



Vol 6, Nº 14 (Junio/junho 2013)

O PROCESSO COMUNICACIONAL NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS EM HOTELARIA: PROSPECTOS ACERCA DA RECEPÇÃO

Luísa Moreira de Melo Perman, UFPE¹
luisaperman@hotmail.com
Anderson Gomes de Souza, UFPE²
son_ander@hotmail.com
Mariana Bueno de Andrade, UFPE³
mbuenodeandrade@gmail.com

Resumo

Dentro de um hotel, bem como em outras organizações, é preciso estabelecer canais de comunicação eficazes entre os funcionários e entre os setores da empresa, pois há uma enorme quantidade de dados que precisam circular pelo estabelecimento para que os processos empresariais funcionem de forma eficiente. A Recepção é um dos setores mais importantes de um hotel, e devido aos seus vários turnos de trabalho, uma grande quantidade de procedimentos e é o setor de maior contato com o hóspede. Este estudo se caracterizou como uma pesquisa exploratória-descritiva, de caráter qualitativo, cujos dados foram obtidos por meio da incursão de entrevistas pessoais junto a profissionais da área hoteleira, com conhecimento e experiência em recepção, a fim de descobrir o papel exercido pela comunicação diante do cenário de prestação de serviços no ambiente do *front-office*. As respostas dos entrevistados revelaram que a comunicação é fundamental e determinante para o sucesso de uma empresa hoteleira e que há uma preocupação em transmitir as informações da maneira mais eficaz possível pelos canais formais estabelecidos pela gerência.

Palavras-chave: Comunicação empresarial; Gestão em hotelaria; Setor de recepção, Processo comunicacional.

Abstract

Within a hotel, as in any type of organization, is necessary to establish effective communication channels among employees and among departments of the company, because there is a huge amount of data that must move through the organization, for the proper functioning of business processes. The front desk is one of the most important sectors of a hotel, where there are several shifts of work, a lot of procedures and is the most contacted sector by the guests. This

¹ Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco.

² Doutorando e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Doutorado sanduíche pela NHTV University of Applied Sciences (Breda, The Netherlands), Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco.

³ Mestranda em Administração e Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco, Graduada em Turismo pelo Instituto Federal de Pernambuco.

study was characterized as an exploratory and descriptive, qualitative, and data were obtained through the incursion of personal interviews with professionals from the hotel sector, with knowledge and experience in front desk, in order to discover the role played by communication in the service scenario, at the front-office environment. The answers of interviewees revealed that communication is fundamental and crucial to the success of a hotel company and that there is a concern to transmit information in the most effective way possible by formal channels established by the management.

Key-words: Corporate Communication, Hospitality management, Front desk; Communicational process.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é entendida por alguns autores como Robbins (1998), Kotler e Armstrong (2004), Snell (2010) e Daft (2010), como sendo a transferência de significado entre o emissor, aquele que emite a mensagem, e o receptor que recebe, decodifica e compreende uma determinada mensagem. Mas, para que isso ocorra de maneira correta é preciso que a informação passada seja entendida por este último agente da mesma forma que foi pensada pelo primeiro, embora se considere que isso seja muito difícil na prática, devido a barreiras de comunicação e a desvios no fluxo de tal processo.

Dentro de um hotel, assim como em qualquer outro tipo de organização, é preciso estabelecer canais de comunicação eficazes, pois há uma enorme quantidade de dados que precisam circular entre os setores e departamentos para o bom funcionamento dos processos empresariais. Ou seja, existe um grande volume de informações que são transmitidas internamente de maneira constante, seja entre chefes e subordinados, seja entre colegas de mesmo nível hierárquico, ou, ainda, entre diferentes turnos de trabalho. O fato é que a falta de gestão do processo comunicacional pode levar a consequências graves para o estabelecimento como um todo (ROBBINS, 1998; MARQUES, 2004)

Há alguns fundamentos básicos da comunicação que devem ser destacados por serem importantes para o conhecimento de seu processo diante do ambiente empresarial. A direção é o primeiro deles, podendo ser vertical ou horizontal. A comunicação vertical se dá para cima (quando enviada para pessoas de um nível hierárquico mais alto) ou para baixo (quando passada para níveis inferiores na hierarquia). No caso da horizontal a comunicação é lateral, isto é, entre pessoas de mesmo nível hierárquico (ROBBINS, 1998; SNELL, 2010).

Em se tratando do setor hoteleiro, existem diversos departamentos que estão a todo o momento se comunicando entre si e, também, com seus clientes, sejam estes hóspedes, empresas ou, ainda, fornecedores. A central de reservas, por exemplo, mantém constante contato entre consumidores potenciais do estabelecimento e departamentos como o de hospedagem. Este, por sua vez, subdivide-se em vários setores que lidam diretamente com assuntos relacionados aos hóspedes durante seu período de permanência no hotel (RUTHERFORD, 2004).

Já no caso específico do setor de Recepção, o sistema de comunicação é ainda mais complexo e precisa ser extremamente eficiente, tendo-se em vista que o local muitas vezes funciona 24 horas por dia e mantém contato constante com praticamente todas as demais áreas do hotel. De acordo com Cândido e Vieira (2003) qualquer pessoa que se hospede em um hotel precisa, necessariamente, contatar a Recepção ao entrar e ao sair do mesmo, e é a ela que ele se direciona em caso de problemas, insatisfação, comentários, pedidos, etc. Ou seja, é comum que se recorra a este local em busca de solução para as mais diversas necessidades.

Sendo assim, Marques (2004) afirma que os funcionários do *front-desk*, como é conhecido o setor no qual se encontra a recepção, além de conhecerem todas as normas e procedimentos relativos àquele, tem que lidar diariamente com variadas informações relacionadas também aos demais setores do hotel. A Recepção, portanto, tende a se tornar um ponto de convergência de informações e para que isso se dê de forma eficiente é preciso que haja um rigoroso controle da comunicação.

Destarte, diante da importância da gestão do processo comunicacional dentro de uma organização e, em especial, daquelas em que suas operações envolvem diretamente o contato com o público, como é o caso dos empreendimentos hoteleiros, a pergunta que orienta os

objetivos desta pesquisa é: *Qual o papel da comunicação para o desempenho e a eficácia dos serviços prestados pela Recepção hoteleira?*

Para responder a essa pergunta de pesquisa, o trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente será apresentada a justificativa da escolha do tema, seguindo-se dos objetivos geral e específicos que delinearão o desenvolvimento do estudo. Posteriormente, será explorado o referencial teórico e, mais adiante, serão explicitados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Para o fechamento são apresentadas as referências utilizadas

2. COMUNICAÇÃO

Chiavenato (1999) define comunicação como o ato de tornar algo comum. Esse algo, segundo ele, pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer, que seja transmitido de uma pessoa para outra, ou de uma organização para outra. Não é apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Daft (2010) afirma que a comunicação não pode ser entendida apenas como ato de enviar informações. É muito mais o compartilhamento de uma ideia, um processo complexo de troca e entendimento de informação entre duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de persuadir ou influenciar o comportamento do outro.

A mensagem a ser comunicada pode ser transmitida de várias formas, envolvendo conteúdos emocionais ou intelectuais. Esse fato faz com que o processo de comunicação seja falho e sujeito a distorções, pois cada indivíduo tem suas características genéticas, sua personalidade, experiências próprias, o que os deixa com um padrão individual de referência para os acontecimentos no ambiente externo e dentro de si mesmo. (LACOMBE; HEILBORN, 2003; CHIAVENATO, 1999).

Por isso, muitas vezes quando se envia uma mensagem, a mesma é interpretada por quem a recebe de forma errada, ou diferente da intenção inicial de quem a emitiu. Dessa forma, a comunicação pode ser considerada eficaz quando a mensagem passada é entendida corretamente, ou seja, tem o mesmo significado para quem a emitiu e para quem a recebeu (SCHERMERHORN, 2007).

No entanto, uma só pessoa não consegue estabelecer uma comunicação eficaz, pois a comunicação é um complexo processo de duas mãos, onde aquele que envia a mensagem precisa ser capaz de obter um tipo de retorno, indicando se a mesma foi recebida da forma como foi planejada inicialmente. Cohen e Fink (2003) resumem a comunicação entre pessoas como “um intercâmbio de conteúdo [...], sentimentos sobre o tema em pauta, sentimentos sobre a pessoa e sentimentos sobre a própria pessoa”.

Assim, apesar da troca de informações entre pessoas ser algo extremamente comum, a comunicação é um fenômeno complexo que se dá através de um fluxo, que tem etapas definidas, começando no envio da mensagem e terminando com o retorno por parte de quem a recebeu.

