

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
CAMPUS DE BAURU**

VALÉRIA DE ALMEIDA OLIVEIRA

**A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL MEDIADA POR
INTRANET NO SETOR DE HOTELARIA: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM BAURU (SP)**

Bauru

2006

VALÉRIA DE ALMEIDA OLIVEIRA

**A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL MEDIADA POR INTRANET NO SETOR DE
HOTELARIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM BAURU (SP)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Midiática da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Comunicação Midiática, linha Gestão da Comunicação e da Informação, sob orientação da Professora Doutora Regina Célia Baptista Belluzzo.

**Bauru
2006**

**DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP – BAURU**

Oliveira, Valéria de Almeida.

A comunicação empresarial mediada por intranet
no setor de hotelaria: um estudo exploratório em
Bauru (SP) / Valéria de Almeida Oliveira, 2006.

131 f.

Orientador : Regina Célia Baptista Belluzzo.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação, Bauru, 2006.

1. Comunicação interna. 2. Intranet. 3. Setor
hoteleiro. I - Universidade Estadual Paulista.
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação.
II - Título.

VALÉRIA DE ALMEIDA OLIVEIRA

**A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL MEDIADA POR INTRANET NO SETOR DE
HOTELARIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM BAURU (SP)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Midiática da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Comunicação Midiática, linha Gestão da Comunicação e da Informação, sob orientação da Professora Doutora Regina Célia Baptista Belluzzo.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo (orientadora)

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação -UNESP

Titular: Prof. Dr. José Roberto Yasoshima

Instituição: Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

Titular: Prof. Dr. João Pedro Albino

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - UNESP

Bauru, julho de 2006

OLIVEIRA, Valéria Almeida. **A comunicação empresarial mediada por Intranet no setor de hotelaria**: um estudo exploratório em Bauru (SP). 2006. 131 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Universidade Estadual Paulista, 2006.

RESUMO: As tecnologias da informação e da comunicação (TIC) vêm se constituindo numa importante fonte para obtenção de maior produtividade no sistema econômico. Intranet é uma tendência da tecnologia baseada na Internet. É uma parte da linguagem de negócios que possui velocidade vertiginosa, contribuindo de forma competitiva para o mercado produtivo. Encontram-se pesquisas na área de comunicação empresarial, comunicação de massa, entre outros assuntos relacionados às TIC, porém, muito poucos relacionados especificamente à comunicação interna mediada pela Intranet no setor de hotelaria. Assim, na presente pesquisa, apresenta-se um estudo exploratório, no qual é abordado, a partir de um referencial teórico, o cenário da comunicação empresarial nas organizações e a relação com organizações prestadoras de serviços, em especial, os hotéis. Outro foco de atenção é a relação do Setor Hoteleiro e a comunicação mediada pela Intranet. E finalizando esta dissertação, apresenta-se um estudo exploratório, em que foi analisada a utilização da Intranet na comunicação interna do Setor Hoteleiro, tendo sido identificados e definidos como universo da pesquisa os quatorze hotéis do município de Bauru(SP) e como população de interesse, seus colaboradores e/ou responsáveis. Obteve-se, desse universo, a anuência de participação de nove hotéis, contando-se com dois gerentes e sete colaboradores / recepcionistas. Desenvolveu-se a coleta de dados mediante a aplicação de questionário (1ª etapa) e de roteiro de entrevista (2ª etapa). Os resultados indicaram, de modo geral, que o uso da Intranet, no contexto pesquisado, não pode ser considerado ainda como uma tendência e que há necessidade de maior divulgação e compreensão dessa tecnologia como meio de comunicação interna no setor hoteleiro de Bauru (SP).

Palavras-chave: Comunicação Interna. Intranet. Setor Hoteleiro.

OLIVEIRA, Valéria Almeida. **The business communication mediated by Intranet system in the hotel sector**: an exploratory study in the city of Bauru, state of São Paulo, Brazil. 2006. 131 f. Master's Degree – Dissertation - Architecture, Arts and Communication College. São Paulo State University, Brazil, 2006.

ABSTRACT: The information and communication technologies (TIC) have been an important source for more productivity in the economic system. The Intranet system is an Internet-based technology trend. It is part of the business communication that is spreading out quickly, this way contributing to the production market in a very competitive way. There is available a number of research in the business communication area, mass communication area, among other TIC-related subjects. However, few of them are specifically related to the internal communication mediated by the Intranet system in the hotel sector. In this research therefore an exploratory study is presented, dealing with the business communication scenario in the organizations and its relationship with the service companies, specially hotels, from a theoretical perspective. Another topic is the relationship of the Hotel Sector with the Intranet-mediated communication. As a conclusion for this dissertation, an exploratory study was analyzed, in which Intranet was used as an internal communication tool in the Hotel Sector. Fourteen hotels in the city of Bauru, Brazil, were identified and defined as a research environment. As a population of interest, their collaborators and/or people in charge. Nine hotels agreed on participating in this exploratory study, and two managers and seven collaborators / receptionists answered a questionnaire (1st stage) and interview script (2nd stage), which was utilized as a data collection tool. The results indicated that, in general, the use of the Intranet system, on the analyzed context, cannot be considered just as a trend, and that there is a further need to divulge and understand this technology as a means of internal communication in the hotel sector in the city of Bauru.

Keywords: Internal Communication. Intranet system. Hotel Sector.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES: DELINEANDO UM CENÁRIO	18
2.1	Organizações contemporâneas & comunicação: aspectos histórico-conceituais	18
2.2	A comunicação interna nas empresas: do tradicional à mediação de TIC	41
3	O SETOR DE HOTELARIA E A COMUNICAÇÃO INTERNA MEDIADA PELA INTRANET	60
3.1	O setor de hotelaria: uma área emergente	60
3.2	O setor hoteleiro e a comunicação	76
4	O USO DA INTRANET NO SETOR DE HOTELARIA EM BAURU: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	86
4.1	Pesquisa / revisão Bibliográfica	86
4.2	Estudo Exploratório	87
4.2.1	Definição do universo de pesquisa e população de interesse	87
4.3	Procedimentos metodológicos	92
4.3.1	Etapas metodológicas e coleta de dados	93
4.4	Interpretação dos resultados	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	125

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias da informação e da comunicação (TIC) vêm se constituindo em importante fonte para obtenção de maior produtividade no sistema econômico. Assim, as organizações, de uma forma geral, fazem uso delas como instrumentos para aprimorar a extração de excedente da atividade produtiva, incrementando o lucro e a massa de recursos financeiros disponíveis para investimentos na economia como um todo, auxiliando a manutenção e a reprodução material da sociedade humana. Embora a importância das TIC para o sistema produtivo seja indiscutível, ainda permanecem dúvidas a respeito da influência desse processo na relação inter e intraclasses sociais na sociedade: estaria ela permitindo maior interação social na esfera da tomada de decisão e o homem, como ser social, estaria conseguindo submeter esse processo à sua racionalidade substantiva? Estaria também considerando quando desenvolve, implanta e utiliza as TIC, em especial a Intranet e suas aplicações em determinada função organizacional – comunicação interna – os efeitos não somente técnicos, mas também os sociais que elas terão sobre o seu semelhante?

Considerando-se, portanto, que a Intranet, uma das aplicações da Internet, que é a - rede mundial de computadores - é parte da arquitetura de aplicabilidade das TIC na esfera produtiva da sociedade e é uma importante forma de comunicação direta entre os distintos agentes sociais, esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de verificar se a Intranet está sendo utilizada pelas organizações de serviço de acordo com a racionalidade gerencial dialógica, focalizando, dessa forma, a busca de cidadania do homem, ou se é somente uma ferramenta de comunicação técnica nas organizações, por conseguinte, uma racionalidade estratégica destes.

Considerando que segundo Dyson et al. (1999, p.3), Intranet é uma tendência da tecnologia baseada na Internet, ela é uma parte da linguagem de negócios que possui uma velocidade vertiginosa. Possui um público alvo definido, um ambiente controlado e seguro. Por esses fatores, as Intranets são ambientes de negócios muito mais produtivos do que a Internet.

Neste sentido, considerando a importância da comunicação e a necessidade de aprofundar a análise acerca deste processo, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: De que forma a comunicação mediada pela Intranet pode contribuir para a comunicação empresarial no segmento da hotelaria?

O assunto é atual e pertinente, pois se relaciona ao momento de transformação que vive a cultura como um todo, e mais especificamente, a cultura tecnológica. Encontram-se pesquisas de comunicação empresarial, comunicação de massa, vários assuntos relacionados às TIC, porém, muito poucos relacionados especificamente, à comunicação mediada pela Intranet. O desenvolvimento das tecnologias, a exigência de qualidade nos serviços prestados – em qualquer ramo e no presente estudo, no ramo de hotelaria – são fatores que também levam à reflexão sobre a necessidade de repensar a qualidade da comunicação mediada pela Intranet e sua influência nos relacionamentos das organizações prestadoras de serviços. Portanto, as tendências parecem indicar que os gestores precisam estar preparados para essas novas exigências e a comunicação eficaz pode ser um meio que conduzirá a essa qualidade.

Justifica-se a escolha do tema apresentado para a realização da presente pesquisa, uma vez que para ocorrer o processo de comunicação empresarial, tendo em vista o uso e mediação das tecnologias, em especial a Intranet, é necessário a existência de uma cultura organizacional mais comprometida com o sujeito e com a

sociedade. As informações circulam de modo cada vez mais veloz e o avanço tecnológico imposto pela globalização, nos dias de hoje, exige que todos os profissionais acompanhem de perto as mudanças do mercado produtivo, ainda mais em área emergente como a da hotelaria no Brasil.

Visando uma melhor compreensão do processo de comunicação empresarial mediada por tecnologias, em especial a Intranet, como contribuição para melhoria do processo produtivo, pretende-se não só apresentar resultados teórico-empíricos, mas também levantar indagações, dúvidas, anseios e reflexões que mobilizem os profissionais da área de comunicação, para que, num processo contínuo de “reflexão-ação-reflexão”, repensem a sua forma de ser e estar na relações que envolvem a comunicação.

Esta pesquisa enquadra-se como sendo de natureza exploratório-descritiva e quanti-qualitativa, compreendendo, inicialmente, uma pesquisa/revisão bibliográfica em fontes de natureza vária, no intuito de conhecer e analisar os principais textos disponíveis sobre o tema em estudo com as necessidades de comunicação empresarial, mediada pela Intranet na área de hotelaria. Como apoio para o desenvolvimento desta revisão, encontrou-se a concepção de Marconi; Lakatos (1999):

[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, testes, material cartográfico, etc.. [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas [...] Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 66).

Em um segundo momento, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo exploratório junto ao setor hoteleiro de Bauru, compreendendo nove hotéis e tendo

como população de interesse uma amostra de nove colaboradores, sendo dois (2) gerentes e sete (7) recepcionistas.

Esse estudo junto à realidade selecionada acha-se apoiado na concepção de Gil (1999) e desenvolveu-se em duas etapas metodológicas. Na primeira, com a aplicação de questionário como instrumento de coleta de dados e que não pôde ser considerado em razão do número incipiente de respostas havidas. Na segunda, com a realização de entrevistas junto aos colaboradores dos nove hotéis bauruenses.

Para o melhor entendimento desta dissertação, buscou-se oferecer uma estruturação em diferentes capítulos, além deste de teor introdutório. Assim apresenta-se uma construção do segundo capítulo – A comunicação empresarial nas organizações: delineando um cenário - a partir de referencial teórico sobre o contexto histórico da comunicação empresarial na sociedade contemporânea, definindo as organizações prestadoras de serviços e a relação com a comunicação empresarial. O terceiro capítulo aborda a relação do Setor Hoteleiro e a comunicação, mediados pela Intranet, destacando assuntos como: conceitos e evolução histórica do setor hoteleiro e a relação com a comunicação empresarial, no caso especificamente a comunicação interna na área de serviços hoteleiros. No quarto capítulo, apresenta-se um estudo exploratório com o intuito de verificar a situação da comunicação interna mediada pela Intranet, na área hoteleira em Bauru, bem como a metodologia utilizada, quando também são descritos os resultados, feitas as análises e interpretações dos dados coletados à luz do referencial construído.

Espera-se, com a realização deste estudo e pesquisa, poder contribuir com a melhor compreensão acerca da comunicação interna no setor de hotelaria e, em especial, com a oferta de reflexões e parâmetros norteadores à implementação de

tecnologias inovadoras com foco nessa área de prestação de serviços no contexto brasileiro.

2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NAS ORGANIZAÇÕES: DELINEANDO UM CENÁRIO

É importante ressaltar o processo de comunicação e sua importância nas organizações contemporâneas, em especial no setor de serviços, e, para tanto é necessário oferecer um rápido espectro da evolução, das transformações sociais e do cenário onde são contextualizadas, para assim podermos entender os meios tradicionais e inovadores utilizados nas suas formas de gestão.

2.1 Organizações contemporâneas & comunicação: aspectos histórico-conceituais

Pode-se dizer que a história das transformações da sociedade e do trabalho na concepção de Toffler (1980, p.24) e em seu conceito de “Ondas de Transformação”, passou por três grandes eras que impulsionaram mudanças significativas: a introdução da agricultura ou revolução agrícola (até 1750 d.C.), quando a interferência do homem sobre a natureza era pequena e o desenvolvimento humano trouxe fortes transformações. Se, por um lado, as descobertas agrícolas mantinham características extremamente primitivas, foi a Revolução Agrícola que contribuiu para o aperfeiçoamento da colheita, criando novos meios de aproveitar as atividades, buscando assim a otimização destas e a maximização dos resultados. Foi em um segundo momento histórico, que aconteceu a Revolução Industrial (de 1750 a 1970) e que contribuiu com inovações que mudaram por completo a forma de trabalho e a produção na sociedade. Com esta revolução é a vida social que sofre mudanças e o homem do campo passa a

vivenciar uma nova realidade, tornando-se a principal mão-de-obra e iniciando o êxodo rural para a zona urbana.

Com todas essas mudanças, uma nova configuração é criada e o ambiente que até então era tradicional, transforma-se em uma realidade alterada. Isso pode ser completado com a afirmação de Morgan (1998, p.72) ao ressaltar que a “criação de uma classe trabalhadora dependente ocorreu como consequência do desaparecimento dos meios tradicionais de sobrevivência”. Todas estas transformações devem ser analisadas, partindo-se dos reflexos que geram em torno da sociedade, inclusive da quebra de paradigmas e da configuração de novos modelos. Um novo contexto é oferecido pela Revolução Industrial, que pode ser entendido atualmente se observarmos as novas maneiras de comportamento social, seja por novos estilos de vida, ou novas formas de trabalho, abandonando assim os modelos de comportamento tradicionais.

No final do século XIX, houve uma acentuação na busca de modelos que melhorassem a administração da produção industrial, surgindo o conceito “do homem certo no lugar certo”. As características e as habilidades de cada trabalhador deveriam servir para determinado tipo de trabalho. Assim, uma vez encontradas tais habilidades, estas deveriam ser exploradas e ali aplicadas. A remuneração é decisiva para o trabalhador, havendo a relação clara de troca: o homem trabalha e recebe pelo que produz (MOTTA, 2001, p.7).

O terceiro grande marco que proporcionou mudanças na sociedade foi a Revolução da Informação (após 1970). Derivada de avanços tecnológicos, acha-se ligada ao uso e aplicação de tecnologias e o gerenciamento da informação¹, sendo

¹ Diferentemente do dado, a informação tem significado [...]. Ela não só “dá forma” no receptor como ela própria *tem* uma forma: ela está organizada para alguma finalidade” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.4).

conhecida também como a “Revolução da Tecnologia da Informação”. Essas revoluções, na verdade, seriam correspondentes às grandes eras, empresariais ou ambientes organizacionais, num sentido de período de tempo extenso, que tem início com um fato significativo e marcante, gerando uma ordem distinta, com características próprias, enfim, um período histórico novo (MARANALDO, 1984). São características da expressão desta era empresarial atual a velocidade e a multiplicidade de conexões, de armazenamento, de processamento, como possibilidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC), tendo como uma de suas expressões o seu uso inteligente.

Dada à existência de inúmeras definições acerca das TIC, acredita-se ser interessante ressaltá-las (FAGUNDES *apud* OEIRAS, 1998, p.32), como sendo:

[...] as tecnologias interativas da informação e da comunicação, os sistemas de simulações, de hipertextos, de multimídia, os ambientes virtuais, as redes de computadores que asseguram a interconectividade e interoperabilidade, ultrapassando limites de espaço e de tempo físico.

Decorrente da Revolução da Tecnologia da Informação, na década de 90, emerge a denominada “Sociedade da Informação”, intimamente atrelada ao desenvolvimento das TIC e, principalmente, vinculada à rede Internet, cuja importância é reiterada no Livro Verde (TAKAHASHI, 2000):

[...] uma forma de desenvolvimento social e econômico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação da informação acham-se direcionados para a criação do conhecimento e a satisfação das necessidades dos cidadãos e desempenham um papel central na atividade econômica na criação da riqueza, na definição da qualidade de vida e das práticas culturais.

Com a criação da Internet é possível acessar uma imensa rede de informações distribuídas pelo mundo, vinculadas a um sistema expansivo e que permanece em constante construção.

A rede Internet pode ser definida como:

Uma gigantesca rede mundial de computadores, que inclui desde grandes computadores até micros do porte de um PC 386 ou 486. Esses equipamentos são interligados através de linhas comuns de telefone, linhas de comunicação privadas, cabos submarinos, canais de satélite e diversos outros meios de telecomunicação. Os computadores que compõem a Internet podem estar localizados, por exemplo, em universidades, empresas, cooperativas, prefeituras, e nas próprias residências [...] Fazendo um paralelo com a estrutura de estradas de rodagem, a internet funciona como uma rodovia pela qual a informação contida em textos, som e imagem pode trafegar em alta velocidade entre qualquer computador conectado a essa rede. E por essa razão que a Internet é muitas vezes chamada de “super-rodovia da informação”.²

A Revolução da Tecnologia da Informação contou com a colaboração trazida pela Internet e, conseqüentemente, pela Sociedade da Informação, conforme afirma Castells (1999, p.31): “as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade. A comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais”, sendo assim, é reforçado o caráter de globalização proveniente da rede que, atuando na possibilidade de minimizar distâncias entre os povos e socializar as informações armazenadas na Internet, efetivamente parece estar atingindo os incluídos digitalmente, denominação dada àqueles que fazem parte do grupo social que possui acesso à Internet, existindo, entretanto, os excluídos digitais, ou seja, aqueles que não possuem tal acesso.

O desenvolvimento da sociedade e das organizações, historicamente, em todas as suas “Ondas de Transformações” e eras empresariais, esteve marcado por avanços tecnológicos que sempre incorporaram como elementos cruciais a informação, o conhecimento³ e a comunicação⁴. São transformações significativas

² Disponível em: www.webinformation.hpg.ig.com.br/computer_Internet.htm. Acesso em 15/08/2005.

³ “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight*, experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

⁴ “A comunicação é um ato e a informação é o seu produto” (ESCARPIT, 1981, p. 135).

nos modos de produção e circulação que afetam a própria organização das sociedades. Nesses intrincados processos de ruptura, a informação e o conhecimento contribuíram e contribuem para o desenvolvimento tecnológico que, por sua vez, faz avançar as possibilidades de ampliação e aprofundamento do conhecimento, da informação e das formas de comunicação. Hoje, a relação entre o desenvolvimento da sociedade e da tecnologia não foge a essas entradas, influenciando-se mutuamente, sendo que, cada vez de modo mais intenso, este último se confunde com o próprio movimento social, ou seja, “a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas” (CASTELLS, 1999, p.25).

Nesse cenário de mudanças, encontram-se as organizações sociais, compreendidas como “agrupamentos humanos, intencionalmente construídos a fim de atingir objetivos específicos”, nas afirmações de Chiavenato (2000a, p.43). Por possuir limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca satisfazer suas necessidades por meio da cooperação com seus semelhantes nessas organizações, conjugando esforços para atingir objetivos que sozinho não conseguiria. Embora não sejam as organizações sociais o foco central de interesse desta pesquisa, acredita-se ser importante mencionar alguns aspectos conceituais que as envolvem, a título de melhor compreensão do macrossistema onde os processos de comunicação ocorrem e são considerados fatores críticos de sucesso, estes sim, os aspectos principais deste estudo. Assim sendo, iniciar-se-á pela classificação das organizações sociais que, de acordo com a sua área de atuação, podem ser consideradas como:

Organização formal: é a organização baseada em uma divisão racional do trabalho, na diferenciação e integração de seus órgãos e representada através do organograma. É a organização planejada, isto é, a que está oficialmente no papel, aprovada pela direção e comunicada a todos os participantes por meio de manuais de organização formalizada oficialmente.

Organização informal: é a organização que emerge espontaneamente e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir das relações de amizade entre as pessoas e de grupos informais que não constam no organograma ou em qualquer outro documento da organização formal. Ela é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas (CHIAVENATO, 1999a, p.159).

Ainda, em relação ao conceito de organizações ou empresas existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro, visando à auto-sustentação. Assim, Chiavenato (2000a) também classifica essas organizações como sendo lucrativas (visando ao lucro) e não-lucrativas (não visando ao lucro). Um exemplo de organização lucrativa são as empresas, que consideram necessariamente como objetivo, o lucro. Convém lembrar que esse conceito é ampliado por Chiavenato (2000a, p.46) ao considerar que “uma empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e lucratividade. As empresas assumem riscos, são dirigidas normalmente por uma filosofia de negócios e possui uma característica contábil e constituem-se em propriedade privada”.

As empresas, de forma geral, podem também ser classificadas quanto à sua tipologia, em função de alguns aspectos, tais como: “tamanho (pode ser pequena, média e grande); volume de negócios; finalidades; âmbito (nacional, multinacional); tipos de atividades; formas de propriedade (pública, privada, sem fins lucrativos)” (KUNSCH, 1986, p.25).

Uma outra forma de classificar as organizações ou empresas é considerá-las como industriais ou de serviços. As industriais, resultantes da revolução industrial e alavancadas no conceito de produção em massa, de meados dos anos 70 em

diante, sofreram transformações nas suas formas de produção para atender às mudanças econômicas em ritmo cada vez mais veloz e possibilitaram o surgimento e a emergência das chamadas organizações de serviços, consideradas como “capazes de dominar a arte e ciência do gerenciamento da prestação de serviços” (ALBRETCH, 2002, p.49).

O setor de serviços, portanto, é uma área emergente, em especial no contexto brasileiro, e se configura mediante a atuação dessas organizações mencionadas por Albrecht (2002). Por serviço, pode-se entender uma particularidade de ser algo consumido simultaneamente:

A prestação e o consumo são simultâneos, ao contrário dos produtos, que são fabricados antes de serem vendidos e utilizados [...] O desafio da excelência de serviço está lançado no mundo. Hotelaria, seguros, transportes, bancos, empresas de informática, escritórios de consultoria, agências de viagem, *tours operators*, limpeza industrial, segurança, distribuição, refeições industriais já atravessaram muitas fronteiras (HOROVITZ, 1993).

Se para as organizações industriais, a comunicação tem importância, com certeza para as organizações de serviços ela desempenha um papel ainda mais preponderante para o êxito de qualquer estratégia de ação. Ela é considerada como o veículo indispensável para ampliar sua clientela, torná-la fiel, motivar os funcionários.

Não se restringe à mensagem publicitária ou à documentação técnica. Ela cobre todas as circunstâncias diretas e indiretas que põem o cliente em contato com a empresa [...] A comunicação é *a priori* o único meio de tornar pública sua diferença, sua vantagem em relação à concorrência (HOROVITZ, 1993, p.77).

Entretanto, qualquer que seja o tipo de organização, é preciso que acompanhe as transformações sociais para a sobrevivência em mercados produtivos que, na sociedade contemporânea, caracterizam-se principalmente pelas mudanças ocorridas e que contaram com o significativo aporte de inovações tecnológicas,

sendo que, dentre elas, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) contribuíram para a emergência de novas formas e processos sociais.

Essas transformações sociais estão significativamente relacionadas a um novo paradigma tecnológico, que está organizado em torno das Tecnologias da Informação e da Comunicação, possibilitando que as informações se tornem um recurso para o processo produtivo, seja de um produto ou de serviços. O processo de produção e a competitividade das organizações dependem da sua capacidade de como produzir, processar e aplicar de forma eficiente a informação adquirida (CASTELLS, 1999).

Por sua vez, convém ressaltar que todas as sociedades humanas ou grupos de animais organizam-se entre si graças à comunicação, ou seja, ao conjunto de atuações através das quais os indivíduos e as organizações travam contato e são transmitidas as informações, estabelecendo-se as relações sociais (CHIAVENATO, 1999a). É indiscutível a transformação dos valores e paradigmas que norteiam a interpretação na sociedade contemporânea, em especial aquelas envolvendo os processos de gestão da comunicação nas organizações de trabalho.

Adotando-se a perspectiva de Torquato (2002) para a comunicação social, pode-se inferir que a gestão da comunicação corresponde a um elenco de atividades básicas que envolvem, também segundo Simões (2001, p.36), "analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos, prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema das organizações-públicas".

Além disso, sabe-se que a informação, nas organizações, é transmitida na forma de um sistema aberto, compreendendo um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma rede de comunicação e reações,

desenvolvendo um processo/atividade para o alcance de um ou mais objetivos. Isso requer a existência de *feedback* contínuo. Desse modo, como ressalta Kunsch (1997a, p.72), nem sempre é possível assegurar que as informações veiculadas atendam ao desejo dos públicos das organizações, porque:

Como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a perplexidade que permeia todo o processo comunicativo.

