

A COMUNICAÇÃO INTERNA NO SETOR DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL EXECUTIVO LOCALIZADO NO CENTRO DE FLORIANÓPOLIS, SC

THE INTERNAL COMMUNICATION IN THE GOVERNANCE SECTOR: A CASE STUDY IN AN EXECUTIVE HOTEL LOCATED IN THE CENTER OF FLORIANÓPOLIS, SC

RESUMO

O estudo da comunicação interna no contexto organizacional tem atraído a atenção de vários investigadores e gestores nos últimos anos devido à sua relevância para a qualidade dos empreendimentos. Este trabalho teve como finalidade investigar como se efetua a comunicação interna entre o setor de Governança e os setores Recepção e Manutenção em um Hotel Executivo localizado na cidade de Florianópolis/SC. A metodologia tomou como pesquisa principal o estudo de caso, sendo que os dados foram coletados por meio de três instrumentos: um questionário, uma entrevista e pela observação e analisados quanti-qualitativamente. Os resultados indicam que os canais de comunicação interna mais usados são conversa pessoal presencial e mensagens via *WhatsApp*, demonstrando que esses canais, entre outros, promovem falhas entre os setores em estudo, as quais podem comprometer a qualidade dos serviços prestados pelo hotel. Conclui-se que, para um processo comunicativo mais efetivo, é importante que o empreendimento em estudo implemente outros meios de comunicação, como o via rádio, além perceber a relevância da qualidade da comunicação interna como uma ferramenta estratégica para atingir a qualidade na gestão.

Palavras-chave: Hotel executivo. Setor de Governança. Processos de comunicação interna.

ABSTRACT

The study of the internal communication in the organizational context has attracted the attention of various researchers and managers in the last years due to the relevance of the quality of the enterprises. This paper aimed at investigating how the internal communication is made between the Housekeeping sector and the sectors of Reception and Maintenance in an Executive Hotel located in Florianópolis/SC. The methodology has taken as main research a case study, being that the data was collected using three instruments: a questionnaire, an interview and the observation and they were analyzed quanti-qualitatively. The results indicate that the most used means of internal communication are face to face talks and messages via *Whatsapp*, demonstrating that those means, among others, promote failures between the studied sectors, which may risk the quality of the services provided by the hotel. It's concluded that, for a more effective communicative process, it is important that the studied enterprise implement other means of communication, as via radio, as well as perceiving the relevance of the quality of the internal communication as a strategic tool to achieve quality in the management.

Keywords: Executive Hotel. Housekeeping sector. Processes of internal communication.

1 INTRODUÇÃO

Os serviços vêm assumindo papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego, como da substancial contribuição para a dinâmica econômica dos países. No Brasil, a participação no PIB do setor de serviços, em conceito amplo, situa-se em torno de 60%. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2016). Dentro desse setor, o turismo está intrinsecamente ligado à hospitalidade e ao lazer. Cresce, portanto, o interesse e a demanda por serviços que tragam benefícios à sociedade.

O setor de Hotelaria se relaciona ao turismo por meio da hospedagem, pois esta é de grande importância para o desenvolvimento do turismo na destinação. Dentro do setor de Hospedagem, o tipo mais significativo e visível é o hotel. Sendo que, tradicionalmente, o hotel é um estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e lazer em troca de pagamento. Daí sua relação com o turismo, pois um estabelecimento Hoteleiro depende, principalmente, de pessoas que viajam, em grande escala, de turistas. Assim, a Hotelaria relaciona-se ao turismo por meio da hospedagem, alimentação e lazer oferecidos pelos hotéis.

Já em relação ao aspecto da hospitalidade, a hotelaria possui uma relação muito estreita com a mesma, pois hóspedes, na maioria das vezes quando procuram por um hotel, o fazem pela necessidade de obter um quarto para se alojar (QUINTINO, 2014). Por consequência, o tipo de acolhimento oferecido fará a diferença no grau de satisfação de cada hóspede. É sabido que fatores como hospitalidade e uma experiência personalizada de clientes são as principais razões pelas quais os clientes querem sempre voltar ao mesmo hotel. A hospitalidade, portanto, é um dos fatores que o cliente leva em consideração para voltar a se hospedar em um estabelecimento hoteleiro.

Cada empreendimento hoteleiro possui os chamados diferenciais. Esses podem ser quanto à sua estrutura física, aos serviços oferecidos, ao público atendido, entre outros fatores, caracterizando-os em diferentes tipologias. Dentro das tipologias de hotéis, encontram-se os hotéis executivos, que são aqueles voltados a receber os turistas de negócios, que é o tipo de hotel estudado no presente trabalho. De acordo com Silva Filho (2001, p. 12), os hotéis executivos

São hospedagens voltadas a receber turistas que possuem negócios como agentes motivadores da viagem. As atividades profissionais podem ser realizadas no próprio hotel, por meio de reuniões, conferências, congressos, workshops, ou podem ser realizadas fora do estabelecimento.

A localização é um requisito fundamental para os hotéis executivos, pois os mesmos devem estar localizados de forma estratégica, próximo aos importantes centros econômicos e empresariais da cidade, a fim de evitar que os usuários gastem tempo desnecessário no deslocamento dos hóspedes ao trabalho.

Dentro dessa perspectiva, o *objeto* de estudo desta pesquisa é a comunicação interna em um hotel executivo. A motivação para esta pesquisa se deu a partir do contato desta pesquisadora durante o período de estágio de três meses no respectivo hotel. Assim o *problema* de investigação é o processamento comunicativo relativo ao setor de Governança com o setor de Recepção e Manutenção, tendo como *pressuposto* a existência de falhas na comunicação interna entre esses setores. Nesse sentido, o *objetivo geral* desta pesquisa é verificar como se efetua a comunicação interna entre o setor de Governança e os setores Recepção e Manutenção. Nessa relação, os *objetivos específicos* são: a) identificar o perfil dos funcionários (variáveis externas) dos setores em estudo por meio do instrumento *questionário*; b) diagnosticar a realização das diferentes formas de comunicação (variáveis internas) por meio do instrumento *questionário* em relação aos sujeitos operacionais; c)

apresentar, por meio do instrumento *entrevista* em relação aos sujeitos gestores dos respectivos setores, as suas perspectivas da forma como as variáveis internas se realizam; d) detalhar a realização das variáveis internas por meio do instrumento *observação contemporânea* da pesquisadora nos respectivos setores.

Esta pesquisa se justifica devido à necessidade de se ampliar os estudos relacionados aos serviços prestados nos empreendimentos hoteleiros. Nesse sentido, ressalta-se que o mercado de hotelaria está cada vez mais competitivo e seus consumidores mais exigentes. Esses consumidores buscam “inúmeras opções que superem suas expectativas.” (ARAÚJO, 2013, p. 132). Tendo em vista que é muito difícil um empreendimento sobreviver no mercado sem satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, torna-se oportuno estudar como a qualidade adequada acerca dos serviços prestados pode ser obtida pelos funcionários do hotel em estudo e quais as ferramentas ou métodos mais eficientes para obtê-la.

Para que a qualidade dos serviços seja atingida, a troca de informações é fundamental dentro da empresa. Ressalta-se que “a dinâmica de trabalho dentro da empresa e dos setores, apenas acontece quando seus membros estão conectados e integrados entre si, fazendo com que a troca de informações aconteça de forma eficaz.” (CHIAVENATO, 2005, p. 318). O funcionário não trabalha 24 horas por dia, por esse motivo, é necessário que todas as informações ou solicitações sejam registradas para que se dê continuidade na prestação de serviço. Isso porque uma informação falha pode contribuir para a insatisfação do cliente e causar situações constrangedoras. Portanto, torna-se oportuno estudar a comunicação interna entre os setores do hotel, já que esta também é outro fator importante para se atingir a excelência na qualidade dos serviços prestados.

Ressalta-se que todo empreendimento é um sistema em que todos os setores devem manter uma comunicação eficaz para a qualidade dos serviços. Ao se iniciar a pesquisa sobre governança, observou-se que não há estudos empíricos que tratam, especificamente, do processo comunicativo do setor de Governança. Reforça-se que a qualidade na comunicação desse setor com os demais setores repercute na qualidade dos serviços do empreendimento, gerando uma imagem negativa ou positiva do hotel em relação aos hóspedes.

Em termos de relevância desta pesquisa, espera-se que os resultados alcançados possam contribuir com os estudos nacionais e internacionais teóricos e empíricos relacionados à relevância da comunicação nos empreendimentos hoteleiros, em especial, no setor de Governança para a implementação de estratégias para a qualidade de serviços. Além disso, os resultados contribuem para a qualificação acadêmica e profissional desta pesquisadora por compreender de forma mais ampla os processos teóricos e práticos envolvidos no processo comunicativo do objeto em estudo, aspecto essencial a um gestor. Por fim, os resultados podem contribuir com a instituição responsável por esta pesquisa (IFSC), pois, sendo uma instituição com foco na Educação Profissional, tem-se um diagnóstico da realidade de um contexto profissional. Os diagnósticos possibilitam que novas ações possam ser implementadas, tais como diferentes modalidades de pesquisas no setor e, em especial, projetos de extensão junto aos empreendimentos do setor, haja vista que Ensino, Pesquisa e Extensão devem ocorrer de forma simultânea para a qualidade da Educação para a formação humana, cidadã e profissional.

Após ponderações dos aspectos introdutórios deste trabalho, apresenta-se, na sequência, o referencial teórico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está organizada em duas subseções. Na subseção 2.1, O setor de Governança no contexto da hotelaria, são tratados os aspectos relativos a esse tipo de setor. E,

na subseção 2.2, A comunicação no setor de Governança, são abordados alguns aspectos relativos à comunicação no contexto empresarial, da hotelaria e do setor de Governança.

