

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA FERNANDA WENDHAUSEN BARRETO LIMA

AS FUNÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTORA DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA HOTELARIA

CURITIBA

2010

MARIA FERNANDA WENDHAUSEN BARRETO LIMA

AS FUNÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTORA DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA HOTELARIA

Monografia apresentada à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso III como requisito parcial à conclusão do Curso de Relações Públicas, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Ms.^a Anely Ribeiro.

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

Para a conclusão deste trabalho foi preciso contar com o suporte de muitas pessoas importantes sem as quais seu término seria impossível. Portanto, em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial meus pais que muito torceram, rezaram e fizeram promessas para que o dia do ponto final chegasse sem que eu desistisse antes. Agradeço também àquelas que nunca souberam nem o tema deste trabalho, mas que sempre estiveram do meu lado ainda que descrentes que eu fosse mesmo terminá-lo um dia, minhas melhores amigas Cecília, Laura, Luiza, Luiza, Flávia e Zara. E, por último, mas não menos importantes, agradeço às duas orientadoras que eu tive para a realização deste trabalho, Prof. Celsi Silvestrin e Prof. Anely Ribeiro, que muito me incentivaram a concluí-lo para poder sair logo da faculdade.

RESUMO

Este trabalho monográfico tem como finalidade estabelecer uma relação de importância das relações públicas como gestora da comunicação interna de uma empresa hoteleira. Para a realização desse trabalho foram consultadas obras de autores de ambas as áreas e foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários do Hotel Radisson, situado na cidade de Curitiba, a fim de mostrar como a comunicação interna de um hotel é trabalhada na prática.

Palavras-chave: hotelaria, relações públicas, comunicação interna, Hotel Radisson.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	08
2.1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS, SEU PROCESSO E O PÚBLICO INTERNO.....	08
2.1.1 Conceituação de públicos	09
2.1.2 Públicos em Relações Públicas	10
2.1.3 Público Interno.....	12
2.1.4 Relacionamento com o público interno	13
2.1.5 Relações Públicas versus Marketing	17
2.2. ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA.....	18
2.2.1 Hierarquia na organização hoteleira	20
2.2.2 Produtividade e Qualidade	21
2.2.2.1 Gerencia pela Qualidade Total.....	21
2.2.2.2 Hospitalidade	23
2.2.2.3 Os públicos	23
2.2.4 O elemento humano.....	24
2.2.5 Recursos Humanos na empresa hoteleira.....	26
2.2.6 Marketing na empresa hoteleira.....	27
2.2.6.1 Departamento de marketing.....	28
3. METODOLOGIA	32
3.1 ABORDAGEM TEÓRICA.....	32
3.2 ABORDAGEM PRÁTICA.....	32
4. ANÁLISE PONTUAL: HOTEL RADISSON.....	32
4.1 ANÁLISE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICE.....	44

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho serão abordadas as Relações Públicas quando trabalhada no âmbito hoteleiro. Inicialmente será estudada a forma de organização de uma empresa hoteleira, bem como suas formas de hierarquia, as questões de hospitalidade, os públicos, e os recursos humanos na organização hoteleira.

Para trabalhar as Relações Públicas neste tipo de organização, serão aprofundados os estudos de públicos de uma organização, principalmente na questão do público interno.

A hospedaria, como é hoje, foi surgindo aos poucos. Já nas antigas civilizações os castelos eram emprestados para hospedar pessoas, assim como a igreja. Tendo início na Europa e no oriente Médio, as hospedarias evoluíram para “hotéis públicos” após a Revolução Francesa. Mas, na concepção de Cândido e Vieira (2003. p. 27), é após a revolução industrial que esses hotéis passam a se tornar uma atividade rentável com exploração comercial. No século XIX, no entanto, esses hotéis ganharam uma organização revolucionada por César Ritz que introduziu o conceito de apartamento, com um quarto e banheiro privativos.

