assim que essa mudança na visão da comunicação trará outros benefícios para a empresa, que não foram objeto deste estudo, mas que contribuirão para o crescimento e manutenção da empresa mesmo diante do cenário de incertezas e de mudanças que se anunciam para a cidade.

REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Comunicação corporativa nas organizações**. Disponível em: <http://issuu.com/aberje/docs/comunica__o_corporativa_nas_organiza__es>. Acesso em: 10 jul. 2010.
- _____. **Conceitos de comunicação**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_cmr_conceitos.asp>. Acesso em: 07 mai. 2010.
- _____. **Pesquisa Comunicação Interna**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2010
- ABIH. **Matriz de classificação**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/classificacao/matriz.php>>. Acesso em: 03 jun. 2010.
- ABRACOM. **Caderno de comunicação organizacional: como entender a comunicação interna**. s.l: Improta Gráfica e Editora, 2008.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; ALMEIDA, Luiz Henrique Guimarães. **A imagem organizacional da PUC Minas: um estudo de caso nas unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel**. Disponível em: <<http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/comorganizacional/A%20Imagem%20Organizacional%20da%20PUC%20Minas.pdf>>. Acesso em: 15 jul 2008.
- ANGELONI, M., FERNANDES, C.. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. **Revista de Ciências da Administração**, América do Norte, 1, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8029>>. Acesso em: 05 jun. 2010.
- AMAZONAS, Eny. **História da hotelaria**. Revista Hotéis. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/portal/historia/historia.htm>>. Acesso em 09 out. 2007.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BAHIA, Juarez. **Introdução a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Empregos gerados com meios de hospedagem**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/rn_3_3_dimanica_social_anexo_100708.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAPTISTA, Renato D. **A comunicação Empresarial e a gestão da mudança**. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução a teoria e à prática. 10 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. *Rev. Organicom*. [s.l.] n.1, ago 2004. Disponível em:<
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/viewArticle/5716>> . Acesso em: 10 jun. 2010.

CAIM, Fábio; LOURENÇO, Silene de A. G; TRAJANO, Tânia; GARCIA, Maria Tereza (org). **Marketing e comunicação para pequenas empresas**: o marketing sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes. São Paulo: Novatec editora, 2006.

CARDOSO, Cláudia Nolasco. **A importância da qualidade nos serviços prestados aos hóspedes em governança hoteleira**. *Revista Turismo*, fev. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/governanca.htm>>. Acesso em 29 mai. 2007.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1124, 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. São Paulo: Educs, 1997.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso**: modos de organização. São Paulo, Contexto, 2009.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. 3. ed. São Paulo: Moderna, 1989.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão**. 16. ed. São Paulo: Ática, 2007.

COLNAGO, Camila K. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 2006.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR.

Banco de teses e dissertações. <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/Teses.do>>.

Acesso em: 05 jun. 2010.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron books, 1994.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em: 06 jan. 2010.

ECCLES, Robert G.; NOHRIA, Nitin; BERKLEY, James D. **Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social.** Trad.: Izabel Magalhães (coord). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FIORIN, José Luiz; PLATÃO, Francisco Savioli. **Lições de texto: leitura e redação.** 4. ed. São Paulo: Ática, 2000.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?.** Rio de Janeiro: Paz e terra, 1977.

GALENO, Alex; CASTRO, Gustavo de; SILVA, Josimey Costa da. **Complexidade a flor da pele: ensaios sobre ciência, cultura e comunicação.** São Paulo: Cortez, 2003.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité – reflexions à l'usage des dirigeants.** 3.ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GREENE, Judith. **Pensamento e linguagem.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

HABERMAS, J. **Theorie des kommunikativen handels.** Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.

HALL, Ricard H. **Organizações: estrutura e processos.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Investimentos em serviços para crescer mais.** 2004.

JANEIRO, Joaquim Antônio. **Guia técnico de Hotelaria.** A arte e a ciência dos modernos serviços de hotelaria. 3 ed. Edições CETOP, 1997.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea.** Comunicação & sociedade, n.32, São Bernardo do Campo, 1999.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César. **Economia do Turismo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEHNISH, Jean Pierre. **La communication dans l'entreprise**. Paris, PUF, 1985.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1988.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa em Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, A. C. **Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2004 (Dissertação de Mestrado).