A informação não só contribuiu com a gestão, assegurando maior eficiência e eficácia ao processo decisório, como também passou a ampliar os meios tradicionais de comunicação nas organizações (telefone, fax, jornal, revista, TV, rádio), implementando as funções de armazenamento (disco óptico, sites, database, arquivos magnéticos) e sistemas de processamento (computadores, processadores), rompendo com os possíveis limites e fronteiras pela via das redes Internet, Intranet⁵ ou Extranet⁶.

Por sua vez, a gestão da comunicação nas organizações requer a prática de um diagnóstico, análise crítica da organização e a avaliação de seus públicos, a fim de se obter as principais dimensões que ocorrem para o processo da comunicação.

A base dessa comunicação está no sistema de relações, que de acordo com Simões (2001, p.53) compreende:

Uma escala crescente que se inicia com as relações humanas – formado pela transação de pessoas; continua com o nível de relações grupais – sistema social estruturado nas relações entre grupos; prossegue com o nível das relações públicas – sistema social constituído pelas transações

⁵ A Intranet pode ser definida como uma rede corporativa, é uma rede privada de informações e restrita às pessoas de uma determinada empresa, podendo ser estendida para outras empresas parceiras, como clientes e fornecedores (MOREIRA; PONS, 2003, p.3).

⁶ É a extensão da Intranet e visa a integração entre as informações da empresa e dos clientes/fornecedores (MOREIRA; PONS, 2003, p.3).

entre organizações e seus públicos; e alcança o nível das relações partidárias (SIMÕES 2001, p.53).

Pensar sobre a comunicação na sociedade atual nos leva a várias dimensões e a diferentes níveis de reflexão, uma vez que envolve aspectos histórico-conceituais, teorias e práticas de natureza variada.

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social, fator que viabiliza o sistema organizacional através de redes de comunicação, formais e informais, que ligam entre si os membros da organização e desta como o meio ambiente (KUNSCH, 1997b). Ainda na visão de Kunsch (1997b), o sistema formal de comunicação, canais e meios estabelecidos de forma consciente e deliberada, é suplementado por uma rede informal de comunicações, que se baseia nas relações sociais.

O relacionamento entre a tecnologia e as relações sociais, a princípio, não parece ser simples, considerando que para Schein (2001), existem as dificuldades de mudanças, pois a cultura representa o aprendizado acumulado dos grupos. Para esse autor, a cultura em uma organização é um sistema de significados que mostra a importância e a necessidade de se prestar atenção nos modos de agir e o que deve ser valorizado nas pessoas.

A cultura nas empresas possui o poder de fazer com que o indivíduo se adapte às normas e regras estabelecidas na organização. Essa idéia é reforçada por Freitas (1999, p.97), quando afirma que a

A Cultura Organizacional como instrumento de poder, segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 1999, p.97).

A comunicação e as organizações são atividades humanas que estão diretamente ligadas, na opinião de Kreps (1995). Ainda menciona que a informação é a variável mediadora que conecta a comunicação com uma empresa, sendo resultado da comunicação que se utiliza para restringir e coordenar as atividades dos indivíduos. Ela permite às pessoas gerar e compartilhar informações que lhe proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar-se. A informação representa os dados processados dos significados criados pelas pessoas.

A comunicação, então, que era considerada como algo que atrapalhava a produção, que não era bem vista pelas organizações, pois seus gestores acreditavam que resultados econômicos não poderiam ser alcançados por meio de troca de informações e que tomariam tempo precioso de produção, segue uma outra direção.

[...] o ato de comunicação não produz nada, não gera nenhum valor econômico para a empresa. É ao contrário, uma perda de tempo, um elemento de degradação da produtividade do trabalho [...] todo discurso dos executantes, todo enunciado, toda palavra pronunciada são suspeitos. Seja porque esses discursos não farão senão exprimir formas de resistências dos operários para com as diretrizes da hierarquia e, portanto aparecerão como um elemento de contestação ou de subversão da ordem social (ZARIFIAN, 2001, p.152).

Atualmente, sabe-se que a comunicação nas organizações formais, ao contrário do que era considerado na era da concepção do trabalho produtivo, ou da revolução industrial, traz grandes benefícios às organizações, porque informações trocadas entre seus membros auxiliam no alcance dos objetivos e das missões estabelecidas por seus gestores. A comunicação é uma ponte de mão dupla que transporta informações entre as pessoas (CHIAVENATO, 1999b). Ela exerce um impacto grandioso sobre a concorrência e a competitividade.

Segundo Torquato (2002, p.30), “nas organizações a comunicação é um fator homeostático, ou seja, promove o equilíbrio interno [...] um sistema de comunicação aberto funcionará para romper as dobraduras e estrangulamentos”.

O papel da comunicação nas organizações é amplo e abrangente, pois a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. No âmbito interno é apontado como uma força para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com os valores da organização, pois são as pessoas que se comunicam e se relacionam através de imagens de pessoas, objetos, nas linguagens utilizadas (KUNSCH, 1997a).

Mas o que deu toda a força à comunicação humana e explica a posição predominante do homem no mundo animal é o desenvolvimento da linguagem. A importância da linguagem reside no conteúdo e precisão oferecidos à comunicação.

Um dos modelos pioneiros de comunicação foi desenvolvido por Shannon e Weaver (1949), utilizado em larga escala como ponto de partida para explicar o processo comunicativo, embora seja considerado muito simples, porém, algumas de suas proposições ainda permanecem nos modelos subsequentes. Sua representação é visualizada na Figura 1.

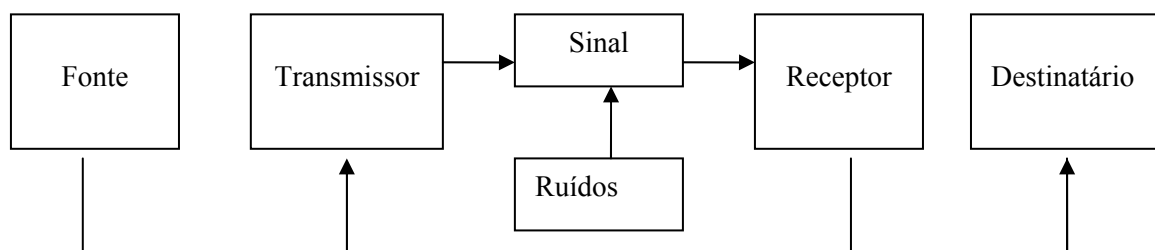


Figura 1 – Modelo de processo de comunicação de Shannon e Weaver (1949)
Fonte: Schuler (2004, p.12)

Na área de gestão organizacional, pode-se destacar o modelo de processo comunicacional que nos apresenta Kotler (1998), onde a comunicação se efetua

mediante a existência de cinco elementos: o comunicador, a mensagem, o meio, o receptor e o *feedback*. Pode ser resumido da seguinte maneira: quem diz, o que..., de modo que... , a quem..., com que resultado?

Kotler (1998) destaca que a comunicação, na esfera organizacional, é um relacionamento e não uma transferência unilateral de informação, ou seja, é um tipo de relação intencional exercida sobre outros, conforme a Figura 2 apresentada a seguir:

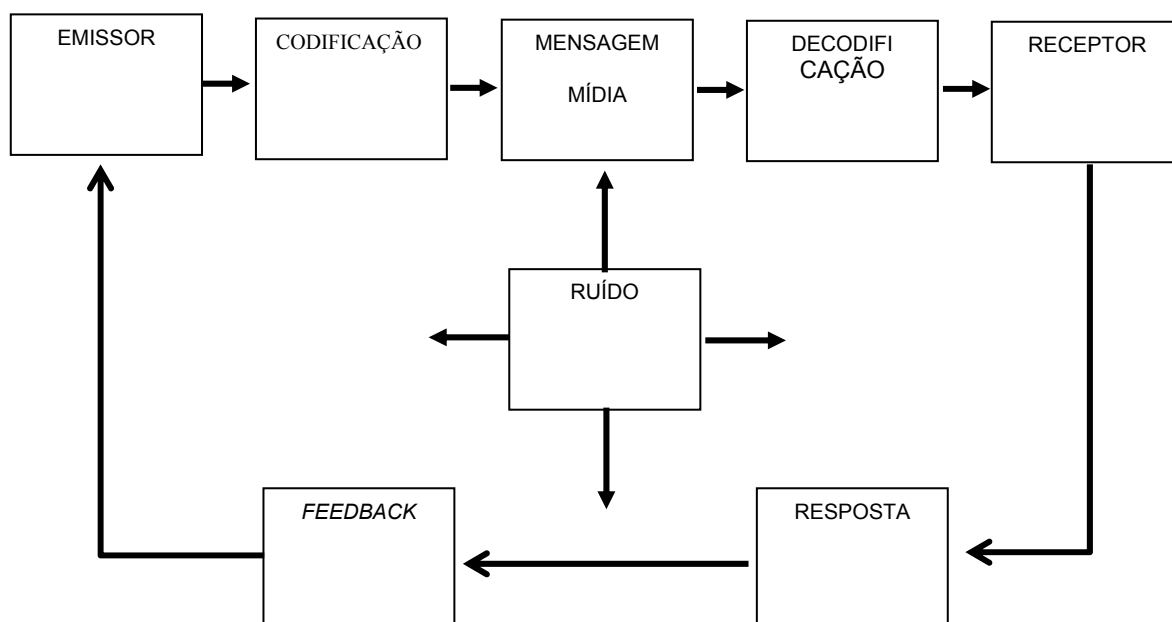


Figura 2 – Elementos do processo de comunicação. Fonte: Kotler (1998, p.528)

Kotler (1998) alerta para o fato de que na falta de um dos elementos essenciais da comunicação, não pode haver comunicação. A dinâmica desses elementos e a movimentação coerente permitem o intercâmbio de idéias e constituem o circuito da comunicação humana.

Cada modelo de processo comunicacional certamente traduz um ponto de vista diferente, e, como não é intuito desta sistematização adentrar em profundidade

nas abordagens envolvidas, baseados na apresentação de Kotler (1998) e nas colocações de Schuler (2004), pode-se sintetizar os componentes desse processo nas organizações como sendo pertencentes ao que se denomina Sistema de Comunicação.

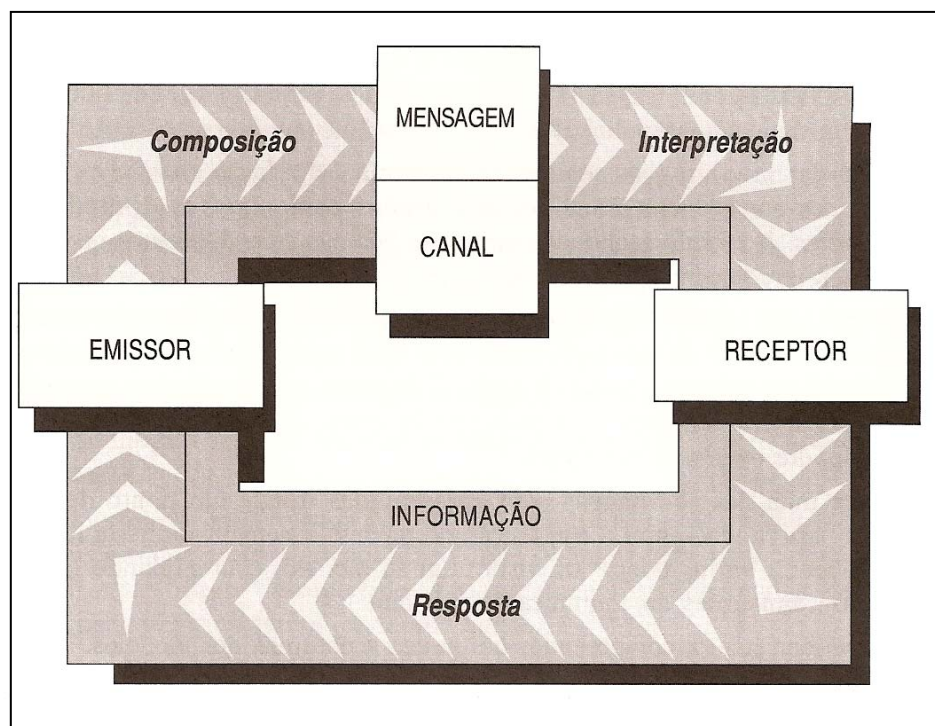


Figura 3 – Sistema de Comunicação. Fonte: Schuler (2004 p.18)

De acordo com a síntese representada na Figura 3, para que a comunicação venha a ocorrer nas organizações é necessária a presença de um sistema, composto de elementos como: emissor, receptor, canal, mensagem. Ainda para que ocorra a comunicação faz-se necessário que ocorra o processo de: composição, interpretação e a resposta. Desta forma, com esses elementos e processo, a comunicação ocorre em todas as formas de troca de informação, seja nas comunicações interpessoais, entre o homem e a máquina, entre máquinas, e até entre as células, num contexto biológico qualquer (SCHULER, 2004).

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES			
Elementos/Conceitos		Processos/Conceitos	
Emissor	É a fonte das informações, é aquele que tem uma mensagem a transmitir.	Composição	O emissor transforma as informações em mensagem, pela distribuição de signos ao conteúdo de sua intenção (codificação).
		Interpretação	É o processo no qual o receptor compreende a mensagem e atribui sentido ao sistema significativo percebido.
Canal	É o meio físico que transporta a mensagem até o receptor.	Resposta	É o processo do receptor à mensagem percebida,
Mensagem	É a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu trânsito entre emissor e receptor.		
Receptor	É aquele que recebe a mensagem emitida. Ele pode ser de três tipos: passivo, reativo e proativo. Passivo: recebe a mensagem, mas não a utiliza, Reativo: recebe a mensagem e reage a elas. Proativo: procura a emissão da informação desejada, em certos casos, emite estímulos para provocar a manifestação da fonte.		

Quadro 1 – Elementos que compõem um sistema de comunicação nas organizações.
Fonte: Adaptado de Schuler (2004, p.19)

É indispensável, portanto, que os gestores nas organizações sejam os facilitadores de um processo de comunicação e que desenvolvam, além de seu conhecimento teórico e cognitivo, a competência comunicativa.

Entretanto, ter uma comunicação eficaz dentro de todos os setores de uma organização é muito difícil, uma vez que, de acordo com Chiavenato (2000a, p.64), a sociedade contemporânea ocidental é muito individualista.

A ênfase no indivíduo e na presunção de que cada pessoa deve fazer o seu trabalho sem interferir no trabalho alheio, levou à divisão e fragmentação das tarefas e ao confinamento social das pessoas dentro das empresas. A cultura individualista

leva cada pessoa a decidir e agir por conta própria, desprezando as outras pessoas, o grupo e a própria organização. Cada pessoa leva sua própria vida, independente dos outros (CHIAVENATO, 2000a, p.64).

Entretanto há outros fatores que segundo Megginson (1998 *apud* PIMENTA, 2002, p.28) constituem barreiras à comunicação eficaz nas organizações. São eles: os níveis organizacionais, a autoridade da administração, a fragmentação da organização em grupos e a sobrecarga de informações.

Pressupõe-se que nessa sociedade contemporânea ocidental, a comunicação esteja ancorada numa visão clássica do conhecimento, onde o mesmo é segmentado, hierarquizado, ordenado e parcializado, marcada pelos princípios e práticas do Taylorismo⁷. Em função desse panorama e dos novos espaços a serem descobertos, faz-se necessário a figura de um profissional da comunicação generalista, capaz de ler cenários e projetar situações, uma vez que a comunicação é um sistema amplo que transita nos ambientes social, político e econômico.

São esses profissionais, que de acordo com Torquato (2002), estão mudando o pensamento das cúpulas empresariais a respeito da importância da comunicação nas empresas, sendo que no Brasil, a relação comunicação, eficácia e produtividade estão relacionadas diretamente com o lucro. Apenas recentemente, os empresários parecem compreender a comunicação como um fator estratégico, de efeito a longo prazo.

O empresário precisa identificar no comunicador mais do que um operador, precisa ver nele o estrategista, um assessor e cuja contribuição é decisiva para articulação de um discurso coerente e compatível com os negócios, sendo este pensamento ressaltado por Torquato(2002).

⁷ O Taylorismo foi desenvolvido por Frederick Winslow Taylor, engenheiro americano, que embora fosse ligado aos setores operacionais, foi considerado o “pai da administração científica” (CHIAVENATO, 1996).

Os empresários, recentemente, parecem estar aceitando melhor que a competência em lidar com a comunicação vai determinar o sucesso na definição, socialização e execução de suas metas junto ao público interno, ressaltando a importância do fator humano na administração moderna.

É nesse cenário onde o desenvolvimento da área de comunicação, a evolução dos modelos e a multiplicação das estruturas de comunicação agem diretamente no fator crítico de sucesso de uma empresa, que a comunicação amplia e adiciona novos campos estratégicos e passa a ocupar um novo espaço, o da comunicação empresarial (CEMP), a qual

caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. O público, ao qual se destina, pode ser dividido em externo e interno (PIMENTA, 2002, p.99).

Os primeiros estudos da comunicação empresarial, de perfil científico, reportam-se aos anos 40 do século XX. Embora se possa reconhecer na literatura especializada das áreas de economia e administração, referências a aspectos típicos do campo da comunicação, foi só a partir dessa década que a comunicação passou a interessar aos pesquisadores como uma grande área de interesse e importância para se compreender a dinâmica organizacional.

Como não é interesse deste estudo o aprofundamento acerca das diferentes teorias que influenciaram a comunicação empresarial, do ponto de vista histórico, vamos nos ater a oferecer uma síntese dos diferentes enfoques, fundamentados em Chiavenato (1999a). Desse modo, pode-se dizer que a primeira grande influência a ser percebida nos estudos de comunicação empresarial relaciona-se com a doutrina tradicional retórica, de perfil aristotélico, que dava ênfase ao estudo do discurso

publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, com o objetivo claro da persuasão. Desde então, a comunicação empresarial passou a ser marcada teórica e empiricamente por uma forte carga persuasiva, de tal forma que existiram questionamentos sobre se o campo da comunicação empresarial não seria mesmo o campo da persuasão, mais do que da informação.

Outra forte característica dos estudos de comunicação empresarial é a vinculação com a Teoria das Relações Humanas⁸, desenvolvida a partir de pesquisas coordenadas por Elton Mayo, em Harvard, e por Likert, em Michigan, que ressaltam a importância dos fatores sociais e psicológicos do trabalhador e da necessidade de não apenas construir uma máquina, mas também se voltar para os valores sociais da organização. O objeto de atenção estava centrado na preocupação com a integração direta entre a organização e seus públicos, que de acordo com Pimenta (2002, p.99), pode ser dividido em interno e externo.

O Quadro a seguir, apresenta as características dos tipos de público de uma organização.

TIPOS DE PÚBLICO	COMPOSIÇÃO
Público interno	É formado pelos colaboradores da empresa: funcionário, fornecedores e parceiros.
Público externo	É formado pela sociedade de uma maneira geral: o governo, os políticos, os formadores de opinião e os consumidores.

Quadro 2 – Os tipos de público de uma organização Fonte: Adaptado de Pimenta (2002, p.99).

No entanto, comunicação empresarial não é somente um conjunto de métodos e técnicas de comunicação, dentro de uma empresa. Ela é um processo, que Cohen (1990, p.29) define como sendo:

⁸ Abordagem comportamental da teoria da administração que surgiu como uma teoria de oposição à clássica, alicerçada sobre as obras de Taylor e Fayol, cuja hegemonia perdurou durante as três primeiras décadas do século XX. Apóia-se em conceitos de organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação e liderança (CHIAVENATO, 2000a, p.19).

Uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (COHEN 1990, p.29)

No início da década de 1970, foram iniciados trabalhos e pesquisas sobre a expressão “comunicação empresarial”, no Brasil. Com o passar do tempo e a evolução dos modelos estruturais de comunicação, na sua percepção, houve a extensão do conceito de comunicação empresarial para comunicação organizacional.

Em Torquato (1986), encontramos que, apesar de parecer paradoxal, dentro da rede tecida pela comunicação, a empresa procura estar em equilíbrio entre as partes que a compõem. Neste sentido, a comunicação exerce a função de integração. Ao se organizar uma empresa, organiza-se o processo de comunicação entre suas partes. A comunicação torna-se um processo que dá vida e estabelece um encadeamento entre as partes da empresa. Assumindo como verdadeira essa premissa, Torquato (1986, p.16) conclui que:

[...] a empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) O sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas de meio ambiente; 2) O sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; 3) O sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e as políticas necessárias às operações empresariais.

A partir de informações emitidas pelos três sistemas apontados acima, estabelece-se o processo comunicacional com ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudando a concorrência, analisando as pressões do meio ambiente e permitindo, assim, o aperfeiçoamento organizacional

(TORQUATO, 2002). Com apoio em seus princípios, no Quadro 3, uma síntese é oferecida sobre essa evolução em contexto brasileiro.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL TRADICIONAL		COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INOVADORA
A utilização formal da comunicação como uma ferramenta era restringido apenas ao mundo das empresas.	⇒	Expansão da utilização da comunicação como ferramenta por outras organizações além da empresas.
Os investimentos eram utilizados apenas para a comunicação externa	⇒	Os investimentos passam a ser divididos com a comunicação interna.
As empresas buscavam o desenvolvimento público da identidade, na tentativa de criar imagens competitivas para enfrentar a modernização do mercado.	⇒	Criou-se a meta de integração interna e como consequência uma visão diferenciada sobre o planejamento e execução das ações de comunicações para o enfrentamento do mercado mais competitivo.
Concentração na área externa, planejando e operando as estratégias de imagem.	⇒	Definição dos espaços internos e execução de programas de comunicação, articulados pela área de Recursos Humanos.
A propaganda destacava a imagem institucional. Surgiram disputas entre as áreas de recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo, para determinar de quem seria a responsabilidade da comunicação.	⇒	A comunicação interna como estratégia motiva os trabalhadores a dar o melhor de si à organização. Fim de conflitos entre profissionais para determinar quem assume a comunicação na organização. A qualificação profissional é que vale, assumindo a comunicação quem tem a competência necessária.
Os gerentes começam a deixar suas salas e buscam a integração com os subordinados.	⇒	Aumenta o foco para o clima organizacional e o fortalecimento da pesquisa interna e satisfação dos trabalhadores.
Redução da propaganda clássica.	⇒	Aumento das despesas com promoção.
Não se identifica a existência de um sistema de comunicação empresarial.	⇒	Consolidação de um sistema organizacional: nas estratégias, na definição de programas, profissionalização do quadro de colaboradores, estruturas de linguagem e na forma e seleção de veículos de comunicação.

Quadro 3 – Panorama da evolução da comunicação empresarial.
Fonte: Adaptado de Torquato (2002).

A comunicação organizacional, ainda na opinião de Torquato (2002, p.34), pode ser considerada como uma possibilidade sistêmica, integrada, que reúne quatro grandes formas descritas abaixo, onde cada uma exerce um conjunto de funções.

FORMAS DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Comunicação Cultural	Quando as pessoas falam umas com as outras estabelecem um a relação de segundo nível da comunicação. Essa área comporta os clientes internos.
Comunicação Administrativa	É uma dimensão de comunicação não percebida, reúne papéis, cartas internas e memorandos. As informações podem estacionar no meio do caminho, por problemas gerenciais e entupir os canais da organização e prejudicar operações.
Comunicação Social	É considerada a terceira forma de comunicação dentro de uma empresa, envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. É a mais desenvolvida, tanto no aspecto conceitual, como operacional e tecnológico.
Sistema de Informação	A quarta forma agrega as informações armazenadas em banco de dados.

Quadro 4 – As principais formas de comunicação nas organizações.
Fonte: Adaptado de Torquato (2002).

Diante do exposto, pode-se observar a consolidação de um sistema organizacional, em que o funcionário da empresa passa a ter um papel importante, exigindo a reestruturação do modelo de comunicação aplicado ao público interno. Isso ocorre em função de uma nova óptica empresarial voltada à agregação de valor ao cliente, considerado como “qualquer indivíduo que dependa de nossa ajuda para realizar alguma solicitação [...] O enfoque está em ter a certeza de que sem clientes não existiríamos” (ELTZ, 1994, p.66).

Por sua vez, as organizações de vanguarda criaram a figura do “cliente interno”, com o intuito de educar seus funcionários, para atender ao “cliente externo”. Desse modo, segundo Eltz (1994, p.67);

analisando o processo de comunicação, chegamos à conclusão de que as empresas que não conseguem entender-se internamente, dificilmente o farão externamente. Este esforço para o reconhecimento do cliente interno, é apenas o começo de um investimento no processo de comunicação.

Voltado para esse público interno, na concepção de Kunsch (1997a), a comunicação empresarial é um modelo administrativo de comunicação que busca atender tanto às necessidades funcionais quanto às relacionais, a partir da integração do composto de comunicação organizacional. Em outras palavras, é uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna. Essa junção permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência no discurso organizacional e de um comportamento homogêneo.

Mas é a era dos modelos estruturais⁹ que trouxe consigo um dos conceitos mais influentes e importantes, desenvolvido e aperfeiçoado principalmente por Torquato (1986) e Kunsch (1997a): o da comunicação integrada, resultante da atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação nas organizações:

Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997b, p.115).

Kunsch (1997b) acredita que não se pode ver as relações isoladamente. Esta é uma atividade que não funciona no vácuo, mas sim, em estreita relação com os demais departamentos de uma organização.

Cabe lembrar, que o homem necessita viver em comunidade, sendo vital para sua sobrevivência a comunicação com seu semelhante. Segundo Kotler (1998), a comunicação é a base essencial de toda sociabilidade. Onde quer que os homens

⁹ Derivados da necessidade de uma abordagem mais contextualizada da comunicação. Uma das preocupações centrais é a relação entre a validade objetiva e a consciência, além da noção de estrutura social, fatores que permeiam e influenciam o processo de comunicação (SCHULER, 2004, p. 17).

tenham tido que estabelecer relações duradouras, a natureza das redes de comunicação que se instituíram entre eles, assim como as formas que tomaram e a eficácia que atingiram, determinará, em grande medida, as oportunidades de aproximação ou de integração comunitária, assim como as possibilidades de reduzir tensões ou resolver conflitos que surjam.