2.1 O Processo de comunicação

A comunicação pode ser vista como um processo, um fluxo. De acordo com Robbins (1998) o processo da comunicação se dá da seguinte forma: primeiramente, a fonte, ou o emissor, inicia o processo codificando uma ideia ou informação, transformando-a em uma mensagem, a partir das suas próprias habilidades, atitudes, conhecimentos e sistema sociocultural. Isto significa dizer, por exemplo, que a fonte não pode enviar uma mensagem por meio de uma carta se ela não possuir a capacidade de escrever. Obviamente, também se torna essencial que o receptor, aquele que vai receber a mensagem, tenha as habilidades necessárias para compreendê-la corretamente, neste caso, ele precisa ser capaz de ler.

Diante disso, pode-se dizer que a fonte é responsável por determinar o canal pelo qual será enviada a mensagem. O receptor, por sua vez, decodifica a mensagem para poder recebê-la, e caso ela tenha sido compreendida corretamente e for posta novamente no sistema, ocorre o fenômeno chamado de ‘circuito de retorno’ ou *feedback* (ROBBINS, 1998), ou seja, é o retorno percebido pelo receptor, sendo esta caracterizada como a última parte do processo de comunicação. Essa natureza circular da comunicação deve ser entendida pelos comunicadores, para que o processo seja eficaz.

Sendo assim, o processo de comunicação é bem sucedido quando a mensagem passada pelo emissor é recebida e compreendida pelo receptor, gerando a ação desejada de ambas as partes (KAVANAUGH; NINEMEIER, 1995).

Dentro desse processo ainda há o ruído, que pode ocorrer em qualquer etapa da figura acima, e nada mais é do que tudo aquilo que interfere na mensagem durante sua transmissão, distorcendo-a, e não faz parte nem da fonte nem do receptor (LACOMBE; HEILBORN, 2003). O ruído altera a mensagem e compromete o processo de comunicação.

Chiavenato (1999) ressalta ainda a importância do *feedback* para a eficácia do processo, pois ele é uma ferramenta importante de verificação da mensagem enviada, se o seu significado foi percebido pelo receptor de forma aproximada ao que foi pensado pelo emissor. Caso não tenha sido bem sucedida, o emissor pode enviar outra mensagem.

Portanto, conclui-se que o processo de comunicação é sistêmico, isto é, cada uma das partes – fonte, mensagem, canal, receptor, *feedback* – são integrantes fundamentais do conjunto.

2.2 Comunicação organizacional

A comunicação está constantemente presente no cotidiano das pessoas e isso não é diferente dentro das empresas isso. Ela é fundamental para qualquer empreendimento e deve ser administrada em toda a organização. A comunicação organizacional é o processo específico pelo qual a informação circula e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma empresa (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (1999) cerca de 90% dos problemas de uma organização estão relacionados à comunicação, ou melhor, à má comunicação, o que demonstra a imensa importância que essa questão representa para as empresas, e o quão fundamental é o bom funcionamento do processo comunicacional para o sucesso das mesmas.

Hampton (1998) explica que a comunicação está para a empresa assim como a corrente sanguínea está para o organismo de uma pessoa: se o sangue supre todas as células com oxigênio, a comunicação supre as unidades da empresa (departamentos, setores, pessoas) com informações. Se as células ficam sem oxigênio, elas funcionam mal e morrem, o mesmo acontece com as unidades sem informações. A comunicação deve manter os departamentos e empregados munidos de informação e compreensão, que vão permitir que as atividades organizacionais sejam realizadas.

De acordo com Wels (2005), 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, fazendo assim com que as atividades empresariais se desenvolvam.

Chiavenato (1999) aprofunda a questão da relação entre funções administrativas e a comunicação, exemplificando cada uma delas: no caso do planejamento, o administrador precisa buscar dados e informações para servir como base, escreve relatórios e reunir-se com outros colegas; no ato de organizar, ele precisa compilar informações acerca do estado da organização e comunica aos outros a nova estrutura; no caso da direção, ele lidera, incentiva, direciona os funcionários, basicamente se comunicando com eles; já no controle, o administrador se utiliza da comunicação para obter as informações, fazer comparações com os padrões estabelecidos e definir medidas corretivas se necessárias.

Marques (2003) acrescenta que a comunicação é o elo entre a gerência e o pessoal, a forma pela qual todos os funcionários de uma empresa se unem para alcançar um objetivo comum e, sobretudo, é a base para o sucesso de uma gestão.

A chamada comunicação interna é a interação que os colaboradores de um empreendimento tem entre si, e que deve ser estimulada e facilitada pela própria organização com programas e instrumentos. É por meio dessa comunicação que há a troca de ideias, interação entre os níveis hierárquicos, diálogos, envolvimento dos funcionários com a organização, enfim, faz com que o pessoal se sinta integrado ao seu trabalho (WELS, 2005).

Há alguns instrumentos e ferramentas que permitem que o processo comunicacional flua, circule dentro da empresa, tais como jornais, boletins, mural, a *intranet*, os *newsletters* eletrônicos, os vídeos institucionais e os *folders*. Através deles a informação é mais facilmente distribuída pela organização, capacitando o funcionário como um consciente multiplicador dos objetivos e metas empresariais (GALASSO; SANTOS; SALLES, 2009).

Em se tratando dos gerentes e líderes das empresas, é ainda mais necessário ser um bom comunicador, pois 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. Os gerentes transmitem as informações ao pessoal sempre direcionando a atenção de todos para os valores, metas e objetivos organizacionais, influenciando, assim, o trabalho da equipe (DAFT, 2010).

Ainda sobre o assunto, Schermerhorn (2007, pag. 385) também afirma que “nenhum gerente será capaz de gerenciar conflitos, negociar com êxito, e ser bem sucedido na liderança se não for um bom comunicador” e que o trabalho de gerentes e líderes de equipe é bastante interpessoal e rico em comunicação, independentemente de se tratar de alguém que atue no topo da hierarquia organizacional, nos níveis estratégicos, ou em níveis inferiores. É por meio da comunicação que esses gestores compartilham informações com a equipe, influenciando suas atitudes, comportamentos e percepções.

Durante um dia de trabalho, como descreve Daft (2010), os gerentes gastam 80% de seu tempo se comunicando diretamente com os outros e os 20% restantes ele passa trabalhando sozinho, porém também se comunicando bastante indiretamente, seja de maneira escrita ou mesmo pela da leitura. Ou seja, pode-se afirmar sem dúvidas que a comunicação permeia praticamente toda a atividade gerencial, e nenhuma outra habilidade é tão determinante no sucesso desse trabalho (BROWNELL, 2004).

Diante do exposto, percebe-se que a comunicação assume um papel estratégico nas organizações, e tem a função de interligar os setores da empresa, conectar a organização com seu pessoal, e transmitir informações e os valores da mesma, para, dessa forma, fazer com que os funcionários caminhem alinhados em direção aos objetivos esperados pela empresa. É, enfim, essencial para o sucesso de uma gestão.

Portanto, por ter um papel tão primordial dentro das organizações, a comunicação precisa circular dentro da empresa de forma prática, segura e eficaz, para minimizar as falhas e facilitar o trabalho do pessoal.

2.3 Canais de comunicação

A maneira pela qual a comunicação flui dentro da empresa precisa ser adequada às necessidades e particularidades da mesma, assim como ao emissor da informação e ao grupo ao qual ela visa atingir. Há inúmeras formas de se comunicar e diversos meios pelos quais uma pessoa pode enviar uma mensagem para outra. É importante que as informações sejam passadas de forma apropriada e eficaz, para não comprometer o funcionamento dos processos organizacionais (DAFT, 2010).

Dessa forma, a transmissão da comunicação pode ocorrer por vários canais, que são agrupados em dois tipos: a rede formal e a rede informal de canais. Da primeira, fazem parte os canais de comunicação estabelecidos pela organização, que são geralmente verticais e relacionadas com as tarefas. Já na rede informal a comunicação se dá em qualquer direção e normalmente satisfaz necessidades sociais dos indivíduos, tais como boatos e rumores, mas que também são fundamentais para a empresa, pois revelam questões importantes sobre os empregados, pontos que estão confusos e precisam de atenção da gerência, além de poder ser aproveitada pelos gerentes como um mecanismo para obter retorno dos empregados em relação às atividades organizacionais (ROBBINS, 1998).

Sendo assim, a comunicação se movimenta dentro da empresa fluindo nas estruturas formais e informais, às vezes ascendendo, outras descendendo na hierarquia, outras ainda fluindo lateralmente.