Segundo os autores de hotelaria supracitados, após a Primeira Guerra Mundial, os hotéis começam a ser mais profissionais, e a indústria passa a dar direito às férias, o que aumenta o tempo livre das pessoas e, aliado ao fim da Segunda Guerra Mundial, que provocou um aumento na renda da população, essas pessoas começam a buscar mais os hotéis e, esses, a se preocuparem mais com a clientela (CANDIDO, VIEIRA, 2003, p. 38)

Os hotéis passam, então, a aperfeiçoar seus serviços até o surgimento dos resorts, que são os hotéis voltados para o lazer. Nesse momento, todos os serviços de um hotel são voltados para a satisfação dos clientes.

Essa satisfação dos clientes, para as relações públicas, está ligada também à satisfação dos funcionários de uma organização. Consiste na relação de público externo e interno, respectivamente, que será vista no decorrer deste trabalho.

As relações públicas, portanto, tem como objetivo buscar a compreensão mútua entre uma organização e os diversos públicos que a compõe, o que é feito através da comunicação com esses públicos. Isso pode ser visto no composto da comunicação integrada de Kunsch (1997, p. 116), que abrange a comunicação organizacional (institucional e mercadológica) e a comunicação interna e administrativa.

O presente trabalho se torna relevante por fornecer um estudo sobre as funções de Relações Públicas na comunicação interna de uma empresa de hotelaria, que tem por consequência um saldo positivo na satisfação dos seus clientes.

O problema levantado para o estudo aqui apresentado é de que maneira as funções atribuídas às relações públicas podem trabalhar com a organização hoteleira como gestora da comunicação com o público interno?

As relações públicas possuem diversas funções que podem ser aplicadas em todos os tipos de organização, inclusive na organização hoteleira. São funções de relações públicas, previstas na Resolução Normativa nº 43, Art. 3º, de 24 de agosto de 2002, trabalhar com políticas e estratégicas que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos, e desenvolver, implementar, executar e coordenar campanhas para buscar a compreensão mútua entre uma organização e seus públicos.

As relações públicas trabalham diretamente com os públicos ligados a uma organização, e a hotelaria tem como objetivo principal a satisfação do cliente (público externo) e o trabalho da comunicação com o colaborador para proverem uma boa hospitalidade (público interno).

Por esses motivos as funções de relações públicas podem acrescentar muito a um hotel ou uma rede hoteleira no seu processo de comunicação interna, o que faz este estudo ser pertinente a ambas as áreas.

Os objetivos que este trabalho monográfico procura atingir são:

- a. Objetivo geral: Compreender as funções das Relações Públicas e seu trabalho com o público interno e como isso pode ser aplicado na hotelaria.
- b. Objetivos específicos: Identificar o processo de comunicação do ramo hoteleiro; caracterizar as funções das Relações Públicas quando trabalhada com o público interno de uma organização e observar de que maneira isso pode ser trabalhado no ramo hoteleiro; analisar um hotel e suas atividades de comunicação com o público interno.

A hipótese, portanto, levantada na qual se baseia o trabalho é que a comunicação interna de uma organização na visão das relações públicas busca a satisfação do público interno, que refletirá no relacionamento eficaz com o público externo, o que vem a ser um dos principais objetivos vinculados a comunicação de uma organização hoteleira.

No segundo capítulo deste trabalho monográfico será abordada a questão das Relações Públicas e do trabalho de relacionamento com o público interno. No terceiro capítulo, a estrutura de um hotel, suas formas de hierarquia e o trabalho que o hotel desenvolve com o público interno. No quarto capítulo será apresentada a análise das entrevistas realizadas no hotel Radisson. Por fim, no quinto capítulo serão expostas as considerações finais da autora deste documento.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Durante o próximo tópico deste trabalho (2.1) será estudada a questão das relações públicas, seu processo e o público interno: como classificar o público interno, qual a importância dele para uma organização, e como trabalhar a comunicação com o mesmo de modo a atingir a satisfação de ambos. No tópico seguinte (2.2) serão analisadas as questões de hotelaria, o significado de uma organização hoteleira e sua abrangência, os valores propostos por tal organização, bem como os serviços de marketing, comunicação e recursos humanos devem ser trabalhados nela. Além disso, serão confrontadas as idéias de comunicação com o público interno e sob a ótica das relações públicas e do marketing, como ela é tratada pelo autor de hotelaria aqui estudado (ver tópico 2.2.6).