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, José Marques de; PAIVA, Raquel. **Ícones da sociedade midiática: da aldeia de McLuhan ao planeta de Bill Gates**. Rio de Janeiro: Mauad, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano. **Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: INTERCOM, 2005. 1 CD-ROM.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Ação brasileira de apoio ao setor de serviços**. 2004.

_____. **World Tourism Barometer**, v. 3, n. 2, June 2005.

PÉREZ, Castillo. **La aplicación de modelos de comunicación em las organizaciones**. In: REBELL CORELLA, Maria Antonieta; SANDOVAL REZENDE, Célia Ruis (orgs.) *El poder de La comunicacion em las organizaciones*. México: Valdés editores/Universidade Iberoamericana, 1998.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4.ed. São Paulo: Alinea, 2004.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PORTAL EXAME. **67% das empresas não cumprem projetos planejados**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/gestao/noticias/67-empresas-nao-cumprem-projetos-planejados-554982.html>>. Acesso em: 2 jul. 2010.

RAIGADA, José L. P. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: sínteses, 1997.

REGO, Gaudêncio T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RIEL, Cees B. M. Van. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

RUTHERFORD, Denney. **Hotel Gerenciamento e Operações**. Tradução: Rosemary Neves de Sales Dias. São Paulo: Editora Roca, 2004.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; et. al. **Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira**. In: RAC, v. 8, n. 4, Out./Dez. 2004

SECRETARIA DO ESTADO DO TURISMO. **Indicadores básicos do turismo no RN**. Natal: SETUR, 2008.

SECRETARIA ESPECIAL DO COMÉRCIO E TURISMO. **Empregos gerados com meios de hospedagem (2006)**.

SIMONSEN, M. H. **O turismo em evidência**. Revista Exame. São Paulo: Abril, 1995. Disponível em: <<http://simonsen.br/rds/geo/artigo3.php>>. Acesso em 05 maio 2007.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas**. In: Rev. adm. pública;37(4):797-816, jul.-ago. 2003.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. University of Illinois Press, 1954.

SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. IN: PRESTES MOTTA, F. C e CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SZAJMAN, A. **Pólo gerador de empregos**. Gazeta Mercantil. São Paulo, p. A-3, jul. 2002

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIBUNA DO NORTE. Cadeia internacional comemora atuação. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia.php?id=17398>>. Acesso em: 08 jan. 2010.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check in, Check out**: Gestão e prestação de serviços em hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interna**: além das mídias. Líbero, ano IV, v.4, n. 7-8, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

APÉNDICE

Roteiro de Entrevista

1. Como se caracteriza a organização? Qual a origem do empreendimento?
2. Quais são os tipos de documentos oficiais utilizados para a determinação de procedimentos?
3. Como é realizada a comunicação com os subordinados?
4. Os subordinados recebem documentos que reforcem as orientações fornecidas?
5. Quais os meios de comunicação utilizados para a replicação das mensagens?
6. No momento de comunicar algo a um dos subordinados é feita algum tipo de reflexão sobre o que deve ser dito e a forma utilizada para tanto?
7. De onde se originam as mensagens? Para quem se destinam?
8. Existe espaço para que os destinatários forneçam retorno sobre os discursos?
9. Como as mensagens são replicadas no âmbito organizacional? Há algum tipo de adequação?
10. Quais são os principais ruídos encontrados na disseminação dos discursos organizacionais?
11. A comunicação se torna efetiva na organização?
12. De que maneira é possível identificar que ela foi efetivada?
13. Existe planejamento para a comunicação da organização?

ANEXO A

REGULAMENTO INTERNO DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS



OBJETIVO

Esclarecer normas e diretrizes reguladoras das relações no ambiente de trabalho entre os funcionários e o Hotel, proporcionando uma convivência que contribua para o bom andamento das atividades e o desempenho profissional de todos.

SEÇÃO I DO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO

O Pirâmide Natal Resort & Convention estabelece o presente Regulamento Interno, que é de cumprimento obrigatório por todos os seus funcionários.