Há, ainda, a comunicação não verbal, que se dá por gestos, olhares, movimentos corporais e também é capaz de transmitir mensagens. Um gerente, por exemplo, pode colher informações através dos sinais corporais emitidos por sua equipe, e também pode influenciar o pessoal, enfatizar regras, comportamentos, através de suas ações, sua postura, apresentação pessoal, etc., ou seja, pode usar a comunicação não verbal para apoiar a comunicação verbal, a comunicação declarada pela empresa (SNELL, 2010).

Cada canal de comunicação possui suas vantagens e desvantagens, ficando a cargo dos gerentes a escolha do canal mais apropriado para determinada situação. Os canais podem ser avaliados quanto a sua riqueza, isto é, quanto à quantidade de informações que ele comporta na transmissão da mensagem. A comunicação cara a cara, por exemplo, é considerada um meio bastante rico, já que fornece informações com a linguagem corporal, tom de voz, expressão fácil, além de permitir um *feedback* imediato, tornando a comunicação mais completa. Enquanto que o correio eletrônico já é um canal menos rico, pois oferece uma interação muito mais demorada e distante entre o emissor e o receptor (SNELL, 2010).

Os meios pelos quais a comunicação se dá dentro da organização também podem ser divididos entre contatos diretos ou contatos indiretos. Lamcombe e Heilborn (2003) explicam que apesar do desenvolvimento da tecnologia, que pode diminuir o contato direto entre as pessoas, a comunicação cara a cara continua sendo imprescindível, justamente por ser um canal tão rico. Dentro da empresa, a comunicação direta ocorre nas reuniões, conversas formais e informais, palestras e até mesmo festas e confraternizações.

Por sua vez, a comunicação indireta através de documentos escritos (ou mesmo meios eletrônicos) tem sua relevância, pois permite um registro e recuperação da mensagem. Suas formas mais comuns nas organizações são relatórios, cartas, boletins, memorandos, circulares, newsletter (LAMCOMBE; HEILBORN, 2003).

A decisão do melhor canal é baseada nas características da mensagem, na sua importância, sua natureza, nas circunstâncias do momento, nos próprios funcionários, na relação entre eles e o gerente, na política interna de cada empresa, dentre outros fatores. Geralmente, a escolha de um canal em detrimento do outro depende se a mensagem é ou não rotineira: mensagens rotineiras, mais simples, geralmente são passadas por um meio menos rico, ao passo que as mensagens não rotineiras, as quais tem maior potencial de serem complicadas e mal interpretadas, normalmente requerem um canal mais rico (DAFT, 2010).

No entanto, os canais se complementam e cada um tem o seu papel fundamental para a promoção da comunicação organizacional. Ainda assim, por mais adequado que seja o canal, ele não impede que haja falhas ou barreiras durante o processo comunicacional. Muitas vezes há ruídos e interferência ao longo da transmissão da comunicação que distorcem e interferem na mensagem transmitida.

2.4 Barreiras de comunicação

Diante do exposto, pode-se dizer que o fenômeno da comunicação pode sofrer interferência devido ao seu alto grau de complexidade. Ou seja, é possível que haja alguns tipos de erros durante o processo, as chamadas barreiras da comunicação eficaz (ROBBINS, 1998). As fontes de distorção da mensagem podem ser o emissor, ou o receptor, o canal escolhido, ou até mesmo a própria mensagem. Robbins (1998) afirma que a mensagem decodificada raramente é a mensagem exata que o emissor pretendia.

Assim, Chiavenato (1999) explica que barreiras de comunicação são restrições ou limitações que ocorrem durante o processo, fazendo com que a mensagem enviada pela fonte não flua livremente, chegando alterada ao seu destino. Ou seja, a barreira faz com que a mensagem que foi enviada pela fonte chegue para o emissor diferente de como foi planejada. Quanto mais complexa for a mensagem, e quanto mais conteúdo emocional ela carregue, maior a probabilidade de ocorrer falhas durante sua transmissão (COHEN; FINK, 2003).

Dentre os principais fatores individuais que interferem no processo estão: a filtragem, quando o emissor manipula a informação de modo que ela seja recebida de uma determinada forma pelo receptor; a percepção seletiva, que ocorre quando os receptores entendem a mensagem de acordo com suas necessidades, motivações, experiências, características pessoais, etc.; a defensiva, quando o receptor se sente ameaçado pela informação e reage defensivamente, muitas vezes atrapalhando a comunicação; e por fim a linguagem, ou seja, quando os diferentes significados que as palavras tem para cada pessoa fazem com que a comunicação seja imperfeita (ROBBINS, 1998).

Cohen e Fink (2003) aprofundam a questão da linguagem, ressaltando que as palavras são muitas vezes imprecisas, tem diversos significados e ainda podem trazer uma matriz emocional que influencia a comunicação, por despertar associações e respostas emocionais.

Os autores ainda acrescentam outras barreiras comuns, como a comunicação ambígua: mensagem contraditória, que ocorre quando vários canais operam ao mesmo tempo mas não estão completamente sincronizados, emitindo mensagens distintas; e também a comunicação incompleta, ou seja, quando se emite uma mensagem, mas não se fornece todas as informações importantes sobre a mesma, por exemplo um canal que demonstra a presença de um problema mas não transmite informações suficientes para deixar claro do que se trata nem qual a sua gravidade.

Além desses, Kavanaugh e Ninemeier (1995) ainda citam outras barreiras pessoais para a comunicação eficaz, tais como a falta de senso de oportunidade, quando uma pessoa, por exemplo, tenta se comunicar com alguém que está distraído ou ocupado; diferenças de conhecimentos e pressuposições, quando o emissor pressupõe que a pessoa a quem a mensagem é destinada tem o conhecimento necessário para entendê-la; e emoções, que ocorre quando pessoas falam coisas que não pretendiam em um momento de raiva, ou falam

de uma forma agressiva, deixando assim as emoções interferirem na transmissão da comunicação.

No entanto, há algumas barreiras no processo comunicacional que são originadas da própria organização. Robbins (1998) descreve algumas delas, como a diferença de status e poder, que é quando um funcionário tem receio de passar notícias ruins ou desagradáveis em relação ao trabalho para seus chefes, mas também pode ser quando alguém não dá atenção, ou não considera o que pessoas de níveis hierárquicos mais baixo tem para informar; a ausência de canais formais que facilitem a empresa a se comunicar como um todo, tais como memorandos, *newsletters*, políticas de portas abertas, etc.; fluxos de comunicação ineficientes e inadequados as atividades da equipe; diferenças entre os departamentos em termos de necessidades e metas, isto é, cada departamento se preocupa apenas com suas questões internas, não se comunicando eficazmente uns com os outros e, por fim, a má coordenação da comunicação, seja entre a alta administração e o operacional, seja entre os departamentos e setores, seja entre os diferentes turnos de trabalho, enfim, quando as partes da organização trabalham isoladamente, sem um direcionamento apropriado, e não em conjunto, como um sistema interligado.

Em suma, as barreiras são obstáculos no processo comunicacional, gerando perda na comunicação. Cabe aos administradores conhecê-las para tentar minimizar seus efeitos, de forma que a comunicação flua dentro da organização da melhor forma possível. A boa circulação comunicacional é determinante para o sucesso de qualquer tipo de empresa, independente de seu porte, ramo de atividade, tipo de gestão, etc. Em se tratando de uma empresa hoteleira, isso não poderia ser diferente, já que é uma organização que necessariamente é formada por setores bastante distintos entre si, e que precisam de uma comunicação intensa, constante e livre de barreiras.

3. ESTABELECIMENTO HOTELEIRO

De acordo com a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), “considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.9101, de 15 de julho de 1980”. É qualquer organização que ofereça alojamento a uma clientela indiscriminada mediante pagamento de diárias (CASTELLI, 2003).

Um hotel é o meio de hospedagem mais comum no meio urbano, onde os clientes pagam por serviços de hospedagem, alimentação, entretenimento, dentre outros, visando, com isso, a obtenção de lucros. É, dessa forma, uma organização, pois conta com um grupo de pessoas trabalhando em diferentes funções, porém com um objetivo comum – oferecer aos hóspedes o melhor serviço, atendimento, preço, etc., a fim de satisfazê-los (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003).

As empresas hoteleiras podem ser classificadas sob os mais diversos critérios. Os mais comuns são o tamanho (hotel de pequeno, médio ou grande porte), a categoria (luxo, standard, simples, etc.), o tipo (histórico, de lazer, pousada, etc.), e muitas outras, variando de acordo com o país, com o autor, com a necessidade, etc. (CASTELLI, 2003).