2.1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS, SEU PROCESSO E O PÚBLICO INTERNO

Segundo Simões (1984, p. 30), o termo Relações Públicas é polissêmico, pois pode ser usado para designar processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão. Para o estudo realizado neste trabalho, o termo principal sobre o qual será baseado é o de processo. Para ele,

Antes de tudo, as Relações Públicas referem-se a um processo pluridimensional de interações das organizações com seus públicos. Esse processo, em sua dinamicidade, implica as causas e os efeitos, com todas as variáveis, de todos os tipos de relações entre os dois componentes (SIMÕES, 1984, p. 30).

Na concepção de França (2003, p. 149) em seu ensaio “Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil”, “o que constitui a essência da atividade de Relações Públicas são os relacionamentos estratégicos com públicos específicos (...) assim, podemos dizer que relações públicas são uma atividade estratégica de relacionamentos com públicos específicos.”

Não obstante, em 1998 foi estabelecido pelo Parlamento Nacional de Relações Públicas que “cabe à atividade de relações públicas diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos e propor políticas e estratégias que atendam as necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos”. (FRANÇA, 2004, p. 29)

Entre esses públicos que as relações públicas organizacional visam atender às necessidades de relacionamento, enquadra-se o público interno, que terá seu significado

aprofundado no decorrer do trabalho, mas que pode ser adiantado aqui como composto fundamentalmente pelos funcionários da organização.

O relacionamento com o público interno sob a ótica das relações públicas, como será visto mais adiante, é realizado através de processos de comunicação que facilitam a compreensão mútua supracitada entre a organização e este público.

Outra questão no trabalho com o público interno proposta é a dos recursos humanos, também explorada pelos estudiosos da área, como é o caso de Yanaze que diz que o departamento de recursos humanos “deve também conhecer melhor os funcionários, seus anseios e suas necessidades e tentar propiciar a eles condições adequadas para manter e incrementar sua motivação e satisfação. Uma empresa conhecida como boa empregadora atrai o interesse de bons profissionais.” (YANAZE *apud* KUNSCH, 2006, p. 70)

2.1.1 Conceituação de Público

Para introduzir ao significado geral de um público cultural, França (2004, p. 22) cita Leite quando afirma que “analisá-lo (o público), conhecê-lo e dominá-lo quer dizer: compreender o ser humano em sua totalidade. Dito dessa forma, público cultural poderia ser uma área de conhecimento, não é matéria nem disciplina.”

Parafraseando, ainda, Andrade e Wilcox, França (2004, p. 22) afirma que “público não é um todo monolítico, ao contrário; é uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito”.

2.1.2 Públicos em relações públicas

Para começar a definição de públicos em primeiro lugar, Simões afirma que

os envolvidos, direta ou indiretamente, com a atividade de Relações Públicas, qualquer que seja o nível de intensidade, estão habituados a se referirem à tradicional classificação de públicos, sob o critério geográfico, em internos, mistos e externos (SIMÕES, 1995, p. 131).

Para o autor, tal classificação serve para “enquadrar os distanciamentos dos públicos quanto ao centro de poder da organização. Outros autores, entretanto, utilizam outros critérios para a classificação dos públicos, como é o caso da francesa Lucien Matrat, citada por França (2004, p. 36), que os classifica quanto ao tipo de poder: decisão consulta, comportamento e opinião.

França (2004, p. 44) cita, ainda, Brown sobre o conceito sociológico de públicos que diz existir um público geral e muitos outros públicos especializados que o compõem, estes formados por profissionais reconhecidos. E estes profissionais que compõe os públicos tendem a “pensar, agir e sentir de outra forma e tem condições de influenciar, por seu conhecimento e técnica, no processo dos relacionamentos da empresa. Para atingir esses públicos especializados o profissional de relações públicas deve agir como um verdadeiro técnico do assunto.”

Outra visão sociológica do conceito citada por França (2004, p. 44) é de Lakatos que afirma, entre outras coisas, que “as instituições de autoridade não têm penetração: o público é, portanto, mais ou menos autônomo em suas ações”.