2.1 O SETOR DE GOVERNANÇA NO CONTEXTO DA HOTELARIA

Quando se trata do contexto profissional da hotelaria, todo hotel pode ser considerado uma organização empresarial. O objetivo da organização é oferecer ao hóspede o melhor serviço, o melhor atendimento, o melhor preço e a maior satisfação, por isso “desempenha uma série de atividades, sendo que dentre elas, podem ser citadas os serviços de hospedagem, alimentação e lazer.” (SILVA; TOLFO, 1999, p. 4). No dizer desses autores, as empresas hoteleiras devem acompanhar este constante desenvolvimento procurando modificar e aperfeiçoar o atendimento a seus clientes, oferecendo a eles o que se pode encontrar de mais moderno em termos de praticidade, conforto e bom atendimento. Vê-se que as atividades que a organização pode desempenhar é o que pode caracterizar suas capacidades, ou seja, são as atividades que o hotel executa com excelência que o diferencia e o deixa com vantagem frente aos seus concorrentes, atribuindo, portanto, valor aos seus bens e serviços.

Em relação ao aspecto relacionado aos serviços, acentua-se que os funcionários devem estar preparados para desenvolver diversas atividades. Diante da necessidade, inerente à área de hotelaria, que é a de conquista e manutenção dos clientes, a maneira de as pessoas trabalharem nas empresas e nos hotéis é de grande importância e precisa acompanhar as mudanças demandadas pelos clientes e pelo mercado. Neto (2016, p. 38) destaca que, “em muitas das vezes, as condições de um hotel como o padrão e a taxa de ocupação, faz com que a hotelaria transforme os colaboradores em profissionais multifuncionais, porque desenvolvem uma série de atividades e geram, conseqüentemente, vários tipos de conhecimento”. Para isso, os colaboradores devem ser submetidos a treinamentos, para que todos possam executar as atividades da melhor forma possível, para assim melhorar cada vez mais os serviços, pois são estes que agradam os hóspedes, fazendo com que eles voltem. Portanto, em um hotel, os colaboradores podem desenvolver as mais diversas funções, pois é partir da cultura de gestão interna de um hotel que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas. Para isso uma boa política de gestão interna estimula seus colaboradores a novos aprendizados, proporcionando abertura para novas ideias e promove maior participação e envolvimento de todos, conseqüentemente, desperta-se o senso de pertencimento, autonomia, pró-atividade, comprometimento, entre muitas outras competências que colaboram para o alcance de resultados extraordinários.

Inserido no contexto hoteleiro, está o Hotel Executivo, cuja expressão pode ser definida, inicialmente, como aquela que é frequentemente utilizada nos Estados Unidos da América. Essa modalidade de hotel está voltada, principalmente, para a realização de eventos e congressos, e visa a captar clientes e acomodá-los, buscando aliar o trabalho ao descanso e lazer. O “Hotel Executivo” é uma das modalidades de hotel, isso porque “existem diferentes tipos de classificações fornecidas aos meios de hospedagem”. (CÂNDIDO; VIERA, 2003, p. 58). Esses hotéis são convenientes para que um determinado indivíduo possa descansar depois de um dia de trabalho. Assim, o Hotel Executivo é importante para homens e mulheres de negócios.

Ainda em relação aos aspectos que caracterizam um Hotel Executivo, Ribeiro (2011, p. 4) esclarece que, “os Hotéis Executivos se voltam ao turismo de negócios e são especializados no atendimento a executivos”. Para esse fim, disponibilizam serviços e estruturas específicos para que se possa atender essa clientela que, aliás, é normalmente bastante exigente. Entre esses serviços e estruturas cita-se salas de auditório e reunião, salas com acesso a computadores e internet, serviços de secretaria que conta com funcionários que

normalmente falam duas ou mais línguas, aparelhos de comunicação, como, por exemplo, telefone, fax, máquinas de fotocópia. Portanto, a clientela de Hotéis Executivos leva em consideração os critérios de localização, conforto, excelência de serviços, praticidade, dentre outros aspectos.

Por fim, ao que diz respeito a esse tipo de empreendimento, Marodin, Guardia e Veiga Neto (2010, p. 86) afirmam “que o Hotel Executivo volta-se à captação de uma clientela executiva e que estão em determinado município em decorrência do trabalho que exercem”. Essa clientela é atendida com bastante rapidez, porque o hóspede que vem a negócios sempre tem encontros pré-agendados e a demora no atendimento pode gerar aborrecimentos para este. Por essa razão, tudo tem de funcionar perfeitamente, situação em que se precisa de serviços de restaurante e lavanderia, para eventuais emergências, de empresas que alugam carro, e, o que é fundamental, o oferecimento de serviços de *business center*, ou seja, de espaço para reuniões e tecnologia que condiz com a elegância e excelência de serviço especializado em negócios. Assim, focaliza-se a importância da hospedagem como foco na hospitalidade.

Ao se tratar do aspecto da gestão no setor hoteleiro e, de forma paralela, no hotel Executivo, ressalta-se, nesta pesquisa, o desenvolvimento das atividades do setor de Governança contribuir para a qualidade dos serviços. De acordo com Castelli (2003, p. 205), a governança é responsável por um grande conjunto de tarefas, entre elas se destacam: “serviços de atendimento aos aposentos e às áreas reservadas aos hóspedes, dar coordenadas de trabalho, treinar o pessoal no ambiente de trabalho, preparar planos de trabalho e revezamento do pessoal, entre outras.” Dentro da mesma abordagem, o setor de Governança presta serviços básicos dentro dos desejos e necessidades dos hóspedes.

Conforme abordado por Colunista Portal–Educação (2013, p. 2) “o departamento de governança de um hotel tem como função primordial manter os apartamentos, lobby, áreas sociais e de serviço que lhe forem designadas em perfeitas condições de higiene, limpeza e conservação.” Por isso, esse respectivo setor é comandado por uma Governanta Executiva ou, ainda, por um Chefe de Governança e que se reportam, conseqüentemente, ao Gerente de Hospedagem ou Gerente Geral. O profissional desta área deve ter bons conhecimentos em processos operacionais, produtos químicos, como distribuir a carga de trabalho dos colaboradores, boa gestão de custos, e saber exercer a liderança. Assim, os conhecimentos do profissional no papel de Governança vão desde técnicas de arrumação e limpeza à conhecimentos administrativos.

Ainda em relação ao tema, o público em geral associa a atividade de governança à da camareira, confundindo até mesmo as funções, porém, a governanta possui status gerencial nos grandes hotéis. Cândido e Viera (2003, p. 48) discorrem, nesse mesmo sentido, que “o setor de governança é aquele que se reporta ou ao Gerente de Hospedagem ou ao Gerente Geral, sendo que isso dependerá da estrutura de cada hotel.” Os autores destacam ainda que o setor de governança possui o maior número de funcionários e também é o que lida com mais materiais e suprimentos. Devido a estes aspectos, a eficiência do setor está diretamente ligada à utilização de técnicas de controle dos recursos disponíveis. Compreende-se que o setor de governança de um hotel desempenha várias atividades, relacionadas à arrumação e à limpeza dos apartamentos, as quais devem estar em perfeita harmonia para que a qualidade dos serviços oferecidos seja reconhecida por todos. Assim sendo, um bom planejamento e coordenação das atividades diárias é fundamental para o sucesso das operações do setor de governança.

Outro aspecto sobre o mesmo tema aponta para o fato de que a Governança precisa de muita atenção e treinamento por parte da direção/gerência do estabelecimento. Isso para facilitar o contato com os funcionários. Nesse sentido, “[...] a Governança é importante porque de sua dinâmica depende o ritmo e a qualidade de trabalhos exercidos na lavanderia,

na rouparia, na faxina e nas tarefas específicas dos camareiros e camareiras.” (ANDRADE, 2002, p. 175). Essa qualidade e ritmo dos trabalhos exercidos devem ser mantidos em tempo integral, mesmo quando o número de hóspedes é pequeno. A qualidade dos serviços prestados por vários funcionários, depende, portanto, do treinamento obtido pela Governança por parte da direção do estabelecimento.

Dentro dessa perspectiva, vê-se que esse setor pode ser entendido como um daqueles setores mais vulneráveis da atividade hoteleira, haja vista que o hóspede experimenta seus serviços e pode, em alguns casos, perceber suas falhas, gerando, assim, reclamações. Para Yanes (2014, p. 12), por isso “em hotéis que se preocupam em avaliar a qualidade, as reclamações sobre limpeza e higienização das áreas são as que merecem mais atenção, dada a percepção do hóspede e sua fidelização.” O setor de governança é aquele que se ocupa basicamente com o planejamento e organização das atividades de limpeza dos apartamentos, e que, para a sua execução, a governanta tem papel imprescindível e, conseqüentemente, deve ter um excelente nível de conhecimento e habilidades para dirigir o setor. Assim, as atividades desenvolvidas pelo setor de governança são de suma importância para o bom funcionamento do hotel.

Após a apresentação dos aspectos relacionadas ao setor de Governança na gestão hotelaria, passa-se a tratar na sequência sobre a comunicação no contexto empresarial, em especial, no setor de Governança no contexto da hotelaria.

2.2 A COMUNICAÇÃO NO SETOR DE GOVERNANÇA

A comunicação no âmbito empresarial passou por uma grande evolução. Kunsch (1997, p. 18) destaca que “a comunicação empresarial foi evoluindo no decorrer dos tempos”, afirmando que a comunicação, no contexto empresarial, é, atualmente, uma ferramenta que auxilia as empresas, haja vista que a falta de diálogo prejudica a resolução de problemas que poderiam ser solucionados em decorrência da troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações básicas, dentre outros. Uma boa comunicação é, dessa forma, fundamental para qualquer empreendimento, e deve ser administrada em toda a organização.

Ainda em relação ao tema, acrescenta-se que a comunicação é uma atividade indispensável para o funcionamento de todos os processos organizacionais. Bueno (2003, p. 243) relata que a “comunicação empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa, junto aos seus públicos de interesse, ou junto à opinião pública”. Essa comunicação deve ser clara, pois será analisada e interpretada pelos públicos de interesse da organização que estão envolvidos no processo. Tal clareza, além de facilitar o entendimento das informações, auxilia no sucesso dos projetos e atividades. Assim, a comunicação no contexto empresarial é fundamental para a sobrevivência da organização e relacionamento com diferentes públicos.