Art. 01 - O presente Regulamento estende-se a todos os empregados, sem distinção hierárquica, e supre os princípios gerais de direitos e deveres contidos na Consolidação das Leis do Trabalho.

SEÇÃO II DA ADMISSÃO



Art. 02 - A admissão do funcionário condiciona-se à aprovação em exames de seleção compostos por entrevistas psicológicas, entrevistas técnicas, testes práticos, exames médicos e mediante apresentação da documentação completa exigida, em prazo pré-fixado.

Par.01 - Após a aprovação do candidato no processo seletivo, este é admitido, conforme os dispositivos da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. Nesse ato é firmado contrato individual de trabalho, pelo qual são definidos direitos e obrigações básicas entre o empregado e o Hotel.

Art.03 - O registro em carteira dar-se-á na data de ingresso no Hotel, sendo toda e qualquer admissão dada nos dias 01 e 15 de cada mês, exceto por alguma necessidade e com prévia autorização da Gerência Geral.

SEÇÃO III DA INTEGRAÇÃO - Treinamento



Art. 04 - O , visa facilitar a adaptação do novo colaborador ao seu posto e ambiente de trabalho. Através de um Treinamento de Orientação e Integração no qual apresentamos o Hotel, seu histórico, estrutura organizacional e, também, sua Política de Recursos Humanos e Benefícios.

O Treinamento consiste de:

- Recebimento de boas vindas por parte do Gerente Geral;
- Reunião de apresentação dos novos funcionários, na Sala de Treinamento;
- Recebimento do presente Regulamento;
- Informações sobre normas internas, remuneração e programa de benefícios;
- Apresentação da estrutura física, setores e áreas do Hotel;

SEÇÃO IV DOS DEVERES, OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DO FUNCIONÁRIO

Art. 05 - Todo funcionário deve:

- a) Cumprir os compromissos expressamente assumidos no Contrato Individual de Trabalho, com zelo, atenção e competência profissional;
- b) Obedecer as ordens e instruções atribuídas pelos superiores hierárquicos;
- c) Sugerir medidas para maior eficácia do serviço por intermédio da sua chefia imediata;
- d) Portar-se com discrição, educação e respeito nos contatos com colegas de trabalho e hóspedes;
- e) **Solicitar licença prévia da chefia imediata quando precisar ausentar-se antes do horário regulamentar, mediante o preenchimento imediato do formulário de justificativa de ponto;**
- f) Estar bem fardado sempre que estiver no ambiente de trabalho, mesmo fora do seu setor;



- g) Manter sempre a disciplina no local de trabalho;
- h) Zelar pela ordem e asseio no local de trabalho;
- i) Zelar pela boa conservação das instalações, equipamentos e máquinas, comunicando as anormalidades notadas;
- j) Usar os EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) que serão fornecidos pelo Hotel, conforme necessidade do local de trabalho;
- l) Prestar toda colaboração ao Hotel e aos colegas;
- m) Respeitar a honra, integridade física de todas as pessoas com quem mantiver contato profissional;
- n) Responder por prejuízos causados à empresa, quer por dolo ou culpa (negligência ou imprudência), caracterizando-se a responsabilidade por:
 - Sonegação de valores e objetos confiados;
 - Danos e avarias em materiais sob sua guarda ou sujeitos a sua fiscalização;
 - Erro doloso de cálculo contra o Hotel;

Par. 01 – A responsabilidade administrativa não exime o empregado da responsabilidade civil ou criminal cabível.

SEÇÃO V

DO UNIFORME



Art. 06 - De acordo com os critérios da empresa para alguns cargos representarem melhor o nosso Hotel, forneceremos o uniforme (roupa profissional) a ser utilizado única e exclusivamente em serviço. Ao recebê-lo, verifique o estado de uso e manutenção, pois você é responsável pela sua guarda e conservação;

Par. 01 – O extravio ou dano é de inteira responsabilidade civil e profissional do empregado, acarretando o ressarcimento do mesmo;

Par. 02 – O uso do uniforme é obrigatório, mesmo quando estiver trabalhando em horários diferenciados. O não cumprimento desta norma implicará em punição, analisado de acordo com cada caso.