Como qualquer empresa, um hotel é dividido entre diversos setores e departamentos, que atuam objetivando a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Essas divisões variam de acordo com cada hotel, mas de maneira geral, a Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Administração são departamentos comuns a todos.

3.1 Comunicação dentro de um estabelecimento hoteleiro

Como já dito anteriormente, um hotel é, como toda empresa, formado por diversos departamentos, que trabalham em conjunto visando satisfazer seu cliente. No entanto, no caso de um empreendimento hoteleiro, além de todos os setores comuns a qualquer organização – Finanças, Recursos Humanos, Suprimentos, Comercial, etc. – há alguns que são mais específicos desse tipo de empresa, tais como Alimentos e Bebidas, Eventos, Lazer e Recreação, Hospedagem, etc. Sendo assim, para que todos esses departamentos tão distintos funcionem juntos, sejam coesos entre si, trabalhem alinhados para os mesmos objetivos, é preciso que haja um processo comunicacional extremamente eficiente e eficaz.

Pereira (20??) ressalta a importância da comunicação utilizada como uma ferramenta estratégica para a interação entre os funcionários e a empresa, equilibrando os interesses dos dois, e promovendo um clima organizacional mais harmonioso. A autora afirma que 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 (POWERS; BARROWS, 2004).

Como qualquer empresa, o hotel é um sistema, onde todas as partes são extremamente importantes para o sucesso do funcionamento da organização como um todo, e necessitam de uma comunicação eficiente entre si. No entanto, de acordo com Castelli (2003) algumas áreas assumem uma maior relevância – a recepção é uma delas.

Rutherford (2004) afirma que a recepção é o “centro nervoso”, o “cérebro” de uma organização hoteleira. Enquanto Marques (2003) diz que um hotel é um pequeno mundo, sendo a recepção o eixo de rotação desse mundo, marcando o compasso, ajustando o andamento das partes, e mantendo o ritmo e o movimento.

De fato, a recepção tem um papel primordial dentro de todo e qualquer empresa hoteleira. Situa-se junto à entrada do estabelecimento, muitas vezes sendo o primeiro e último contato do cliente com o hotel, e onde os hóspedes se dirigem para pedir informações, solicitar serviços, fazer reclamações e elogios, pagar contas, etc. (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003). Por isso, o contato entre o pessoal da recepção e os clientes é permanente e bastante intenso. Segundo Powers e Barrows (2004) os funcionários da recepção, mais do que qualquer outro grupo, representam o hotel para os hóspedes.

A recepção faz parte do setor de Hospedagem. O organograma desse setor pode ser apresentado de diversas formas, mas de uma maneira geral também fazem parte dele a portaria social, telefonia, lazer e governança (CASTELLI, 2003).

Mais especificamente sobre a Recepção, algumas das funções realizadas por esse departamento são: efetuar e administrar as reservas; controlar as contas dos hóspedes, o que envolve transações financeiras, cobranças, fechamento de contas, etc.; auditoria noturna (conferir as contas, lançamentos, transações do dia); recepcionar o hóspede em sua chegada; registrar a entrada e saída dos clientes (*check in* e *check out*); gerenciar as cartas, mensagens e telefonemas dos hóspedes; passar informações acerca do hotel e da cidade para os clientes e atender as suas solicitações (RUTHERFORD, 2004).

3.2 Comunicação na Recepção

Como já mencionado anteriormente, a Recepção é um dos setores mais importantes em um estabelecimento hoteleiro. Ela fornece o principal serviço de um hotel: a hospedagem.

A Recepção representa o hotel para os hóspedes e, segundo Marques (2004) os funcionários desse setor precisam ter o maior número de informações possíveis para fornecer aos clientes, pois é para lá que muitos se dirigem para pedir informações sobre a cidade, acontecimentos, passeios turísticos, etc.

A relação entre o recepcionista e o cliente é também constrói a imagem do hotel, que deve ser mantida e preservada, não só apenas com os hóspedes, mas também com os colegas, fortalecendo a equipe, evitando conflitos e facilitando o trabalho de todos (PÉREZ, 2001).

A equipe da Recepção também deve estar ciente sobre todos os serviços internos prestados pelo hotel (massagista, recreadores, funcionamento do salão de beleza, horários do *room service*, etc.), precisam ter acesso às informações do hóspede (se querem receber ligações, se tem alguma necessidade especial), sobre os outros departamentos (Reservas, Eventos, Governança, Manutenção, etc.), enfim, um grande número de informações circula dentro desse setor (MARQUES, 2004).

De acordo com Pérez (2001), a Recepção é o setor de maior contato com os hóspedes. Galasso, Santos e Salles (2009) explicam que seus funcionários precisam obter a maior quantidade de informação possível e ter conhecimento dos acontecimentos diários da empresa, para ter segurança em passar qualquer informação para os hóspedes. Se um cliente deixa de receber uma informação importante ou é informado erroneamente sobre algo, ele perderá a credibilidade nos serviços do hotel, ficará desconfiado, podendo comprometer negativamente sua estadia.

Além de um contato contínuo e intenso com o público, a Recepção também comunica-se constantemente com as outras áreas da organização. Muitas das funções e atividade próprias do setor, para serem realizadas, dependem de informações de outras áreas do hotel. Bardi (1990) detalha alguns dos departamentos que a Recepção precisa manter uma comunicação com maior frequência na tabela a seguir, na Figura 4 (2):

--

Comunicação Interdepartamental

Departamento	Informações Necessárias para a Recepção
Marketing e Vendas	História do hóspede, reservas, primeiras impressões, mensagens e função de informação dos hóspedes.
Governança	Status do quarto, ocupação prevista, preocupação com segurança, e requisições para amenidades e suprimentos.
Alimentos e Bebidas	Transmissão de mensagem, informações precisas sobre <i>Voucher</i> , postagem de cobranças para contas dos hóspedes, contas previstas e pagamentos.
Banquetes	Informações sobre eventos agendados, processo de pagamento para eventos agendados, preparações de funções diárias de preparação e distribuição das funções do dia, e posto de comunicação pública.
Controller	Sumário diário de transações financeiras, dados financeiros para contas e livros de cartão de crédito.
Manutenção	Status do quarto e requisição dos hóspedes para serviço de manutenção.
Segurança	Segurança contra fogo, informações sobre comunicações de emergência e preocupações com a investigação da segurança do hóspede.
Recursos Humanos	Ponto inicial de contato e procura de funcionários em potencial.

Comunicação Interdepartamental
Fonte: Bardi, 1990

Dessa forma, fica claro que o pessoal da Recepção lida com um grande volume de informações. Além de todas as questões internas ao seu setor, precisa estar ciente de procedimentos e informações referentes aos demais departamentos do hotel, como mostrado na tabela da figura 4(2). Ao dar entrada em um hóspede, por exemplo, precisa estar alinhado com o setor de reservas, para saber se o apartamento não está reservado para outra pessoa, com a governança, para verificar se está limpo e organizado, com a manutenção, caso o quarto necessite de algum reparo, e assim por diante.

Por isso, processo de comunicação dentro desse setor é bastante complexo e precisa ser muito bem administrado pelo Gerente de Recepção, que deve recolher as informações e fazer com que o setor seja capaz de transmiti-las adequadamente, tanto para os funcionários e departamentos do hotel, como para o público externo (BARDI, 1990).

Dessa forma, toda a teoria contida no referencial teórico deste estudo forneceu a base necessária para a realização das próximas fases deste estudo, que serão apresentadas nos capítulos seguintes.

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia adotada para este estudo teve por base fundamentos de caráter exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória, como explica Mattar (2001), tem o objetivo de prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema de interesse, por isso é adequada para os primeiros estágios do estudo, quando a compreensão e a familiaridade do fenômeno de pesquisa são ainda um tanto vaga e imprecisa. É com a aplicação desse tipo de pesquisa que o investigador conhece melhor e mais profundamente o problema de pesquisa.

A pesquisa exploratória caracteriza-se principalmente pela informalidade, flexibilidade e criatividade em relação ao processo de pesquisa em si, já que não são empregados protocolos

formais, tais como questionários estruturados. Normalmente esses estudos são realizados a partir de dados secundários (isto é, dados que já estão disponíveis, não foram obtidos pelo pesquisador), conversas informais com pessoas conhecedora e/ou com experiência sobre o assunto em questão ou estudos de caso selecionado (SAMARA; BARROS, 2002).