Um recorte da comunicação empresarial, que integra o interesse deste trabalho, acha-se voltado para a comunicação interna, considerada como um aspecto fundamental para o bom desenvolvimento das atividades dos colaboradores de uma organização ou empresa. Sempre em busca de uma comunicação com qualidade, os colaboradores necessitam de um processo que ocorra sem falhas ou ruídos.

O processo de comunicação interna dentro das organizações formais tem grande importância, pois por meio de uma comunicação eficiente, os objetivos traçados são alcançados. Nesse sentido, é necessário entender que comunicação significa tornar algo comum, podendo ser qualquer informação (CHIAVENATO, 1999b).

É interessante compreender melhor a comunicação interna nas empresas, na sociedade contemporânea, tendo em vista a existência de diferentes formas e processos, característicos de modelos tradicionalmente utilizados e sua migração para o uso de plataformas tecnológicas inovadoras como apoio e mediação aos fluxos de comunicação empresarial. Nesse sentido, são oferecidas as abordagens a seguir.

2.2 A Comunicação Interna nas Empresas: do tradicional à mediação de TIC

A comunicação em uma organização formal é uma questão difícil. Além do individualismo postulado por Chiavenato, de acordo com Zarifian (2001, p.151), há dois outros motivos principais para a dificuldade na comunicação. Em primeiro lugar, a comunicação é prejudicada, pois formas muito diferentes e, ao mesmo tempo, contraditórias de transmissão de informações convivem nas organizações. Em segundo lugar, as organizações tendem a incorporar relações de subordinação e formas hierárquicas que fazem da comunicação um simples instrumento do exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores.

Apesar de ser um tema recente, pode-se dizer que a comunicação interna nas empresas teve sua origem por volta de 1920, quando algumas empresas identificaram a necessidade de que seus executivos aprendessem a falar mais adequadamente. Paralelamente a preocupação com a comunicação empresarial ocorreu também o desenvolvimento da psicologia industrial, social e das teorias organizacionais, lembra Marin (1997).

Conforme Mattelart (1999), os sistemas de comunicação contribuem consideravelmente para que a empresa torne-se competitiva, uma vez que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela empresa influenciará no desempenho dos mesmos, considerando que as pessoas atuarão de acordo com as informações que receberem, dessa forma podendo ou não gerar conflitos.

Sobre esse aspecto, Pretto (2000) afirma que “a comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas positivamente ou não, conforme a capacidade de entendimento ou divergências das partes em interação”.

A comunicação empresarial é entendida também como uma questão de cultura, que de acordo com Mattelart (1999), só adquiriu legitimidade no decorrer da década de 80, à medida que o mercado global tornava-se um espaço de regulação transnacional das relações entre nações, povos e a diversidade de cultura existente. Como consequência, a cultura passou a integrar as organizações, sendo conhecida com “cultura organizacional”.

Na perspectiva de Marin (1997), a comunicação nas organizações possibilita estabelecer relações interpessoais funcionais que auxiliem a trabalhar em equipe para que uma meta seja atingida. Entretanto, ao mencionar-se “relações interpessoais”, é preciso considerar que as dificuldades de comunicação entre os colaboradores, principalmente se forem de setores diferentes, é um fato cada vez mais comum nas empresas, provavelmente porque os mesmos se reconhecem como portadores de status diferenciados. De acordo com Baldissera (1998), algumas causas dessas dificuldades podem ser: desavenças passadas, falta de confiança, rancor, não credibilidade no interlocutor ou no próprio objetivo da comunicação. Com isso, pode ocorrer desinteresse pela mesma, obsessão pelo poder, demagogia, alta competitividade, sentimento de inferioridade ou superioridade a até a insegurança em manter-se no emprego.

Nessa perspectiva, Perry *apud* Penteado (1993, p.7), afirma que “o homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante, na sociedade onde vive”, ou seja, através comunicação entre os seres que convivem em um mesmo ambiente, o homem adquire uma identidade própria. No ponto de vista do autor, o homem é um ser de natureza social, mas que possui capacidades comunicativas individuais. Desenvolvendo essas capacidades será possível coordenar esforços, evitar ou não conflitos nas relações interpessoais.

A existência da interdependência das empresas de forma geral, leva ao relacionamento e a integração com as demais e de cada uma em si com o seu mundo externo e interno, e segundo Kunsch (1986), “isso só se dará, por meio da comunicação e na comunicação”.

Em relação ao funcionamento da comunicação nas empresas, Thayer (1976) afirma que se trata de “todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização”.

Se analisarmos a mais de perto o aspecto relacional da comunicação no dia-a-dia das organizações, observaremos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de um grau de complexidade que dificilmente será diagnosticado, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes. Sobre esse aspecto, Hall (1984, p.23) completa que

as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Em relação às variáveis comunicacionais existentes, Thayer (1976) estabelece quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

A maior preocupação com o nível intrapessoal é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto ele adquire, processa e consome as informações. A comunicação efetiva vai depender da capacidade individual, da suscetibilidade e do universo cognitivo que o indivíduo possui.

O nível interpessoal analisa a comunicação entre os indivíduos, de que forma as pessoas são afetadas mutuamente, pois somente assim conseguem regular e controlar uns aos outros.

Por outro lado, o nível envolve as redes de sistemas de dados e fluxos, que interligam os membros de uma empresa e, por sua vez, a empresa com a sociedade.

No nível tecnológico, o último, segundo Thayer (1976), o centro da atenção está na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais elaborados para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

Em qualquer empresa é muito importante existir um sistema de comunicação e, em nenhum momento, deve-se deixar de considerar os níveis acima descritos, mesmo que seja no contexto informal ou formal desta empresa.

Desse modo, tendo em vista a existência da comunicação informal e a formal, Simon (1970) considera que a comunicação formal adquire maior importância ao comportamento dos indivíduos e se direciona não somente para objetivos da empresa, mas também para os pessoais, e que nem sempre se congruem.

Existem várias formas de se encarar a comunicação informal. Pode-se reconhecê-la ou ignorá-la nas redes de comunicação de uma organização social. Os principais meios de realizar a comunicação informal são: a conversa, o murmúrio, os rumores ou ainda a rede de boatos, podendo haver ainda outros tipos de comunicação informal dentro de uma empresa (KUNSCH, 1986). É importante reconhecer nesse tipo de comunicação o seu aproveitamento e assim utilizá-la para o crescimento da empresa e não fazer dela um entrave.

Por outro lado, é importante conhecer o que Torquato (1986) diz a respeito da comunicação informal e formal, uma vez que para ele o sistema organizacional é permeado por duas redes de comunicação, a formal e a informal:

a 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 dos grupinhos [...] entre a informação inicial e a final, há um processo de deterioração, gerando distorções [...] mas por outro lado, todo um esforço deve ser dispensado para a compreensão das redes informais, pois elas dão vazão aos fatores sociológicos e psicológicos existentes na coletividade. Não se deve combater nem ignorar a rede informal, porque a oposição pode apenas encorajar o informal contra o formal (TORQUATO, 1986, p.55).

Entretanto, por não ser a comunicação informal o foco de atenção, tratar-se-á da comunicação formal de uma empresa que, de acordo com Kunsch (1986), é aquela baseada na estrutura organizacional, de onde se origina a criação de um modelo formal de comunicações escritas e orais.

A comunicação empresarial se realiza por meio de três fluxos e duas direções que, quando em sintonia, produzem o equilíbrio do sistema comunicacional. Segundo Torquato (1986), esses fluxos são: descendente, ascendente e lateral, nas direções vertical e horizontal.

O fluxo de comunicação descendente é aquele de cima para baixo, seguindo o padrão de autoridade existente. É aquela comunicação que sai do topo e vai até as bases. Alguns tipos de mensagens desse fluxo são: instruções, procedimentos e práticas organizacionais e têm por objetivo assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições na organização. Um dos problemas mais comuns desse fluxo está relacionado a falhas na retroinformação do nível superior para as bases sobre o desempenho das pessoas. Nesse fluxo, a mensagem segue, em um primeiro

momento, para o líder do grupo, que ao recebê-la, interpreta-a e assim transmite para os outros membros do grupo.

O fluxo de comunicação ascendente, ainda segundo Torquato (1986), é aquele que é responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização, de informações que saem das bases, com resultados dos estágios dos programas, suas expectativas e sugestões. São informações restritas e possuem a finalidade de controle.

A comunicação horizontal ou lateral permite grande entrosamento nos grupos de um mesmo nível funcional e contribui para o aperfeiçoamento da coordenação. Nas estruturas empresariais mais autoritárias, percebe-se a tendência para se manter a informação como algo secreto de alguns grupos, que se valem dessa propriedade para controlarem seus subordinados.

De acordo com Kunsch (1986), todos esses três fluxos utilizam-se dos mais variados métodos, recursos e canais orais, escritos e audiovisuais: contatos pessoais, reuniões, memorandos, cartas, telefones, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, filmes institucionais, comerciais e vídeos, entre outros.

Todo planejamento de comunicação de uma empresa deve levar em conta as demandas e características desses fluxos, de modo a permitir vazão nas áreas e clareza nos canais de comunicação formais.

A comunicação nas empresas busca atingir objetivos que contribuam para o sucesso das mesmas e que podem:

modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas. Os objetivos gerais da comunicação devem produzir: maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros; atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho; um sentimento

mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações (TORQUATO, 1986, p.60).

Podemos observar que na empresa a comunicação também é uma forma de comunicação social e humana e que segundo Lasswell (1971), pode ser bilateral e envolve alguns elementos, entre eles:

- um comunicador (diretor, gerente, supervisor)
- transmite (diz, expende, ordena)
- mensagens (ordens, normas, instruções) a um
- destinatário (funcionários), a fim de influenciar seu comportamento, conforme comprovarão suas
- respostas (atendimento às normas, melhoria nos serviços, aumento de produtividade).

Além desses elementos, a comunicação em uma empresa pode se processar por meio de duas formas: a pessoal e estrutural, que vêm a ser:

A comunicação pessoal é aquela que agrupa os comportamentos comunicativos dos indivíduos: palavras, conversas, atos, reclamações etc. A comunicação estrutural é aquela que congrega as formas de comunicação ligadas às exigências da estrutura funcional da empresa, como, por exemplo, as normas, os regulamentos, as publicações, os boletins (KUNSCH, 1986, p.62).

Por sua vez, a comunicação, a troca de informações pessoais ou estruturais em uma empresa utiliza os canais para transmitir tais informações. Esses canais são definidos por Torquato (1986, p.63) como os formais e informais. Os formais “são instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto informações descendentes como ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado da empresa,

normas, relatórios, portarias, reclamações etc”. O segundo canal de comunicação que uma empresa deve considerar são os informais, que se caracterizam pela rede de boatos e que o autor ainda classifica como sendo aqueles “não planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais”.

A comunicação bilateral mencionada anteriormente às duas formas de comunicação, a pessoal e a estrutural, leva a entender que a comunicação empresarial é sustentada por três fluxos que seguem duas direções: a vertical (para cima, ou para dentro e para baixo, ou para fora) e lateral (horizontalmente).

Em relação à comunicação interna, Bueno (2003, p.09) ressalta que ainda nos dias atuais, constitui-se em mais um discurso dos especialistas da comunicação e não é totalmente uma realidade no cotidiano das organizações. Para os profissionais, é muito difícil dispor de suas convicções para se dedicar integralmente ao trabalho em equipe. Entretanto, para que haja o crescimento das organizações e para que as necessidades individuais sejam alcançadas, deve haver um espírito de cooperação.

A imagem externa de uma empresa cada vez mais está relacionada à sua comunicação interna. Atualmente, quando o aspecto econômico torna-se complicado e pensando na questão de sobrevivência de uma empresa, a comunicação interna torna-se um trunfo estratégico que, utilizado com eficiência, gera motivação que pode atingir objetivos que apenas a razão não consegue prever. A empresa deve ser um espaço no qual a emoção e a razão devem caminhar juntas, e, assim, chegar até a principal motivação que é o amor que o funcionário deve sentir pelo seu trabalho (LEHNISCH, 1985, p.124 *apud* VIGNERON, 2001, p.99).

Diante de uma nova abordagem da comunicação interna nas organizações, Pimenta (2002) ressalta que uma organização tradicional não dá espaço para sentimentos e emoções. Com isso, surge o impedimento da expressão, participação e engajamento do colaborador. Isso diminui a motivação e compromete o processo produtivo. Considerar as várias dimensões humanas pode ser uma tendência de reversão desse quadro nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. Essa nova perspectiva pressupõe a união da satisfação pessoal e a realização profissional. Aí sim o colaborador terá orgulho em fazer parte da organização.

Estudos realizados por Moreira (2002) e Rhoden et al. (2002) e publicados pela revista eletrônica FAMECOS¹⁰, observaram que a dificuldade de comunicação está concentrada no comportamento dos gestores que retêm as informações. Essa análise permitiu verificar que a posse das informações significa poder nas empresas e que a comunicação descendente é perfeitamente aceitável, porém pressupõe uma organização que forneça condições específicas para o bom funcionamento do fluxo de informações. O problema, então, se concentra na linha gerencial e não na linha operacional. E esses estudos ainda permitiram constatar quão importante é o papel da comunicação interna nas empresas e que esta deve ser pensada e aplicada como uma ferramenta da gestão competitiva.

A comunicação interna é, portanto, uma maneira de difundir entre os colaboradores a realidade da organização, buscar um maior comprometimento por parte dos funcionários. O Quadro 5 oferece uma visão geral sobre as principais formas de comunicação interna nas empresas.

¹⁰ Publicado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

COMUNICAÇÃO INTERNA TRADICIONAL (DÉCADA DE 80)	COMUNICAÇÃO INTERNA MEDIADA PELA TECNOLOGIA (DÉCADA DE 90 EM DIANTE)
Autocrática	Participativa
Paternalista	Participação, envolvimento e compromisso.
Recados e bilhetes	Telefones fixos, celulares e sistemas VOIP (Sistema <i>voice over protocol</i> internet, comunicação via internet por voz).
Reuniões informativas	Instrumentos de comunicação dirigida, tais como os informativos on-line ou TV.
Telegramas e cartas urgentes	Utilização de fax.
Jornais, murais, boletins, revistas entre outros	Com a utilização do computador, gasta-se menos tempo na confecção e o resultado é muito mais atraente.
Caixas de sugestões – Escrever bilhetes com sugestões	A forma agora é eletrônica, ligada a determinado ramal ou base de dados no caso de ser virtual.
Solicitar permissão para participação	Interatividade
Retenção de informações por parte da gerência	Agir com transparência (<i>empowerment</i>).
Periodicidade das informações, mensal, bimestral ou trimestral.	A informação está disponível on-line, em tempo real. A internet é um facilitador nesse processo.
Cartas, ofícios, convites, avisos entre outros enviados através de empresas de correio.	Correio eletrônico (<i>e-mail</i>)
Informações transmitidas pela rádio peão ou pela moça do café.	Acesso a informações como: aniversariantes, cardápio do restaurante, <i>help</i> a outros setores, alimentação de informações pessoais, consultas a documentos entre outras informações que eram concentradas no departamento pessoal, agora estão disponíveis eletronicamente através da Intranet.

Quadro 5 – Principais formas de comunicação interna. Fonte: Adaptado Valsani (1997).

Pode-se observar que até o final de década de 80, utilizava-se o modo tradicional de comunicação nas empresas como: as publicações impressas, correspondências empresariais, entre outros. Atualmente, a comunicação nas empresas utiliza as tecnologias de informação e comunicação como um meio e em instrumento que auxilia na busca de seus objetivos. Essas tecnologias designam, segundo Vigneron (2001), um conjunto de meios de armazenamentos, de tratamentos e de difusão da informação gerado pela união entre a informática, a

telecomunicação e o audiovisual. As tecnologias estão evoluindo rapidamente e conquistam cada vez mais adeptos para o telefone, fax, multimídia, Internet, Intranet, teletrabalho, hipertexto entre outros. Contudo, a generalização do uso das tecnologias levanta algumas questões de ordem econômica, social, antropológica e ética. Lévy (1999) lembra dos impactos que as tecnologias provocam sobre o trabalho, aprendizagem e o relacionamento humano, que para o autor favorecem a emergência de uma “inteligência coletiva” que consiste em mobilizar e colocar em sinergia as competências das pessoas, partindo do princípio que cada um sabe alguma coisa e é dotado de competências e habilidades. É preciso uma boa empresa e uma capacidade recíproca para desenvolver esse tipo de inteligência coletiva dentro de grupos humanos restritos, sejam eles bairros, escola ou associações. São as tecnologias da informação e comunicação que possibilitam o desenvolvimento mais amplo da inteligência coletiva (LÉVY, 1999).

Atualmente, pode-se dizer que há uma tendência à necessidade de que as empresas de pequeno e médio porte venham a possuir microcomputadores, que são lugares das aplicações burocráticas clássicas (correio eletrônico, tabulação, elaboração de texto), e que, quando completado por seus periféricos (impressora, fax), permite reconstituir postos de trabalho. Se adicionar o *modem*, ele pode ser conectado à empresa, via telefone, e pode trocar dados com seus colaboradores, entrando assim totalmente no circuito da empresa. Enfim, munidos de programas adequados, um microcomputador conectado por *modem*¹¹ abre caminhos das redes informáticas externas.

¹¹ O modem converte informações digitais para analógicas e vice-versa, permitindo a conexão de um computador através de linhas telefônicas. É um pequeno aparelho ou placa que faz a ligação do computador com a linha telefônica, permitindo a comunicação. Muitos *modems* também executam a função de fax. Disponível em www.guiaeducar.com.br/conteudo/internetes.htm. Acesso em 17/05/06.

As tecnologias da Internet provocam algumas reações que interferem nas relações humanas, na comunicação interpessoal, na comunicação organizacional interna e externa, no ensino, no trabalho. Lévy (1999) destaca três aspectos que mostram a importância da Internet: seu alcance global, sua capacidade em fundir a televisão e o telefone e seu estímulo à inovação. Mas, segundo o autor, o mais importante de tudo é que a Internet tornou-se o mais poderoso motor de inovações visto no mundo. Devido ao seu protocolo aberto e flexível, milhares de empresas estão ganhando grandes quantias de dinheiro desenvolvendo novas formas de utilizar a Internet. (LÉVY, 1999).

O desenvolvimento acelerado das TIC mudou radicalmente os serviços e os meios de produção e, agora, exige uma mudança até mesmo na gestão de pessoas. Desde a gerência até o operacional, é preciso ter um processo de formação contínuo que vem a ser a formação continuada que é conceituada como “um conjunto planejado de meios institucionais capazes de levar e manter os recursos humanos em grau de competência necessitado pela organização e desejado pelo interessado” (VIGNERON, 1997 p.139).

A formação continuada, nas organizações, permite uma melhor comunicação e, com isso, um melhor relacionamento interno, conseqüentemente, uma melhor qualidade não só na produção de serviços como uma melhor qualidade de vida.

A descentralização da informação e as várias opções que a Internet - rede mundial de computadores – trouxe para a sociedade são realidades que se fazem presentes nas empresas de forma gradativa. As empresas podem utilizar a rede para se comunicar com seus clientes, fornecedores e também com a comunidade.

Além desse público, as empresas podem fazer uso da rede para comercializarem seus produtos e serviços ou simplesmente para se tornarem conhecidas.

É impossível negar o crescimento e a expansão da Internet, e, partindo-se desse princípio, surge a preocupação em entender sua interferência na sociedade nas palavras de Morgan (1998, p.190):

O crescimento explosivo da Internet é um fenômeno revolucionário em computação e telecomunicações. A Internet converteu-se hoje na maior e mais importante rede de redes e está evoluindo para a supervia de informações de amanhã. Ela está constantemente se expandindo, à medida que mais e mais empresas e outras organizações e seus usuários, computadores e redes aderem a esta rede mundial.

A idéia de proximidade ocasionada pela tecnologia aplicada à informação pôde ser observada recentemente com maior ênfase. O conceito de “Aldeia Global” de McLuhan (1964) também nos parece claro, haja vista a globalização mundial que submergimos na última década. Com a massificação dos meios de comunicação é criada a perspectiva de homogeneização, recriando o universo onde as pessoas se aproximam, independente da distância, através de meios como a televisão, o rádio, o telefone e outros meios que possibilitam que todos estejam integrados dentro de um mesmo contexto. Contudo, a Internet é sem dúvida um dos maiores destaques dentro deste cenário, uma vez que tem seu histórico de tendência passando pela Sociedade da Informação.

Num sentido de interação, McLuhan (1964) organiza todos os meios de comunicação dentro de uma classificação de “meios frios e meios quentes”. Em sua explanação, classifica como meios quentes aqueles em que o ser humano possui pouca necessidade de raciocínio quanto ao conteúdo, uma vez que possuem uma grande carga de informação, prolonga um único sentido e em alta definição, com pouca coisa a ser preenchida, exigindo uma menor participação. Assim sendo, pode

ser considerado como um meio excludente e como exemplo pode-se citar o rádio, o cinema e a fotografia.

Os meios frios, por sua vez, mexem com a audiência através de vários sentidos e pouca quantidade de informação, deixando conteúdos a serem completados, exigindo uma maior participação. Este fato pode ser considerado inclusivo e como exemplo, pode-se citar o telefone, a televisão, a fala e o desenho animado.

McLuhan (1964) institui os “novos hábitos de percepção”, nos quais a inserção de novas tecnologias de comunicação agem diretamente no comportamento social, uma vez que sua utilização trará consigo transformações, sejam elas sociais, culturais ou ainda políticas. A informatização gerou um novo processo de transformação social, criando novas formas de interação, comportamento e relacionamento humano. É importante ressaltar que dentre tais previsões, encontram-se estudos sobre um futuro próximo, quando as pessoas substituiriam processos de comunicação por adventos da tecnologia, sendo que a fala, a escrita poderiam ser supridas por meios novos. Pode-se, portanto, focar as atenções sobre a Internet, no sentido convergente que este meio vem representando para a sociedade.

Através da Internet pode-se encontrar uma infinidade de novos meios de se comunicar, de forma a haver uma mediação através do aparelho tecnológico para que efetivamente ocorra o processo de comunicação, que pode ser um *e-mail*, *chats*, sala de bate papo, e outras infinitudes de acessos. Castells (1999) também traduz o surgimento da Internet. Ele coloca a sociedade em rede como uma tendência de caráter natural na contemporaneidade, como uma nova forma de relação que deve figurar, ao que determina de pós-modernidade.

Posteriormente a McLuhan, o francês Lévy (1998) denomina o computador como sendo a “máquina universo”, pela sua capacidade de conectar todo o globo em uma só máquina. Compreende ainda o aparelho como sendo capaz de realizar um antigo sonho do homem, o de calcular tudo. A mudança em questão pode ser relacionada com a interpretação de que o computador é uma máquina e um meio de comunicação e, segundo McLuhan (1964), sua mensagem são os resultados que esta proporciona. Especificamente neste caso, o efeito propagado será decorrente diretamente na vida humana, na formação da uma sociedade, agora transformada em uma organização, que espelha o modo de vida resultante desta informatização, gerando uma relação com a máquina mais intrínseca e recriando as novas forma de linguagem.

Ainda segundo Lévy (1998, p.21):

Ninguém previa, cinqüenta anos atrás, que o intercâmbio entre os homens e as máquinas iria tornar-se tão sofisticado e que envolveria tantas pessoas em sua vida profissional ou particular. O principal problema do diálogo com os computadores reside na diferença entre linguagens formais, que regem o comportamento das máquinas, e a linguagens naturais utilizadas e compreendidas pelo homem em sua vida cotidiana.

Nesta relação entre o homem e a máquina, a Internet tem recebido atenção como meio de comunicação, tornando-se rapidamente um dos maiores fenômenos comunicacionais, possibilitando uma interação global como nunca visto anteriormente, modificando assim as relações pessoais e comerciais.

Com as pessoas cada vez mais incluídas neste mundo digital, surge uma nova configuração social, havendo uma busca comum para que esta ferramenta seja socializada e alcance um maior número possível de pessoas, ainda que esta visão pareça utópica nos dias atuais, porém, trata-se de uma busca social.

A sociedade, como um todo, passa pelas mutações ocasionadas pelo processo de virtualização do mundo, um contexto real e irrereal, onde é possível criar

ou recriar, organizar ou reorganizar uma nova forma de vida, um mundo novo, baseado na experiência pessoal de cada indivíduo através da Internet, bem como uma nova forma de entender os estoques de informações. A imensa rede de informação que a Internet possibilita, carrega consigo uma tendência e preocupação da Sociedade da Informação, que é permitida pela Revolução da Tecnologia da Informação: a busca pelo conhecimento. Uma grande quantidade de informações que interage com o usuário deve ser transformada em conhecimento, que deve ser aplicado. Assim, de acordo com Castells (1999, p.50):

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

A informação e o conhecimento adquirem nesta revolução um papel primordial para as organizações, onde participam como protagonistas de um cenário de mudanças e permitem a sinergia necessária para acompanhar as exigências do mercado global a que estão submetidas as organizações contemporâneas.

Embora a Internet sirva para promover produtos e serviços para o público, pode-se considerar a sua aplicação, ainda mais importante, aquela que diz respeito a seus propósitos internos (somente da empresa). Em decorrência disso, surge então a Intranet (CAPRON; JOHNSON, 2004, p.245), passando a ser utilizada com o público interno (funcionários da empresa) e que tem como objetivo a divulgação de informações relativas à empresa, principalmente para os funcionários e administradores. Trata-se de uma rede corporativa que utiliza a mesma tecnologia da Internet, porém é usada na comunicação interna da própria empresa ou entre outras empresas a ela ligadas (MOREIRA; PONS, 2003).