Ao tratar da comunicação empresarial, destaca-se que a capacidade da organização de desenvolver suas atividades depende de um sistema de comunicação eficaz. Wels (2005) ressalta que a comunicação está na base das funções da administração - planejamento, organização, direção e controle - e é através dela que os grupos interagem de forma organizada para atingir os objetivos determinados. Ainda segundo a autora (2005, p. 74) “através de um sistema de comunicação constituído, as informações são transmitidas, fluem e se retroalimentam; e as ações organizacionais se encaminham, se sustentam, se concretizam, se constroem e se reproduzem”. Ou seja, a comunicação permite com que as informações cheguem para os lugares certos dentro de uma empresa. Assim, uma boa comunicação dentro de uma empresa faz com que as pessoas consigam se interagir de maneira organizada, fazendo com que as atividades empresariais se desenvolvam.

Um ponto importante da comunicação empresarial é o fator estratégico, que possibilita o sucesso organizacional, o qual está apresentado por Bueno (2000) ao mencionar que essa comunicação tem uma função estratégica e contribui para a imagem das empresas, porque é por intermédio da troca de informações que se verificam pontos positivos e negativos existentes no âmbito das organizações. Essa comunicação no contexto empresarial pode ocorrer tanto de forma interna quanto externa e possui uma série de vantagens que podem ser geradas ao âmbito empresarial.

Em acréscimo, ressalta-se que, para os gerentes e líderes das empresas, é ainda mais necessário ser um bom comunicador. Isso porque são eles que detêm as informações relevantes acerca da empresa e do ambiente externo e, mais importante, são eles que distribuem e compartilham essas informações para com a equipe, o que é crucial para o bom desenvolvimento das atividades empresariais. Nesse sentido, “nenhum gerente será capaz de gerenciar conflitos, negociar com êxito, e ser bem-sucedido na liderança se não for um bom comunicador”. (SCHERMERHORN, 2007, p. 385). Além disso, esses gerentes devem ser bastante interpessoais e ricos em comunicação, independentemente de se tratar de alguém que atue no topo da hierarquia da empresa, nos níveis estratégicos, ou em níveis inferiores. Dessa forma, é por meio da comunicação que os gestores compartilham informações com a equipe empresarial, influenciando suas atitudes, comportamentos e percepções.

Ao se entrelaçar os conceitos de comunicação empresarial ao setor econômico em estudo, aponta-se que a Hotelaria é um ramo de atividade que necessita do relacionamento humano, seja entre os funcionários ou entre funcionários e clientes. De acordo com Power e Barrows (2004, p.13), “quanto maior for o envolvimento do funcionário do hotel, maior o seu comprometimento para com o trabalho, e o sucesso de um empreendimento hoteleiro resulta primordialmente da qualidade do seu serviço, ou seja, do trabalho de seu pessoal”. Para isso, é muito importante o uso da comunicação como uma ferramenta estratégica para interação entre os funcionários e a empresa, equilibrando os interesses dos dois, e promovendo um clima organizacional mais harmonioso. Dessa forma, por meio da interação entre o seu pessoal e a empresa, os empreendimentos hoteleiros podem melhorar a qualidade da prestação dos seus serviços.

Ainda em relação à relevância da comunicação para a qualidade profissional, aponta-se que todo o profissional deve ter como um de seus princípios básicos a boa comunicação dentro da empresa. Galasso, Santos e Salles (2009, p. 1) esclarecem que a indústria hoteleira envolve mais de um milhão de empregados, e o grande diferencial nesse ramo pode ser a qualidade dos serviços prestados, sendo que a eficácia da comunicação pode auxiliar em vários sentidos,

Para que isso ocorra efetivamente é necessário que os funcionários estejam cientes dos acontecimentos diários e obtenham o maior número de informações possíveis para que possa assim se sentir seguro em emitir qualquer tipo de informação ao hóspede. A partir do momento em que o hóspede deixa de receber alguma informação importante ou, pior ainda, recebe uma informação errada, acaba perdendo totalmente a credibilidade no serviço ficando conseqüentemente mais rígido e crítico durante sua estada, podendo assim reparar nos problemas do hotel e com isso não retornar mais.

Diante dessas considerações, vê-se que a comunicação como ferramenta de interação entre os funcionários do ramo hoteleiro com os clientes auxilia demasiadamente para que o hóspede se sinta mais seguro, fazendo uso do compartilhamento e da circulação de informação. Por isso, o principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual.

Dentro dessa perspectiva, vê-se que como qualquer empresa, o hotel é um sistema, em que todas as partes são importantes para o bom funcionamento da organização, e necessitam de uma comunicação eficiente entre si. Segundo Castelli (2003, p. 8), “algumas

áreas assumem uma maior relevância”, sendo que a governança é uma delas. A governança faz parte do setor de Hospedagem, sendo que o organograma desse setor pode ser apresentado de diversas formas, mas, de uma maneira geral, também fazem parte dele a Recepção, portaria social, telefonia e lazer. Portanto, uma boa comunicação é imprescindível para o bom funcionamento da organização e, conseqüentemente, para obtenção de bons resultados.

Dentro da mesma abordagem, a comunicação interna entre os setores de um hotel é muito importante. Oliveira (2006, p. 13) descreve que “a comunicação interna do setor de Governança com os demais setores de um hotel não pode ser desprezada, porque é por intermédio de uma boa comunicação que há maior segurança, agilidade, integração e padrão de serviços, dentre outros”. Quando há uma comunicação interna eficiente entre o setor de Governança e outros setores a possibilidade de conflitos é minimizada entre esses respectivos setores, como ocorre, exemplificadamente, com a Recepção, Manutenção e Governança. Assim, a comunicação interna adequada da Governança com os demais setores evita conflitos entre eles.

Outro aspecto sobre o mesmo tema apontado, é que o profissional no papel de Governanta deve manter contato diário com todos os setores do hotel, por exemplo, com a Recepção, para troca de informações sobre a ocupação dos apartamentos. O recepcionista é o elo mais importante no processo de comunicação, pois quase tudo que acontece no hotel atinge todos os setores deste local. Segundo Cândido (2000), a rotina diária de uma governanta deve iniciar, ao tomar conhecimento junto à Recepção, das listas de hóspedes existentes e de apartamentos vagos, reservados ou bloqueados. Essas listas são comunicadas, imediatamente após a chegada ao serviço, às assistentes de andares que as usarão para distribuição de tarefas prioritárias às camareiras. Esse autor (2000, p. 34) afirma que a comunicação com a Recepção “pode facilitar muito o trabalho da governanta com seu grupo no esclarecimento de dúvidas tanto de um setor quanto de outro, referentes a apartamentos vagos, interditados, mudança de hóspedes preferenciais para ocupação e de outros casos que possam surgir durante o dia de trabalho”. Essa comunicação deve ser adequada, para que os setores possam satisfazer os desejos dos hóspedes. Portanto, o departamento de Governança deve ter uma boa comunicação com a Recepção, pois em muitos casos, a qualidade adequada do serviço fornecido dependerá do trabalho desses dois setores.

Ainda em relação à comunicação interna com os demais setores, cabe também a Governança fazer uma revisão dos aparelhos eletrônicos do quarto. Isso para ver se todos estão funcionando com perfeição. Para isso, “deve ter uma boa comunicação com a Manutenção (lâmpadas queimadas, banheiros entupidos, tomadas que não funcionam...), almoxarifado (produtos de limpeza) e Recepção.” (CASTELLI, 2003, p. 209). Tudo isso é necessário para o melhor funcionamento do hotel. Assim, o setor de Governança, também deve ter uma boa comunicação com os setores de Manutenção e Almoxarifado para um melhor fornecimento dos serviços prestados.

Por fim, o contato da Governança com os outros setores é constante e de suma importância para a execução dos serviços de maneira eficiente. Vallen e Vallen (2003, p. 307) descrevem que a colaboração entre os setores deve ser incondicional, de tal modo “que possa facilitar as tarefas, para que estas ocorram normalmente, beneficiando clientes e colaboradores.” Para um bom desenvolvimento da imagem do hotel, a comunicação não deve ser apenas mantida com o hóspede, mas também com todos os departamentos, evitando conflitos dentro da organização, conseqüentemente, funcionários se sentirão em um ambiente harmonioso. Vê-se que um estabelecimento hoteleiro pode ser dividido em vários setores, mas este se constitui da união e do conjunto de todos os setores, e uma boa comunicação interna do setor de Governança com os demais setores proporciona um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários, e, conseqüentemente, um bom atendimento de seus respectivos clientes.

Após analisar brevemente como se dá a comunicação interna do setor de Governança com os demais setores do hotel, apresenta-se, na sequência, os procedimentos selecionados para a realização desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem por principal finalidade apresentar a metodologia empregada no estudo, razão pela qual se trata, inicialmente, das modalidades de pesquisa, item 3.1; dos procedimentos metodológicos empregados, item 3.2. Por fim, apresentam-se, os instrumentos de pesquisa utilizados, item 3.3.

3.1 MODALIDADES DE PESQUISA

Esta pesquisa teve início no contato com o hotel foco do estudo no mês de maio de 2017, para apresentar o interesse na realização da pesquisa no referido hotel. Foram apresentados os objetivos da pesquisa, sendo solicitado o pedido de autorização para os respectivos responsáveis. Nessa perspectiva, esta pesquisa trata da comunicação interna em hotel executivo de pequeno porte localizado no município de Florianópolis, SC.

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso, o qual representa uma investigação empírica que se baseia, principalmente, na observação como se verá, no item 3.3. Ainda em relação a essa modalidade, para Ponte (2006, p. 107) o estudo de caso deve ser considerado, como:

[...] uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

Diante dessas considerações, compreende-se o estudo de caso como uma ferramenta que procura conhecer uma entidade bem definida, a qual pode ser uma instituição, uma pessoa, entre outras. Assim, um estudo de caso cuja investigação seja qualitativa tem como principal foco compreender os “porquês” e o “como” dessa entidade. Essa abordagem, portanto, consiste em uma investigação utilizada para descrever ou explorar acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Destaca-se que, relacionada ao estudo de caso, há o emprego da pesquisa de campo como pesquisa secundária, sendo o campo o espaço para a coleta dos dados. (MARCONI; LAKATOS, 2002). Nesse sentido, esta modalidade de pesquisa é selecionada quando se deseja obter informações ou conhecimentos sobre um determinado problema. Nesse caso, procura-se uma resposta a esse respectivo problema e/ou hipóteses que se desejam comprovar.