Malhotra (2004, p. 105) explica que esse tipo de pesquisa é utilizado “em casos nos quais é necessário definir o problema com mais precisão, identificar cursos relevantes da ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem”, ou seja, esse método auxilia o pesquisador obter compreensão e critérios acerca do problema de interesse.

Mattar (2001) ainda acrescenta que a pesquisa exploratória também pode auxiliar a estabelecer as prioridades a serem pesquisadas, definir as variáveis relevantes a serem consideradas em um problema de pesquisa e ajudar na criação de hipóteses a serem verificadas.

Dessa forma, foi empregado a método exploratório na fase inicial do trabalho, no desenvolvimento do referencial teórico. Essa etapa da pesquisa foi realizada com base em dados secundários, tais como livros e artigos científicos de administração e de hotelaria. O emprego de um método exploratório se configurou como mais apropriado para os objetivos delimitados para a fase inicial deste estudo, uma vez que buscou-se compreender mais profundamente o papel do processo comunicacional na eficácia dos serviços prestados em um estabelecimento hoteleiro, com foco na recepção.

Para a segunda etapa do trabalho, na parte da coleta de dados primários, a metodologia utilizada foi a descritiva. A pesquisa descritiva procura analisar profundamente fatos e/ou fenômenos e fazer uma descrição detalhada sobre eles. É uma pesquisa abrangente, permitindo uma análise do problema de pesquisa em relação a aspectos econômicos, sociais, políticos, etc. (OLIVEIRA, 2005).

Mattar (2001) explica que a elaboração de pesquisas descritivas pressupõe profundo conhecimento do problema a ser tratado, e é preciso saber exatamente o que se pretende com a pesquisa.

Para tanto, Oliveira (2005) recomenda que, na pesquisa descritiva, sejam utilizados informações e dados obtidos previamente através de estudos exploratórios. No caso deste trabalho, o conhecimento acerca do assunto foi aprofundado na fase exploratória, que corresponde ao Referencial teórico.

O tipo de abordagem escolhida para a realização do estudo foi a qualitativa, sendo considerada satisfatória em se tratando de estudos exploratório-descritivos. Essa abordagem foi escolhida seguindo Malhotra (2004) que explica que os estudiosos realizam a pesquisa qualitativa para definir o problema ou estabelecer uma abordagem, gerando hipóteses e identificando variáveis que devem ser incluídas na pesquisa.

Essa forma de investigação pode ser definida como um conjunto de técnicas interpretativas que objetivam descrever e decodificar um sistema complexo de significados, com um foco de interesse amplo, e vai sendo direcionada ao longo de seu desenvolvimento (NEVES, 1996). Ou seja, é um método flexível, que proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

De acordo com Oliveira (2005) o processo da pesquisa qualitativa implica em estudo da literatura que aborda o tema, observações, aplicações de questionários, entrevistas e análise de dados. A autora acrescenta que esses resultados podem ser feitos de forma descritiva.

No caso deste trabalho, foi feita uma abordagem direta, na qual o objetivo do estudo ficou claro durante o desenvolvimento da coleta de dados junto aos sujeitos delimitados para participar. Esse tipo de abordagem é utilizado quando não há o interesse de disfarçar o objetivo do trabalho, pois não prejudicaria o intuito do estudo (MALHOTRA, 2004). Ademais, não faria sentido esconder o objetivo já que se trata de um tema de interesse para os próprios entrevistados, que podem se beneficiar com os resultados obtidos do trabalho, e, além disso, as próprias perguntas realizadas demonstrariam o enfoque do estudo. Os participantes serão apresentados a seguir.

4.1 Participantes do corpus

Sandhusen (2003, p. 164) define amostra como “uma porção limitada de um todo maior”. Ela pode ser probabilística, quando cada componente da população tem a mesma chance de participar, ou não-probabilística, quando alguns componentes tem uma maior probabilidade de serem escolhidos – que é o caso do presente trabalho.

Creswell (2010) explica que, em se tratando de coleta de dados qualitativos, os indivíduos são escolhidos porque experimentam o fenômeno principal a ser estudado. Portanto,

a escolha dos sujeitos que fizeram parte da amostragem se deu pela técnica do julgamento, ou seja, o entrevistador seleciona pessoas participantes de determinado trabalho baseando-se em seu julgamento acerca da representatividade das mesmas para o tema do estudo e o que elas podem fornecer (SAMARA; BARROS, 2002).

Na presente pesquisa, os entrevistados foram selecionados por terem conhecimento e experiência em hotelaria, principalmente no setor de Recepção. Apesar disto, buscou-se intencionalmente uma variedade quanto aos cargos ocupados por esses sujeitos, tempo de carreira, formação e experiências profissionais, visando reduzir ao máximo o enviesamento das respostas por parte dos profissionais selecionados.

Para buscar os entrevistados desta pesquisa, foi necessário o auxílio da Prof¹ Juliana Didier, atualmente ocupante do cargo de Coordenadora do curso de Hotelaria da UFPE. A prof¹ Juliana forneceu o contato de várias pessoas da área hoteleira, com as características necessárias para participar do estudo, e essas pessoas foram contatadas pela entrevistadora.

Em uma pesquisa qualitativa, a quantidade de pessoas que compõem a amostra não é fixa, embora normalmente seja relativamente pequena. Neste trabalho, o número de entrevistados foi determinado de acordo com a saturação das respostas, isto é, quando as respostas recebidas nas entrevistas não estavam acrescentando dados novos, já estavam saturadas (FLICK, 2009).

Sendo assim, foram feitas 7 entrevistas individuais com os seguintes profissionais:

- Augusto Ferreira, trabalha na Recepção do hotel Beach Class Suites há 7 anos. Entrou como estagiário e, há 4 anos, ocupa o cargo de Chefe de Recepção. cursou Hotelaria na UFPE;

- Laura Teixeira, também formada em Hotelaria pela UFPE em 2009, com MBA em Gestão Empresarial em Serviços (2012). Há 1 ano e meio é Chefe de Recepção do Beach Class International. Trabalhou por 2 anos na recepção do Beach Class Suites, primeiramente como estagiária e depois como recepcionista bilíngue. Estagiou também por 3 meses na recepção do hotel The Yarrow Resort and Conference Center, nos Estados Unidos, e foi *trainee* nos setores de recepção, animação e governança no hotel Hotel Grande Real Santa Eulália, em Portugal, durante 6 meses;

- Daniela Araújo, formada em Turismo no ano de 2005 pela Faculdade Jorge Amado, em Salvador, BA, tem MBA em Administração (2007) e em Gestão Hoteleira (2012). Já atuou nas áreas de Alimentos & Bebidas e Eventos, trabalhou em estabelecimentos hoteleiros em Brasília, Salvador e Recife. Na Recepção, especificamente, foi recepcionista bilíngue por 2 anos e meio no hotel Tivoly, Chefe de Recepção por 3 meses no Cult Hotel e hoje é Supervisora de Recepção do hotel Blue Tree Towers;

- Annysara Vieira, formada em Turismo pela UFPE em 2008, trabalha desde então na Recepção do hotel Dorisol. Entrou primeiramente como telefonista, foi promovida para Auxiliar de Recepção e, em seguida, para Recepcionista Senior, posição que ocupa a 2,5 anos;

- Taciana Saldanha, formada em jornalismo, atua na área hoteleira há 12 anos, quando começou a trabalhar como recepcionista bilíngue do Hotel Manibu, posição que ocupou por 2 anos. Passou mais 2 anos na área de eventos do mesmo hotel, antes de ser promovida a Executiva de Contas, onde está até hoje. Tem MBA em Gestão Empreendedora do Turismo (2006) e MBA em Gestão de Pessoas e Liderança (2012);

- Anderson Calado, técnico em turismo, tem 12 anos de experiência da área hoteleira. Participou do programa *trainee* da rede Accor, no Ibis, estagiando por todos os setores do hotel. Atua há 10 anos no setor da recepção, passando de estagiário a recepcionista, e posteriormente a Chefe de Recepção. Hoje é coordenador do departamento de Reservas do Hotel Nannai;

- Rosa Mariz, tem 21 anos de experiência em hotelaria, todos dedicados ao setor da Recepção. Já trabalhou nos hotéis Recife Palace, International Palace e Enotel. É atualmente recepcionista senior do Nannai.

Dessa forma, foram realizadas entrevistas de profundidade com essas pessoas a fim de se coletar os dados necessários para desenvolver o trabalho. A forma utilizada para coletar e registrar esses dados será descrita no tópico seguinte.