O conceito de Intranet apareceu em março de 1996, em relatório de *Forester Research* (GERMAIN, 1998, p.80 *apud* VIGNERON, 2001, p.99), o qual afirma que a Intranet responde a cinco tipos de necessidades essenciais para o bom funcionamento das empresas, que são:

- a troca de informações.
- o *management* dos conhecimentos.
- a comunicação nos dois aspectos de transmissão e de troca à distância.
- a busca de informação.
- realização de projeto comum pela criação de *groupware*.

Segundo Cabestré; Graziadei; Cruz (2004), a Intranet é baseada em quatro conceitos: a conectividade (computadores ligados por uma rede e com possibilidade de transferir informações entre si); a heterogenidade (diferentes tipos de computadores e diferentes sistemas operacionais podem ser conectados); a navegação (através de hipertexto) e por fim a execução distribuída (execução de programas aplicativos no servidor ou nos micros que acessam a rede). Esses conceitos tornam a Intranet uma ferramenta que auxilia na divulgação de informações, no compartilhamento de recursos e habilidades, na integração, na agilidade dos processos internos e na redução dos custos operacionais.

A Intranet, segundo Moreira; Pons (2003) pode ser definida como sendo uma rede privada de informações, que oferece acesso restrito às pessoas de uma determinada empresa, enquanto a Internet é uma rede pública. O acesso a algumas áreas da Intranet pode ser estendida para outras empresas sejam parceiras, clientes ou ainda fornecedores, que, no caso, passa a chamar-se Extranet.

A Intranet possibilita que qualquer informação seja coletada de forma rápida e disponibilizada mais democraticamente para os funcionários e administradores.

É um mecanismo que agiliza os processos internos e externos da empresa e possibilita o planejamento de estratégias e de projetos de forma mais eficiente. Além disso, a empresa que disponibiliza a Intranet para seus colaboradores tem condições de diminuir os gastos em material impresso, deslocamento de pessoas podendo ainda oferecer os serviços de correio eletrônico¹², *Web*¹³, *chat*¹⁴, agilizando assim os processos de comunicação, tornando mais transparente a comunicação entre as pessoas e setores da empresa.

Várias informações podem ser disponibilizadas em uma Intranet, desde manuais de procedimentos internos, dados sobre produtos, ofertas internas de emprego, calendários de aniversários e eventos, *links* com banco de dados referente ao andamento de atividades da empresa, cardápios de restaurante, dentre outras informações.

Considerando o exposto, a Intranet representa, portanto, um instrumento de comunicação interna com um grande potencial para tornar-se uma das principais formas de comunicação dirigida entre a empresa, funcionários, fornecedores e parceiros. Em decorrência disso, acredita-se ser de interesse um aprofundamento nos conceitos e princípios que envolvem a comunicação interna nas organizações de serviços, tendo em vista, ainda, a importância do processo comunicacional como vantagem competitiva na agregação de valor ao cliente interno para poder trabalhar

¹² É o transporte via Internet ou possivelmente de uma Intranet, de informações on-line que permite que a pessoa escreva uma mensagem ou transmita dados a outro usuário (DYSON; COLEMAN; GILBERT, 1999).

¹³ A *web* é uma rede cliente-servidor, que distribui um conteúdo para a Internet. Em geral é acessada por um navegador (DYSON; COLEMAN; GILBERT, 1999).

¹⁴ *Chat* é uma palavra em língua inglesa que significa conversa. Quando aplicamos o conceito de *chat* no mundo das redes de computadores, continuamos a usar o mesmo significado só que o ambiente no qual a conversa se desenvolverá é agora mediado pelo computador. Em português, esse ambiente é conhecido como "bate-papo" e é equivalente ao termo em inglês aplicado no contexto da Internet (DYSON; COLEMAN; GILBERT, 1999).

satisfatoriamente e com os clientes externos (ELTZ, 1994). Desse modo, apresenta-se um recorte desse tipo de comunicação no setor hoteleiro, que está intrínseco ao modelo de organização que poderá buscar utilizar a Intranet para disseminar informações aos seus colaboradores, sendo este o recorte do capítulo a seguir.

3 O SETOR DE HOTELARIA¹⁵ E A COMUNICAÇÃO INTERNA MEDIADA PELA INTRANET

Considerando-se a emergência do setor de hotelaria no contexto brasileiro e que o processo comunicacional é um referencial competitivo para a área, entendeu-se ser de importância apresentar um panorama específico a esse respeito.

3.1 O Setor de Hotelaria: uma área emergente

Em meio ao contexto das organizações de serviços, insere-se um setor considerado ainda emergente no contexto brasileiro – a hotelaria, que compreende a oferta de serviços de hospedagem. A hotelaria tem por função básica “alojar aqueles que, por estarem fora de seus lares, precisam de um quarto, uma cama e um bom banho” (DUARTE, 1996, p.18).

As origens da hotelaria se confundem com as da própria civilização, sendo este um fato que por si só ressalta a importância dessa temática nos dias de hoje.

Por volta do século VI a.C., em função das trocas comerciais existentes entre as cidades européias, já existia uma demanda de hospedagem. Os primeiros albergues, operando de maneira artesanal, não passavam de partes de residências ou mesmo alguns quartos. As estalagens possuíam quartos grandes, chegando a acomodar várias camas em sua lotação, mesmo sem os hóspedes se conhecerem. A operação hoteleira se caracterizava pelo auto-serviço (DUARTE, 1996).

¹⁵ Adota-se o termo “hotelaria” e não “hospitalidade” que vem sendo utilizado na literatura, apoiado em Camargo (2002), que evidencia a ambigüidade existente na compreensão da abrangência e importância deste setor quando da utilização do segundo termo.

A evolução dos transportes, a rápida disseminação das ferrovias e o transporte motorizado contribuíram muito para o surgimento dos hotéis no Brasil, assim como o seu desenvolvimento.

De acordo com Duarte (1996, p.9),

No final da Idade Média, com o crescimento das cidades e o início da Revolução Mercantil, houve grande desenvolvimento das estalagens, que passaram a oferecer, além dos serviços de alojamento, refeições e vinhos, cocheiras e alimentação para os cavalos e serviços de manutenção e limpeza para charretes ou outro tipo de veículo.

Segundo esse autor, para aumentar a segurança nas hospedarias, em 1407, foi criada a primeira lei para registro de hóspedes na França e, desde essa época, os mosteiros serviram de hospedarias, com serviços.

No século XIX, desenvolveram-se várias iniciativas e que, em seu conjunto, formaram a base de constituição do turismo moderno. Essas iniciativas se deram por pessoas consideradas pioneiras no desenvolvimento do turismo mundial e entre elas se destaca César Ritz, que segundo Dias (2005), pode ser considerado o iniciador da hotelaria moderna. Era o terceiro filho de uma família de granjeiros bastante simples de Niederwald, Alto Valais, na Suíça. Por volta de 1867, com 17 anos de idade, seguiu para Paris e ao terminar a guerra franco-prussiana, voltou para a Suíça e aos 28 anos, chegou a ser o gerente do Grande Hotel Nacional de Lucerna. Na Europa, Ritz é considerado o pai da higiene, pois os hotéis que construiu ou reformou tiveram, pela primeira vez na história da hotelaria, os apartamentos com o quarto de banho e excelentes instalações. Devido a ampla aceitação dessa iniciativa, a sociedade de classe elevada imitou o exemplo em suas residências.

Nesse sentido, os hotéis tornaram-se importantes e essenciais à economia e às sociedades, assim como o transporte, a comunicação e os sistemas de distribuição a varejo de vários bens e serviços. Em algumas áreas, os hotéis são

atrações importantes para os visitantes, os quais gastam e tendem a gastar mais do que quando estão em casa. Dessa forma, os hotéis contribuem para a economia local, tanto direta quanto indiretamente. Quando os hotéis recebem visitantes estrangeiros, tornam-se fontes de obtenção de moedas estrangeiras. Assim, o setor hoteleiro tem importância como empregador de mão-de-obra, pois disponibilizam empregos e distribuidores de produtos de outras indústrias, como na construção dos prédios e na manutenção dos mesmos, (MEDLIK; INGRAM, 2002, p.4).

Os usuários dos hotéis, são por sua vez, consumidores de hospedagem e podem ser classificados segundo Medlik ; Ingram (2002) como viajantes a lazer, a trabalho e outros usuários.

Viajantes a lazer: o lazer é a principal motivação e pode variar muito o tipo de viagem. Normalmente pagam de seu próprio bolso as despesas e buscam os resorts de acordo com a sazonalidade.

Os viajantes a negócios, são normalmente visitantes de feiras, exposições, reuniões, conferências entre outros. A demanda maior é por hotéis em cidades ou lugarejos, não-sazonais e menos sensível ao preço das diárias.

Existem ainda outros tipos de usuários de hotel, que sua principal motivação não seja lazer ou negócios. São as pessoas que viajam para reuniões de família, casamentos, grupos de interesse comum, que procuram hospedagem em um hotel.

Em todos os três grupos, há ainda os usuários individuais de hotéis, e os que ficam hospedados em grupo.

No Brasil, no início do século XVII, registros históricos indicam o aparecimento do primeiro hotel em São Paulo, cujo proprietário era o Sr. Marcos Lopes, o primeiro hoteleiro brasileiro. Com o passar do tempo, as primitivas casas de hospedarias são transformadas nos primeiros e verdadeiros hotéis implantados na cidade. O marco na hotelaria paulistana foi a inauguração do Hotel Términus, com

mais de 200 quartos. O Rio de Janeiro também teve seu marco hoteleiro registrado com a inauguração do Copacabana Palace e consagra-se em 1922 com a inauguração do Hotel Glória, hoje um dos maiores hotéis do Brasil, (DUARTE, 1996).

Para Marques (2003, p.13), “o negócio de hospedagem está ligado diretamente à necessidade de deslocação de pessoas, pelas mais variadas razões”.

A evolução do turismo fez com que as empresas hoteleiras criassem vínculos com outras empresas e se focassem para o mesmo público, no caso o turista¹⁶.

E nesse sentido de deslocamento de pessoas, vale lembrar a relação que a Hotelaria possui com o Turismo, uma vez que a definição de turismo aceita pela *Association Internaciolnale dês Esperts Scientifiques du Tourisme*, em 1942, é a seguinte:

Turismo é o conjunto de relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do seu lugar de domicílio, desde que esses deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa (DIAS, 2005, p.16).

De acordo com a definição da Organização Mundial do Turismo - OMT (1994), o turismo é, portanto, descrito como as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadias em lugares distintos de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, por negócios e outros motivos, não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado.

O visitante para o turismo é a sua unidade básica da estrutura proposta e definida pela Organização Mundial do Turismo – OMT (1994), que define como “qualquer pessoa que viaje a um lugar que não seja aquele de seu meio habitual por

¹⁶ São os visitantes que pernoitam em local diferente de seu local habitual, que permanecem mais de 24 horas, ocupando um alojamento coletivo ou privado no lugar visitado (DIAS, 2005, p.21).

um período de menos de 12 meses e cuja finalidade, ao viajar, seja alheia ao exercício de uma atividade remunerada no lugar que visite”.

Desses visitantes são considerados turistas aqueles que permanecem em um alojamento coletivo ou privado, no lugar que visitam. Aquele visitante que permanece apenas um dia em determinada localidade é um excursionista, ou seja, é aquele que não pernoita em um alojamento no lugar que visita. Uma outra unidade utilizada pelo turismo mundial é o alojamento que, segundo Dias (2005, p.21), “é toda instalação que regularmente (ou ocasionalmente) disponha de vagas para que o turista possa passar a noite, como hotéis, pousadas, motéis etc”.

Por hotel, deve-se entender instalações para alojar quem procura hospedagem e que, segundo Medlik; Ingram (2002), possuem a função básica de acomodar e atender as necessidades daqueles que estão fora de casa. Constituem-se em estabelecimentos comparados a uma grande casa onde os apartamentos eram alugados por dia, semana ou mês, com uma aparência que rompe com os modelos tradicionais de hospedarias ou instalações similares. A palavra “hotel”, em si, foi utilizada na Inglaterra. Entretanto para o foco desta pesquisa será descrito o hotel, a partir de uma definição contemporânea, como um estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e bebidas para viajantes e residentes temporários e, freqüentemente, refeições e descanso.

A variedade de hotéis pode ser observada a partir de alguns termos utilizados para classificar cada um dos tipos. Eles podem ser referidos como de luxo, resorts, comerciais, residências ou ainda várias outras denominações. Os termos referidos servem, segundo Medlik; Ingram (2002), para distinguir os principais tipos de hotéis, adotando critérios específicos para classificá-los como mostra a seguir o Quadro 6.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Localização	Podem estar localizados em cidades, lugarejos, interior, costa, <i>resorts</i> ¹⁷ , montanhas ou no campo.
Transporte	Hotéis de ferrovias, hotéis de aeroportos, beira de estrada.
Finalidade	O principal motivo e finalidade da estada podem se tornar conhecidos como hotéis de férias, negócios, turismo.
Estadas de curta ou longa duração	Pode ser considerado um hotel residencial ou de trânsito.
Instalações e serviços	Pode estar aberto a hóspedes e não hóspedes, restringir-se a oferecer acomodações de pernoite, café da manhã etc.
Licença	Oferta do serviço de bebidas alcoólicas
A propriedade e o gerenciamento	Hotéis independentes: de posse de um indivíduo, administrado pelo proprietário ou gerente assalariado. Cadeias ou grupos hoteleiros: da posse de uma empresa, podendo haver franquias.

Quadro 6 – Classificação de meios de hospedagem por critérios.

Fonte: Adaptado de Medlik; Ingram (2002, p.11).

Outra forma de classificação é apontada por Marques (2003) em relação ao porte, que é associada ao número de camas existente nos hotéis. Ele classifica como sendo:

- Hotel de grande porte (mais de 300 camas)
- Hotel de médio porte (de 150 a 300 camas)
- Hotel de pequeno porte (menos de 150 camas)

Os hotéis, além de acomodar seus hóspedes, têm um papel importante enquanto um produto a ser consumido. É preciso oferecer um ótimo produto hoteleiro, não apenas um bom prédio, mas ótimos serviços, daí a necessidade de haver um equilíbrio: “o produto hoteleiro é um somatório de bens e serviços que deve primar pelo seu equilíbrio [...] o encantamento, ou a satisfação do cliente advém disso” (CASTELLI, 2001, p.49).

O setor de Turismo e Hotelaria engloba um complexo grupo de atividades econômicas e profissionais, que estão interligadas entre si. Essas atividades são

¹⁷ É um lugar que oferece recreação e entretenimento, especialmente a turistas em férias, dedicados ao lazer, descanso e relaxamento dos visitantes. Possuem diárias médias e taxas de ocupação superior a outros segmentos da indústria. Oferece serviços especializados.

consideradas por seus setores ou como uma só denominação, mas abrangente, como por exemplo: turismo e hotelaria, turismo e gastronomia, hospedagem, negócios, lazer e recreação ou simplesmente serviços turísticos para todo o conjunto de atividades.

O produto turístico é composto por atrativos e também pelos serviços turísticos¹⁸, que são consumidos pelo turista assim que usufrui certo atrativo.

Os serviços turísticos são variados e a sua utilização pelo turista é muito diversificada. Para cada tipo de serviço deve-se levar em conta alguns aspectos na sua avaliação, pois não é o suficiente que o serviço esteja disponível ao turista, é preciso que o mesmo apresente um padrão de qualidade que é medido por vários aspectos, ressalta Dias (2005).

Os serviços oferecidos pelo setor de hospedagem não se restringem aos hotéis, mas também a outros meios de hospedagem que possuem uma grande variedade em sua estruturação, como pode ser demonstrado no Quadro 7.

TIPO DE HOTEL	DESCRIÇÃO
Hotéis de Cidade	São divididos em hotéis de centro e hotéis de periferia. Estão localizados em centros de concentração industrial ou comercial; alguns se especializam em congressos e reuniões. Os hóspedes ficam em média dois ou três dias ou quando estão em reuniões ou seminários se prolongam até uma semana.
Hotéis de Veraneio	São os hotéis que funcionam apenas nas estações de inverno ou verão. Sua rentabilidade é reduzida e dificuldades no recrutamento de pessoal à altura de bom serviço. Normalmente estão situados em locais de veraneio ocasional: montanhas, praias, parques entre outros.
Hotéis Fazenda	São geralmente de concepção horizontal, enquadrados em pequenos bosques. Contêm todos os tipos de serviços e diversão dos hotéis tradicionais.
Hotéis de estações balneárias	Normalmente estes estabelecimentos situam-se em praias e locais de férias, devendo estar preparados para desportos náuticos, cada vez mais na moda.
Pousadas	Estabelecimentos com pequena capacidade, destinados a alojar forasteiros e fornecer-lhes alimentação. São elementos de apoio ao turismo.
Estalagens	Possuem características de construção e serviços semelhantes aos da pousadas. São mantidas por entidades privadas.
Aeroportos	Hospedam passageiros em trânsito e tripulações de aviões. Possuem um movimento intenso, durante 24 horas por dia. Os quartos são alugados por dia, às vezes, por horas (4 ou 6 horas), a fim de que os passageiros possam se recompor para continuarem a viagem.

¹⁸ São serviços que por atenderem exclusivamente aos turistas são classificados como turísticos (DIAS, 2005, p. 54).

Pensões	São estabelecimentos simples, com organização de caráter familiar, cuja estrutura, instalações e equipamentos permitem fornecer alojamentos e refeições a preços baixos.
Albergues	Centros de acolhimento, tipo pensão, criados por movimentos juvenis, recebem grandes grupos de rapazes e moças em férias. São desprovidos de luxo e mesmo de conforto material, mas em perfeitas condições funcionais.
Colônias de Férias	Instituições coletivas, criadas com um fim social, são as mais procuradas e as mais difíceis de conseguir vagas. São quase sempre mantidas por subsídios dos sindicatos ou do Estado. Proporcionam férias aos operários e outros trabalhadores de poucas posses.
Rotel – Mobilotel	Tipo de alojamento de caráter social. São ônibus devidamente adaptados para neles se poder dormir. Autênticos hotéis rolantes.
Flat	Semelhante ao apart-hotel, mas onde o proprietário da unidade pode optar por morar ou cedê-lo para a exploração hoteleira. O diferencial é que possuem o contato humano 24 horas, sendo de caráter hoteleiro.
Flotel (Lodge)	Conjunto de unidades de quartos flutuantes e independentes, com uma ponte comum de atracação. Atende aos hóspedes que buscam ar livre e liberdade.
Hotéis de rodovia ou motéis	Normalmente hospeda os automobilistas durante uma noite ou o dia para repousar depois de várias horas de viagem. A sua localização é próxima de tráfegos, mas afastada ao mesmo tempo, para evitar o barulho.
Apart-hotel	É do tipo hotel, constituído por apartamentos mobiliados e independentes, instalados em edifício próprio e explorado em regime hoteleiro. O aluguel é feito dia-a-dia ou até um mês, incluindo prestação de serviços de limpeza.
Spas	São estabelecimentos voltados exclusivamente para a recuperação da forma física e espiritual, em geral para emagrecimento. Sua localização normalmente é em local agradável e apropriado. Possuem acompanhamento médico para hóspedes e alimentação balanceada. São confortáveis, com áreas de lazer que completam o tratamento: salas de ginástica, pistas de corrida, trilhas para caminhadas, quadras poliesportivas etc.
Hotéis para a terceira idade	Nos hotéis específicos para a terceira idade, além de conforto e dos recursos construtivos adequados à clientela, encontra-se apoio médico nas áreas geriátrica, com enfermarias e pessoal disponível 24 horas por dia. Possuem salão de festas para bailes, bingos, chás, sauna, sala de ginástica, piscina e jogos de salão.

Quadro 7 – Descrição dos diversos tipos de hotéis. Fonte: Adaptado de Marques (2003).

A rede hoteleira nacional vem crescendo com rapidez, com diferentes estruturas, e conta também com a entrada de grandes redes (cadeias) internacionais no mercado brasileiro, secundada por investimentos internos, inclusive dos fundos de pensão. São hotéis de turismo de alto padrão e, também agora, mais econômicos, para o turismo interno (REVISTA ÉPOCA, 2000, p. 54-60 *apud* MOREIRA; PONS, 2003).

De acordo com Medlik; Ingram (2002), existem dois tipos de estrutura hoteleira a de propriedade independente ou familiar e as Cadeias ou Redes

Hoteleiras. Essas formas possuem vantagens e desvantagens na sua gestão que seguem descritas no Quadro 8.

TIPO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Propriedade Independente/Organização Familiar	Possui total controle sobre todos os aspectos de seu empreendimento.	Enfrentam maiores desafios financeiros.
	Possui uma relação singular com suas comunidades (conhecem melhor a realidade).	Sofreram as maiores taxas de falência no início da década de 1990.
	Possui um contato com a população local.	Orçamentos limitados para publicidade e vendas.
	Consegue identificar novas tendências e adotar políticas apropriadas, de acordo com a realidade.	Precisam obter lucros rapidamente para levantar capital e tornarem-se competitivos
Cadeias/ Grupos Hoteleiros	Forte Identidade da marca que seus hotéis compartilham.	Desenvolvem seus sistemas operacionais e podem ou não ser bem-sucedidos, dependendo do êxito desses sistemas.
	Cada hotel mantém sua identidade por meio de campanhas publicitárias financiadas com recursos do próprio hotel.	Necessidade de estabelecer lealdade à marca entre hóspedes e diversificar a oferta das propriedades.
	Conexão com uma central de reservas.	Buscar diversidade para todos os tipos de hóspedes é uma grande desvantagem.
	Acesso a capital mais facilmente e poder de barganha junto aos fornecedores, sistemas de informação, programas de treinamento de funcionários.	
	Cada membro da cadeia possui acesso ao know-how da empresa, para assuntos em comum.	

Quadro 8 - Vantagens e desvantagens dos tipos de propriedade do estabelecimento.

Fonte: Adaptado de Medlik; Ingram (2002).

Os responsáveis pela hotelaria de modo geral, preocupam-se muito com a qualidade dos serviços prestados. Segundo Marques (2000), a qualidade dos serviços hoteleiros nasce das políticas, dos processos, da organização, do treinamento e da supervisão. A organização e a disciplina são pontos que influenciam nos serviços e que precisam seguir um modelo de estrutura. Uma síntese apoiada nas sugestões de Marques (2000) e Castelli (2005) é oferecida:

➤ **GERÊNCIA:** o setor da Gerência está diretamente relacionado com a administração geral do hotel. São atividades deste setor o controle das chaves de

todo o hotel, os inventários necessários, formulários e fluxos, documentos oficiais, valores do caixa, supervisão dos pontos-chaves do hotel, manuais de cargo, normas e procedimentos, organograma do hotel, treinamento, tesouraria entre outras.

➤ **ALMOXARIFADO:** este setor é o responsável por analisar os itens de compra e estoque, arrumação das mercadorias ou artigos e atendimento de pedidos. A avaliação das necessidades de compra, a responsabilidade pelas câmaras frigoríficas e classificação e codificação dos materiais também são atribuições do setor de almoxarifado. Este setor possui um relacionamento diário com os demais setores dos hotéis e busca atender suas necessidades em relação aos materiais.

➤ **CONTABILIDADE:** visa municiar as gerências com registros do seu movimento contábil, permitindo assim, com rapidez, uma análise e avaliação do comportamento administrativos do hotel. Neste setor, a controladoria é responsável pela emissão de relatórios mensais, a fim de comparar os custos e resultados contábeis.

➤ **FINANCEIRO:** é responsável pelos trâmites administrativos referentes à hospedagem, caixa, cobrança, comissões para agências, conta a pagar e receber, conta corrente e permuta. Cuida também da emissão e análise de contratos, cheques, recibos, autorização de créditos, depósitos, empréstimos a funcionário, faturas, pagamentos e toda a informação financeira do hotel.

➤ **EVENTOS:** concentrado na área comercial de um hotel, o setor de eventos movimenta consideravelmente um hotel. Este setor é responsável por receber visitas no hotel, agendar eventos, confirmar reservas mediante mapa, confirmar pré-bloqueio de eventos, descrever os eventos a serem realizados aos demais setores do hotel. É de responsabilidade do setor de eventos emitir ordens de serviços necessárias para a realização das atividades, promover a venda de outros serviços do hotel aos organizadores contratantes, treinar o auxiliares, acompanhar a

montagem de toda a estrutura, manter a gerência informada sobre o evento a ser realizado, bem como supervisionar a arrumação ao término do acontecimento.

➤ **VENDAS E RESERVAS:** um outro setor relacionado à área comercial de um hotel é o setor de vendas e reservas, que são diretamente relacionadas. Cabe a esse setor a aceitação da reserva, o atendimento aos clientes por telefone ou internet, atendimentos às empresas e traçar e aplicar uma política comercial para o setor. Além dessas atividades, o setor é responsável também pelo bloqueio de apartamentos, cadastros de empresas, clientes, central de reservas, cliente VIP (pessoa muito importante), cortesias, descontos, diárias de balcão, movimentação de entrada (*check-in*) e saída (*check-out*) do hóspede que podem ser antecipadas (no caso da entrada será o *early check-in* e da saída o *late check-out*). Este é um setor muito amplo e que agrega diversas outras atividades que complementam a rotina de vendas e de reservas de um hotel.