Em relação aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva, porque

Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Em termos gerais, a descrição envolve a apresentação detalhada dos resultados relativos às variáveis destacadas para a pesquisa de forma quantitativa por meio de tabelas, gráficos etc. e

ou apresentar a descrição qualitativa das variáveis em estudo. Nesta investigação, alguns dados são analisados de forma quantitativa e outros de forma qualitativa por diferentes instrumentos.

Trata-se, ainda, de pesquisa exploratória, pois esta é a modalidade de pesquisa que se caracteriza, fundamentalmente, por diagnosticar determinadas situações e por explorar alternativas. Zikmund (2000, p. 319) explica, que a pesquisa exploratória se destaca por descobrir novas noções e também levantamentos, sendo que tais noções e levantamentos servem para a construção de outras pesquisas ou analisar aspectos mais amplos do objeto em estudo. Nesta investigação, a pesquisa exploratória focaliza especialmente as variáveis externas, ou seja, o perfil dos sujeitos que atuam no empreendimento hoteleiro em estudo, pois essas informações podem contribuir para o entendimento dos resultados relativos às variáveis internas.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresenta em subtítulos distintos os procedimentos metodológicos adotados no decorrer deste estudo. Por isso, demonstra-se, inicialmente, o lugar da pesquisa, para, posteriormente, as variáveis de pesquisa.

3.2.1 Lugar da pesquisa

Esta pesquisa, conforme já se explicou no tópico anterior, foi definida como um estudo de caso e se desenvolveu em um hotel localizado no município de Florianópolis, SC. Esse hotel é considerado como um dos mais tradicionais e, antigos do município. Foi inaugurado em 1960 e atualmente está com 57 anos de funcionamento, possuindo comodidade, aconchego e se encontra em excelente localização, pois se situa no centro de Florianópolis. O hotel atende a todo tipo de público, porém seu público alvo são funcionários de empresas que buscam treinamento nas filiais situadas na cidade, servidores públicos, funcionários de diversas empresas que buscam se qualificar em palestras, muitos professores de escolas associadas com o hotel, além de turistas que vêm conhecer Florianópolis.

O hotel está caracterizado como hotel executivo. Por ter propriedade ente 52 unidades habitacionais distribuídas entre 6 (seis andares), os apartamentos estão entre os simples a conjugados para até cinco pessoas. As unidades possuem sacadas, ar condicionado, TV LCD com canais a cabo, frigobar, telefone e cofre individual. É oferecido estacionamento, café da manhã, internet *wireless* gratuita nos apartamentos, salão de café e Recepção, atendendo 24 horas. As áreas comuns internas são: área social, *hall*, café da manhã mezanino - que fica sobre o salão onde são servidas as refeições matinais – elevador e o terraço - uma grande área aberta.

Para as atividades administrativas, o hotel dispõe de salas para a gerência, para o setor de Recursos Humanos e Financeiro e para o setor de Compras, além das áreas para Governança, juntamente com lavanderia e rouparia, a sala de Manutenção e um pequeno refeitório para colaboradores. O quadro de funcionários do hotel é composto por: 1 Gerente-Geral, 1 Gerente de Recursos Humanos, 1 Coordenador de Recepção e Reservas, 7 recepcionistas, 1 governanta, 6 camareiras e 2 copeiras, totalizando 19 funcionários.

3.2.2 Variáveis de pesquisa

Nesta pesquisa, definem-se *variáveis externas* aquelas que sustentam a pesquisa

exploratória, definidas por determinados aspectos dos sujeitos (dirigentes/gerentes e trabalhadores operacionais) envolvidos no processo de comunicação no setor de Governança do hotel em estudo. Para isso, destacam-se as seguintes variáveis: setor que trabalha na área de hotelaria; sexo; idade; escolarização; tempo em que se trabalha no ramo de hotelaria; tempo em que trabalha no referido hotel; turno em que trabalha no referido hotel.

As *variáveis internas*, por sua vez, estão relacionadas ao processo comunicativo propriamente dito que ocorre no setor de Governança do respectivo hotel. Assim, considera-se dentre tais variáveis, os textos orais: conversa pessoal presencial; conversa pessoal por telefone; conversa por rádio. Além dessas variáveis internas, cita-se, ainda, os textos escritos que circulam no respectivo setor: mensagens via *WhatsApp*, *e-mail*, mensagens via intranet, ordens de serviço e livro de ocorrência.

Na sequência, apresenta-se cada uma das variáveis internas.

3.2.2.1 Variáveis internas orais

Segue a apresentação das variáveis orais.

3.2.2.1.1 *Conversa pessoal presencial*

A conversa pessoal presencial é um tipo de comunicação onde a conversa se dá “face a face”, sendo que a voz é utilizada como meio apresentativo para se expressar. A conversa pessoal presencial “é ágil, permite a interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais” (MARCHIORI, 2008, p. 217). Esse meio de comunicação é imprescindível na atuação dos gestores e deve estar presente no alinhamento da atuação com os objetivos estratégicos, pois permite disseminar rapidamente a informação para os colaboradores. Quando a comunicação ocorre de forma pessoal e presencial entre os diretores e os funcionários, ou entre os funcionários, inicia-se uma confiança e melhor compreensão perante os assuntos abordados. É importante durante a conversa, agir naturalmente e não de forma forçada, demonstrar boa disposição e evitar gestos bruscos, procurar compreender as necessidades do outro, anotar dados caso sejam necessários. Com isso, cria mais oportunidades para que a comunicação não seja unilateral. Assim sendo, a conversa pessoal é de suma importância para o processo comunicativo, pois transmite uma maior credibilidade, confiança e compreensão.

3.2.2.1.2 *Conversa pessoal por telefone*

A conversa por telefone é um dos meios usados para a comunicação, entre departamentos. Lopes (2013, p. 11) ressalta que “é importante que esta comunicação seja realizada de uma forma coerente, correta e discreta, usando uma linguagem simples e de fácil compreensão”. Além disso, ressalta que o uso da palavra “não” deve ser evitado, para que não seja mal compreendido. O colaborador terá de se mostrar sempre disponível a responder ao interlocutor, ser simpático e tratá-lo bem. Portanto, o telefone é um importante meio de comunicação, sendo que contradições na fala devem ser evitadas para não ser mal compreendido.

3.2.2.1.3 *Conversa por rádio*

A conversa por rádio é a comunicação realizada através de um equipamento transceptor móvel. Esse equipamento “permite a comunicação entre diversas pessoas em uma

determinada frequência, utilizando ondas eletromagnéticas”. (ARAÚJO, 2016, p. 3). É um tipo de comunicação rápida e com baixo custo, onde os funcionários podem oferecer um rápido atendimento aos clientes, solicitando o que for necessário para o setor responsável (Recepção, Restaurante, Lavanderia, entre outros). O rápido contato com a pessoa certa faz com que o serviço seja realizado no menor tempo possível. Dessa forma, a conversa por rádio é um tipo de comunicação, entre os funcionários, realizada com o auxílio de um equipamento móvel.

3.2.2.2 Variáveis internas escritas

Segue a apresentação das variáveis internas escritas:

3.2.2.2.1 Mensagens via WhatsApp

WhatsApp Messenger é um aplicativo que permite o envio de mensagens instantâneas e de chamadas de voz a partir de *smartphones*. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos em PDF, além de fazer ligações grátis por meio de uma conexão com a internet. Segundo Coimbra et al. (2016, p. 2), “o *WhatsApp* é utilizado como uma ferramenta de comunicação interna nas organizações para fácil acesso de interação entre os departamentos”. Conforme o mesmo autor, o uso deste aplicativo permite uma troca de informações rápida e eficaz entre os setores da empresa, sendo que a principal estratégia utilizada é o envio de mensagens para o gerente trocando informações sobre um determinado problema, ou dúvida que esteja ocorrendo, sem precisar deixar o seu local de trabalho. Ressalta-se que, além de contribuir para que as informações cheguem mais rápido aos profissionais, o *WhatsApp* ajuda a alinhar as metas e passar informações importantes para o grupo, sem precisar reunir todos em um mesmo local. O *WhatsApp*, desse modo, é um aplicativo utilizado para auxiliar a melhora da comunicação interna entre funcionário e chefe, e de funcionários entre si, com fácil acesso entre os departamentos.

3.2.2.2.2 E-mail, mensagens via Intranet

O e-mail é uma forma de comunicação extremamente conveniente, a qual é realizada através da internet, sendo uma das principais ferramentas de comunicação utilizadas nas empresas. Lopes (2013, p. 14) ressalta que “na escrita do e-mail deve usar-se palavras simples e uma linguagem clara, coerente e concisa”. Caso a escrita seja mal redigida pode gerar resíduos, como a má interpretação. E-mails cujo o assunto seja reservas ou informações sobre as atividades do hotel, devem ser respondidos o mais breve possível. Se o e-mail se dirigir a outros assuntos fora do alcance do receptor, este deve ser reencaminhado a quem de direito. Assim, para uma boa comunicação escrita via e-mail, deve-se ter uma preocupação com o conteúdo e a forma da mensagem a ser enviada, para garantir a compreensão. A Intranet é uma rede privada de informações, que oferece acesso restrito às pessoas da empresa, enquanto a internet é uma rede pública. A Intranet possibilita que qualquer informação seja coletada de forma rápida e disponibilizada mais democraticamente para os funcionários e administradores. Oliveira (2006, p. 58) ressalta que “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 eletrônico, *Web, chat*, agilizando assim os processos de comunicação”. Isso faz com que a comunicação entre as pessoas e setores da empresa seja mais transparente. 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. A Intranet, portanto, é uma forma de comunicação que permite aos funcionários coletarem e disponibilizarem informações entre si, através de uma rede privada.

3.2.2.2.3 *Ordens de serviço*

Ordem de serviço é um documento com determinações especiais para formalizar um determinado serviço. Conforme a matéria, o que é uma ordem de serviço e qual a sua importância?, veiculada no site www.egestor.com.br, no ano de 2014, “é por meio desse documento que o gestor ou gerente formaliza um trabalho a ser feito dentro da empresa, prestando um serviço a um cliente em especial ou expedindo uma comunicação interna a respeito de uma atividade que certo grupo de pessoas precisa cumprir”. A ordem de serviço poderá trazer, entre outras, por exemplo, a descrição dos serviços a serem feitos e a recomendação dos procedimentos e equipamentos a serem utilizados, facilitando e agilizando a execução da tarefa. Logo, esse documento serve como suporte de informações sobre afazeres a serem desenvolvidos e como uma autorização dos serviços que devem ser realizados.