4.2 Entrevista em profundidade

Oliveira (2005) explica que a pesquisa descritiva exige um planejamento prévio rigoroso quanto aos métodos e técnicas para a obtenção dos dados. A técnica de coleta de dados escolhida para a obtenção de informações relevantes ao trabalho foi a entrevista em profundidade, umas das técnicas usadas para esse tipo de pesquisa, que consiste em "uma

entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é testado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico” (MALHOTRA, 2004, p. 163).

A entrevista pessoal, como também pode ser chamado tal método, proporciona entendimento e análise pessoal. Normalmente, essas entrevistas qualitativas envolvem questões não-estruturadas e tem o objetivo de suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010).

Vieira e Tibola (2005) destacam ainda que o entrevistador deve ser ético e respeitar o entrevistado, principalmente no que diz respeito a proteção das informações que foram fornecidas durante o processo. Os pedidos de sigilo de informações e/ou anonimato devem ser sempre atendidos e as promessas e afirmações proferidas durante o encontro devem ser mantidas.

No caso deste trabalho, as entrevistas foram realizadas com profissionais da área hoteleira, com experiência de trabalho no setor da Recepção. As entrevistas foram conduzidas com base em um esboço pré-definido de ponto e questões a serem abordadas, elaborados de acordo com os objetivos do trabalho. Porém, como é característico da pesquisa qualitativa, outras perguntas puderam ser formuladas durante a própria entrevista, assim como a ordem das mesmas pôde ser alterada no momento de sua realização.

Segundo Mattar (2001, p. 104) “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”, são os questionários, lista de tópicos a serem abordados, formulários para anotação das observações, etc.

Creswell (2010) explica que antes da reunião, os pesquisadores devem planejar sua abordagem de coleta de dados e, para o caso das entrevistas, devem utilizar o ‘protocolo de entrevista’ onde ficarão registradas as perguntas e respostas (mesmo que a entrevista seja gravada, é importante que o entrevistado faça anotações ao longo da conversa). Com esse protocolo, ficará mais fácil a futura análise dos dados.

Neste estudo, o modelo de entrevista semi-estruturado foi escolhido para pautar as conversas. Nessa forma de entrevista, utiliza-se um roteiro, onde há tópicos a serem abordados ao longo da conversa, e que também são a base para eventuais perguntas feitas pelo entrevistador (SAMARA, BARROS, 2002). Boni e Quaresma (2005) ressaltam que o papel do entrevistador fica mais relacionado ao direcionamento dos rumos da conversa para os objetivos do trabalho e, sempre que preciso, fazer perguntas adicionais para desenvolver pontos que não ficaram ainda muito claros.

No caso do presente estudo, o roteiro utilizado para pautar as entrevistas tinha 9 tópicos principais, sendo que alguns tinham subtópicos. O primeiro é um tópico que envolve a comunicação empresarial de forma geral, para qualquer tipo de empresa, para que o entrevistado comece falando sua visão sobre o assunto. Em seguida, as questões seguintes vão se aprofundando acerca da comunicação. Do quarto tópico em diante, as questões falam especificamente de hotelaria ou recepção. Ou seja, o questionário começa mais geral e vai se aprofundando aos poucos, falando primeiramente de qualquer empresa, entrando depois em hotelaria para, por fim, se direcionar para a recepção de um hotel.

Todas as entrevistas foram realizadas por um dos autores deste trabalho. O roteiro de entrevista desenvolvido foi levado para todas as reuniões, o que permitiu que o entrevistador conduzisse as entrevistas de forma mais organizada e segura, pois podia se basear em sua estrutura de tópicos a serem desenvolvidos.

4.3 A condução das entrevistas

A entrevista pessoal, ou em profundidade, caracteriza-se pela presença de um entrevistador que entre em contato com o(s) entrevistado(s), marca um encontro para a entrevista, faz perguntas e registra resposta do entrevistado (MATTAR, 2001).

Normalmente, o entrevistador inicia a conversa com uma pergunta genérica sobre o tema da pesquisa, e incentiva o entrevistado a falar abertamente sobre o assunto. A partir dessa resposta inicial o entrevistador vai delimitando os rumos da entrevista, sondando o entrevistado e aprofundando os assuntos. Apesar de ter um esboço dos pontos a serem abordados, as perguntas vão se configurando ao longo da conversa (MALHOTRA, 2004).

Neste trabalho, foi utilizado um roteiro com os tópicos a serem discutidos nas entrevistas, que serviu como um guia para auxiliar o entrevistador. No entanto, os temas foram sendo abordados de acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados e pelo rumo que

a conversa tomava. Os sujeitos entrevistados ficaram livres para expressar suas opiniões e considerações sobre as questões levantadas.

As entrevistas foram todas gravadas (com a permissão dos entrevistados) e, ainda, ao longo da conversa o entrevistador foi fazendo anotações relevantes, como sugeriu Creswell (2010). E a coleta dos dados foi sendo realizada até que cessasse os dados novos, de acordo com a técnica da saturação, já previamente explicada.

As reuniões foram marcadas previamente, através de contatos por telefone e/ou e-mail, e foram realizadas em sua maioria nos hotéis em que os profissionais entrevistados trabalham, com exceção de 2 casos, onde os entrevistados preferiram marcar um encontro em um local público. As conversas duraram entre 25 e 45 minutos, tempo suficiente para abordar calmamente todas as questões pretendidas, e variaram de acordo com as explicações de cada pessoa, pois o roteiro de tópicos foi o mesmo para todos.

Em todas as entrevistas, a conversa fluiu sem nenhum problema. A partir da primeira pergunta, bem geral sobre a comunicação empresarial, o próprio entrevistado desenvolvia sua resposta e depois se direcionava naturalmente para algum assunto mais específico da hotelaria, normalmente sobre a comunicação entre os setores do hotel. A entrevistadora, por sua vez, aproveitava para fazer perguntas sobre o assunto, e assim a conversa ia se desdobrando. Nos momentos em que se esgotava determinado assunto ou encerrava um tema, a pesquisadora introduzia um tópico que ainda não tinha sido falado.

Independente do tópico, no entanto, as perguntas feitas eram sempre bem imparciais, dando bastante espaço para que o entrevistado desenvolvesse bem o assunto em pauta, abrangendo livremente tudo que ele considerava relevante.

Todos os profissionais escolhidos para fazer parte do estudo se mostraram bem receptivos e prestativos nos encontros, demonstrando interesse no trabalho e preocupação em entender bem o que estava sendo perguntado, se importando em responder satisfatoriamente os questionamentos.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

Depois de transcritas todas as entrevistas realizadas, as informações obtidas foram reunidas e analisadas, de acordo com a análise de conteúdo e com base na teoria apresentada no referencial teórico deste trabalho.

Logo no início das entrevistas, foi abordada a questão da importância da comunicação para uma organização, independente do ramo de atuação. Como esperado, todos os entrevistados foram unânimes na opinião de que a comunicação é essencial e determinante para o sucesso de uma empresa. Todos eles também sempre acabaram citando o hotel para exemplificar uma empresa que necessita de uma comunicação bastante eficiente, ressaltando a importância da interação entre os departamentos.

Todos partilham também a opinião de que uma empresa hoteleira, por suas características particulares, precisa ainda mais de uma gestão eficiente do processo comunicacional, se comparado com empresas de outros setores. Laura Teixeira vai mais a fundo e afirma que “esse pensamento se aplica a qualquer empresa que preste serviço, pois os serviços são entregues na hora para o cliente, não tem como voltar no tempo e refazer caso haja falhas”, por isso a comunicação se faz ainda mais necessária.

Apesar de todos os entrevistados explanarem acerca de várias questões relacionadas à comunicação empresarial e reconhecerem sua relevância, quando lhes é pedido para definir a comunicação, explicar o seu processo, a maioria deles volta a falar de sua importância. Apenas Anderson Calado respondeu diretamente a pergunta, dizendo que a comunicação é “a informação em movimento” e citou a questão da emissão da mensagem e a necessidade da mesma ser compreendida pelo receptor para que o processo se conclua corretamente, o que corresponde às definições de Robbins (1998), Kotler e Armstrong (2003), Snell (2010) e Daft (2010), apresentadas previamente neste trabalho.

Ainda assim, ao longo da conversa, todos os profissionais em algum momento acabaram falando da importância de se certificar do entendimento da mensagem pela outra parte, ao se comunicar com alguém dentro de um estabelecimento. Rosa Mariz destaca o chamado “*follow up*” que é a conferência da realização das solicitações passadas, como um meio eficiente de se evitar falhas por má comunicação, de se certificar que a comunicação foi entendida, que é justamente o *feed back*, a conferência da informação, mencionada por Chiavenato (1999). E ainda, em todas as entrevistas, ficou claro que os participantes entendem o papel fundamental desempenhado pela comunicação dentro de uma organização.