➤ **COMUNICAÇÃO:** o setor de comunicação em um hotel está relacionado com a forma de transmitir informações aos funcionários e clientes. É considerado o elo entre o gerente e os funcionários, dinamiza a gestão, tornando-a participativa¹⁹. Neste setor não basta ter um bom sistema de comunicação, é preciso fazê-lo funcionar, mesmo que contrarie a estrutura hierárquica. Em relação aos meios de comunicação, o telefone ainda é um dos meios mais utilizados nos hotéis, embora a internet venha facilitando, cada vez mais, a interação entre clientes e hóspedes. Normalmente é por meio do telefone que se inicia o processo de hospedagem. Por isso, exige uma ótima qualificação do profissional encarregado por este setor, pois deverá ter grande interação com a equipe de reservas. A atividade

¹⁹ Quando se pensa no termo “gestão participativa”, defronta-se com uma dificuldade inicial, relativa ao conceito e significado do que seja a participação. Se procurarmos na bibliografia de origem empresarial um conceito mais preciso, encontraremos pouco conteúdo além do senso comum. Assim, em lugar de procurar um conceito gera, vamos nos referir àquelas situações nas quais os colaboradores, diretamente ou por intermédio de seus representantes, interferem nos procedimentos administrativos ou comerciais.

cda telefonia em hotel implica um atendimento hospitaleiro como: responder prontamente ao telefone, responder às chamadas pessoalmente, antes de transferir para a música de espera, ser claro, expressivo e natural, utilizando um vocabulário cortês e profissional, evitando o uso da gíria. Atualmente, esta é uma área que começa a ser considerada “nobre” nessas organizações e está sendo tratada como “relacionamentos com os clientes internos e externos”, influenciada pelas inovações tecnológicas da sociedade contemporânea e as questões de qualidade na prestação de serviços.

➤ **MANUTENÇÃO:** é de responsabilidade deste setor o acompanhamento dos serviços feitos por funcionários do hotel ou terceiros e garantir que a qualidade final seja satisfatória e corresponda às necessidades do hotel. Algumas das atividades desenvolvidas por este setor são: manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos elétricos, de segurança, de piscina. Em relação aos materiais, estes são de responsabilidade do estoque, a inspeção das instalações de modo geral também é responsabilidade deste setor. O controle do consumo de água, energia, gás também é função do setor de manutenção. A limpeza de forma geral recebe uma atenção especial deste setor.

➤ **INFORMÁTICA:** o setor de informática de um hotel disponibiliza e orienta a utilização correta de equipamentos, *softwares*. É responsável pelas normas de controle das informações, dos *backup*, administração de redes, da inserção de novas tecnologias. A emissão de relatório é realizada pelo setor de informática.

➤ **SEGURANÇA:** ao hospedar-se em um hotel, o cliente busca atender, entre outras necessidades, a segurança pessoal e de seus pertences. Os hotéis devem disponibilizar serviços que assegurem a segurança de seus hóspedes como: serviço de cofre, circuito interno de TV, rotas de fuga sinalizadas, porteiro,

seguranças especializados, cobertura contra roubos, furtos entre outras formas de garantir a segurança do hóspede.

➤ RESTAURANTE: no restaurante, o cliente é cuidadosamente acolhido, é a hora de fazer as honras da casa. É preciso estabelecer algumas regras que proporcionarão coerência às operações como: harmonia entre a linha de frente (garçom, *maître*²⁰, *sommellier*²¹), o ambiente do bar, o *room-service*²², o almoço e jantar (padrão nacional ou internacional), aparador. É responsabilidade desse setor o cuidado com os utensílios utilizados como: talheres, toalhas, guardanapos, pratos, copos, taças. A decoração do ambiente também é um aspecto importante, pois está relacionada ao conforto e à demonstração da categoria do hotel.

➤ COZINHA: forma um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, ambos perfeitamente integrados com o objetivo de preparar refeições. Como uma unidade de produção a cozinha exige um estudo detalhado das instalações e materiais, assim como, métodos de trabalho.

➤ RECEPÇÃO e PORTARIA: para que a interação entre a portaria e a recepção com os clientes sejam encantadoras (momento da verdade), é necessário haver uma retaguarda bem estruturada para dar o suporte necessário. Não basta somente o sorriso e a cordialidade dispensados pelos funcionários do hotel, é necessário que os procedimentos operacionais sejam impecáveis. Para o bom funcionamento desse setor, a forma de trabalho deve estar bem organizada, como: o plano de escala e de horários, descrição das atribuições e responsabilidade do quadro de pessoal. Este setor pode contar com o suporte de sistemas

²⁰ É o responsável pela equipe de garçons e do salão de um restaurante (CANDIDO; VIERA, 2000, p.235).

²¹ Palavra francesa que se dá ao encarregado do serviço de vinhos dos restaurantes, é um profissional que tem profundo conhecimento em bebidas, principalmente vinhos e licores (CANDIDO; VIERA, 2000, p.380).

²² É o setor do hotel que fornece ao hóspede bebidas ou refeições, fora dos setores normais de venda (MARQUES, 2003, p.231).

informatizados que melhora a operacionalidade e contribui para a formação de um banco de dados, ferramenta importante para melhorar o atendimento das necessidades e expectativas dos hóspedes.

➤ **GOVERNANÇA:** o setor de governança acolhe o hóspede, proporciona a ele um apartamento limpo, higienizado e em perfeita condição de uso. Alguns gestos hospitalares contribuem para o encantamento do cliente, como: arrumação da cama, um bombom colocado na cabeceira da mesma e um cartão de identificação da camareira; bater na porta antes de entrar, ter cuidado com os pertences dos hóspedes e cuidar da segurança do andar.

Os setores, cargos e funções de cada hotel podem variar de acordo com a estrutura estabelecida por sua administração. Mas o importante é que todos se empenhem em prestar serviços com qualidade, para assim atender e superar as expectativas dos hóspedes.

No setor hoteleiro, alguns aspectos determinam a qualidade dos serviços oferecidos, como: a localização, idade do estabelecimento, capacidade de unidades habitacionais ou leitos, serviços oferecidos, instalações; quantidade e qualidade dos recursos humanos e os preços praticados.

Os serviços prestados por um hotel possuem uma grande variedade. São oferecidos por cada departamento e também pode variar muito de um hotel para o outro. De acordo com Chon; Sparrowe (2003, p.144-147), alguns serviços são essenciais para a conquista do hóspede. Foram selecionados alguns que são considerados de grande importância para o setor.

TIPO DE SERVIÇO	DESCRIÇÃO
Recepção	Também conhecida como <i>front office</i> , é o coração de qualquer hotel. Supervisiona a disponibilidade de acomodações, registra os hóspedes, processa reservas, supervisiona o check out e designa acomodações. O hóspede pode tirar dúvidas e solicitar informações sobre restaurantes e atrativos turísticos.
Reservas	Podem ser realizadas de várias maneiras: por meio de um departamento de marketing e vendas ou de uma central nacional, ou ainda por agências de turismo. Quando ocorre a reserva e o não comparecimento chama-se de <i>no-show</i> . Para conter essa prática os hotéis normalmente reservam de 10% a 15% a mais do que o número de unidades habitacionais disponíveis. A isso dá-se o nome de <i>overbooking</i> . Normalmente não causa problemas, mas quando causa, em geral recorre-se a outros hotéis próximos para acomodar o fluxo excedente.
Check-in	O recepcionista é a pessoa responsável por registrar os dados dos hóspedes e deverá ter disponível informações sobre a oferta de unidades habitacionais e valores para que possa efetuar a venda, no caso da não reserva antecipada. Muitos hotéis utilizam sistemas computadorizados de gestão e armazenam informações sobre reservas e tarifas. Os estabelecimentos que não possuem esses sistemas possuem cartões com o <i>status</i> de todas as unidades habitacionais.
Check-out	Esse procedimento também é responsabilidade da equipe de recepção, costuma ser geralmente um processo simples. Cada vez mais os hotéis possuem sistemas computadorizados para armazenar as despesas dos hóspedes e assim facilitar o fechamento das contas.
Comunicação	Tradicionalmente, mensagens telefônicas, cartas e fac-símile deixados na recepção e entregue aos hóspedes. Com a tecnologia, essa prática está mudando à medida que mais hotéis instalam sistemas eletrônicos de correio de voz. Esses sistemas permitem que a mensagem seja transmitida ao hóspede pelo telefone do quarto a qualquer momento, tanto mensagens internas como externas, em qualquer idioma, sem problemas de tradução. Os correios de voz reduzem bastante a função da telefonista e o hotel também pode se comunicar com o hóspede transmitindo qualquer tipo de informação. O serviço de despertar também está modificando com a tecnologia. Os computadores despertam o hóspede em qualquer horário e independente do número de hóspedes que solicitarem o serviço para o mesmo horário.
Serviços de informações	Os grandes hotéis possuem concierges, funcionários que esclarecem dúvidas, resolvem problemas e realizam serviços de secretário particular, fornecem informações sobre teatros, restaurantes, compra presentes e tudo mais que o hóspede necessitar. Superar a expectativa do hóspede é uma das funções do concierge.
Governança	Normalmente é o maior departamento do hotel e crucial para o atendimento ao hóspede, que costuma citar a limpeza como um dos itens mais importantes de um hotel. A responsabilidade desse setor é manter as unidades habitacionais e os demais locais limpos e abastecidos com o que for necessário.
Manutenção	Esse departamento é supervisionado por um gerente e uma importante tarefa é implementar e assegurar o bom funcionamento de medidas de economia de água e energia. Isso pode implicar a modificação de processos e equipamentos já existentes e até a educação dos hóspedes e funcionários sobre como economizar.
Segurança	O hotel deve oferecer segurança e prevenção contra perdas. Os roubos têm aumentado a cada dia e manter o hóspede seguro é muito importante para a imagem de um hotel. A falta de segurança pode afetar seriamente a confiança no hotel e resultar em perdas de reservas.
Alimentos e Bebidas	Os hotéis podem oferecer serviços adicionais ao hóspede e isso compreende alimentos e bebidas. O <i>room service</i> permite ao hóspede realizar os pedidos e receber a refeição em seus quartos. É um serviço pouco lucrativo para o hotel, mas bem solicitado pelos hóspedes que buscam conforto e privacidade na hora das refeições.

Quadro 9 – Os tipos de serviços oferecidos pelos hotéis.

Fonte: Marques (2003).

O setor hoteleiro é composto por vários tipos de hotéis e segmentações, que por sua vez prestam serviços diferenciados de acordo com sua classificação. Com o crescimento desse setor no Brasil, surge a necessidade de formar profissionais competentes e com capacidade para a gestão de um hotel. Esta capacidade de gestão é essencial ao trabalho no setor de serviços hoteleiros conforme novos paradigmas que estão se configurando, segundo documento publicado pela Secretaria de Educação Média e Tecnológica²³. Por outro lado o documento ainda ressalta que por ser este setor baseado no relacionamento do profissional com outro ser humano e não apenas com máquinas ou insumos, dá-se a importância relevante da capacidade de comunicação e de relacionamento que devem ter os profissionais, sob todas as suas formas, seja a lingüística, a interpessoal ou a tecnológica.

A área da hotelaria está centrada acentuadamente nos eixos da gestão e da comunicação, e possui uma tendência irreversível da utilização cada vez mais intensa de instrumentos de comunicação representados pela tecnologia da informação e da comunicação, que contribuem para a melhor prestação de serviços no segmento da hotelaria. Em relação ao segmento de hotelaria, Castelli (2000) afirma que “não basta somente satisfazer as exigências dos clientes, mas é preciso fazer melhor do que os concorrentes. A qualidade passa a ser uma poderosa arma estratégica ou uma vantagem competitiva”. Para atender a esse conceito o setor hoteleiro conta com as TIC, que contribuem para a obtenção de diferenciação por custo e padrão de qualidade nos serviços em hotéis. A relação entre as organizações de serviços e a gestão da comunicação em modelos tradicionais e mediada pelas TIC, especificamente pela Intranet, será o foco abordado no próximo item.

²³Secretaria da Educação Média e Tecnológica. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/turihosp.pdf>. Acesso em 29/04/06.

3.2 O setor hoteleiro e a comunicação

Não é demais lembrar que o processo de comunicação em um hotel assemelha-se em alguns aspectos aos demais setores organizacionais. Alguns hotéis permitem que o problema da comunicação passe despercebido e subvalorizado, influenciando assim o resultado final da organização hoteleira.

O sistema de comunicação de um hotel, segundo Marques (2003) envolve a comunicação descendente, a ascendente e a interna (direta).

Na comunicação descendente a informação é a pura e simples, a ordem de serviço, com obrigatoriedade no seu cumprimento, uma vez que a maior parte das mensagens internas são ordens de serviços. Deve haver muito cuidado com a redação, a linguagem deve ser simples. Se a ordem não for entendida por todos os envolvidos não haverá comunicação. Poderá haver a má interpretação e conseqüentemente um mau cumprimento da mesma.

Ainda na concepção de Marques (2003), a comunicação ascendente permite ao colaborador participar da gestão com sugestões e idéias. Essa prática permite ao colaborador um acesso à gerência, podendo também fazer chegar suas queixas e assim sanar detalhes que possam complicar um serviço.

Já a comunicação interna ou direta tem seu maior peso sobre o gerente, pois ele é responsável pela maior parte das informações transmitidas aos colaboradores. O gerente de um hotel deve ouvir o seu funcionário sem interrompê-lo, pois quando se dirige a um gerente espera-se pelo menos ser ouvido, mesmo por que são os funcionários que primeiramente identificam as necessidades e desejos dos clientes/hóspedes.

Em relação a esse aspecto, Castelli (2005) afirma que na hotelaria ocorrem, permanentemente, interações por meio de palavras, idéias, sinais, símbolos e

experiências e de forma análoga, por meio de traços arquitetônicos, dos jardins, da sinalização, dos uniformes, da expressão corporal do quadro de funcional, do material de promoção, na decoração. Trata-se de um processo fortemente ligado com o processo de comunicação, uma vez que, segundo (GOUIRAND, 1994 *apud* CASTELLI, 2005, p.153), “para bem acolher é necessário bem comunicar e a mensagem de boas-vindas é o objeto desta comunicação”.

Ainda, de acordo com Castelli (2005), é na análise da comunicação que se percebe a relevância em todo o agir humano. Assim, podem-se distinguir quatro tipos de comunicação: a escrita, a corporal, a verbal e a visual.

Ainda, de acordo com esse autor, a comunicação escrita atualmente por meio da Internet, faz com que as pessoas a utilizem cada vez mais, embora esse meio exija rapidez nas respostas, pois pouco adianta utilizar uma ferramenta ultrarápida, se as respostas forem lentas. A demora nas respostas em qualquer tipo de comunicação escrita é considerada falta de educação. No caso, a demora em responder a uma solicitação de reserva de apartamento pode indicar falta de respeito e profissionalismo com o cliente.

Um outro tipo de comunicação que Castelli (2005) aponta é a comunicação corporal expressada por gestos, movimentos corporais e faciais, que traduz o que as pessoas sentem em relação às situações e às pessoas. Um sorriso pode significar um seja bem-vindo.

A comunicação verbal desde os tempos remotos possui variações. Foi com o passar do tempo e com o surgimento das necessidades do homem que os sinais e a linguagem verbal tomaram novas formas. Segundo Franco (2001, *apud* Castelli, 2005, p.164), a associação entre caçadores, na busca de presas maiores, criou a necessidade de um sistema complexo de sinais, que fez com que se desenvolvesse

a linguagem vocal. Amplamente utilizada nos hotéis, a comunicação verbal constitui uma forma gentil e hospitaleira de comunicar-se.

A sinalização é uma forma de comunicação visual, de acordo com Castelli (2005), a sinalização de orientação turística “é a comunicação efetuada por meio de um conjunto de placas de sinalização implantadas sucessivamente ao longo de um trajeto estabelecido, com mensagens escritas ordenadas, pictogramas e setas direcionais”.²⁴

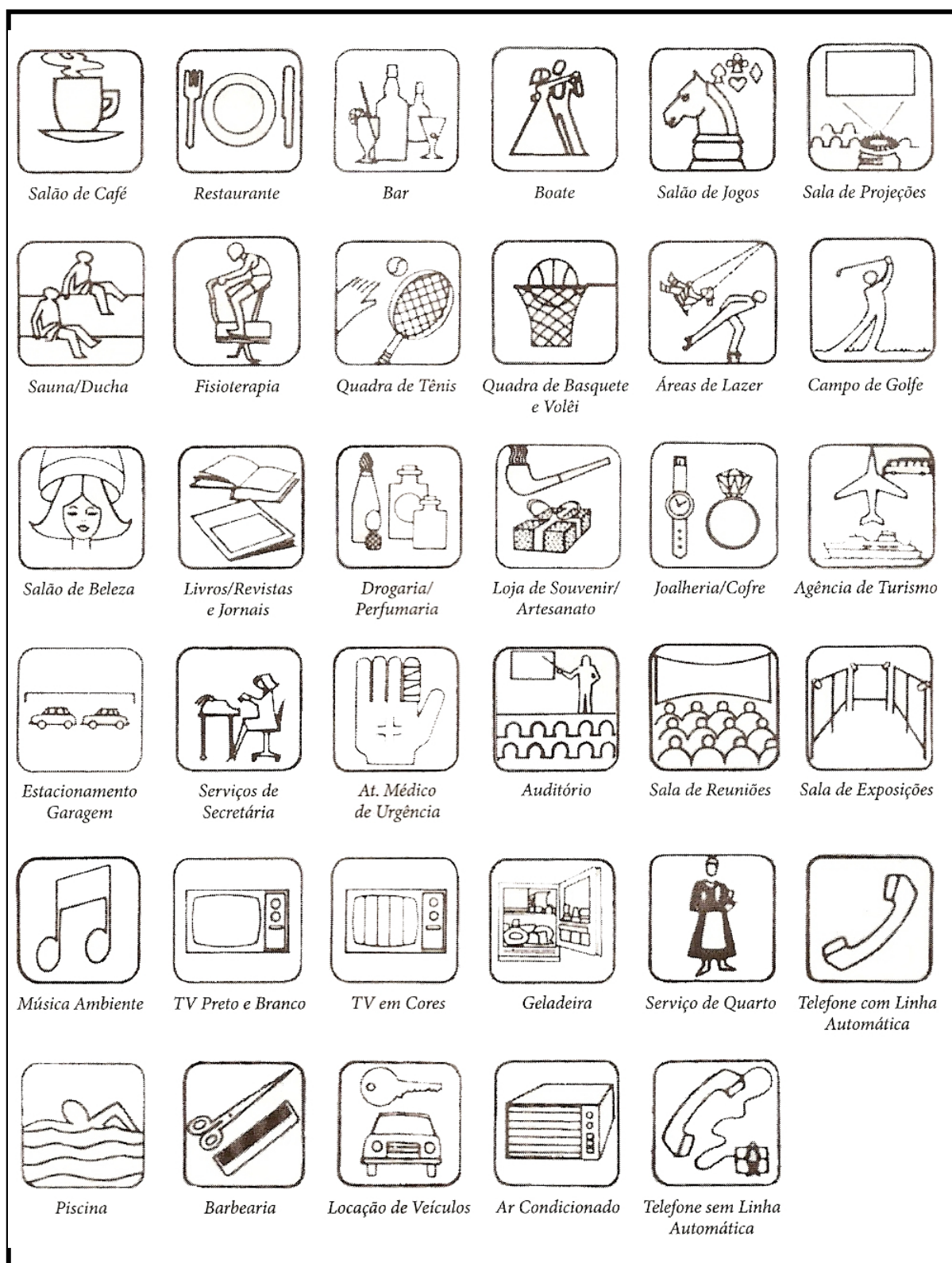
Na comunicação visual, contamos com dois tipos: a externa a interna. Na comunicação externa, um hotel pode colocar painéis publicitários e de boas-vindas. Além da comunicação externa, existe a interna, extremamente importante para deixar o cliente do hotel mais à vontade e menos dependente de outras pessoas para encontrar o que deseja, como o bar, a sauna, piscina etc. Na hotelaria, a comunicação interna pode ser realizada por meio de inúmeros símbolos, como pode ser visto a seguir (CASTELLI, 2005, p.169).

²⁴ Brasil. Ministério de Estado do Esporte e Turismo. Guia brasileiro de sinalização turística. 2001, p.20.

				
Guarda-Sol	Ilha	Praia	Cachoeira	Arquitetura Militar
				
Monumento	Museu	Farol	Esportes	Esportes Equestres
				
Esportes náuticos	Esportes Automobilísticos	Mergulho	Vôo livre	Surfe
				
Aeroclube	Marina	Futebol	Ciclismo	Praça
				
Barco de passeio	Parque Urbano	Represa	Teleférico	Patrimônio Cultural
				
Biblioteca	Mirante	Festas Populares	Teatro	Convenções
				
Aeroporto	Informações Turísticas	Área de Campismo	Pavilhão de Feiras e Exposições	Correio
				
Hotel	Hotel	Serviço Sanitário	Pronto Socorro	Artesanato

Quadro 10 – Pictogramas de comunicação externa. Fonte: Guia Brasileiro de Sinalização Turística.²⁵

²⁵ Disponível em <http://institucional.turismo.gov.br/sinalizacao/conteúdo/principal.html>. Acesso em 10/07/2006.



Quadro 11 – Pictogramas de comunicação interna. Fonte: Castelli (2005, p. 172).

Atualmente, a comunicação possui uma ferramenta muito eficaz para agilizar seu processo, a Internet, que possibilita ainda a utilização da Intranet e Extranet,

como já mencionada anteriormente. Bastante distinta entre os meios tradicionais, a comunicação mediada pelas TIC, possui diferenciais críticos, que devem ser respeitados, como: a não linearidade, instantaneidade, dirigibilidade, custos reduzidos na produção e veiculação, interatividade e a acessibilidade (PINHO, 2002, p,30). Para melhor compreender a evolução dos meios de comunicação tradicionais para os tecnológicos, o quadro abaixo permite a visualização desse processo e as transformações dos meios de comunicação.

MEIOS DE COMUNICAÇÃO TRADICIONAL			MEIOS DE COMUNICAÇÃO TECNOLÓGICA		
Tipo	Externa	Interna	Tipo	Externa	Interna
Comunicação verbal	Discursos, palestras, reuniões, dramatizações e seminários.	Linguagem livre, popular, depende do repertório da pessoa,	Comunicação verbal	rádio, telefone fixo e celular, anúncios verbais.	Skype, Voice, Tele-conferência, telefone celular, walk talk.
Comunicação escrita	Boletins, folhetos, cartão postal, jornais, caixa de sugestões	Bilhetes, memorandos, ofícios, manuais, cartas.	Comunicação escrita	Internet, extranet, email, arquivos pdf, hipertextos, newsletters.	Intranet, email, informativos on-line, page, palm
Comunicação corporal	Cumprimentar um hóspede, sinalizar com a mão, braço ou cabeça a localização de um lugar	Gestos, movimentos com as mãos, braços e cabeça.	Comunicação corporal	Televisão tradicional, teatros.	Televisão digital, teledramaturgia, vídeos.
Comunicação visual	Outdoor, cartazes, faixa	Cartazes, fotos, murais, avisos.	Comunicação visual	Painéis eletrônicos, painéis com néon, outdoor com movimento e aroma.	Cartazes

Quadro 12 – Síntese das formas de comunicação. Fonte: construção da pesquisadora.

De modo geral ao se buscar na literatura especializada em hotelaria no contexto nacional, poucas ainda são as contribuições de estudos e pesquisas envolvendo o uso das TIC em hotéis, em especial, no que se refere até mesmo ao uso da Internet como meio de comunicação. Destaca-se, assim, um dos poucos artigos recuperados de autoria de Lobianco; Ramos (2006) cujo objetivo foi identificar os fatores que influenciaram o uso da Internet nos negócios hoteleiros,

sob três dimensões: individual, organizacional e ambiental. Foi postulado um modelo, teórico-conceitual, de acordo com a literatura. Os dados coletados foram de uma população hotéis localizados no Recife-PR, Brasil. A análise quantitativa demonstrou que o padrão de uso da Internet (medido em relação a diversidade e frequência do uso da Internet) nos hotéis de pequeno, médio e grande porte da amostra sofre influências das variáveis: idade, nível de escolaridade, experiência com as TIC, nível de investimento do hotel e a posição perante a concorrência.

Lobianco; Ramos (2006) consideram que, na gestão hoteleira, as tecnologias de informação, e em particular a Internet, têm sido fundamentais para o gerenciamento de suas atividades e interação com os clientes. Os sistemas de reservas de hóspedes, de passagens aéreas, entretenimento, demonstram sua importância.

A pesquisa envolveu executivos, gerentes e proprietários hoteleiros, do município de Recife (PE), com uma amostra de 52 hotéis de grande, médio e pequeno porte, incluindo cadeias francesas, japonesas e norte-americanas.

O estudo demonstrou que, para a população estudada, os hotéis de pequeno porte estão ainda em grande parte, despertando para o uso da Internet em seus processos de gestão. No entanto, há uma significativa parcela da categoria que não utiliza qualquer aplicação da Internet. Quanto aos que utilizam Internet, percebe-se um padrão de uso pouco satisfatório em termos de número de horas de acesso por dia, bem como o índice de diversidade de tecnologias ou aplicações da Internet, denotando a pouca importância percebida por parte dos proprietários e gerentes sobre o seu uso.

Para os hotéis de médio porte, o resultado demonstrou um discreto aumento do padrão de uso em relação aos hotéis de pequeno porte, contudo não invalida afirmar sobre a pouca importância percebida quanto à utilização da Internet por

parte dos proprietários e gerentes. Por outro lado nos hotéis de grande porte, o resultado demonstrou que quase a totalidade, utiliza diariamente em seus processos de gestão a Internet como ferramenta básica, o que confirma um forte reconhecimento do uso estratégico da Internet como ferramenta de suporte organizacional.

É fato que a transmissão de informações é determinante para o sucesso na prestação de serviços hoteleiros, assim sendo, o novo modelo de comunicação interna mediado pelas TIC, em especial pela Intranet, propõe a interação entre a empresa e seus funcionários, pois um ambiente interno integrado, com qualidade, valoriza a confiança, a competência, o comprometimento e a credibilidade. Para atingir o sucesso em um processo de comunicação interna é importante que o mesmo seja efetivo, se processe de forma clara e aberta, intensa e transparente. Dessa forma é possível vivenciar um ambiente interno com valores essenciais, cuja base está na qualidade do processo de comunicação interna, contribuindo assim para uma melhor condição competitiva no mercado (CASTELLI, 2000).