3.2.2.2.4 *Livro de ocorrência*

É um livro onde são registradas informações importantes e pendentes. “Deverão ser registrados, por exemplo, todas as informações sobre grupos e, informações referentes a clientes e ações que devem ser tomadas aquando determinadas situações”. (LOPES, 2013, p. 11). O objetivo desse livro é que qualquer recepcionista tenha acesso a essas informações de forma a evitar a perda de informação. Assim sendo, o livro de ocorrência é uma forma de comunicação escrita que possibilita o registro de informações, de maneira a facilitar possíveis ações a serem tomadas pelos funcionários.

Portanto, será por intermédio dessas respectivas variáveis ora determinadas que se verifica se há boa capacidade de comunicação oral e escrita entre o setor de Governança e os demais setores do hotel, que se podem resolver problemas de comunicação porventura existentes e administrar situações de crise provocadas em decorrência da ineficácia comunicativa. Além disso, salienta-se que a determinação dessas variáveis pode ensejar, conseqüentemente, uma facilitação do trabalho em equipe, o desenvolvimento de relações interpessoais positivas, um melhor gerenciamento de pessoas, como também um melhor trabalho entre os sujeitos envolvidos, dentre outros.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Por fim, na terceira e última etapa são determinadas as técnicas de registro dos dados obtidos, conforme explicam Marconi e Lakatos (2002). Para esta pesquisa foi utilizado primeiramente um questionário. Os questionários consistem em documentos que incluem perguntas bem definidas e devidamente estruturadas e podem conter diferentes tipos de questionamentos. Assim, o questionário tem o intuito de obter uma visão detalhada sobre a opinião dos sujeitos envolvidos no objeto de pesquisa. Nesta pesquisa, por meio do questionário, atendeu-se, primeiramente, ao primeiro objetivo específico, que é o de identificar o perfil dos funcionários (variáveis externas) dos setores em estudo. Para isso, elaborou-se sete questões com perguntas fechadas, tendo seis delas quatro opções de respostas

(a, b, c, d)¹

¹ Questão (1), setor em que o sujeito trabalha no empreendimento em estudo e o cargo que ocupa: (a) Recepção, (b) Governança, (c) Manutenção, (d) Gerência; a questão (2), o sexo do sujeito em estudo: (a) Feminino, (b) Masculino; a questão (3), faixa etária do sujeito: (a) Menos de 25 anos, (b) Entre 26 e 35 anos, (c) Entre 35 e 50 anos, (d) Acima de 50 anos; a questão (4), o grau de escolaridade dos sujeitos e o curso de formação superior, caso os sujeitos tenham uma graduação: (a) Ensino fundamental, (b) Ensino médio, (c) Ensino superior (d) Outros; a questão (5), tempo em que os sujeitos trabalham na área de hotelaria: (a) Menos de um ano, (b) Entre um 1 e 2 anos, (c) Entre 2 e 3 anos, (d) Acima de 3 anos; a questão (6), tempo em que os sujeitos trabalham no empreendimento em estudo: (a) Menos de um ano; (b) Entre 1 e 2 anos; (c) Entre 2 e 3 anos; d) Acima de 3 anos; a questão (7), turno em que os sujeitos trabalham no empreendimento em estudo: (a) Matutino, (b) Vespertino, (c) Noturno, (d) Outros

Ainda por meio do mesmo *questionário*, focou-se no segundo objetivo específico, ou seja, diagnosticar a realização das diferentes formas de comunicação (variáveis internas) em relação aos sujeitos operacionais. Para isso, foram elaboradas cinco questões, sendo que quatro questões relacionam o conhecimento dos colaboradores sobre a comunicação interna (variáveis internas) entre os colaboradores e entre os setores no hotel, e uma questão busca verificar quais as sugestões dos funcionários para melhorar a comunicação interna na organização. Com essas perguntas, objetivou-se obter informações sobre como a comunicação interna é vista pelos funcionários, assim como elas influenciam os seus desempenhos e as razões para que isso ocorra²

² Questão (8), canal de comunicação mais usados entre os colaboradores e entre setores: (a) conversa pessoal presencial, (b) conversa pessoal por telefone, (c) conversa por rádio, (d) mensagens via *WhatsApp*, (e) E-mail; mensagens via intranet, (g) ordens de serviço, (h) livro de ocorrência; questão (9), a comunicação interna entre os colaboradores, setores e gestores do hotel é eficaz: (a) Sim, (b) Não, (c) Às vezes; questão (10), a causa das falhas/ruídos de comunicação entre colaboradores dos setores em estudo: (a) Aquele que elabora a mensagem não soube expressar-se com clareza, (b) Aquele que recebe a informação não prestou atenção ou estava desinteressado no que estava lendo ou ouvindo; (c) O canal (meio de comunicação) não foi o adequado para aquele tipo de informação ou não funcionou direito; (d) A mensagem recebida poderia ser interpretada de mais de uma forma; questão (11), a forma como são sanadas possíveis dificuldades ou problemas de comunicação interna: (a) você mesmo/a tenta resolver o problema sem comunicar a sua equipe de trabalho, (b) em cada setor há diálogo e os próprios colaboradores chegam ao consenso sobre o que fazer para solucionar o problema, (c) o problema é levado à gerência/ao proprietário do hotel para apresentar a sua solução, (d) nada é feito para resolver dificuldades de comunicação e os problemas se repetem pelas mesmas razões; questão (12), apontar três sugestões para melhorar a comunicação interna.

Além do questionário, foi utilizado o instrumento da *entrevista semiestruturada* para dar conta do terceiro objetivo específico. As entrevistas consistem em colóquios entre pessoas em local combinado, para obtenção de esclarecimentos, avaliações e opiniões. Nesta pesquisa, as entrevistas foram dispostas em quatro questões³ aplicadas aos responsáveis pelos setores (Gerência-Geral; Governanta; Chefe de Recepção; Gerente Administrativa) contendo questões referentes aos objetivos da pesquisa, em que se busca depreender como são realizadas as variáveis internas sob o prisma da gestão, sendo que as falas dos entrevistados são transcrições *verbatim*, ou seja, transcritas literalmente em relação à gramática do falante.

Por fim, a coleta de dados, de acordo com o quarto objetivo específico, foi realizada por meio da técnica de *observação contemporânea*. Um fenômeno referente a vida real, “especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. (YIN, 2010, p. 39). Nessa definição, o autor foca o escopo do estudo de caso e aborda o contexto de vida real, reforçando que o pesquisador não separa o fenômeno de seu contexto, porque para seu entendimento são importantes as condições contextuais. O que se almeja é o entendimento ou a compreensão acerca do fenômeno e não o estabelecimento de relações causais sobre ele. Com base na observação sistemática, serão realizadas anotações em relação à realização do processo comunicativo no setor de Governança do hotel em estudo.

Ressalta-se os instrumentos de pesquisa e os respectivos conteúdos foram desenvolvidos em conjunto com as orientadoras da pesquisa, a fim de se obter as informações propostas para esta pesquisa. Em acréscimo, todos os sujeitos que participaram da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual foi explicado o objetivo do estudo e solicitado a autorização para o uso dos dados.

Assim, apresentados os processos que norteou a pesquisa, passa-se à descrição dos resultados encontrados.

4 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Apresenta-se, nesta seção a descrição quantitativa e qualitativa dos dados em estudo. Primeiramente, está a descrição das variáveis externas e, na sequência, apresenta-se a descrição das variáveis internas, iniciando-se pelos resultados da pesquisa com os sujeitos operadores. Aponta-se que determinados dados relacionados às variáveis internas destacados pelos sujeitos operadores, pelos sujeitos gestores e pela pesquisadora por meio da observação serão descritos no decorrer da análise, na seção 5.

Nos dias 23 e 24 de outubro, iniciou-se a aplicação do questionário, cujo conteúdo e finalidade estão explicitados na metodologia, aos funcionários dos setores de Governança, Recepção e Manutenção, sendo que foram realizados no setor de Recepção em três turnos, manhã, tarde e noite. Já no setor de Governança e Manutenção, os questionários apenas foram aplicados no período da manhã, pois são os mesmos funcionários que trabalham no turno da

3

Questão (1), Como se estabelece o processo de comunicação entre os setores de Governança; Recepção e Manutenção?; questão (2), Qual a importância da comunicação eficaz entre os setores Governança; Recepção e Manutenção?; questão (3), Quais as dificuldades e os problemas percebidos em relação à comunicação entre os setores?: (3.1) Pela falta de conhecimentos técnicos; (3.2) Pela falta de tecnologia e ou equipamento adequado para cada processo comunicativo; (3.3) Pela característica do comportamento (proatividade/reactividade) do colaborador?; questão (4), Como poderia ser melhorada a comunicação entre os setores Governança; Recepção e Manutenção?

tarde. Através de uma amostra de 13 sujeitos (1 governanta, 6 camareiras, 5 recepcionistas e 1 manutentor), apresenta-se o perfil dos funcionários dos setores em estudo.

Ao se tratar das variáveis externas que configuram o perfil dos colaboradores⁴, os dados indicam que, em relação à variável *setor em que o funcionário trabalha*, o número percentual de funcionários em cada um dos setores que trabalha é: Governança: 7-53,84%, Recepção: 5-38,46% e Manutenção: 1-7,69%. Nessa relação, a realização da variável *gênero*, indica 30,77% (4 sujeitos) masculinos e 69,23% (9 sujeitos) femininos; os dados relativos à variável *idade* indicam que a faixa etária predominante dos funcionários, quando comparado todos os setores, foi a compreendida entre 26 e 35 anos, as quais representam um valor percentual de 57,14% e 60%, respectivamente, nos setores de Governança e Recepção, ou seja, 7 funcionários no total. Ressalta-se que o funcionário mais velho se encontra no setor de Governança, o qual possui mais de 50 anos, tratando-se da governanta do hotel. Nos setores de Recepção e Manutenção, os funcionários mais velhos têm idades compreendidas entre um mínimo de 35 e um máximo de 50 anos.