Justet, citado também por França, observa a pluralidade de públicos em relações públicas focalizando diversas definições de autores nacionais e estrangeiros:

O público tem o direito a ser informado (Nelson Marcondes do Amaral) (...); Em relações públicas, o termo “público” não significa todo o público de uma comunidade, mas apenas aquele setor de interesse imediato da empresa (Hugo Barbieri); Público significa aquele grupo particular de cujo consenso depende a vida de um negócio (Carlo Majello); A atuação do público pode afetar a ação de uma organização (Instituto de Relações Públicas da Grã-Betanha) (JUSTET *apud* FRANÇA, 2004, p. 47).

Finalmente, França chega à definição de públicos em relações públicas, citando Fleta:

Entende-se por “público” em Relações Públicas, toda a pluralidade de indivíduos ou de grupos que se consideram afetados, direta ou indiretamente, pela atividade real ou presumida de uma pessoa física ou jurídica, assim como aqueles conjuntos de caráter desconexo que surgem como resposta social a um comportamento extraordinário da mesma (FLETA *apud* FRANÇA, 2004, p. 49).

2.1.3 Público interno

Tendo compreendido o conceito de públicos e, mais importante, de públicos para as relações públicas, é necessário trabalhar o conceito do público ao qual este trabalho está destinado a compreender, o de público interno de uma organização.

França trabalha um conceito, proposto por Fortes, de “portfólio de públicos” e enumera as categorias e estratégias específicas para trabalhar com este portfólio em seis conjuntos: defensores esclarecidos (situam-se funcionários, consumidores e outros; contribuintes reservados (acolhe os poderes constituídos, imprensa e consumidores em potencial);

observadores ativos (são funcionários e pequenas e médias companhias e reagem positivamente quando conquistados por meio de informações e da comunicação); expectadores massivos (consumidores e pessoas do público em geral); conflitantes mobilizados (imprensa, administração pública e grupos de pressão); e críticos acomodados (sindicatos dos empregados, consumidores insatisfeitos, imprensa e poderes públicos) (FORTES *apud* FRANÇA, 2004, p. 58).

Para as relações públicas os públicos se dividem em categorias que os classificam de acordo com seu peso para a organização, suas características de atuar junto à organização e seu critério geográfico. Este último, que vai ser estudado neste trabalho, proposto por Lammertyn e Cesca implica na contigüidade e proximidade física do público à organização e o classifica em internos, mistos e externos (LAMMERTYN, CESCA *apud* FRANÇA, 2004, p. 63).

Andrade consolida também esse conceito expressando:

Para nós, os públicos classificam-se em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e dos espectadores, após o estabelecimento do “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ele, direta ou indiretamente (ANDRADE *apud* FRANÇA, 2004, p. 65).

Os diversos autores estudiosos da área de públicos em relações públicas surgem com seus próprios conceitos sobre o público interno de uma organização. Para este trabalho, que visa compreender a importância de um bom relacionamento da empresa hoteleira com o público interno, a definição mais conveniente é a que França descreve como sendo a ensinada nos cursos de relações públicas: “Público interno é aquele que apresenta claras ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa, onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico na instituição. Esse público é, basicamente, constituído pelos empregados” (FRANÇA, 2004, p. 66).

Ou, ainda, por Lammertyn “Públicos internos são os grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõe seu quadro de colaboradores permanentes, isto é, recebem salário e possuem relação de dependência.” O autor subdivide esses públicos em três níveis: gerencial (diretores, gerentes e sub-gerentes); dirigentes intermediários (chefes, sub-chefes e supervisão); setor operacional (funcionários) (LAMMERTYN *apud* FRANÇA, 2004, p. 68).

Para França (2004, p. 68), a melhor consolidação de públicos é dada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, art. 2) “são as pessoas físicas que prestam serviço de natureza não eventual a uma empresa, sob a dependência dela e mediante recebimento de salário”.

Para a compreensão plena da diferença entre público interno, externo e misto, cabe esclarecer a definição tradicional dos outros dois ainda não mencionados, proposta por França:

Público externo é aquele que não apresenta claras ligações sócio-econômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessam à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos. (...) público misto é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição (FRANÇA, 2004, p. 71).