Considerando que a competitividade existente no segmento hoteleiro é mundial, a adoção da Intranet como meio de comunicação interna contribui para obter a competitividade e assim alcançar, além da competitividade, a excelência nos serviços e a redução dos custos.

A implantação da Intranet como uma estratégia moderna de comunicação interna vem responder ao mercado interno de informação que constitui as organizações, a exemplo do que ocorre nas formas tradicionais de comunicação (CHIAVENATO, 2000a). A implementação da Intranet em uma organização hoteleira passa pela compreensão de uma série de questões, entre elas as motivações, pressões internas e externas e as resistências encontradas em sua trajetória de criação e existência. Além disso, não é demais lembrar que para alguns hotéis essa

tecnologia ainda é desconhecida, bem como seus benefícios.

Os benefícios que podem ser observados com a implantação da Intranet em uma organização hoteleira são muitos e estão relacionados com a sua utilização e adequação à realidade dessas organizações. A seguir, apresentam-se alguns dos benefícios e vantagens que a implementação da Intranet pode proporcionar a um hotel.

BENEFÍCIOS	VANTAGENS
É uma plataforma universal para comunicação.	É uma excelente plataforma para divulgação de informações sobre: marketing, pessoal, benefícios e política corporativa interna.
Disponibiliza ao funcionário informações como: notícias, políticas e gerenciamento de projetos das organizações além de permitir manter um histórico da empresa, o que auxilia nas questões de planejamento do hotel.	Pode substituir os sistemas de informações para executivos.
Possibilita treinamento <i>just-in-time</i> .	As informações confinadas numa rede Intranet são acessíveis apenas à organização a que pertence e às pessoas autorizadas por ela.
Influencia na qualidade e a rapidez no processo de tomada de decisão, bem como os processos que envolvam troca de informação.	Diminui gastos com hardware e software, treinamento, troca de arquivos, backups periódicos, gerenciamento e tudo o que é necessário para uma rede convencional funcionar.
Melhora das comunicações entre os empregados e partilha a distribuição e a utilização de recursos internos.	Disponibiliza as informações sob demanda, quando e onde ela é necessária.
Reduz os problemas com a atualização das informações.	Mantém uma única fonte de informação.
Acelera e facilita alguns processos empresariais diários (como a taxa de ocupação do hotel no início de um turno).	Utiliza o mesmo pessoal que normalmente seria responsável por propagar o material impresso.
Auxilia na previsão de informação para a tomada de decisão.	Reduz a impressão de documentos de uma corporação.
Facilita o acesso à informação, integrando dados e documentos, como dados numéricos, folhas de cálculo, bases de dados, texto, e-mail, programas, fonte de documentos, relatórios, jornais on-line, dicionários, modelos de correspondências, imagens, fax, gráficos/fotos digitalizadas, áudio, <i>voice-mail</i> , músicas, vídeos promocionais.	A Intranet fornece os recursos da Internet sem o risco de invasão.
Auxilia na localização de colaboradores, recrutamento de pessoal e acesso aos benefícios de assistência social.	Permite o acesso do público externo a algumas informações internas, determinadas pelo hotel.

Quadro 13 – Benefícios e vantagens da Intranet como meio de comunicação interna.
Fonte: Adaptado de Azevedo (2003)

Assim sendo, com o apoio nos princípios de Azevedo(2003) é possível vislumbrar que a implantação e utilização da Intranet no setor hoteleiro pode contribuir muito para sua reestruturação organizacional de forma a torná-lo mais competitivo e alcançar resultados cada vez mais positivos.

Por se tratar de um instrumento recente nas organizações, há poucos registros de pesquisas consolidadas sobre o tema, e ainda não contemplam sua importância e potencial de contribuição para modificar profundamente a cultura organizacional e a própria atividade do profissional de hotelaria. A busca realizada na literatura especializada sobre o tema e, mais especificamente, sobre a Intranet na hotelaria brasileira demonstrou a existência de uma lacuna. Os documentos consultados oferecem muito pouco sobre a utilização da Intranet. Esta situação parece tender a mudar, pois alguns autores recentes, como Marques (2003) e Castelli (2005), iniciam por trazer à teoria uma discussão mais ampliada nesse sentido, de forma a agregar valores à hotelaria brasileira. Assim, sentiu-se a necessidade do desenvolvimento de um estudo exploratório, o qual foi realizado no setor hoteleiro de Bauru e acha-se descrito no capítulo a seguir.

4 O USO DA INTRANET NO SETOR DE HOTELARIA EM BAURU: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

A operacionalização dos objetivos propostos levou à realização de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo apoiado em metodologia de natureza exploratório-descritiva e quanti-qualitativa, considerando-se que esse tipo de pesquisa proporciona o aprimoramento de idéias e descobertas de intuições. (DENCKER, 1998, p.124). Para tanto, foram realizados diferentes passos metodológicos, descritos com maiores detalhes para uma melhor compreensão.

4.1 Pesquisa / Revisão Bibliográfica

Na fase exploratória, inicialmente procurou-se realizar uma pesquisa/revisão bibliográfica a partir da abordagem às fontes que possibilitassem o acesso aos documentos originais e secundários, impressos e eletrônicos, correspondendo a um período inicial de 5 anos (2002-2006), a partir da busca de palavras chave envolvendo os temas: “comunicação empresarial”, “sociedade da informação”, “teoria da informação e comunicação”, “Internet”, “Intranet”, “organizações prestadoras de serviços”, com a finalidade de construir um referencial teórico à condução dos demais procedimentos metodológicos.

Como resultado dessa abordagem à literatura, foram construídos os capítulos 2 e 3 da dissertação, envolvendo os conceitos e princípios teóricos que ofereceram a fundamentação ao desenvolvimento deste estudo exploratório.

4.2 Estudo Exploratório

De posse do referencial teórico construído, como apoio ao desenvolvimento da dissertação, optou-se pela realização de um estudo exploratório que, segundo Sellitz et al. (1979, p.60), permite

aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar [...] o esclarecimento de conceitos [...] obtenção de informações sobre possibilidades práticas de validação de pesquisas em situações de vida real [...] o conhecimento amplo e detalhado do objeto, tarefa quase impossível quando utilizado outros tipos de delineamento do seu contexto de realidade, servindo a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O referido estudo foi desenvolvido mediante procedimentos metodológicos tradicionalmente aceitos e em conformidade com os princípios de Gil (1999), Dencker (1998), Marconi; Lakatos (1999), Laville; Dionne (1999) e Duarte; Barros (2005).

4.2.1 Definição do universo de pesquisa e população de interesse

Para a realização do estudo exploratório, como universo de pesquisa, buscou-se estudar as organizações prestadoras de serviços hoteleiros de Bauru. A escolha se justifica, por se tratar de um setor em expansão no município e pela falta de estudos específicos sobre a comunicação interna no setor hoteleiro, mediada pela Intranet.

O município de Bauru está localizado no Oeste Paulista, distante de São Paulo 330 km. Foi fundado em 1856 e hoje possui aproximadamente 320 mil habitantes, considerando que nos últimos vinte anos, a população dobrou.

Como municípios limítrofes de Bauru, encontram-se Reginópolis (Norte), Piratininga (Sul), Agudos e Pederneiras (Leste) e Avaí (Oeste).



Figura 4 – Mapa da localização do município de Bauru. Fonte: www.bauru.sp.gov.br
Acesso em 11/07/2006.

Na hidrografia destaca-se o Rio Batalha e o Rio Bauru, considerados marcos da cidade. Sua vegetação primitiva era de Floresta Tropical, mas atualmente possui como característica o cerrado. De acordo com o banco de dados DATA ITE (2006), em Bauru a temperatura em média permanece em 26°C. O saneamento básico da cidade é muito bom, considerando-se que 98% da população residente recebe água e 95% está ligada na rede de esgoto.

Na sua economia, destacam-se os setores de produtos alimentares, editorial, gráficos e construção. Bauru é uma cidade terciária, seu setor comercial é sazonal, intensivo em mão-de-obra e vulnerável, possui uma informalidade que ocupa provavelmente a metade da população ativa. Bauru é considerada um entroncamento rodo-ferroviário e possui uma infra-estrutura de transporte que impressiona.

A conexão de Bauru com São Paulo pode ser feita por rodovias, consideradas as melhores do País, onde circulam algumas linhas de ônibus que interligam esta cidade tanto com São Paulo como com outros Estados. No aeroporto de Bauru, opera apenas uma companhia aérea, a Pantanal, que possui seis vôos diários, de segunda a sexta e dois, aos sábados e domingos.

Na área da saúde existem atualmente vinte e dois Centros de Saúde e dois Prontos-Socorros. No atendimento odontológico, a cidade se destaca mundialmente, fornecendo atendimento de qualidade e solicitado por pacientes de diversas localidades. O Hospital de Reabilitação de Anomalias Crânio Facial (Centrinho conhecido mundialmente) e o recém inaugurado Instituto Branemark oferecem ótimo atendimento e tornaram muito procurados pela população. Há também o Instituto Lauro de Souza Lima, uma referência nacional no tratamento de hanseníase.

Bauru se caracteriza, ainda por ser um Centro Universitário, contando atualmente com seis (seis) Instituições de Ensino Superior: Universidade de São Paulo (USP), Universidade do Sagrado Coração (USC), Universidade Paulista (UNIP), Universidade Estadual de São Paulo (UNESP) e as Faculdades FIB, Fênix, Instituição Toledo de Ensino (ITE) e o Instituto de Ensino Superior de Bauru (IESB-PREVE). Nestas instituições de ensino são oferecidos muitos cursos na área de Biológicas, Exatas e Humanas. O número de estudantes de curso superior na cidade é cerca de 18 mil (DATA-ITE). Junto a essas Universidades atuam profissionalmente professores altamente capacitados, com renome internacional.

Embora exista uma grande oferta de cursos superiores no município, não há um curso superior específico da área de hotelaria em funcionamento, apenas um curso Técnico oferecido pelo SENAC. Porém, existe a oferta de cursos em áreas

afins que acabam por suprir a necessidade do mercado. Um dos cursos oferecidos é o curso superior de Turismo (bacharelado).

A seguir, relação dos meios de hospedagem situados no município de Bauru.

<i>identificação</i>	NOME	ENDEREÇO	TELEFONE	UHS
1	Aldeia Hospedaria	Av. Osvaldo Alvarenga Tavano , nº 3-46	32036309	21 aptos
2	Alvorada Palace Hotel	Rua 1º de Agosto nº 6-19	32225900	49 aptos
3	Apart Hotel Universitário	Av. Nações Unidas nº 53-53	32030199	60 kitinete
4	Bekassin Hotel	Av. Duque de Caxias, nº 17-17	32243700	70 aptos
5	Best Western Arco Hotel	Av. Nações Unidas, nº 29-20	40091111	92 aptos
6	Biazzi Plaza Hotel	Av. Nações Unidas nº 5-60	32323737	52 aptos
7	Chalé Apart Hotel	Av. José Vicente Aiello nº 5-175	32233528	10 aptos
8	Falcon Inn Hotel Apart	Rua Ângelo Cerigato nº 4-67	32381233	24 aptos
9	Fiesta Inn Hotel	Rua Aparecida nº 6-60	32227919	18 aptos
10	Hotel Avenida	Av. Rodrigues Alves nº 3-6	32230270	53 aptos
11	Hotel Bela Vista	Rua Bandeirantes, nº 2-5	32239542	17 aptos
12	Hotel Cariani	Praça Machado de Mello, nº 5-60	32223221	12 aptos
13	Hotel Cidade Bauru	Rua Agenor Meira, nº 5-66	32226500	54 aptos
14	Hotel Doca	Rua 1º de Agosto, nº 2-12	32224866	30 aptos
15	Hotel Fenícia Palace	Rua Gerson França, nº 1-51	32225100	78 aptos
16	Hotel Imperial	Rua Machado de Mello, nº 1-51	32226166	52 aptos
17	Hotel Jóia	Av. Rodrigues Alves, nº 20-78	32230413	5 aptos
18	Hotel Martha Office	Rua 13 de Maio, nº 6-26	32272002	42 aptos
19	Hotel Popular	Rua Alfredo Ruiz, nº 3-10	32230374	6 aptos
20	Hotel Reghine	Rua Pará, nº 2-95	32279621	27 aptos
21	Hotel Residence inn	Rua Azarias Leite, nº 11-30	32270800	23 aptos
22	Hotel Saint Martin	Rua Eng. Saint Martin, nº 13-26	32343951	40 aptos
23	Hotel São João Mathias	Rua Marcondes Salgado, nº 18-10	32231938	22 aptos
24	Hotel Sem Limites	Rua Marcos Augusto Genovez Terra, nº 1-14	32273400	27 aptos
25	Hotel Vitória Régia	Av. Nações Unidas, nº 21-81	32358955	64 aptos
26	Nações Plaza Apart Hotel	Rua Anhanguera, nº 7-77	32347620	20 aptos
27	Obeid Plaza Hotel	Av. Nações Unidas, nº 21-81	32345300	200 aptos
28	Ômega Flat	Rua Sérgio Túlio Carrijo Coube, nº 2-100	32145800	42 aptos
29	Qualites Suítes Garden Hotel	Rua Dr. Alípio dos Santos, nº 10-14	32357712	127 aptos
30	Saint Paul Residence	Rua Gustavo Maciel, nº 21-31	40096066	50 aptos
31	Telma Mini Hospedaria	Rua Silvio Marchioni, nº 4-71	32243928	7 aptos
32	Uniflat Flat Hotel Universitário	Rua Padre Francisco Van Der Mass, nº 12-48	32031908	40 aptos

Quadro 14 – Relação de hotéis do município de Bauru.

Fonte: Secretaria do Desenvolvimento Econômico de Bauru (2006).

De acordo com informações fornecidas pela Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico de Bauru, o município oferece um setor hoteleiro em expansão, possui atualmente cadastrado na Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico, trinta e dois meios de hospedagem que se classificam como sendo: duas hospedarias, quatro apart hotel, dois flats e vinte e quatro hotéis, sendo a maioria voltada para o segmento de eventos e negócios.

Segundo o presidente do Conselho Municipal de Turismo - COMTUR, Helerson de Almeida Balderramas (2006), o turismo de negócios é a vocação turística de Bauru. Os empresários, comerciantes e estudantes, em sua maioria, que passam pela cidade, geram pernoite em hotéis e pousadas, movimentam o ramo de alimentação, vida noturna e locadoras de automóveis. Ele explica ainda que o fato de Bauru ser pólo educacional e centro de pesquisas na área da saúde também contribui para que pessoas de outras regiões procurem pela cidade. Assim, o Instituto Lauro de Souza Lima, o Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais da Universidade de São Paulo (Centrinho), o Hospital Estadual e o recém-inaugurado Instituto Branemark têm também ao seu redor diversas pousadas e pensões, que oferecem comida, cama e banho por um preço mais acessível se comparado aos hotéis (TADASHI, 2006).

Outra informação nesse sentido nos é oferecida também por Garcia (2002, p.6), ao afirmar que “foi detectado pelo COMTUR que o grande potencial de Bauru é o turismo de negócios. Esse setor exige grande estrutura, como salões, espaços e hotéis”.

Como definição oficial, temos o Plano de Ação e Metas do Conselho Municipal de Turismo que determina que "a vocação turística do município de Bauru

é o Turismo de Negócios e eventos (...) como segmentação complementar, o Turismo Histórico-cultural e o Turismo Rural" (PLANO, [s.d]. p.9,10).

Essas definições também contribuíram para reforçar a escolha do setor hoteleiro de Bauru como foco deste estudo.

4.3 Procedimentos metodológicos

Para a seleção inicial dos hotéis pesquisados foi realizado um levantamento dos dados de sua localização junto à Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico de Bauru. Em seguida, foi mantido um contato via telefone e identificados quais os hotéis que possuíam endereço eletrônico para comunicação, uma vez que este trabalho pressupõe e investiga o uso de TIC nesse setor de serviços.

Como resultado do contato via telefone com os trinta e dois hotéis localizados no município de Bauru (Quadro 14, p.90), foi identificado o número de quatorze hotéis que utilizam o *e-mail* (correio eletrônico) como meio de comunicação eletrônica, o que passou a ser considerado o universo de interesse para o estudo. Destes, apenas nove (64,25%) dispuseram-se a participar voluntariamente do estudo e, ainda assim, em uma segunda etapa, conforme se descreve mais adiante.

Os entrevistados representantes desses hotéis, corresponderam a dois (2) gerentes e sete (7) recepcionistas. Dos demais hotéis – cinco (5) – não foi possível obter a adesão e o voluntariado necessário à participação.

A partir da identificação dos hotéis que utilizam a TIC como meio de comunicação, especificamente o *e-mail*, foi também identificada a população de interesse, como sendo: gerentes, funcionários da recepção e proprietário (quando

for o caso). Essa população foi estudada com fundamento na concepção que propõe a existência, na esfera produtiva ou organizacional, de duas condutas de gestão da comunicação que tendem a prevalecer (TENÓRIO, 2000):

- Ação gerencial monológica - relação social, na qual os indivíduos se comunicam um com outro por meio da força de objetos ou de cargos hierárquicos.
- Ação gerencial dialógica - relação social organizacional entre os indivíduos, que reflete a procura e a obtenção de um entendimento livre de distorções comunicativas, provenientes de forças de poder.

4.3.1 Etapas metodológicas e coleta de dados

Ao identificar os hotéis que utilizam o *e-mail* como meio de comunicação e definir a população de interesse, o estudo exploratório desenvolveu-se em duas etapas:

- 1ª etapa - Foi utilizada a técnica do questionário (Apêndice A), o qual foi enviado por *e-mail* para pessoas identificadas anteriormente como sendo responsáveis e representantes dos hotéis (selecionados mediante o pressuposto de que muito provavelmente, por possuírem *e-mail* e utilizarem a Internet, teriam também Intranet nessas empresas). Lamentavelmente, como não foi possível obter, por meio desta técnica, as respostas da população de interesse que oferecessem uma amostra representativa e consistente para uma análise quanti-qualitativa, considerando-se o retorno inexpressivo de apenas dois (2) dos hotéis,

optou-se por efetuar uma segunda etapa metodológica, agora com a aplicação de uma outra técnica – a entrevista estruturada.

- 2ª etapa – Foi realizada mediante o uso da técnica de entrevista, apoiada em Gil (1999), que define a “entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter dados que interessam à investigação”. Desse modo, acreditamos que obteríamos resultados melhores, uma vez que na opinião de Gil (1999), uma das vantagens de se utilizar uma entrevista em um estudo exploratório é a de que possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário (como o que foi enviado anteriormente), do que negar-se a ser entrevistado.

O tipo de entrevista escolhido foi a estruturada, uma vez que Gil (1999), Dencker (1998), Marconi; Lakatos (1999), Laville; Dionne (1999), mencionam ser essa técnica de pesquisa recomendável por permitir abordar mais diretamente realidades pouco conhecidas do pesquisador, além de oferecer uma visão mais acurada do problema pesquisado.

Para a realização da entrevista estruturada (face a face), foi elaborado um roteiro (Apêndice B) com tópicos de interesses definidos e elaboradas questões que possibilitariam a leitura e o entendimento por parte do entrevistado. As perguntas foram elaboradas de forma a não constrangê-lo. Foi garantido a ele manter o anonimato tanto pessoal como da organização. A entrevista foi ordenada de maneira a favorecer um rápido engajamento do entrevistado, bem como manter o seu interesse pela pesquisa.

O roteiro foi subdividido em partes, como segue descrito:

- Parte 1: “Identificação” – pretendeu-se levantar dados sobre o perfil do respondente quanto a: sexo; idade; escolaridade; cargo/função; tempo na empresa.
- Parte 2: “A comunicação interna no hotel” – objetivou levantar dados sobre como é conduzido o processo de comunicação interna do hotel, quais são os meios utilizados e a opinião sobre o uso da informática na comunicação interna.
- Parte 3: “Cenário da utilização da Intranet como meio de comunicação interna” – buscou identificar os recursos utilizados na comunicação interna do hotel e quais são as vantagens em utilizar a Intranet como meio de comunicação interna nessa organização.
- Parte 4: “Uso da Intranet como meio de comunicação interna no hotel” – objetivou avaliar os recursos, orientação, vantagens, benefícios e os riscos que o uso da Intranet traz para a empresa, além do nível de avaliação e da linguagem utilizada no processo de comunicação mediados pela Intranet.
- Parte 5: “Observações pessoais” – ofereceu um espaço para os respondentes que utilizam ou não a Intranet, manifestarem observações outras que não foram abordadas durante a entrevista.

Efetuiu-se o contato inicial com os quatorze hotéis via telefone, quando foi marcado previamente um horário para a entrevista. Optou-se como meio de comunicação o telefone, para um primeiro contato, considerando que segundo Gil (1999), esse tipo de contato proporciona um custo reduzido, facilidade na seleção da amostra, possibilidade de agendar o momento mais adequado para a realização da entrevista.

O desenvolvimento das entrevistas ocorreu, inicialmente, com a apresentação pessoal e orientações sobre a pesquisa, verificação e solução de possíveis dúvidas. O tempo de duração da aplicação do roteiro ao entrevistado foi de aproximadamente 40 minutos.

Após a coleta dos dados, a próxima fase foi a de análise e interpretação dos resultados.

4.4 Interpretação dos Resultados

O processo de análise e interpretação dos dados foi organizado de forma que possibilitasse o fornecimento de respostas e a relação estabelecida entre os dados empíricos coletados e o referencial teórico abordado. Esse processo pode assumir várias formas e segundo Gil (1999), “é possível afirmar que em relação à fase da interpretação dos dados, deve-se tomar alguns cuidados”, os quais foram respeitados nessa fase, tais como: o equilíbrio entre os posicionamentos sobre os dados empíricos e as generalizações empíricas.

A sistematização dos dados foi submetida à forma de tratamento quantitativo e qualitativo e buscou expressar o significado do material investigado em relação aos objetivos estabelecidos na pesquisa. Os resultados foram organizados em gráficos e tabelas com posterior discussão sobre os mesmos.

A etapa seguinte à sistematização foi a interpretação dos resultados, seguida pelo gráfico ou tabela correspondente, no qual a pesquisadora pôde intervir com seus conhecimentos para análise e interpretação dos dados alcançados. Essa análise buscou, além de verificar as relações entre as variáveis, as explicações e especificações dessas relações. A interpretação procurou dar um significado mais

amplo às respostas que foram comparadas com o referencial teórico construído, resultante da fase exploratória inicial.

Seguem os resultados descritos e apresentados em forma de gráficos e tabelas que foram analisados e comparados com o referencial teórico construído, resultante da fase exploratória inicial.

▪ Parte 1: Identificação

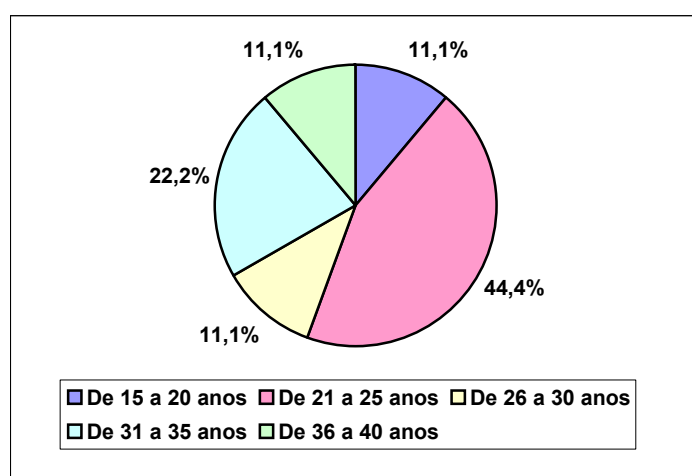


Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados.

O Gráfico 1 apresenta um panorama sobre a faixa etária dos nove colaboradores entrevistados. De acordo com os dados obtidos, quatro entrevistados (44,4%) estão na faixa etária de 21 a 25 anos, representando uma maioria considerada como jovens colaboradores. Os demais entrevistados distribuíram-se em dois (22,2%) entre 31 e 35 anos, e para os intervalos de 15 a 20, 26 a 30, e de 36 a 40 anos, apenas um entrevistado (11,1%) para cada intervalo. Isso denota haver, no universo pesquisado, maior predominância para colaboradores, cujo perfil poderá estar mais próximo do uso e da aceitação de mudanças e inovações tecnológicas mais recentes na área de comunicação.

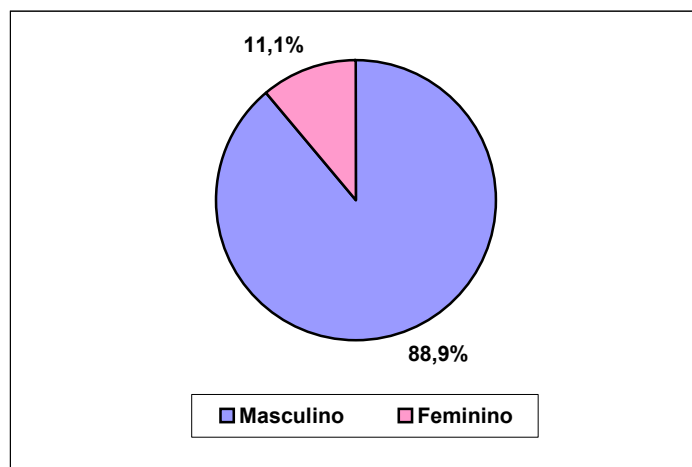


Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados.

Predominantemente o Gráfico 2 apresenta como sendo a maioria dos entrevistados oito colaboradores (88,9%) do gênero masculino, o que parece indicar uma certa tendência de opção por esse gênero na população pesquisada.