Os dados da variável *grau de escolaridade* dos funcionários indicam que cerca de 70% (5 sujeitos), 80% (4 sujeitos) e 100% (1 sujeito), respectivamente, dos funcionários dos setores de Governança, Recepção e Manutenção, possuem como escolaridade o nível fundamental ou médio. Sendo que 20% dos funcionários da Recepção, ou seja, um sujeito, possui nível superior, em Finanças Empresariais, e 29% da Governança, ou seja, 2 sujeitos possuem nível superior, sendo a Governanta formada em Serviço Social e uma Camareira em Administração de Empresas. Portanto, a taxa de sujeitos com grau ou abaixo de escolaridade é grande, cerca de 80% (10 funcionários), além disso, se tem uma taxa pouco relevante de profissionais formados, cerca de 20%. Sendo que nenhum dos sujeitos possui formação na área de Hotelaria/Turismo, inclusive a Governanta. Em relação à variável *tempo que o funcionário trabalha no ramo hoteleiro*, os dados indicam que cerca de 58% dos funcionários da Governança, Recepção e Manutenção trabalham a menos de um ano no ramo hoteleiro, 25% estão trabalhando entre um e dois anos e cerca de 16% acima de 3 anos. Assim sendo, os resultados mostram que o hotel conta com muitos profissionais recém-contratados e com baixa experiência no ramo hoteleiro.

Em relação à variável *tempo de atuação no hotel em estudo*, os dados indicam que cerca de 54% dos sujeitos dos setores de Governança, Recepção e Manutenção trabalham no hotel há menos de um ano. Já cerca de 23% dos sujeitos, responderam que trabalham no hotel entre um e dois anos. Portanto, infere-se que o hotel mantém os mesmos operadores durante um curto período de tempo. Por fim, no que diz respeito à variável *turno de trabalho no hotel*, os dados demonstram que mais da metade dos sujeitos da Governança do hotel (4-57,1%) e 2-40% da Recepção trabalham no turno matutino, período de maior movimento no hotel. Já no período noturno, há apenas um sujeito (20%) na Recepção. O funcionário da Manutenção (1-100%) trabalha no período matutino. Além desses setores que foram o foco do trabalho, existem dois outros setores no hotel, o setor de Compras e o setor de Recursos Humanos, ambos os setores funcionam no período matutino e vespertino.

Ainda no mesmo questionário, conforme está na metodologia, em resposta à questão *quais os canais de comunicação mais usados entre os colaboradores e entre os setores no hotel*, os dados indicam que os canais de comunicação mais utilizados foram a *conversa pessoal presencial*, e *mensagens via WhatsApp*, assinaladas 11 vezes cada, sendo os inquiridos distribuídos no setor de Governança (7-63,6%), Recepção (3-27,3%) e Manutenção (1-9,1%). A terceira variável mais selecionada foi a *conversa por telefone*, selecionada por 6 sujeitos, distribuídos no setor de Governança (3-50,0%) e Recepção (3-50,0%). As demais

⁴ Em decorrência do pouco espaço neste artigo, apresenta-se apenas a descrição dos dados sem a apresentação dos respectivos gráficos.

variáveis não foram selecionadas.

Em relação à *eficácia da comunicação interna entre os colaboradores, setores e gestores do hotel*, os resultados indicam que 5-71,4% e 1-100% dos funcionários dos setores de Governança e Manutenção, respectivamente, consideram a comunicação interna eficiente e, 3-60% dos funcionários da Recepção, mencionaram que a comunicação é eficiente às vezes. Em resposta à questão *sobre as falhas/ruídos na comunicação interna do hotel*, os resultados revelam que a maioria dos sujeitos da Governança, Recepção e Manutenção acreditam que a principal razão para falhas/ruídos de comunicação interna é a possibilidade de a mensagem recebida ser interpretada de mais de uma forma. Além disso, todas as alternativas foram selecionadas pelos sujeitos do setor de Recepção.

Ao serem indagados sobre *como são sanadas possíveis dificuldades ou problemas de comunicação interna*, todos os inquiridos do setor informaram que os problemas ou dificuldades de comunicação interna são sanados através de diálogo em cada setor e os próprios colaboradores chegam ao consenso sobre o que fazer para solucionar o problema. Dois inquiridos do setor informaram que o problema é levado à gerência/ao proprietário do hotel para apresentar a sua solução. Além disso, informaram que não tentam resolver o problema sem comunicar à sua equipe de trabalho. Em relação ao setor de Recepção, apenas um inquirido não informou que há diálogo entre os setores, outros três inquiridos informaram que o problema é levado à gerência, assim como informou o inquirido do setor de Manutenção.

Por fim, em relação à solicitação aos operadores para apontarem *três sugestões que pudessem melhorar a comunicação interna*, dois dos inquiridos do setor de Recepção optaram por não dar sugestões, sendo que outros dois sugeriram a realização de reuniões periodicamente e, um terceiro, uma melhora na organização que se refere ao horário em que as atividades são realizadas e um sistema que todos possam ter acesso e, por último, que os funcionários tenham mais atenção. Quatro inquiridos do setor de Governança não opinaram, sendo que, entre os que opinaram, dois sugeriram o maior uso de mensagens de *e-mail*, do *WhatsApp* e do telefone, embora já sejam usados; o terceiro sugeriu uma maior participação de todas as chefias em reuniões, quando são discutidos aspectos comuns relacionados ao setor; uma maior clareza nas informações que o hotel disponibiliza para seus funcionários, exemplos: horário do café da manhã, nem todos funcionários sabem o horário de funcionamento do café, inclusive colocar informações visuais para informar melhor o hóspede, e que os ruídos sejam discutidos e esclarecidos nas reuniões.

Após a aplicação do questionário acima, iniciou-se o processo de observação das variáveis internas pela pesquisadora em diferentes dias e turnos. A observação se deu acompanhando os operadores do hotel nos dias: 25 (Governança e Manutenção: matutino), 26 (Governança: vespertino), 27 (Recepção: matutino), 30 (Recepção: vespertino) e 31 (Recepção: noturno). Após o processo de observação nos respectivos setores, aplicou-se o instrumento entrevista aos sujeitos gestores: Gerência-Geral, Governanta, Chefe de Recepção e Gerente Administrativa do hotel em estudo, já que no setor de Manutenção não há gerência direta, cujas questões e finalidades estão dispostos na metodologia, seção 3.3. Os aspectos mais relevantes resultantes, tanto da observação como da entrevista serão apresentados no decorrer da análise dos resultados, na seção 5.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa tem por objetivo geral verificar como se efetua a comunicação interna entre o setor de Governança e os setores de Recepção e Manutenção em um hotel executivo, tendo como pressuposto que existem falhas na comunicação interna entre esses setores.

Ao se retomar o primeiro objetivo específico, perfil dos profissionais, observa-se

com base nos resultados, que a maioria dos sujeitos operadores têm escolaridade entre ensino fundamental ao médio. A governanta é formada em Serviço social e uma Camareira é formada em Administração de Empresas, sendo que a maioria dos sujeitos atuam na área e no hotel há pouco tempo, o que demonstra uma rotatividade elevada. Ressalta-se que a atual governanta está no hotel há oito meses, substituindo a anterior que tinha apenas o ensino fundamental. O chefe de Recepção tem Ensino Médio e, atualmente, está cursando Técnico em Gestão de Pessoas, e trabalha no hotel há quatro anos. A gerente de Recursos Humanos é formada em Gestão de Recursos Humanos e trabalha no referido hotel há seis anos. Por fim, a Gerente-Geral também é formada em Serviço Social atuando no hotel há cerca de oito anos. Desses dados, consegue-se observar que nenhum dos sujeitos em estudo tem formação na área de turismo ou hotelaria, o que implica dizer, com as devidas ponderações, que os pressupostos teóricos que envolvem as pesquisas desse eixo tecnológico não são aplicados de forma mais consistente no respectivo contexto em estudo.

Durante a observação desta pesquisadora no referido hotel, foi notório que a comunicação entre os setores é constante, tendo em vista que precisam um do outro para garantir a qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, transmitir confiabilidade ao público. Em relação ao uso dos diferentes processos de comunicação interna, observou-se que as mais usadas são *conversa pessoal presencial* e mensagens via *WhatsApp*, estando em concordância com o posicionamento dos sujeitos operadores que, segundo os resultados do questionário, as variáveis internas mais utilizadas são conversa pessoal presencial (39,29%) e mensagem via *WhatsApp* (39,29%), seguido do conversa pessoal pelo telefone (21,4%), sendo que as demais variáveis em estudos não são utilizadas pelos sujeitos investigados. Os resultados da primeira pergunta da entrevista com os gestores também confirmam que os principais meios de comunicação no hotel são a conversa pessoal presencial e a mensagens via *WhatsApp*, ocorrendo de maneira informal. Em último caso, na ausência do responsável pelo setor, a comunicação é feita via *e-mail*. Em relação a esse aspecto, retoma-se Wels (2005), ao apontar que, um sistema de comunicação constituído qualitativamente em um empreendimento, torna-se fundamental para que as informações chegam aos lugares certos, de modo que as atividades do hotel se desenvolvam com sucesso.

Ao se tratar do objeto em estudo e do pressuposto da pesquisa, o relato de observação indica que há falhas de comunicação entre os setores de Governança, Recepção e Manutenção. A principal falha de comunicação observada decorre do fato de os sujeitos do hotel fazerem uso, em grande escala, da comunicação via *WhatsApp* do telefone pessoal. A consequência dessa prática, faz com que, muitas vezes, a mensagem não chegue em tempo real, devido ao fato de o sujeito estar com o celular descarregado ou exercendo sua atividade, esquecendo-se de verificar permanentemente as mensagens recebidas pelo respectivo grupo de trabalho, via celular. Esse aspecto observado é corroborado pelos operadores e gestores, por exemplo, conforme observado no transcrito da fala do Chefe de Recepção,

Talvez o modo de como nós nos comunicamos aqui atrapalha um pouco, principalmente o uso em demasia de telefone que nem sempre consegue alcançar a Governança ou o setor responsável né, e muitas das vezes não dá tempo também, pela correria, pelo ambiente, de verificar também o *WhatsApp*, então acontece determinadas falhas nesse sentido. Podem ocorrer atraso, informação ser extraviada ou chegar de uma forma diferente, principalmente quando a gente repassa para outra pessoa de outro turno para passar essa informação. (Chefe de Recepção, Entrevista, 9, nov. 2017).