2.1.4 Relacionamento com o público interno

Segundo França (2004, p. 86), são os públicos que constroem a imagem da empresa e de sua marca, por isso que a relação com eles é tão importante, já que sob essa ótica a empresa depende deles para sobreviver. “São essenciais, importantes no desenvolvimento de toda a estratégia operacional da empresa”.

De acordo com o autor a relação cordial de uma organização com seus públicos é mantida por contatos regulares promovidos pela empresa com eles, encontros, eventos de confraternização, congressos e simpósios e com a publicação de jornais, revistas folhetos, relatórios mensais e anuais. “Consideram os resultados dessas ações como animadores e positivos, pois contribuem para estreitar o relacionamento entre as pessoas, aumentam a credibilidade entre as partes, além de contribuir para o clima de negócios e para o bom conceito da empresa no mercado” (FRANÇA, 2004, p. 87).

França enumera algumas afirmações que avaliam a intensidade e os níveis dos relacionamentos com os públicos:

As empresas dependem essencialmente de alguns públicos para a constituição e implantação de seu negócio; (...) o nível de interdependência da empresa em relação a seus públicos é maior ou menor de acordo com o grau de envolvimento e participação desses públicos nos seus negócios; (...) ao se relacionar com seus públicos, a empresa visa também encontrar caminhos de sobrevivência de sua operação no mercado; há públicos que contribuem apenas de forma profissional qualificada para ajudar reforçar e legitimar a ação da empresa no mercado (FRANÇA, 2004, p. 88).

Ao analisar o relacionamento com os públicos segundo o tipo, os objetivos e as expectativas da relação, França resume os principais resultados de sua pesquisa e os objetivos predominantes de relacionamento pertinentes ao público interno são “manter a produtividade, eliminar conflitos, cuidar do bem-estar no trabalho, ter capacidade

profissional” e os resultados esperados desse relacionamento são “confiança, satisfação, fidelidade, entendimento e espírito de equipe, colaboração, empreendedorismo, dedicação”. Ainda sobre este assunto, o autor alega que “existem públicos que devem ser tratados de forma sociológica ou psicossociológica e públicos que exigem um tratamento organizado, baseado em entendimentos prévios, com papéis fixos e objetivos bem determinados” (FRANÇA, 2004, p. 92).

Entretanto, o autor alega que a atividade de relações públicas deve focalizar mais no relacionamento com o público externo e na condução das relações oficiais da organização com o mercado. Além disso, ele diz que “as relações públicas situam-se na linha do conhecimento (...) e não permanecer no exercício da comunicação que é apenas seu instrumento de trabalho, como uma mídia de que se utiliza para o estabelecimento simétrico da compreensão entre as partes”. França conclui, ainda, que “é imprescindível que os comunicadores conheçam os públicos com os quais devem interagir baseados em critérios seguros de relacionamento” e que para estudar profundamente os públicos, é necessário “fazer o mapeamento detalhado da relação e da sua significação no contexto operacional da empresa” (FRANÇA, 2004, p. 98).

Os objetivos do relacionamento de uma organização com seus públicos delineados por França (2004, p. 100) são por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios. Mas cada um dos públicos ligados à uma organização possui diferentes critérios de relacionamentos, que o autor enumera em 3: grau de dependência jurídica e situacional da organização e de seus públicos; grau de participação dos públicos aos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica; e nível de interferência que determinados públicos exercem na organização (FRANÇA, 2004, p. 102).

O autor conceitua logicamente os públicos classificando-os em essenciais e não-essenciais a partir dos critérios supracitados. Os públicos internos encaixam-se, portanto, como públicos essenciais, definidos por França como “públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim. Esse nível de dependência é de caráter situacional; variará de acordo com cada tipo de organização”. França classifica, ainda, estes públicos essenciais entre os segmentos constitutivos e os não-constitutivos, encaixando neste último os colaboradores. Os públicos essenciais não-constitutivos são imprescindíveis, mas não interferem diretamente na constituição da organização, mas na sua viabilização ou manutenção no mercado, mantendo a produtividade e a lucratividade do empreendimento (FRANÇA, 2001, p. 106).