Porém, alguns dos profissionais revelaram considerar a comunicação algo difícil e complexo, já que é um processo bastante passível de erros e interpretações equivocadas, principalmente em uma empresa complexa como um hotel, e mais ainda em se tratando do setor da Recepção, por lidar com um grande volume de informações e por estar constantemente se comunicando com outros setores e com hóspedes, tal como foi descrito por Marques (2004). Entretanto, Laura Teixeira, Annyara Vieira e Taciana Saldanha concordam em afirmar que essa dificuldade da comunicação está muito mais relacionada à pessoa com quem pretende se comunicar do que o setor ou o canal utilizado. Laura e Annyara afirmam que os funcionários que são mais comprometidos com a empresa e com o trabalho se mostram mais acessíveis e dispostos, logo a comunicação flui mais facilmente.

Laura, Annyara e Taciana também ressaltam que, muitas vezes, quando dois funcionários não se dão bem pessoalmente, acabam levando isso para a relação profissional, deixando que a inimizade acabe afetando o processo comunicacional. “Muitas vezes, um funcionário discute com outro por algo e, depois, eles não conseguem mais trabalhar bem juntos, pois não se comunicam mais da forma adequada”, explica Taciana. Essa questão do relacionamento entre os funcionários do hotel, na verdade, foi levantada por todos os entrevistados, que afirmam que é muito importante manter boas relações com os funcionários do hotel, principalmente de outros departamentos, já que essa boa relação é importante na hora de se passar solicitações e pedir favores.

Augusto Ferreira fala que é fundamental para o seu trabalho ter uma boa relação com os gestores e funcionários dos demais departamentos do hotel, principalmente Reservas e Governança, cujos serviços são muitas vezes atrelados aos da Recepção. Ele diz que “um bom relacionamento com esses setores permite que ele peça uma arrumação de quarto urgente para a Governança, ou uma reserva de última hora para Reservas, já que imprevistos acontecem frequentemente em hotelaria”.

Todos os profissionais também estão de acordo com o que foi dito por Rutherford (2004) quanto a Recepção ser o “centro nervoso” do hotel. Anderson, Rosa e Daniela concordam também com Castelli (2002) ao dizer que é um dos departamentos mais importantes para a organização hoteleira. Os entrevistados falaram constantemente no decorrer da entrevista que a Recepção é onde tudo acontece, é um setor que não para, que mantém contato constante com os clientes e departamentos e que é sempre a ela que os hóspedes se direcionam para fazer solicitações e reclamações. Essas respostas correspondem ao que foi escrito por Cândido e Vieira (2003), quanto ao papel primordial da Recepção para o hotel.

Quando questionados sobre os canais formais de comunicação existentes na Recepção, todos os respondentes foram unânimes: os principais são o Log Book, o chamado livro de ocorrências, e o e-mail, mas também citaram o próprio sistema operacional utilizado e o quadro de avisos. As opiniões sobre reuniões de equipe como forma de transmitir informações foram um pouco divergentes: Daniela e Augusto são a favor de reuniões periódicas com toda a equipe reunida, pra conversar sobre acontecimentos, propor melhorias, resolver problemas, tirar dúvidas, etc. Annyara, por sua vez, diz que as reuniões devem ser realizadas quando há necessidades, quando há um novo procedimento a ser adotado, uma nova política, etc. Já Laura, Anderson, Rosa e Taciana defendem que se deve fazer reuniões individuais com cada um da equipe com frequência, resolvendo as questões diretamente com cada funcionário à medida que ocorrem no dia-a-dia.

Grande parte dos entrevistados também destacou a importância do registro da informação de forma escrita, pois permite que essas informações sejam acessadas no futuro, e são provas concretas que elas aconteceram. Esse fato corresponde ao que foi abordado por Lambombe e Heilborn (2003).

Em relação aos canais informais, tais como conversas e boatos, as respostas também foram distintas. Daniela, Annyara, Taciana e Laura opinam que é algo natural de qualquer empresa, e que decorrem da convivência intensa entre os funcionários de um hotel. Laura afirma que esse tipo de comunicação pode revelar questões sobre os funcionários do hotel que, por algum motivo, não tinha sido enxergada pelos gestores, e que podem ser usadas a favor da organização se bem administradas, concordando com o que foi descrito por Robbins (1998) a respeito do tema. Por outro lado, Augusto, Anderson e Rosa discordam do autor, e afirmam que esse tipo de comunicação é prejudicial para a empresa, pois são sempre distorcidas e diferentes da realidade, causando muitas vezes intrigas e um clima organizacional desagradável.

A comunicação da Recepção com os outros departamentos do hotel é primordial para o sucesso do serviço prestado, não há discordâncias quanto a isso. A Recepção mantém uma comunicação constante com todos os outros departamentos do hotel, como descreveu Bardi (1990). Todos os entrevistados citaram a Governança e Reservas como os departamentos de contato mais intenso, e em seguida Manutenção e Alimentos & Bebidas. E, geralmente, a comunicação interdepartamental se dá através do e-mail, enquanto a interação entre funcionários do próprio setor é normalmente pelo *Log Book* ou pelo sistema operacional, de acordo com o que foi dito pelos profissionais.

Augusto explicitou ainda a importância da relação empresa-colaborador, dizendo que comunicação entre essas duas partes é tão importante quanto a da empresa-cliente. Esse assunto também foi abordado por Marques (2003). A partir dessa interação, a empresa precisa passar claramente seus objetivos para os colaboradores, que por sua vez precisam mostrar para empresa suas expectativas e dificuldades em relação ao trabalho, dessa forma, ambos trabalham juntos, de forma colaborativa. "Acabou o tempo em que as empresas davam ordens e o funcionário apenas obedecia... é preciso que os interesses dos dois lados estejam sendo atendidos e isso só pode ser conseguido através da comunicação eficaz", explica Augusto.

Já a questão da comunicação para com os clientes externos, todas as pessoas entrevistadas concordaram que deve haver uma preocupação da gerência do hotel em treinar e instruir seus colaboradores para atender e se comunicar com os hóspedes da melhor maneira possível, evitando a transmissão de informações erradas, o que pode gerar insatisfação do cliente. Ainda sobre o assunto, todos afirmaram que para ser capaz de prestar um bom atendimento ao cliente, o recepcionista precisa conhecer bem tudo que o hotel oferece, precisa obter a maior quantidade de informações possível, o que está de acordo com o que foi dito por Galasso, Santos e Salles (2009).

Ainda em relação à comunicação com os hóspedes, Augusto, Laura, Rosa, Anderson e Anyara explicaram que, mesmo cientes de tudo que acontece no hotel, os funcionários da Recepção precisam filtrar as informações que vão passar para os clientes, pois nem tudo deve ser dito. Rosa exemplifica: "se um hóspede reclamar para o recepcionista que o quarto não foi arrumado, apesar dele saber que foi porque uma camareira faltou, ele não deve informar ao cliente dos problemas internos da empresa, deve apenas se desculpar e providenciar para que o quarto seja limpo o mais cedo possível". Essa questão se relaciona com o que foi dito por Pérez (2001), de que a relação entre o funcionário e o cliente é o desenvolvimento da imagem do hotel, e que deve ser preservada.

Os principais problemas gerados pelas falhas e ruídos na comunicação também foi um ponto abordado na entrevista. Embora uma grande variedade de exemplos de problemas diferentes tenha sido citada pelos participantes das entrevistas, todos convergem para a mesma questão: a não satisfação do cliente. Os entrevistados afirmam que falhas no processo comunicacional, por menores que sejam, podem acarretar em falhas na prestação dos serviços e na consequente insatisfação do hóspede. Um apartamento registrado erroneamente como vago pela recepção, pode se transformar em um transtorno gravíssimo se um novo hóspede entrar no quarto ocupado. Ou seja, a comunicação eficaz é essencial para que o serviço prestado pela Recepção seja satisfatório para seus clientes.