SEÇÃO VI

DO CARTÃO PONTO

Art. 07 – A entrada e saída observam o horário designado: ingresso no Hotel; O ingresso no início do expediente permitido com antecedência máxima de 15 (quinze) minutos. Salvo autorização por escrito da chefia.

Art. 08 – O expediente é rigorosamente observado, cabendo ao empregado pessoalmente passar seu crachá, no início e término da jornada, bem como, nos intervalos de refeição e repouso.

Par.01 – É expressamente proibido bater o cartão de outrem sob pena de punição.

Par.02 – Somente poderá passar o crachá na entrada da portaria de serviço, o funcionários que esteja completamente uniformizado.

Art. 09 - O funcionário que extrapolar o seu horário normal de trabalho terá direito a compensar as horas excedentes, com folga previamente autorizada pela sua chefia.

Par.01 – Mensalmente, o Departamento Pessoal contabiliza as horas excedentes trabalhadas pelos funcionários, bem como as horas compensadas e apresenta às chefias o relatório do Banco de Horas para o conhecimento do funcionário sobre o saldo (positivo ou negativo) de horas e planejamento de compensas.

Par.02 – As folgas, por motivo de compensação de horas excedentes, deverão ser comunicadas de imediato ao Departamento Pessoal em formulário próprio.



SEÇÃO VII DAS AUSÊNCIAS E ATRASOS

Art. 10 – O funcionário que se atrasar ao serviço, sair antes do término da jornada ou faltar por motivo de doença, deverá justificar o fato mediante a apresentação do atestado médico.

Os Atestados Médicos deverão ser entregues diretamente para o Médico do Trabalho do Hotel para a validação do mesmo e somente depois do visto (do médico e da chefia) poderá ser entregue ao Departamento Pessoal para arquivo em pasta.

Par.01 – O Hotel tem a tolerância de no máximo 30(trinta) minutos por mês. Estes atrasos não poderão ultrapassar 15 (quinze) minutos por dia. Excedida esta tolerância, terá automaticamente desconto de 01 hora do dia trabalhado.

Par.02 – Ao Hotel cabe descontar os períodos relativos a atrasos, saídas mais cedo, faltas de serviço e conseqüentemente o repouso semanal, executadas as faltas e ausências legais.

SEÇÃO VIII

DAS FÉRIAS



Art. 11 – As férias serão gozadas, anualmente, em período a ser fixado segundo a programação de cada setor, ressalvadas as exceções legais.

Par.01 – As faltas não justificadas durante o período aquisitivo de férias serão contadas para efeito de desconto quando de sua liberação, conforme Art.135 da CLT.

- Até **05** dias de faltas o funcionário terá direito a gozar **30 dias** corridos.
 - De **06** a **14** faltas o funcionário terá direito a gozar **24 dias** corridos.
 - De **15** a **23** faltas o funcionário terá direito a gozar **18 dias** corridos.
 - De **24** a **32** faltas o funcionário terá direito a gozar **12 dias** corridos.
 - Acima de 32 faltas o funcionário perde o direito ao gozo de férias.
- Par.02** – Em casos excepcionais poderá o Hotel conceder as férias em dois períodos, não podendo nenhum deles ser inferior a 10 dias.

SEÇÃO IX

DOS DIREITOS DO FUNCIONÁRIO,

DO PAGAMENTO



Art. 12 – O Hotel se compromete a pagar o salário até o 5º(quinto) dia útil do mês seguinte, através de depósito bancário ou de acordo com a sua conveniência.

Art. 13 - A conta bancária é aberta pelo próprio Hotel na ocasião da sua admissão.

Art. 14 – Eventuais erros ou diferenças deverão ser comunicados ao Departamento de Pessoal no primeiro dia útil após o correspondente pagamento.

Art. 15 – Os adiantamentos de salário são concedidos na base de 40% do salário mensal no meio do mês em curso.