Conforme essa fala do Chefe de Recepção do hotel, o ritmo de trabalho exercido no hotel, às vezes é prejudicado por falhas decorrentes do processo de comunicação, devido ao uso excessivo de equipamento que muitas vezes é inapropriado.

Em relação a essa problemática na comunicação, Bahia (1995) aponta que nos empreendimentos, há a necessidade de que a comunicação seja clara entre as partes, sendo que isso só pode ocorrer com o uso de canais adequados. Ainda na fala do mesmo sujeito, o chefe da Recepção, quando indagado sobre o que faz com que aconteçam problemas na comunicação entre os setores, esse gestor menciona a falta de um padrão de comunicação adequado, o qual sanaria, segundo ele, o problema da comunicação, ou seja, algo que seria determinado a seguir por todos os envolvidos no processo de comunicação, sendo que, atualmente, a comunicação é aleatória, os sujeitos agem da maneira que fica mais fácil para cada um.

No que diz respeito a essa falta de comunicação, entre a Governança e a Recepção, uma das consequências negativas está relacionada ao fechamento dos quartos. Isso ocorre porque, muitas vezes, o recepcionista demora para encontrar a camareira, necessitando enviar outra camareira para avisá-la da necessidade de realizar o procedimento na Unidade Habitacional (UH). Quando questionada sobre as dificuldades e os problemas percebidos em relação à comunicação entre os setores, a Gerente Administrativa diz,

Assim, é...Governança e Recepção o principal de problema que acontece é fechamento de quartos, precisa fechar um quarto, não acha camareira, daí a camareira avisa ela não sabem, acho que esse é o principal problema, a maior dificuldade que a gente tem hoje (Gerente Administrativa, Entrevista, 18, nov. 2017).

Conforme a transcrição da fala da Gerente Administrativa, o momento da conferência dos quartos para sua arrumação é ainda uma lacuna na comunicação. Nesse sentido, com base em Cândido (2000), reforça-se que a comunicação entre os setores deve ser harmoniosa e clara para facilitar o trabalho no grupo, nesse caso, da governanta com seu grupo no esclarecimento de dúvidas, tanto de um setor quanto de outro, referentes a apartamentos e outros casos que possam surgir durante o dia de trabalho.

Outra consequência negativa decorrente do uso excessivo do *whatApp* para a comunicação interna está relacionado ao setor de Manutenção, o qual faz diariamente pequenas atividades importantes para o andamento do hotel. Observou-se que a demora na comunicação faz com que essas atividades acabem atrasando, tendo em vista que a Recepção necessita entrar em contato com a Governança para que essa entre em contato com a Manutenção. No que diz respeito à esse problema, de acordo com o gestor da Recepção, a comunicação via rádio melhoraria a comunicação entre a Manutenção e a Governança, além da Recepção, pois a governanta conseguiria passar informações com uma maior rapidez e eficiência para os dois setores.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2005) ressalta que a dinâmica de trabalho entre os setores apenas acontece quando seus membros estão conectados entre si, de tal modo, que a troca de informações acontece de forma eficiente. Em acréscimo, para solucionar rapidamente os pedidos dos hóspedes em relação à manutenção, a comunicação deve ser adequada, de forma que a Governança deva ter uma boa comunicação com a Recepção, pois em muitos casos, a qualidade adequada do serviço fornecido dependerá do trabalho desses dois setores. Nessa perspectiva, de acordo com o descrito por Castelli (2003), cabe à Governança fazer uma revisão dos aparelhos eletrônicos dos quartos, para ver se estão funcionando perfeitamente e, para isso, a comunicação não deve apresentar problemas, não só com a Recepção, mas também com outros setores, tais como Manutenção, Almoxarifado, entre outros.

Além da falha de comunicação já aponta e discutida, outro problema de comunicação está relacionado à falta de atenção dos operadores ao realizar as tarefas. Essa falta de atenção decorre em querer realizar as atividades muito rápido. Esse comportamento faz com que os operadores esqueçam de anotar avisos ou anotar alguma informação importante, como por

exemplo, aquelas que precisam ser repassadas aos operadores dos turnos posteriores. Isso porque o hotel trabalha com turnos, e os operadores de um turno não conseguem trabalhar se não houver informações das pendências do turno anterior, principalmente, se as do setor da Recepção não estiverem adequadamente explicitadas.

Esse aspecto é confirmado pela Gerente-Geral do hotel, quando questionada sobre quais as dificuldades percebidas entre a comunicação dos setores. Ela ressalta que “A pressa e falta de atenção, em querer fazer as coisas muito rápido, esquece de anotar, esquece de avisar”. Em relação a esses ruídos, a Gerente Administrativa também enfatiza que “A gente trabalha com turnos, um turno não consegue trabalhar se não tiver informações do turno anterior, principalmente, a Recepção assim... então eu acho o número um”. Essas falas das gestoras confirmam os dados observados por esta pesquisadora. Em relação a esses aspectos, Schermerhorn (2007), ressalta que, cabe também aos gestores gerenciar esses problemas, ao compartilhar as informações com a equipe, o que é crucial para o bom desenvolvimento das atividades, pois, por meio dessas informações compartilhadas, os gestores influenciam as atitudes, comportamentos e percepções dos sujeitos operadores.

A terceira falha de comunicação observada está relacionada a “fofocas” e conversas paralelas, as quais chegam algumas vezes de forma diferente ao receptor, sendo mal interpretadas. Essas falhas também foram observadas durante a realização do estágio (2015) desta pesquisadora no mesmo hotel, o qual durou três meses. Em relação a esse aspecto, a Governanta diz:

[...] às vezes os comentariozinhos, algumas, algumas, é... conversas paralelas, algumas coisas assim, é.. que acontecem. Então.. esse tipo de coisa a gente tenta sanar, a gente tenta esclarecer e, mas assim, alguns ruídos como se diz, né! Mas isso aí em grupo é normal em equipe é normal, então se tenta sempre sanar, sempre esclarecer as dificuldades que se tem nesse sentido e as coisas fluem de maneira bastante positiva eu acredito, até pelo tamanho do hotel. (Governanta, Entrevista, 16, nov. 2017)

Indagada se acha que a dificuldade pode estar relacionada com a falta de conhecimento técnico ou com a falta de tecnologia e equipamentos adequados ou pela característica do comportamento, a Governanta acredita “que é tudo junto, pois, ao se trabalhar com pessoas, o ruído é normal e existe em qualquer grupo”. Além disso, diz acreditar que não vê grandes problemas, pois “as coisas se resolvem rapidamente é um hotel pequeno, então... quando se tem dificuldade eu mesma vou ao encontro das meninas ou vou na Recepção ou ligo, então rapidamente a gente sana as dificuldades que tem”. Conforme descrito por Power e Barrows (2004), é importante a interação entre os funcionários de um empreendimento hoteleiro, porém, desde que essa comunicação seja utilizada para equilibrar os interesses dos dois, podendo melhorar a qualidade da prestação dos serviços. Portanto, não deve haver ruídos, ou seja, quanto maior o comprometimento para com o trabalho, melhor será a qualidade do trabalho.

Pelos diferentes instrumentos da pesquisa, pode-se perceber que os operadores assim como os gestores estão cientes de que existem tais falhas no processo comunicativo, por isso algumas medidas já foram ou estão sendo tomadas, como a criação de um *Padrão Operacional Padronizado* (POP) para orientar os operadores na execução das suas atividades. Já foram realizadas algumas tentativas de implementação de comunicação via rádio, embora segundo a fala da Gerente-Geral ainda ache que “a comunicação via *WhatsApp* é mais eficiente.” Os dados dos operadores indicam concordância com essa perspectiva, porém entre os gestores, de acordo com os resultados da entrevista, a Governança e o Chefe de Recepção acreditam que a comunicação via rádio poderia melhorar ainda mais a comunicação, demonstrado que os gestores estão divididos em relação ao canal mais adequado para

qualificar a comunicação.

Essas falhas internas resultam em perda de qualidade dos serviços prestados, conseqüentemente, faz com que o hóspede muitas vezes se sinta insatisfeito e não retorne ao hotel e nem o indique a outras pessoas. Esses aspectos impactam diretamente na qualidade da hospitalidade, pois, ao se tratar do Eixo Tecnológico Turismo, Hospitalidade e Lazer, os serviços são tão relevantes quanto as atitudes e a estrutura em um empreendimento hoteleiro, conforme indicam os principais estudos da área.

As diferentes falhas relatadas podem estar relacionadas tanto aos problemas tecnológicos, como aos recursos humanos. A dificuldade em usar o POP pode decorrer do fato de haver uma grande rotatividade dos operadores. Isso porque os gestores precisam dispendir muito tempo para o treinamento de cada operador, sendo que essa pode sair do hotel logo a seguir. Isso faz com que os gestores se desmotivem a essa prática, gerando uma lacuna da qualidade da comunicação.

Outro aspecto que se deseja apontar é também o fato de que as dificuldades na comunicação oral, conforme se observou, pode estar relacionada ao baixo nível de letramento dos operadores, caracterizando as dificuldades tanto de leitura e compreensão, bem como da escrita de textos claros e objetivos necessários à qualidade da comunicação entre os setores. Ressalta-se que a qualidade da comunicação oral está diretamente relacionada à qualidade da comunicação escrita. Isso porque o domínio da língua qualifica a oralidade.

Ao se entender que um hotel é um sistema em que os diferentes setores precisam trabalhar em conjunto para que esse sistema funcione de forma plena e adequada a seu propósito de sobrevivência no mercado, aponta-se como ferramenta primordial a qualidade da comunicação interna. Para que isso ocorra, é imprescindível que não haja falhas de comunicação entre os gestores, ou seja, que se tenha um consenso em termos que ações necessárias e adequadas para que todos os setores possam dialogar positivamente em relação ao fluxo de atividades inerentes a cada setor que se manifesta na qualidade de todo o sistema de gestão.