As respostas em relação às barreiras para a comunicação eficaz foram também um pouco variadas. Anderson, Rosa, Anyara e Laura apontam que a principal barreira é a própria relação entre as pessoas, que já foi citada anteriormente. Eles afirmam que quando as pessoas tem problemas umas com as outras, afeta gravemente o processo comunicacional, pois as pessoas tendem a ficar defensivas em relação à transmissão da mensagem. Já Augusto e Taciana ressaltam que a principal dificuldade na comunicação está em encontrar a forma de se passar a mensagem, objetivando a compreensão dela pelo receptor. Muitas vezes, a mesma informação é passada de formas diferentes, pois cada pessoa ou cada departamento precisa recebê-la de uma maneira adequada para seu melhor entendimento, já que cada pessoa tem experiências, conhecimentos e características pessoais diferentes, tudo influenciando no processo comunicacional. Essas barreiras citadas podem ser relacionadas com a defensiva, a percepção seletiva e a linguagem, citadas por Robbins (1998).

Laura ainda acrescenta que a própria rotina na Recepção representa uma barreira, pois os trabalhadores desse setor tem que realizar diversas atividades ao mesmo tempo, já que há sempre clientes no balcão, procedimentos a serem feitos no sistema, telefones tocando, etc., o que fatalmente acaba gerando em falhas comunicacionais, pois um recepcionista ocupado com os hóspedes pedindo a limpeza do quarto no telefone não tem condições de informar de maneira ideal ao cliente do balcão sobre os serviços de lazer do hotel.

A barreira da diferença de *status* e poder citada também por Robbins (1998) foi abordada apenas por Laura, que disse que sempre há pudor em falar certas coisas para os chefes. Os outros entrevistados, no entanto, afirmam que hoje as chefias estão bem mais próximas dos funcionários e que, de acordo com suas experiências profissionais, os gestores se mostraram pessoas acessíveis e disponíveis para seus subordinados.

Em relação à atividade e o trabalho do gestor, principalmente no caso do Chefe de Recepção, Taciana, Daniela, Laura, Augusto e Annyara concordam com a visão de Schermerhom (2007) de que a comunicação permeia a atividade gerencial e que a essência do trabalho do gestor é se comunicar. Augusto, concordando com Brownell (2004), ressalta que ser um bom comunicador é uma característica comum aos grandes gestores.

Laura e Augusto aprofundam bem a questão da comunicação no trabalho do gerente, explicando que é um trabalho de distribuição das informações relevantes para os funcionários e departamentos do hotel, direcionando as pessoas para os objetivos da organização, o que corresponde ao que foi dito por Daft (2010).

Apenas Anderson e Rosa discordam dessa visão de que a comunicação faz parte da maior parte do trabalho gerencial, dizendo boa parte do trabalho dos gerentes envolve atividades burocráticas e internas. Ainda assim, não discordam da necessidade de se comunicar bem para ser um bom gestor.

Sendo assim, a partir das análises das informações contidas nas entrevistas pôde-se obter uma melhor compreensão acerca do tema do estudo. As respostas coletadas foram pertinentes e procurou-se comparar e relacionar todas as questões abordadas com a teoria estudada previamente. Assim, com essas informações, é possível fazer reflexões e retirar conclusões sobre o tema do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa abordou uma questão ainda pouco vista em estudos acadêmicos, que é a importância do processo comunicacional com foco no setor da Recepção, e o papel dessa comunicação para o desempenho dos serviços prestados no mesmo setor.

Apesar de muitos profissionais não serem capazes de descrever detalhadamente o processo da comunicação, eles compreendem perfeitamente a importância da eficácia desse processo para a organização e avaliam bem a sua complexidade.

Fica claro que a Recepção, como um dos departamentos de maior atividade e de maior contato com o cliente, precisa manter uma comunicação constante com praticamente todas as outras áreas da organização, principalmente o setor da Governança, Reservas, Manutenção e Alimentos & Bebidas. Esse contato se faz necessário pois muitas das atividades que a Recepção realiza dependem do compartilhamento de informações com essas áreas.

Sendo assim, a Recepção lida com um grande volume de informações internas e externas ao seu setor, por isso é preciso que haja canais facilitadores da circulação dessas informações. Os canais mais utilizados para a comunicação internamente é o *Log Book*, o mural de avisos e o contato direto com o Chefe de Recepção, seja no dia-a-dia, seja em reuniões de equipe ou menos em reuniões individuais. Já a comunicação com os outros departamentos do hotel geralmente é feita por e-mail.

No entanto, nem sempre o processo de comunicação é eficaz, pois há algumas barreiras que interferem na transmissão correta das informações, tais como problemas de relacionamentos, dificuldades em passar a mensagem de maneira adequada pra cada pessoa e a rotina corrida e movimentada do setor. Essas barreiras interferem negativamente no processo de comunicação o que possivelmente acarreta em falhas na prestação do serviço, podendo deixar o hóspede insatisfeito e, conseqüentemente, causando prejuízos para o hotel, tanto financeiros, pelo hóspede que não retornará, quanto em relação à imagem da empresa, que ficará manchada para aquele hóspede.

Além disso, os funcionários da Recepção precisam estar preparados para atender os hóspedes da melhor maneira possível e há uma preocupação por parte das empresas hoteleiras em treinar e instruir seus funcionários para tanto.

Portanto, conclui-se que a comunicação eficaz é crucial para o sucesso dos trabalhos realizados na Recepção de um hotel, já que é um setor cujas atividades dependem da troca de informações com outros setores e cuja essência do trabalho é se comunicar e prestar serviços para os hóspedes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N. M. do M. **Uma avaliação de comunicação de marketing na hotelaria.** Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/642>. Acesso em: 29/03/2012
- ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. **A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações.** Disponível em: <http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%202009/artigo%20comunica%E7%E3o%20empresarial%20-%2002.pdf>. Acesso em: 25/03/2005.
- BARDI, J. A. O estimulante serviço do gerente de recepção. In: RUTHERFORD, Denney G. **Hotel gerenciamento e operações.** 2. ed. São Paulo: Roca, 2004.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Disponível em: http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf. Acesso em: 20/05/2012.
- BROWNELL, J. Gerentes intermediários: enfrentando o desafio da comunicação. In: RUTHERFORD, D. G. **Hotel gerenciamento e operações.** 2. ed. São Paulo: Roca, 2004.
- BUENO, W. da C. **Novos contornos da comunicação empresarial brasileira.** Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/novosite/navegacaoDetalhe.php?option=artigo&id=7717>. Acesso em: 25/03/2012.
- CÂNDIDO, Í.; VIERA, E. V. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços.** Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira.** 9. Ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, R. L. **Administração.** 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GALASSO, A. B.; SANTOS, V. G. E. dos S.; SALLES, M. do R. R. **A comunicação como diferencial para o atendimento nas organizações.** Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/gss.htm>. Acesso em: 25/03/2012.
- GIL, A. C. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- KAVANAUGH, R. R.; NINEMEIER, J. D. **Supervisão em hospitalidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark: Salvador, BA: Instituto de Hospitalidade, 2003.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea.** Disponível em: <http://en.scientificcommons.org/14920533>. Acesso em: 29/03/2012.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES, J. A. **Introdução à hotelaria.** Bauru, SP: Edusc, 2003.
- MARQUES, J. A. **Manual de hotelaria: políticas e procedimentos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Thex Ed., 2004.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORAES, R. **Análise do conteúdo.** Disponível em: http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html. Acesso em: 12/06/2010.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> Acesso em: 22/05/2012.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Recife: Ed. Bagaço, 2005.
- PEREIRA, J. C. **Comunicação interna: ferramenta relevante na hotelaria.** Disponível em: <http://www3.mg.senac.br/NR/rdonlyres/evzqwisyttwovf3o3spt4upacnwtguyezrhyddokpzfe5f3o2mqrr4ltjx4r23ckvwyace3dp6qitl/Artigo+Pos+Graduanda+Juliana+Correa+Pereira.pdf>. Acesso em: 13/03/2012
- PÉREZ, L. di M.. **Recepção hoteleira.** São Paulo: Roca, 2001.

POWERS, T.; BARROWS, C. W. **Administração do setor de hospedagem**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

RUTHERFORD, D. G. **Hotel gerenciamento e operações**. 2. ed. São Paulo: Roca, 2004.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, P. K. de M. S. **Comunicação interna em empreendimento hoteleiro: um enfoque gerencial**. Disponível em: http://bdt.d.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2010-12-03T013822Z-3108/Publico/PatriciaKMS_DISSERT.pdf. Acesso em: 13/03/2012.

SNELL, B. **Administração novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, C. W. Q. **A importância da comunicação interpessoal para a hotelaria**. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/227>. Acesso em: 13/03/2012.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000200002&script=sci_arttext. Acesso: 10/06/2012.

WELS, A. M. C. **Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos**. Disponível em:

<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>. Acesso em 19/03/2012.