SEÇÃO X DAS LICENÇAS

Art. 16 – Conceder ao funcionário dias de licença conforme discriminado abaixo:

- Casamento – 03(três) dias consecutivos, art. 473 da CLT.
- Falecimento – 02 (dois) dias consecutivos para cônjuge, ascendentes, descendentes ou dependentes que estejam declarados no CTPS art. 473 da CLT.
- Paternidade – 05 (cinco) dias consecutivos a partir da data de nascimento do filho.
- Por 1(um) dia de cada 12 meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada.

Par. 01 – O funcionário deverá comunicar, por escrito, ao Departamento de Pessoal, na hipótese de casamento, com antecedência mínima de 8(oito) dias.

Par. 02 – Em caso de morte e nascimento de filho, salvo absoluta impossibilidade, o funcionário deverá comunicar ao Departamento Pessoal até 2(dois) dias úteis do acontecido.

Par. 03 - Em qualquer caso, exige-se comprovação mediante prova documental.

SEÇÃO XI

DO 13º SALÁRIO



Art. 17 – O Hotel paga o 13º salário em 02(duas) parcelas iguais, sendo 50% em novembro e 50% em dezembro.

Par.01 – Por ocasião das férias o Depto Pessoal disponibilizará, para os optantes, o valor de 50% do 13º salário antecipado devendo ser solicitado na assinatura do plano de férias, sendo que o restante será pago no final do ano, no mês de dezembro.

SEÇÃO XII DOS BENEFÍCIOS

Art. 18 – São oferecidos os seguintes benefícios, conforme dispositivos da CLT e de acordo com os contratos de terceiros:

Par. 01 – **Refeição:** O Hotel dispõe de um **RESTAURANTE PARA OS FUNCIONÁRIOS** com serviço de café da manhã, almoço, jantar e lanche noturno. Sobre o almoço e jantar os descontos serão lançados na Folha de Pagamento, mensalmente, e os demais são gratuitos.

Par. 02 – **Vale Transporte:** O funcionário, ao ser registrado, poderá fazer a opção pelo Vale Transporte, sendo descontado 6% do salário base. Os vales transportes obedecem sistema de cartão vale transporte, sendo depositado mensalmente o valor de passagens necessárias para condução ao trabalho.

Par. 03 – **Serviço Médico:** O Hotel dispõe de um médico do trabalho para atendimento e validação de atestados médicos, 01(uma) vez por semana ou em qualquer necessidade, o funcionário poderá procurá-lo.

Par. 04 – **Atendimento a funcionário:** O Hotel oferece um trabalho de atendimento aos funcionários no Setor de Recursos Humanos no que diz respeito a conflitos pessoais e profissionais.

Par. 05 – **Cesta Básica:** Todo funcionário, após período de experiência, receberá mensalmente um crédito no cartão Policard de R\$ 30,00 para compra de gêneros alimentícios, desde que não apresente faltas, atestados, advertências ou suspensões no mês em curso.



SEÇÃO XIII DAS PROIBIÇÕES

Art.19 – É expressamente proibido:

- a) Ocupar-se de qualquer atividade que possa prejudicar os interesses do serviço;
- b) Promover algazarra, brincadeiras e discussões durante a jornada de trabalho;
- c) Circular pelas áreas sociais do Hotel, salvo por ordem expressa ou atribuição do serviço;
- d) Fazer uso dos banheiros sociais;
- e) Usar palavras ou gestos impróprios à moralidade e respeito, nas dependências do Hotel;
- f) Fumar dentro do Hotel;
- g) Retirar do local de trabalho, sem prévia autorização, qualquer equipamento, objeto ou documento;
- h) Propagar ou incitar a insubordinação ao trabalho;
- i) Usar cartão de visita profissional não autorizado pelo Hotel;
- j) Introduzir pessoas estranhas ao serviço, em qualquer dependência da empresa, sem prévia autorização;
- k) Divulgar, por qualquer meio, assunto ou fato de natureza privada do Hotel;
- l) Vendas de quaisquer objetos ou produtos;
- m) Vendas de rifa ou outros jogos;
- n) Uso pessoal de aparelhos sonoros.