A grande rotatividade observada presume-se estar atrelada à falta de gestores qualificados para a qualidade da gestão, o que minimiza também o seu fortalecimento em termos de competência mercadológica. Muitas vezes, os gestores não conhecem as tarefas a serem realizadas pelos operadores e acabam não fornecendo o treinamento e, como consequência, os operadores realizam tais tarefas do jeito que bem entendem. Com um gestor formado em hotelaria se teria um profissional com embasamento teórico e prático, o qual padronizaria as operações a serem realizadas, maximizando o tempo e a forma como deve ser realizada. Portanto, esse gestor poderia proporcionar um treinamento adequado, mostrando a importância em se executar as atividades de cada setor da melhor maneira possível a fim de o hotel obter fidelização dos hóspedes e se manter no mercado e, da mesma forma, motivando os funcionários a terem um dia de trabalho mais eficiente e motivador para todos.

Acredita-se que a melhora na formação técnica ou acadêmica e/ou treinamentos para os gestores do hotel, bem como para os operadores, através de cursos específicos, poderia qualificar o processo de comunicação, especialmente, em formações relacionadas à área de hotelaria e comunicação. No que diz respeito à relevância da qualificação profissional, Neto (2016) destaca que os colaboradores devem ser submetidos a treinamentos, para que todos possam executar as atividades da melhor forma possível, para assim melhorar cada vez mais os serviços, pois são esses que agradam os hóspedes, fazendo com que eles voltem.

Analisando-se os resultados com os pressupostos do referencial teórico deste trabalho, fica claro que a qualificação da comunicação interna entre os setores do hotel é de suma importância para que as atividades sejam realizadas da melhor maneira possível. Isso ocorre quando os sujeitos colaboradores e gestores estão em harmonia e com um bom ambiente institucional interno e externo. Com base nisso, propõe-se que seja possível

qualificar o processo comunicativo através de um melhor treinamento dos operadores, com palestras/reuniões sobre a importância da comunicação interna na relação interpessoal e na qualidade dos serviços prestados, mostrando a importância das atividades serem realizadas da melhor maneira possível, implementando outros canais de comunicação, como o sistema via rádio. Além disso, levar em consideração algumas das sugestões dos operadores do hotel, tais como, melhorar a organização dos horários em que as atividades são concluídas e realizar reuniões periodicamente, em horário que todos possam participar.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo verificar como se efetua a comunicação interna entre o setor de Governança e os setores de Recepção e Manutenção de um hotel na cidade de Florianópolis/SC. Para alcançar esse objetivo, fez-se uso da pesquisa estudo de caso, utilizando-se a observação, o questionário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados. Os dados analisados de forma quanti-qualitativa fornecem as condições para que o pressuposto da pesquisa fosse comprovado, ou seja, existem falhas no processo comunicativo interno do hotel. As principais falhas de comunicação decorrem do uso em grande escala da comunicação via *WhatsApp* do telefone pessoal dos membros da equipe de trabalho. Esse uso tem como consequência a chegada de informações tardias, porque o celular, por ser de uso pessoal, pode estar desligado ou guardado, fora do alcance das mãos. Esse fato ocorre entre a Recepção e a Governança, especialmente na arrumação das Unidades Habitacionais quando se precisa fazer o fechamento dos quartos, bem como da Governança com a Manutenção, quando se precisa fazer algum reparo com urgência nos quartos. Outras falhas ocorrem devido a ruídos e conversas paralelas, os quais propiciam, algumas vezes, que as informações cheguem diferentes ao receptor, sendo mal interpretadas. Além disso, muitas vezes, a falta de atenção dos operadores ao realizar as tarefas acaba resultando no esquecimento de anotações e avisos, o que traz como consequência o comprometimento do andamento das atividades do hotel.

Com base nesses resultados encontrados por meio dos diferentes instrumentos de pesquisa, destaca-se, primeiramente, que, embora o hotel esteja no mercado há cinquenta e sete anos, na atualidade, o processo comunicativo interno é incipiente. Essas falhas, de modo geral, são percebidas tanto pelos operadores, como pelos gestores do empreendimento em estudo, o que ressalta ser efetivamente um problema existente no processo comunicativo, demonstrando não haver consenso em relação às estratégias para solucionar os problemas apontados.

Ressalta-se que a importância da governança para o sucesso do empreendimento e para o processo de gestão está no fato de esse setor ser responsável em realizar os desejos e necessidades do hóspede, através de um bom serviço prestado de maneira que o hóspede se sinta satisfeito e que além de voltar ao hotel, indique o mesmo para outras pessoas. Nesse sentido, para que esse empreendimento possa se manter no mercado com qualidade na sua gestão, faz-se necessário que a comunicação possa ser vista como uma ferramenta estratégica para atingir suas metas. Para que isso ocorra, é importante a implementação de outros meios de comunicação, como o rádio e uma maior conscientização dos operadores quanto aos ruídos e dos gestores quanto a reuniões e treinamentos.

Os resultados encontrados nesta pesquisa serão socializados com a gerente-geral do empreendimento em estudo, apontando-se para possíveis parcerias entre esse hotel e esta instituição de ensino (IFSC). Há possibilidades de que novas pesquisas possam ser realizadas não somente nesse empreendimento, mas também em hotéis da mesma tipologias ou de

diferentes tipologias, buscando-se um diagnóstico mais preciso do modo como se realiza o processo comunicativo interno nesses empreendimentos. Com base nessas pesquisas, pode-se sugerir parcerias aos empreendimento por meio de atividades de ensino e/ou de extensão, focalizando-se a qualificação profissional dos operadores como dos gestores do ramo, contribuindo-se, dessa forma, para a qualificação do trabalho e da renda dos trabalhadores do contexto social em que esta pesquisa está sendo produzida.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: Fundamentos e Dimensões**. 8 ed. São Paulo: Ática, 2002.

ARAÚJO, Wellington. **Comunicação via rádio**. Paraíba: Slideshare, 2016. 11 slides, color.

ARAÚJO, Vanessa Moreira Guedes de. Qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo de na rede de hotéis Alfa. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, Curitiba, v. 2, n. 2, p.131-154, jan. 2013.

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995. 72 p.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul**, São Caetano do Sul, v. 1, n. 1, p.50-58, jan. 2000.

_____. **Comunicação Empresarial -Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003. 370 p.

CÂNDIDO, Índio. **Governança em Hotelaria**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2000. 153 p.

_____.VIERA, Elenara Viera de. **Gestão de Hotéis: Técnicas, Operações e Serviços**. Caxias do Sul: Educs, 2003. 710 p.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003. 731 p.

_____. **Gestão Hoteleira**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 586 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. Rio : Makron Books, 1996. 209 p.de Janeiro

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005. 539 p.

COIMBRA et al. O uso do WhatsApp como estratégia de comunicação interna nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 16., 2016, Guarulhos. **Anais do 16º Congresso Nacional de Iniciação Científica (CONIC)**. São Paulo: Semesp, 2016. p. 1 – 5.

EGESTOR. O que é uma ordem de serviço e qual a sua importância? 2014. Disponível em:

<<http://blog.egestor.com.br/o-que-e-uma-ordem-de-servico-e-qual-a-sua-importancia/>>.

Acesso em: 27 set. 2016.

GALASSO, Amanda Boschiero; SANTOS, Vinicius Guitar E. dos; SALLES, Maria do Rosário R. A comunicação como diferencial para o atendimento nas organizações. **Revista de Investigación en Turismo y desarrollo local**, Havana, v. 2, n. 5, jun/jul. 2009. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/gss.htm>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual dos serviços**. 2016. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=29>. Acesso em: 24 ago. 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 1. ed. São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

LOPES, Sofia Cordeiro. **Manual de Procedimentos de Recepção**. Hotel Villa Batalha. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 2013. 34 p.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. 18 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MARODIN, Tatiana Gehlen; GUARDIA, Mabel Simone de Araujo Bezerra; VEIGA NETO, Alipio Ramos. A percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis. **Patrimônio: Lazer & Turismo**, Santos, v. 7, n. 9, p.79-96, jan./fev./ mar. 2010.

NETO, Osvaldo Júlio. **A hotelaria na visão de um gerente-geral**. 1. ed. São Paulo: Cia do Ebook, 2016.

OLIVEIRA, Valéria Almeida. **A comunicação empresarial mediada por Intranet no setor de hotelaria: um estudo exploratório em Bauru (SP)**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Midiática, Universidade Estadual Paulista "júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2006.

PONTE, João Pedro. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema-Boletim de Educação Matemática**, v. 19, n. 25, 2006, p.105-132. Disponível em: <<http://www.uacm.kirj.redalyc.org/articulo.oa?id=291221859007>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

PORTAL - EDUCAÇÃO. Roteiro de Comunicação no atendimento presencial, telefônico e virtual. **Portal Educação**, 2013. Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/estetica/roteiro-de-comunicacao-no-atendimento-presencial-telefonico-e-virtual/39847>>. Acesso em: 18 set. 2017.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton. **Administração do setor de hospedagem**. São Paulo: Atlas, 2004.

QUINTINO, Lucila. A hospitalidade e a hotelaria. **Hotel News**, 2014. Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniaophp?get_op=214>. Acesso em: 08 dez. 2017.

REIS, Grazielle Fraga; GUTIERREZ, Alejandro. Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, 3, 2008, p.1-24.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. Meios de hospedagem. **Caderno do curso técnico em hospedagem**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 644 p.

SILVA FILHO, Antônio Romão Alves. **Hotéis e Restaurantes: tópicos de Manutenção em Hotéis**. Recife: UFPE, 2001.

SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. **Revista de Ciencia Sociales**, Toluca, v. 6, n. 20, p.208-300, set./dez. 1999.

SOUZA, Carlos Wendell Queiroz. **A importância da comunicação interpessoal para a hotelaria**. 2003. 51 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão da Hospitalidade, Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

VALLEN, Gary K; VALLEN, Jerome J. **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6. ed. Tradução de Roberto Cataldo Costa; Marcelo Schenk de Azambuja. Porto Alegre: Bookman, 2003. 494 p.

YANES, Adriana Figueiredo. **Governança em hospedagem**. São Paulo: Saraiva, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010. 205 p.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, 4, 2005, p. 73-86.

ZIKMUND, William. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000. 660 p.