No Gráfico 3 encontra-se representado o nível de escolaridade dos entrevistados.

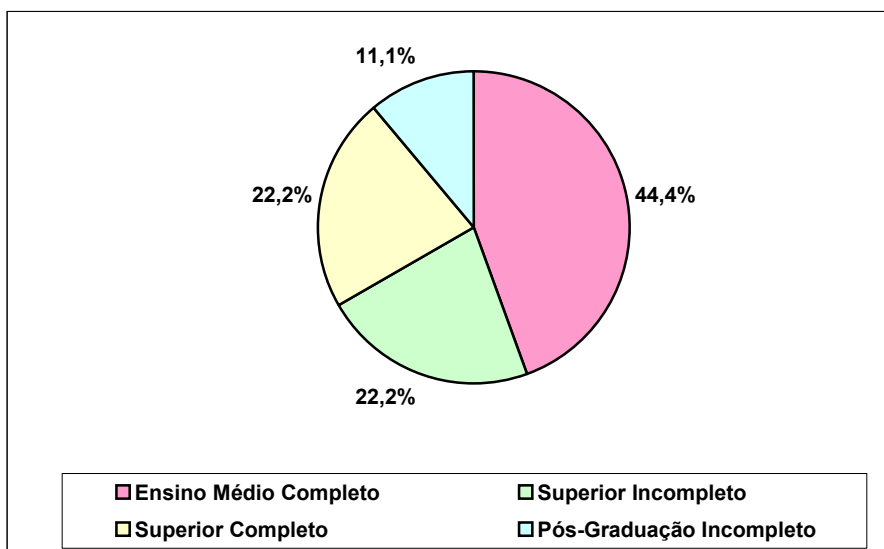


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados.

É possível observar que dos nove entrevistados, quatro (44,4%) possuem Ensino Médio Completo, dois (22,2%) possuem nível Superior Incompleto (um

graduando em Turismo e um em Tradutor) e somente dois (22,2%) possuem nível Superior Completo (um Bacharel em Turismo e um Tradutor), muito embora o município ofereça cursos, que possibilitem a formação superior de profissionais para atuarem no setor hoteleiro de Bauru. Isso, por outro lado, parece denotar uma possível demanda latente para tal qualificação nesta região. As categorias Ensino Fundamental Incompleto, Ensino Fundamental Completo, Ensino Médio Incompleto e Pós-Graduação Completa, por apresentarem resultados iguais a zero, não foram representadas no Gráfico.

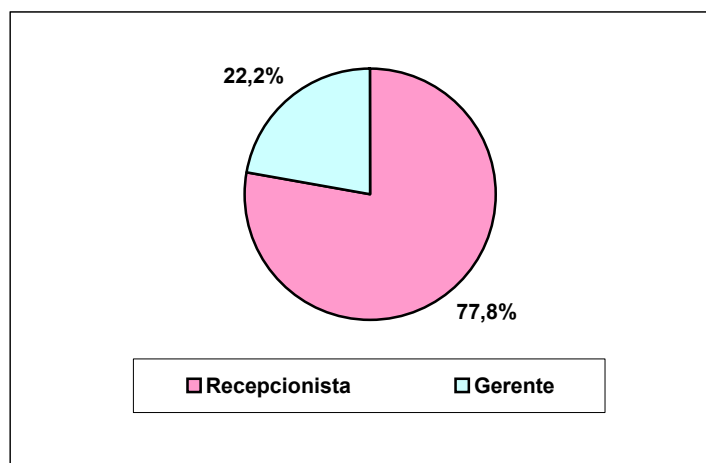


Gráfico 4 – Cargo ou função dos entrevistados.

A decisão de selecionar os cargos de gerente e recepcionista para colaborarem com a pesquisa foi por considerar que ambos os cargos estão diretamente ligados à política e procedimento dos hotéis. Segundo Davies (2001), o gerente de um hotel prevê as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários, busca atingir os objetivos estabelecidos e ultrapassar suas expectativas [...] o recepcionista busca atingir os padrões do Serviço de Qualidade, lida eficientemente com os problemas e possui uma proximidade com gerência.

Para a realização das entrevistas foi possível contar com apenas dois gerentes (22,2%), porque a maioria delegou essa atividade aos recepcionistas, o

que parece indicar que talvez não tenham compreendido a importância da pesquisa ou julgaram que os seus subordinados poderiam responder melhor às questões, ou ainda, entenderam que isso poderia deixá-los desconfortáveis em relação ao desconhecimento sobre o tema – Intranet, dada a sua emergência nessa área e no contexto pesquisado.

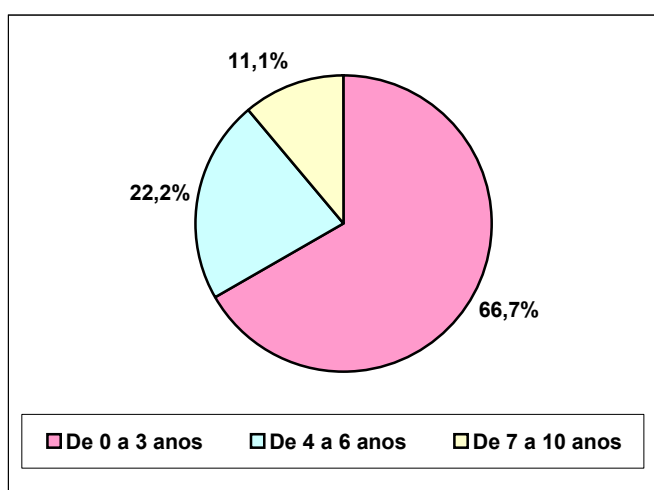


Gráfico 5 – Tempo de atuação na empresa.

Pode-se perceber que a grande maioria dos entrevistados (66,7%) está atuando há pelo menos três anos no hotel, o que é um tempo que se pode considerar relativamente curto para oferecer uma opinião mais precisa sobre o sistema de comunicação interna, o que se pode constatar pelas respostas oferecidas. A faixa intermediária correspondeu ao tempo de até seis anos (22,2%), seguido de 11,1% até dez anos. Nenhum respondente indicou como tempo de atuação acima de dez anos, mas isso talvez se justifique, porque a maioria dos hotéis pesquisados não tenha essa idade em termos de existência enquanto empresa.

▪ Parte 2 – Comunicação interna no hotel

Na Tabela 1, a seguir, demonstra-se que os entrevistados contaram com 16 opções para assinalar sobre os meios de comunicação interna que o hotel utiliza para a divulgação de informações.

Tabela 1 - Meios de comunicação utilizados na divulgação interna (respostas múltiplas).

Meios sugeridos	Entrevistados									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Reuniões informativas			•	•			•	•	•	5
Cartas / telegramas										
Canal de televisão										
Vídeo										
Quadro de avisos - mural	•		•	•	•	•		•	•	7
VOIP/SKYPE										
Revistas										
Caixa de sugestões			•	•				•		3
Diálogo com o gerente	•	•	•	•	•	•	•	•	•	9
Fax				•		•		•	•	4
Intranet							•			1
Telefone	•		•	•			•		•	5
Jornais e boletins		•								1
Informativos on-line		•				•	•			3
E-mail				•		•	•	•	•	5
Eventos		•				•				2
Outros										

Foi possível observar que os meios mais assinalados pelos entrevistados baseiam-se no contato pessoal, considerando que dos nove colaboradores entrevistados, 100% assinalou a opção de “diálogo com o gerente” como um meio de comunicação interna. Como segunda opção, sete entrevistados (15,6%) assinalaram que o “quadro de avisos – mural” é utilizado para a divulgação de informações internamente. Em seguida, as opções de “reuniões informativas”, “telefone” e “e-mail”, aparecem assinaladas por cinco entrevistados (11,1%). A opção Fax foi apontada por quatro entrevistados (8,9%); caixa de sugestões e

informativos on-line, ambas com três representantes (6,7%); eventos, com dois representantes (4,4%). Apenas um entrevistado (2,2%) apontou a Intranet como meio de comunicação interna no hotel em que atua, demonstrando que os hotéis de Bauru ainda não se beneficiam desta tecnologia, deixando de agregar itens para a melhoria de seus serviços e competitividade empresarial, em conformidade com as recomendações inseridas em diferentes momentos do referencial teórico de apoio e o que é explanado no decorrer desta pesquisa.

Esses resultados, embora ainda concentrados no contato com o gerente, sugerem indícios de mudanças provocadas pelas TIC, considerando que segundo Torquato (1986, p.112), “os novos meios tecnológicos, ao lado dos benefícios relacionados à produtividade [...] trazem um feixe diferente de linguagens e padrões, liberando mão-de-obra e energia e, por conseguinte, criando novos comportamentos grupais”.

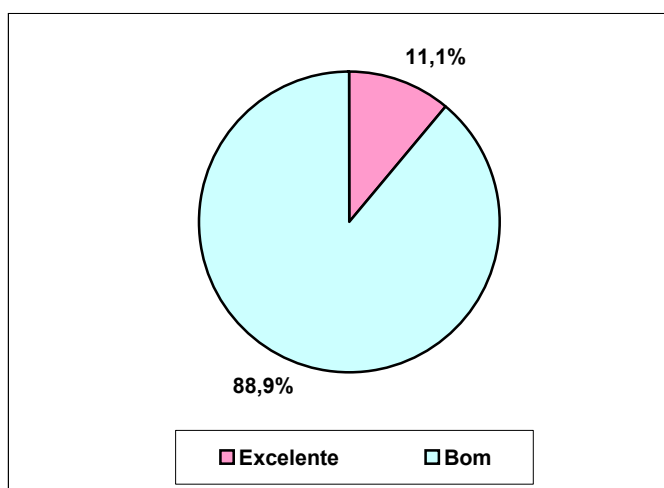


Gráfico 6 - Classificação atual do processo de comunicação interna do hotel

Quanto à opinião dos pesquisados sobre o atual processo de comunicação interna no hotel, talvez porque a maioria não tenha formação na área, considerando-se o percentual de indicação para formação no Ensino Médio (Gráfico 3) e

desconheça os diferentes e modernos recursos para uma comunicação de qualidade no setor hoteleiro, houve uma opção quase unânime (88,9%) para bom e excelente (11,1%), não existindo indicação alguma para as demais opções (regular, ruim e sem opinião).

Se levarmos em conta as afirmações de Torquato (1986), Kunsch (1986) e Schuler (2004), uma comunicação interna deve propiciar o uso de diferentes recursos, considerando que Kunsch (1986) afirma que o computador tem sido um auxiliar fundamental para despertar o interesse do seu público, tornando as formas tradicionais de comunicação entre empresa e os colaboradores mais dirigíveis e até interessantes, mesmo que não se trate de informar um aumento salarial. Entretanto, como o nosso objetivo foi verificar o uso de um meio inovador, não se pode dizer que, embora as formas consideradas de modo positivo não se achem de acordo com princípios mais modernos, que as opiniões oferecidas não são válidas, principalmente por se tratar de uma tecnologia emergente.

Tais resultados apontam que, apesar de estarmos no século XXI, a comunicação interna classificada como Boa e Excelente é baseada no modelo da década de 80 e, portanto, do século passado, conforme descrito no Quadro 5. Dessa maneira, percebe-se que, talvez, seja preciso uma reformulação nas condutas e atitudes em relação às TIC, pois elas podem oferecer maiores condições de interação, flexibilidade e acesso às informações com mais rapidez e agilidade, proporcionando uma dinâmica diferenciada no processo de comunicação interna. Para tanto, de acordo com Vigneron (1997), o desenvolvimento acelerado das TIC exige uma mudança até mesmo na gestão de pessoas, sendo necessário um processo de formação contínuo desde a gerência até o nível operacional.

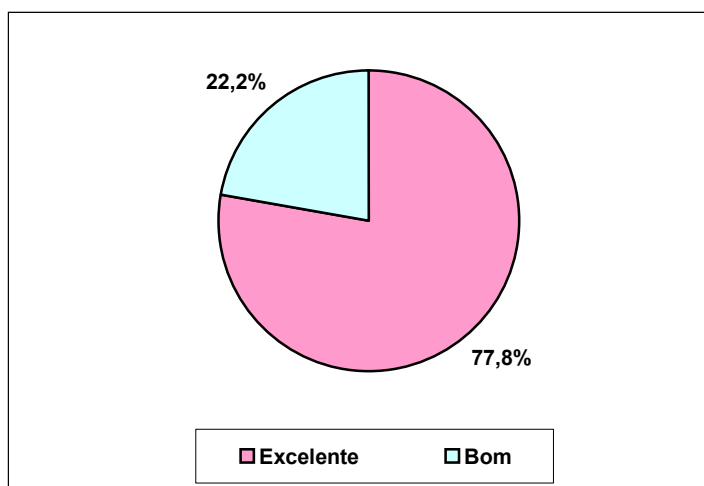


Gráfico 7 - Opinião dos entrevistados em relação ao uso do computador na comunicação interna do Hotel.

O mesmo se pode observar com relação ao uso do computador na comunicação interna no hotel, uma vez que os respondentes indicaram, na maioria (77,8%), para excelente, e 22,2% para bom. É interessante ressaltar, no entanto, que apesar dessa opinião positiva no que tange ao computador, apenas um (11,1%) é que utiliza a Intranet como recurso para a comunicação interna.

O Gráfico 8 mostra o que pensam os nove colaboradores a respeito da disponibilização de informações via computador na empresa.

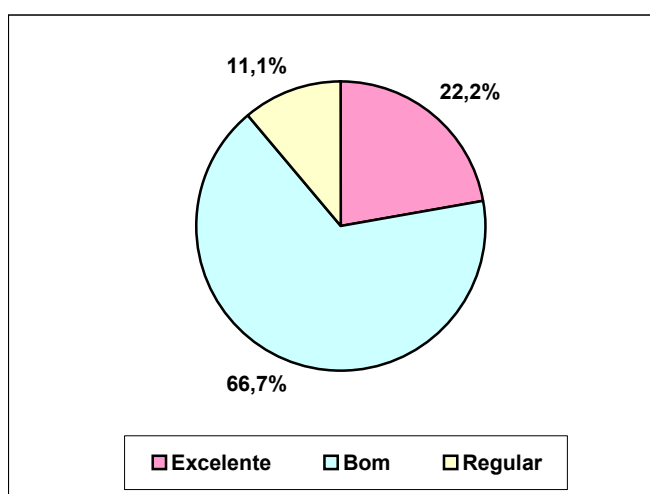


Gráfico 8 – Disponibilização de informações via computador na empresa.

Tais informações referem-se, por exemplo, aos direitos e deveres do funcionário, missão da empresa, regras, regulamentos, entre outras. Dois colaboradores (22,2%) responderam a opção Excelente, seis (66,7%) responderam Bom e apenas um (11,1%) opinou como Regular. As classificações Ruim e Sem Opinião não foram apontadas e, portanto, não apareceram na representação gráfica. Constata-se, portanto, que existe aceitação dos colaboradores na utilização do computador na comunicação interna dos hotéis em Bauru, o que pode ser considerado uma óptica positiva para a implantação da Intranet nessa ambiência.

▪ Parte 3 – Cenário de utilização do meio de comunicação interna

A primeira questão, desta parte, investigou se os entrevistados já tinham ouvido falar sobre a Intranet como um novo meio de comunicação interna nas organizações. Dos entrevistados, que contavam com as opções Sim ou Não, seis (67%) responderam pela primeira alternativa e três (33%) responderam a outra. As respostas estão representadas no Gráfico 9 a seguir.

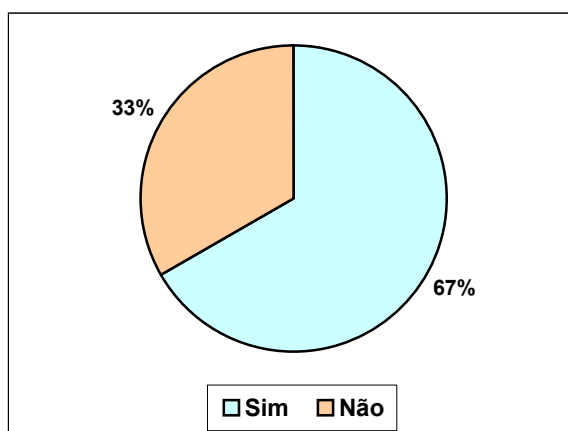


Gráfico 9 – Conhecimento da Intranet como um novo meio de comunicação interna nas organizações

O percentual dos entrevistados que responderam não conhecer a Intranet parece indicar lacunas por parte de algumas pessoas, sobre a inserção das TIC no processo de comunicação das organizações. Esse fato distancia, de certa forma, o conhecimento dos colaboradores em relação aos benefícios proporcionados pelas TIC no processo de comunicação organizacional, relatados no Quadro 13.

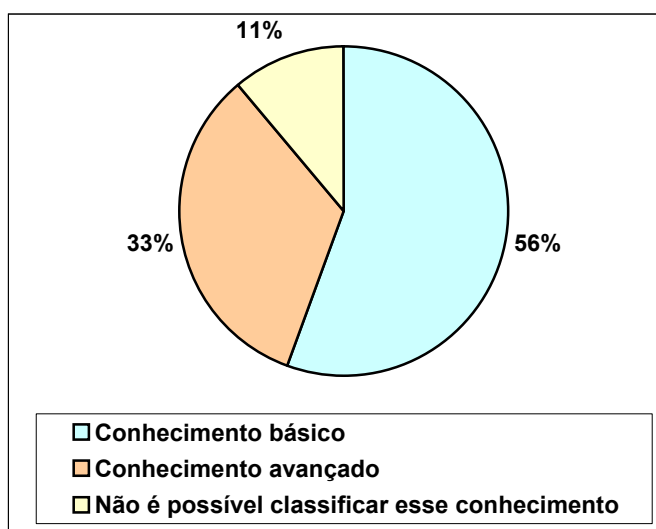


Gráfico 10 - Classifique o seu conhecimento sobre a Internet e o seu uso em hotéis

A representação do Gráfico 10 demonstra a classificação do conhecimento sobre a Internet e sua utilização nos hotéis. A questão correspondente foi formulada permitindo as opções: Nenhum conhecimento, Conhecimento básico, Conhecimento avançado e Não é possível classificar esse conhecimento. Seguindo o mesmo padrão da terceira pergunta da parte 4, não foi apresentado, ao entrevistado, uma especificação preliminar dos níveis de conhecimento. Os mesmos expressaram suas opiniões baseando-se na comparação com outros níveis, o que, a maioria, 56%, classificou como conhecimento básico. Os demais se distribuíram em 33% para conhecimento avançado e 11% para a opção de que não foi possível classificar esse conhecimento. A opção “Nenhum Conhecimento” teve percentual zero.

A questão seguinte abordou que recurso da Intranet poderia ser utilizado na comunicação interna de um hotel, caso a resposta à questão anterior tivesse sido identificada como conhecimento básico ou avançado. Dois não emitiram opiniões. Sete entrevistados responderam à questão abordando tópicos distintos, a saber: página da internet para atendimento personalizado ao cliente; opções para realizar orçamentos e tarifários; programas de mensagens instantâneas e arquivos compartilhados; e-mail e planilhas; relacionamento entre funcionários da recepção com outros setores (administração, vendas, entre outros); atualização de funcionários; bancos de dados e sistemas de reservas (hospedagem e passagens).

Apesar de 67% haver respondido positivamente à primeira questão da Parte 3, os mesmos não souberam indicar recursos diferenciados daqueles mais conhecidos pelos usuários de forma geral, com exceção daquele que utiliza a Intranet.

A multiplicidade de recursos que podem ser utilizados na comunicação interna mediada pela Intranet é confirmada por Pinho (2003), que indica a possibilidade de comunicação entre seus empregados por meio de correio eletrônico e do acesso à consulta de informações técnicas e comerciais. Outros softwares para Intranet oferecem serviços adicionais de grupos de discussão, formados para troca de informações sobre determinados assuntos de interesse da empresa, e de conversas on-line, do tipo Internet Relay Chat (IRC).

A questão seguinte abordou a opinião dos entrevistados sobre quais as vantagens e desvantagens que a implantação da Intranet pode oferecer para um hotel.

Cada entrevistado deu sua opinião pessoal a respeito do que imagina vantajoso ou não, podendo apontar mais de uma resposta. As mesmas foram

agrupadas em categorias uma vez que possuíam semelhanças. Estão representadas nos Gráficos 11 (Vantagens) e 12 (Desvantagens).

As categorias foram: Acesso Fácil às Informações com cinco opiniões (29%), Atendimento diferenciado com duas indicações (12%), Rapidez e Agilidade nos processos internos com oito apontamentos (47%) e duas pessoas (12%) não responderam.

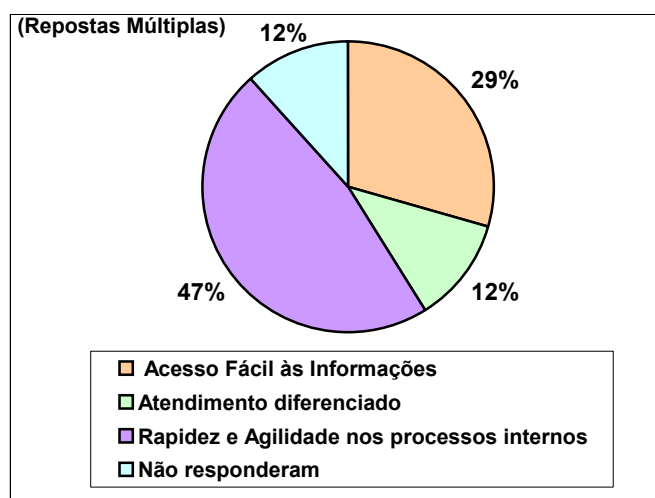


Gráfico 11 - Vantagens que a implantação da Intranet pode oferecer para um hotel.

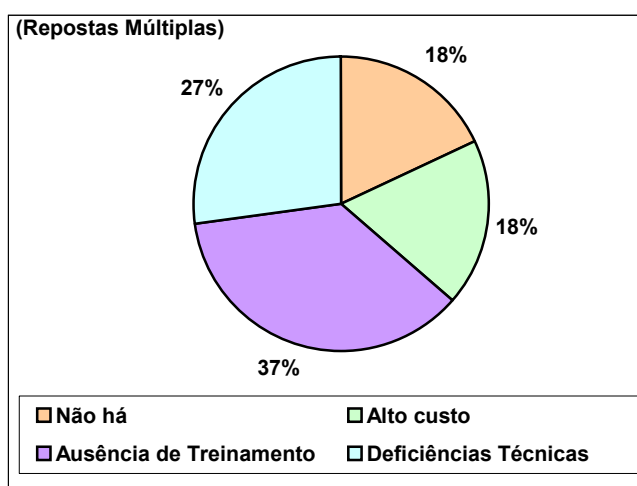


Gráfico 12 - Desvantagens que a implantação da Intranet pode oferecer para um hotel.

As categorias definidas para as desvantagens foram: Alto Custo com duas opiniões (18%), Ausência de Treinamento com quatro indicações (37%), Deficiências Técnicas com três apontamentos (27%) e duas pessoas (12%) indicaram que não há desvantagens.

Estas respostas, em especial às questões vantajosas da Intranet, parecem estar de acordo com as idéias de Sherwin; Ávila (1999, p.415) *apud* Pinho (2003, p.24), quando apontaram dentre elas a melhoria nas comunicações e a maior participação.

Em relação ao próximo questionamento, referente à implantação da Intranet, Chiavenato (2000a) considera ser uma estratégia moderna de comunicação interna e que responde ao mercado interno de informação que constitui as organizações, a exemplo do que ocorre nas formas tradicionais de comunicação.

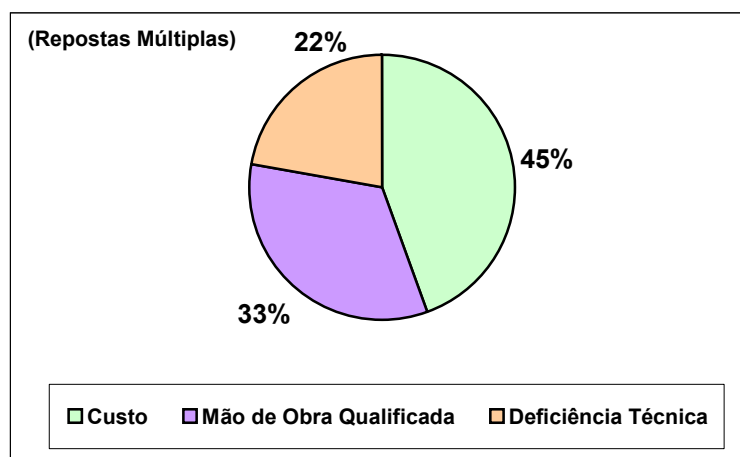


Gráfico 13 - Dificuldades na implantação da Intranet em um hotel.

Ainda, buscou-se identificar junto aos entrevistados, quais dificuldades podem existir na implantação de uma Intranet em um hotel. Talvez por não

considerar a relação custo benefício, 45% dos entrevistados opinou sobre o Alto Custo como dificuldade e os demais se dividiram na falta de mão de obra qualificada (33%) e Deficiência técnica (22%). Dos entrevistados, dois não responderam a essa questão, portanto não estão representados no Gráfico.

Na seqüência, a entrevista buscou também a identificação de quais seriam os benefícios que a Intranet, utilizada como um novo meio de comunicação interna, pode trazer para a atuação profissional de cada entrevistado. As categorias definidas para os benefícios foram: Conhecimento (40%), Qualidade na prestação de serviços (33%) e Acesso rápido às informações (27%) e dois não responderam. Os benefícios citados, de modo geral, encontram-se relacionados por Azevedo (2003) no quadro 13 deste estudo e desse modo, pode-se considerar tais respostas como consistentes.