SEÇÃO XIV DAS RELAÇÕES HUMANAS

Art. 20 – Todos os funcionários, sem distinção, devem colaborar, de forma eficaz, na realização dos fins da empresa;

Art. 21 – Harmonia, cordialidade, respeito independentemente de posição hierárquica;

Art. 22 – O sentido de equipe deve predominar na execução de tarefas e realização dos objetivos da empresa;

Art. 23 – O Departamento de Recursos Humanos procura sempre que solicitado e julgar conveniente colaborar na solução de problemas e questões de ordem pessoal, familiar e moral dos empregados, com respeito e sigilo absoluto.

SEÇÃO XV

PENALIDADES

Art. 24 – Aos funcionários transgressores das normas deste Regulamento, aplicam-se as penalidades seguintes:

- Advertência verbal (registrada);
- Advertência escrita;
- Suspensão (um, dois, três e cinco dias);
- Demissão por justa causa.

Par. 01 – O processo de advertência verbal até a demissão por justa causa deve seguir os dispositivos da CLT.

Art. 25 – As penalidades são aplicadas à gravidade de transgressão, pela chefia imediata juntamente com Recursos Humanos;

Art. 26 – As respectivas chefias elaboram por escrito as causas circunstanciais dos casos de demissão por justa causa.

SEÇÃO XVI DOS CONVÊNIOS

Art. 27 – São oferecidos os seguintes convênios:

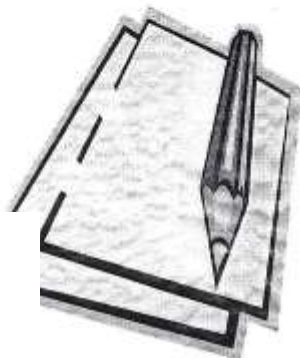
Par. 01 - Vale Farmácia: Todo funcionário após o período de experiência poderá utilizar o Vale Farmácia para compra de medicamentos, com descontos em Folha de Pagamento.

Par. 02 - Tratamento Odontológico: Todo funcionário após o período de experiência poderá utilizar o Plano de Assistência Odontológica sendo cobrada taxa para desconto mensal em folha de pagamento.

Par. 03 - Material Escolar: Todo funcionário após o período de experiência poderá realizar compras de material escolar e parcelar para desconto mensal em folha de pagamento.

Par. 04 - Ótica: Todo funcionário após o período de experiência poderá realizar compras de óculos e relojoaria e parcelar desconto mensal em folha de pagamento.

Par. 05 – Convênio Médico: Todo funcionário após o período de experiência poderá utilizar o Plano de Assistência Médica sendo cobrada taxa para desconto mensal em folha de pagamento.



SEÇÃO XVII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 28 – Ao funcionário é garantido o direito de formular sugestões ou reclamações acerca de qualquer assunto pertinente ao serviço e as atividades da empresa.

Art. 29 – As eventuais sugestões, queixas ou reclamações de ser levadas à apreciação de Recursos Humanos.

Art. 30 – Os funcionários devem observar o presente Regulamento, circulares, ordens de serviço, avisos, memorando internos, comunicados e outras instruções expedidas pela empresa.

Considerações Finais

Estamos certos de que agora você está mais bem informado sobre as normas do nosso Hotel. À medida que você for se integrando no trabalho, haverá maior compreensão da nossa estrutura e política empresarial.

Gostaríamos que cada dúvida que venha surgir, ou quando um esclarecimento se fizer necessário, você procure sua chefia imediata ou Recursos Humanos.

Acreditamos que melhor informado e com treinamento continuados, você crescerá dentro de nosso Hotel, podendo fazer carreira no seguimento Hoteleiro.

Para tanto é necessário que você tenha consciência de sua participação em todo o processo de prestação de serviços. Zele pelo patrimônio do Hotel, preserve suas condições de trabalho e conservação dos equipamentos que utiliza para trabalhar.

O Gerente espera que cada profissional no exercício de suas atribuições, mantenha uma postura de seriedade, responsabilidade e que, procure responder às expectativas do Hotel. À medida que você cumpre suas atribuições de maneira satisfatória, estará não só contribuindo para o crescimento do Hotel, mas também para seu crescimento pessoal e profissional.

Bom Trabalho!

RH

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](#)