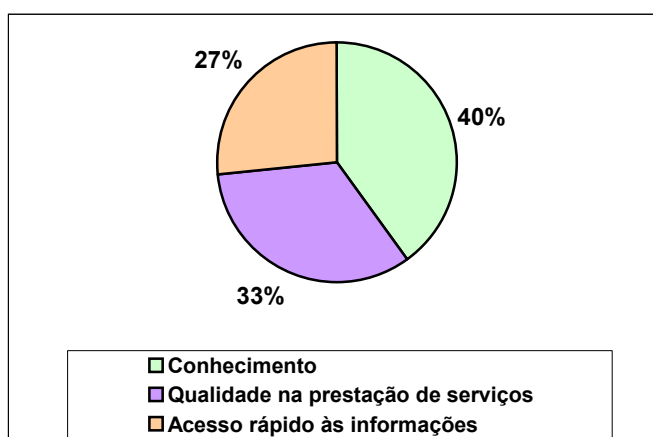


Gráfico 14 – Possíveis benefícios proporcionados pela Intranet para a atuação profissional.

▪ Parte 4 – Uso da Intranet como meio de comunicação interna no hotel

No roteiro da entrevista, a parte 4 destinou-se aos hotéis que possuíam a Intranet, ou seja, apenas um. Portanto, as informações contidas abaixo são referentes às respostas deste único entrevistado.

A primeira questão desta parte buscou identificar quais são os recursos da Intranet para a comunicação interna na empresa. As opções assinaladas foram: *e-mail*, Banco de dados, Planilhas e Sistemas de Reserva, demonstrando uma utilização parcial dos recursos mediados pela tecnologia que podem ser viabilizados pela Intranet.

A questão seguinte, que trata do recebimento de orientação para utilização da Intranet, mostrou que o entrevistado não a recebeu, inviabilizando a resposta à próxima questão que investigava a forma da orientação. Ressalte-se que esse mesmo entrevistado, anteriormente havia indicado possuir “conhecimento avançado” de TIC. Pode-se supor que tenha desenvolvido uma competência nessa área por meios próprios. Esta resposta contribuiu para reforçar a idéia de Marques (2000), que acredita que a qualidade dos serviços hoteleiros nasce das políticas, dos processos, da organização, do treinamento de profissionais e da supervisão dos mesmos. O treinamento é, portanto, um ponto que influencia na qualidade da prestação de serviços, fator este essencial para enfrentar a competitividade do mercado atual.

Como próximo item, foi solicitado que o entrevistado indicasse quais as vantagens que a Intranet oferece à sua empresa, obtendo os itens a seguir como colaboração do entrevistado:

- Rápida comunicação entre os setores
- Eficiência na tomada de decisões
- Maior eficácia no *feedback*.

Cabe ressaltar, aqui, que a resposta evidenciando uma “rápida comunicação entre os setores” é também mencionada, embora de outra forma, similar a quando se perguntou a todos os entrevistados (incluindo-se os que não utilizam a Intranet) sobre as vantagens de implantação da Intranet em um hotel (Gráfico 11, p.108), uma vez que se obteve 47% de respostas indicando “rapidez e agilidade nos processos internos”.

Visando também inquirir sobre os benefícios que a Intranet proporciona ao trabalho no hotel, a questão seguinte foi formulada: “Que benefícios o uso da Intranet como meio de comunicação interna traz para a sua atuação profissional?”, obtendo-se como respostas:

- Atualização quanto às informações internas;
- Proporciona buscar soluções de maneira mais rápida para os problemas;
- Melhor forma de contato entre a gerência, os superiores e os funcionários.

A análise desta questão foi realizada em conjunto com a última questão da parte 3, pois ambas indicaram respostas plenamente contidas entre os itens do Quadro 13 (AZEVEDO, 2003), indicando que, mesmo sem o treinamento necessário e, muitas vezes, até mesmo sem a sua utilização, o entrevistado parece estar habilitado a identificar as vantagens e benefícios do uso da Intranet.

Da mesma maneira que foram pesquisadas vantagens e benefícios, os riscos para a atuação profissional do entrevistado e para a empresa, também foram questionados e foram obtidas as seguintes respostas:

- Risco de ficar preso ao sistema;
- Falta de contato pessoal com os colaboradores;
- Mau entendimento do que foi transmitido internamente.

Essas opções de riscos, citadas pelo entrevistado, retratam a relação estabelecida com as palavras de Marques (2000), o qual afirma que a presença das TIC em uma organização hoteleira passa pela compreensão de uma série de questões, entre elas as motivações, pressões internas e externas e as resistências encontradas em sua trajetória de criação e existência. Além disso, não é demais lembrar que para alguns hotéis essa tecnologia ainda é desconhecida, bem como seus benefícios.

Com o intuito de também avaliar a linguagem e o conteúdo utilizados na Intranet para a comunicação interna no hotel, foi formulada uma questão permitindo as opções: Excelentes, Bons, Regulares, Ruins e Sem opinião. O entrevistado respondeu, que dentro do seu entendimento, a linguagem e o conteúdo estão classificados como Bons.

Segundo Kunsch (1997a), o papel da comunicação nas organizações é amplo e abrangente, pois a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. No âmbito interno é apontado como uma força para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com os valores da organização. Complementando, Dyson et al. (1999, p.3) afirmam que a Intranet é uma tendência da tecnologia baseada na Internet, sendo uma parte da linguagem de negócios que possui uma velocidade vertiginosa.

Portanto, embora não tenha sido apresentado ao entrevistado uma especificação preliminar das escalas de caracterização, o mesmo expressou, de forma empírica, e baseado na comparação com outras formas de comunicação interna, o que no seu entendimento acredita ser bom.

Finalmente, a próxima pergunta buscou avaliar de maneira global o uso da Intranet como meio de comunicação interna nas empresas do setor hoteleiro,

oferecendo as opções: Excelente, Bom, Regular, Ruim e Sem opinião. O entrevistado avaliou como Bom o funcionamento da Intranet no seu estabelecimento, mais uma vez, indicando que o simples fato do seu manuseio, embora sem o treinamento adequado, já permite que o entrevistado possa fazer esta avaliação, também reforçando as idéias anteriores relacionadas às vantagens e benefícios por ele citadas.

▪ Parte 5 – Observações Pessoais

Como único item desta parte, os entrevistados contaram com um espaço onde poderiam incluir alguma observação complementar a esta pesquisa, que ainda não tivesse sido abordada. Entretanto, preferiram não se manifestar, pois na opinião dos mesmos não havia nada a sugerir, talvez, pelo fato de ser um assunto ainda emergente na ambiência estudada.

Em síntese, este estudo exploratório desenvolvido, embora em universo e população específicos de um município do Estado de São Paulo (Bauru), dadas as suas características, pode ser considerado como um referencial à reflexão sobre as questões que envolvem a gestão da informação e da comunicação mediada por TIC em ambientes de negócios e, principalmente, aquelas que se inserem na área de prestação de serviços hoteleiros, a saber: fatores humanos, diferentes objetivos e tradições culturais e históricas empresariais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação Empresarial tem um papel fundamental na democratização da informação no ambiente interno de uma organização. O ambiente organizacional, atualmente, requer grandes transformações, uma vez que a informação passou a ser um elemento de extrema importância para a sobrevivência e competitividade das organizações, em especial aquelas que se inserem na categoria de serviços.

Assim, nesse cenário de mudanças, a adoção das TIC oferece oportunidades para essas organizações estabelecerem posições estratégicas diferenciadas. Embora o acesso as TIC, está cada vez mais em freqüente, ainda encontra-se dificuldade em encontrar hotéis que utilizam as TIC como ferramenta para a comunicação.

No campo de aplicação específico do setor hoteleiro, Lage; Milone (2000) relatam que o turismo é uma atividade econômica importante, logo após a indústria petrolífera e a indústria bélica, em termos mundiais. Desse modo, a área de hotelaria, no contexto do Turismo, constitui-se em elemento essencial da infraestrutura turística (BENI, 1998).

Considerando-se que, para a gestão hoteleira, em especial a comunicação interna mediada pela Intranet, é fator preponderante na sociedade contemporânea para o gerenciamento de suas atividades e de interação com os clientes, os estudos e a exploração de uma realidade que foram levados a efeito, ressaltaram ainda, que estas organizações, a exemplo das demais, podem ser classificadas em diferentes níveis de percepção no tocante à utilização da Intranet: as que primeiro adotam, as que cedo adotam, as que adotam junto com a maioria, as que adotam após uma grande maioria e as que adotam com atraso. Além disso, existem variáveis que estão presentes nesses diferentes níveis, destacando-se: diversidade do uso, idade

do usuário e da organização, nível de qualificação de usuários e experiências próprias com informática, porte da organização e posição perante os concorrentes.

Muito embora o universo e a população pesquisados sejam específicos de um município (Bauru), pode-se observar que o processo de comunicação interna nos hotéis pesquisados, ainda se encontra baseado no modelo tradicional da comunicação empresarial e parece mostrar-se despreparado para a inserção das TIC, em especial quanto à Intranet, a curto prazo nessa área.

Os resultados deste estudo permitiram observar que os hotéis estudados ainda utilizam meios tradicionais de comunicação interna e concentram-se na conversa com o gerente e murais de avisos. Entretanto, é importante ressaltar que, esses meios não permitem ao colaborador um acesso rápido, fazendo com que em algumas situações a falta de informação interfira na prestação de serviços.

Embora os meios de comunicação interna, utilizados na maioria dos hotéis pesquisados, sejam de certo modo considerados parte de um modelo tradicional, os entrevistados acreditam ser bom o processo de comunicação interna, talvez por desconhecimento da sua nova configuração utilizada nas organizações prestadoras de serviços. Assim sendo, muitos não possuem nem expectativas quanto à utilização das TIC nesse processo, embora tenham demonstrado achar excelente a idéia de utilizar o computador como um recurso tecnológico. Embora exista uma tendência que vem recomendando que as TIC deveriam ser mais utilizadas nas organizações, percebe-se que existe a necessidade dos hotéis estudados investirem em treinamento e criarem condições de implantação da Intranet, considerando que alguns entrevistados não possuem conhecimento sobre o que é essa tecnologia e quais vantagens que ela poderá trazer para a organização.

Por sua vez, ainda que se possa dizer que, diante da forma como são processadas as informações no ambiente dos hotéis pesquisados, essas organizações estejam provavelmente no nível de “adoção com atraso”, é importante entender, que mesmo sem o conhecimento dos resultados que podem ser obtidos com a implantação da Intranet, seus colaboradores acreditam que efetuar uma comunicação interna via Intranet, será bom, o que parece indicar não haver resistência por parte dos entrevistados e até mesmo uma certa expectativa, quanto à inserção dessa tecnologia em sua atuação profissional.

Em resumo, pode-se dizer, ainda, que os resultados obtidos mostraram a necessidade de se observar certos elementos que afetam o uso bem sucedido da Intranet como um novo meio de comunicação interna na hotelaria. Do ponto de vista individual, melhorar a experiência de proprietários, colaboradores e gerentes de hotéis, tendo em vista que pessoas capacitadas proverão uma adoção mais precoce das TIC e uma melhoria no processo de comunicação. Com relação às características demográficas, pessoas mais jovens parecem tender a rapidamente utilizar novas tecnologias, o que favorece a política de difusão de TIC. Ao mesmo tempo, maior escolaridade poderá proporcionar experiências mais ricas na utilização das tecnologias de informação em proveito das pessoas e das organizações, no tocante a estrutura organizacional, há necessidade de se criar políticas de investimento na área de comunicação mediada por TIC, para estar sempre adotando e desenvolvendo novas aplicações suportadas pela Intranet, visto que isso afeta as formas de relacionamentos que a organização adota em relação aos seus públicos, internos e externos, considerando-se os princípios de qualidade na prestação de serviços.

Finalizando, algumas sugestões de reflexão podem ser apontadas para o setor hoteleiro de Bauru, quais sejam:

- Adquirir visão estratégica para uso da tecnologia de informação, na área de comunicação interna, mais especificamente da Intranet, independentemente do porte do hotel e capacidade de investimento em TIC.
- Os hotéis de pequeno porte devem procurar utilizar em maior escala os sistemas de informações, oferecendo uma comunicação interna mais ágil, participativa e *feedback*.
- Observar os concorrentes é uma prática positiva no mundo dos negócios. Os hotéis de pequeno e médio porte precisam perceber seus concorrentes e alcançar os que já utilizam a Intranet, fazendo inclusive *benchmarking*.
- Desenvolver uma cultura organizacional mais aberta, de forma a favorecer o uso e o desenvolvimento de TIC para a comunicação interna, como um diferencial de competitividade e qualidade na prestação de serviços.

Espera-se, com esta contribuição, estar oferecendo alguns parâmetros e subsídios ao desenvolvimento de novos estudos e pesquisas, a fim de se constituir uma base teórica para a comunicação empresarial na gestão hoteleira em contexto nacional e que isso possa vir a preencher lacunas envolvendo inovações nessa área.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

AZEVEDO, D. J. P. **Tecnologia da Intranet**. Paraná: CELEPAR, 2003.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 1998.

BAURU. Prefeitura Municipal. Conselho Municipal de Turismo. **Plano de Ação e Metas Trienais do Conselho Municipal de Turismo**. Bauru: COMTUR, [s.d.] 30p.

BENI, M. C. **Análise estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Monole, 2003. 369p.

CABESTRÉ, S. A.; GRAZIADEI, T. M.; CRUZ, L. M. F. **Inteligência competitiva no contexto digital** - a utilização do sistema intranet como facilitador dos relacionamentos no ambiente organizacional. Trabalho apresentado ao núcleo NP-05, de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom 2004).

CAMARGO, L.O.L. **Turismo, hotelaria e hospitalidade**. In: DIAS, C. M. (Org) *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole, 2002.

CANDIDO, I. VIERA, E.V. **Glossário Técnico**: gastronômico, hoteleiro e turístico. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

CAPRON, H. L.; JOHNSON, J. A. **Introdução à informática**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 350p.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

_____. **Administração hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: EducS, 2001. 732 p.

_____. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva. 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.v.1.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1996.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999b.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000a.

_____. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2000b.

CHON, K.-S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Thomson, 2003.

CONHEN, I. J. Teoria da estruturação e praxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1990.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. . Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIES, C. A. **Cargos em hotelaria**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

DENCKER, A. D. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DYSON, P.; COLEMAN, P.; GILBERT, L. **O abc da Intranet**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ELTZ, F. L. F. **Qualidade na comunicação**: preparando a empresa para encantar o cliente. Salvador: Casa da qualidade, 1994.

ESCARPIT, R. **Teoría general de información y de la comunicación**. Barcelona: Icaria, 1981.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1999.

GARCIA, G. Turismo de negócios atrai interesse de rede de hotéis. **Jornal da Cidade**, Bauru, 5 out. 2002. Economia, p. 6.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Tradução Wilma Ribeiro. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1984.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KREPS, G. **La comunicación en las organizaciones**. 2.ed. Wilmington Delaware, ADDISON – Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997a.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997b.

LAGE, B. H. G. MILONE, P.C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LASSWELL, H. D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHEN, G. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Cia. Editora Nacional/USP, 1971.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LÉVY, P. **A máquina universo: criação, cognição e cultura informática**. São Paulo: Artmed, 1998.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LOBIANCO, M.M.L.; RAMOS, A.S.M. Fatores influenciadores do padrão de uso das tecnologias da Internet nos hotéis. 2006. Disponível em: http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0356_Artigo%20Internet%20Hotelaria%20-%20IAM.pdf. Acesso em: 04/07/06.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1984.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARÍN, A. L. **La comunicación en la empresa e en las organizaciones**. Barcelona: Bosch, 1997.

MARQUES, J. A. **Introdução à hotelaria**. Bauru: EDUSC, 2003.

_____. **Manual de hotelaria**: políticas e procedimentos. Rio de Janeiro: Thex, 2000.

MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: 1999.

MCLUHAN, M. **Os meios como extensão do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MEDLIK, S. INGRAM, H. **Introdução à hotelaria**: gerenciamento e serviços. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 235 p.

MOREIRA, E. H.; PONS, M. E. D. Novas tecnologias da comunicação empresarial: a intranet como ferramenta de comunicação interna. **Comunicação organizacional** 2003. Disponível em <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto7.html>> Acesso em: 15/01/2006.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

OEIRAS, J. Y. Y. **ACEL – Ambiente computacional auxiliar ao ensino/aprendizagem a distância de línguas**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Computação, Universidade de Campinas, Campinas, 1998.

OMT. Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. Cap. 1.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. 3 ed. Campinas: Alínea, 2002.

PINHO, J. B. **Relações públicas na Internet**: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

PLANO de Ação e Metas Trienais do Conselho Municipal de Turismo. Bauru: COMTUR, [s.d.] 30p.

PRETTO, C. B. M. A auto-organização do sistema cultural sindical, através do processo comunicacional negocial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23., 2000, Manaus. **Anais ...** Manaus: SBCC, 2000.

RHODEN, C.; PRETTO, C. B. M.; MADALENA, T. M. P. Comunicação Organizacional Interna: um estudo de caso. **Comunicação organizacional**, 2002 <Disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>> Acesso em: 15/01/2006.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULER, M. (org.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas. 2004.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1979.

SHANNON, C; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: The University of Illinois Press, 1949.

SIMÕES, J. A. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: SUMMUS, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

TENÓRIO, F.G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TADASHI, R. **Hospedagens prosperam com o 'turismo' médico e de negócios**. **Jornal da Cidade**. 19/02/2006. Disponível em: http://www.jcnet.com.br/busca/busca_detalhe2006.php?codigo=68971 Acesso em: 03/08/2006.

TAKAHASHI, T. (Org.) Sociedade da informação no Brasil: livro verde. Brasília : Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. Tradução de Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho. São Paulo, Atlas, 1976.

TOFFLER, A. A. **Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TORQUATO, F G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson. 2002.

VALSANI, F. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.178-188.

VIGNERON, J. **Comunicação interpessoal e formação permanente**. São Paulo: Angellara, 1997.

VIGNERON, J. **Comunicação interna**: além das mídias. *Libero*, v. 4, n. 7-8, p. 96-101, 2001. Disponível em [http:<http://www.facasper.com.br/pos/libero>](http://www.facasper.com.br/pos/libero). Acesso em 18/01/2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo e competência**: por uma nova lógica. São Paulo. Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Questionário preliminar para colaboradores de hotéis

1 Identificação

nº. _____

Respondente:

1.1 Idade: _____ anos

1.2 Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

1.3 Escolaridade:

☐ Ensino Fundamental incompleto

☐ Ensino Fundamental completo

☐ Ensino Médio incompleto

☐ Ensino Médio completo

☐ Superior incompleto.

☐ Superior completo.

☐ Pós-Graduação incompleto

☐ Pós- Graduação completo

1.4 Cargo/função:

1.5 Tempo de atuação na empresa: ☐ 0 - 3 anos ☐ 4 – 6 anos ☐ 7 – 10 anos ☐ acima de 10

2 A comunicação interna no hotel

2.1 Quais os meios de comunicação que a empresa utiliza para a divulgação de informações internas?

☐	Reuniões informativas	☐	Revistas	☐	Telefone
☐	Cartas /telegramas	☐	Caixa de sugestões	☐	Jornais e boletins
☐	Canal de televisão	☐	Diálogo com o gerente	☐	Informativos on-line
☐	Vídeo	☐	Fax	☐	E-mail
☐	Quadro de avisos - mural	☐	Intranet	☐	Eventos
☐	VOIP / <u>SKYPE</u> - Sistema de telefone por computador	☐	Outros: Especificar		

2.2 Como você classifica atualmente o processo de comunicação interna no hotel?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

2.3 O que você pensa sobre o uso do computador na comunicação interna do hotel?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

2.4 O que você pensa a respeito da disponibilização de informações referente aos direitos e deveres do funcionário, missão da empresa, regras, regulamentos, entre outras, por meio da Intranet?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

3 Uso da Intranet como mediação para comunicação interna no hotel

Obs. Se você utiliza o Sistema de Intranet para comunicação interna em sua atuação profissional no hotel, por favor, continue respondendo este questionário, caso contrário, você pode enviar suas respostas até aqui e desde já agradecemos sua colaboração.

3.1 Quais são os recursos da Intranet para a comunicação interna na empresa?

☐	E-mail	☐	Chat
☐	Banco de dados	☐	Msn – conversa em tempo real via web
☐	Planilhas	☐	Mural de recados
☐	Sistemas de reserva	☐	Outros: Especificar

3.2 Você recebeu orientação para a utilização da Intranet?

☐ sim ☐ não

3.3 Se você respondeu afirmativamente a pergunta anterior: como foi essa orientação e quem a ofereceu?

3.4 Indique quais as vantagens que a Intranet oferece a sua empresa.

- 1.
- 2.
- 3.

4 Efeitos do uso da Intranet como meio de comunicação interna

4.1 Que benefícios o uso da Intranet como meio de comunicação interna traz para a sua atuação profissional?

- 1.
- 2.
- 3.

4.2 Que riscos o uso da Intranet como meio de comunicação interna traz para a sua atuação profissional e para a empresa?

- 1.
- 2.
- 3.

4.3 Como você avalia de maneira global o uso da Intranet como meio de comunicação interna nas empresas do setor hoteleiro?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

4.4 De maneira geral como você avalia a linguagem e o conteúdo das formas utilizadas na Intranet para a comunicação interna no hotel?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

5 Observações Pessoais

5.1 Incluir aqui alguma observação complementar a essa pesquisa que você acredita ser importante e que não foi abordada/questionada.

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista com colaboradores de hotéis

1 Identificação

nº. _____

Entrevistado:
(para todos os entrevistados)

1.1 Idade: _____ anos

1.2 Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

1.3 Escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
☐ Ensino Fundamental completo
☐ Ensino Médio incompleto
☐ Ensino Médio completo
☐ Superior incompleto.
☐ Superior completo.
☐ Pós-Graduação incompleto
☐ Pós- Graduação completo

1.4 Cargo/função: _____

1.5 Tempo de atuação na empresa: ☐ 0 - 3 anos ☐ 4 – 6 anos ☐ 7 – 10 anos ☐ acima de 10

2 A comunicação interna no hotel

(para todos os entrevistados)

2.1 Quais os meios de comunicação que a empresa utiliza para a divulgação de informações internas?

☐	Reuniões informativas	☐	Revistas	☐	Telefone
☐	Cartas /telegramas	☐	Caixa de sugestões	☐	Jornais e boletins
☐	Canal de televisão	☐	Diálogo com o gerente	☐	Informativos on-line
☐	Vídeo	☐	Fax	☐	E-mail
☐	Quadro de avisos - mural	☐	Intranet	☐	Eventos
☐	VOIP / <u>SKYPE</u> - Sistema de telefone por computador	☐	Outros: Especificar		

2.2 Como você classifica atualmente o processo de comunicação interna no hotel?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

2.3 O que você pensa sobre o uso do computador na comunicação interna de um hotel?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

2.4 O que você pensa a respeito da disponibilização de informações referente aos direitos e deveres do funcionário, missão da empresa, regras, regulamentos, entre outras, por meio do computador na empresa?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

3 Cenário da utilização da Intranet como meio de comunicação interna (para todos os entrevistados)

3.1 Você já ouviu falar sobre a Intranet como um novo meio de comunicação interna nas organizações?

☐ sim ☐ não

3.2 Classifique o seu conhecimento sobre a Intranet e o seu uso em hotéis, a partir da seguinte escala:

☐ Nenhum conhecimento ☐ Conhecimento básico ☐ Conhecimento avançado

☐ Não é possível classificar esse conhecimento

3.2.1 Se você identificou o seu conhecimento como sendo básico ou avançado na questão anterior, que recurso da Intranet poderia ser utilizado na comunicação interna de um hotel?

1. _____

2. _____

3. _____

3.3 Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens que a implantação da Intranet pode oferecer para um hotel?

Vantagens:

1. _____

2. _____

3. _____

Desvantagens:

1. _____

2. _____

3. _____

3.4 Na sua opinião, quais as dificuldades que podem existir na implantação da Intranet em um hotel?

1. _____
2. _____
3. _____

3.5 Que benefícios você imagina que o uso da Intranet, enquanto um novo meio de comunicação interna, poderia trazer para a sua atuação profissional?

1. _____
2. _____
3. _____

4 Uso da Intranet como meio de comunicação interna no hotel

(somente para os entrevistados que utilizam a Intranet)

4.1 Quais são os recursos da Intranet que utiliza para a comunicação interna na empresa?

☐	E-mail	☐	Chat
☐	Banco de dados	☐	Msn – conversa em tempo real via web
☐	Planilhas	☐	Mural de recados
☐	Sistemas de reserva	☐	Outros: Especificar

4.2 Você recebeu orientação para a utilização da Intranet?

☐ sim ☐ não

4.3 Se você respondeu afirmativamente a pergunta anterior: como foi essa orientação e quem a ofereceu?

4.4 Mencione quais seriam as principais vantagens que a Intranet está oferecendo a sua empresa.

1. _____
2. _____
3. _____

4.5 Que benefícios o uso da Intranet como meio de comunicação interna vem trazendo para a sua atuação profissional?

1. _____
2. _____
3. _____

4.6 Que riscos o uso da Intranet como meio de comunicação interna traz para a sua atuação profissional e para a sua empresa?

1. _____
2. _____
3. _____

4.7 De maneira geral como você avalia a linguagem e o conteúdo utilizados na Intranet para a comunicação interna no hotel?

☐ Excelentes ☐ Bons ☐ Regulares ☐ Ruins ☐ Sem opinião

4.8 Como você avalia de maneira global o uso da Intranet como meio de comunicação interna nas empresas do setor hoteleiro?

☐ Excelente ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem opinião

5 Observações Pessoais

(para todos os entrevistados)

5.1 Que observação complementar a essa pesquisa você acredita ser importante e que não foi abordada/questionada.