Um público interno, quando considerado separadamente da organização, possui suas características e configurações próprias que o faz exigir dela normas específicas nas suas interfaces de convivência de negócios (FRANÇA, 2004, p. 122).

Para a comunicação com um determinado público ser plenamente trabalhada, faz-se necessária precisão na hora de dividir os públicos de uma organização, de modo que as ações de comunicação não percam o foco, o que aconteceria quando as mensagens fossem a mesma para públicos generalizados (por exemplo: não se pode generalizar a comunicação para colaboradores, familiares e acionistas – o que antigamente era conhecido como público interno, uma vez que cada um tem interesse em diferentes mensagens) (FRANÇA, 2004, p. 122).

Tendo sido identificada a importância da conceituação correta dos públicos de uma organização, França (2004, p. 132) propõe alguns passos para a correta identificação dos mesmos:

1. Selecionar os públicos que se relacionam com a organização a ser estudada;
2. Identificar os públicos de relacionamentos mais freqüentes;
3. Definir quais são os públicos prioritários;
4. Determinar o tipo de relação existente entre a organização e cada um dos públicos;
5. Definir o objetivo do relacionamento com eles;
6. Indicar o nível de dependência da interação;
7. Indicar o nível de participação;
8. Determinar a temporalidade da relação; e
9. Discriminar as expectativas da organização para seus públicos.

Importante frisar que os objetivos a serem atingidos com a comunicação com os públicos é diferente das expectativas para o público com o resultado da comunicação realizada. Segundo o autor, “os objetivos alinham-se na tomada de decisões e as expectativas na dos prognósticos” (FRANÇA, 2004, p. 132).

Todas essas características aplicam-se aos colaboradores da seguinte forma explicitada por França em um quadro demonstrativo:

Tipo de relacionamento: legal, negócios, social

Objetivo da empresa: manter a produtividade; ter capacidade operacional; ter lucratividade; ter empregados bem treinados

Nível de dependência: social

Expectativas da empresa: dedicação, lealdade, satisfação, comprometimento de todos

Expectativas do público: reconhecimento, salários justos, não discriminação, pagamento em dia (FRANÇA, 2004, p. 134).

O autor ressalva a importância de estabelecer da mesma forma uma relação de comunicação simétrica, ou seja, de nada adianta a organização visar seus objetivos e projetar suas expectativas com o resultado dessa comunicação nos seus públicos se estes públicos não tiverem os seus objetivos e expectativas atendidos da mesma forma. França coloca as questões do público interno da seguinte maneira:

Objetivo dos empregados na empresa: ter bom emprego; trabalhar em uma grande empresa; ganhar bom salário; ter emprego duradouro.

Expectativa dos empregados: recebimento do salário em dia; bom ambiente de trabalho; respeito das chefias; obtenção de promoções; permanência no emprego (FRANÇA, 2004, p. 135).

Ter essas informações pontuadas sobre os públicos de uma empresa, além de facilitar a eficácia da comunicação que a partir desse momento a mensagem é dirigida adequadamente para o receptor, elas também podem ser empregadas para atingir outros objetivos, ditos pelo autor, como “a elaboração de pesquisas de clima organizacional, auditorias de comunicação, expectativas de empregados ou apuração do comportamento dos públicos que precisam ser conhecidos em maior profundidade” (FRANÇA, 2004, p. 147).

Após a aplicação de todos os conceitos lógicos de cada público, abordados acima, França afirma que uma empresa pode comunicar-se melhor e com maior efetividade:

Se o posicionamento lógico leva ao conhecimento detalhado dos públicos, sugere a alteração do paradigma da ação dos profissionais de comunicação e de relações públicas para a elaboração de programas de relacionamentos da empresa com seus públicos. Para isso, é preciso, primeiro, selecionar os públicos que devem ser atingidos; em seguida, determinar as características que deve ter a comunicação, seguindo suas expectativas, e, afinal, optar pela mídia mais eficaz (FRANÇA, 2004, p. 151).

Para que isso proceda corretamente, o autor sugere, ainda, mais um item no quadro demonstrativo: “o tipo de mensagem a ser transmitida a cada público”. Ou seja, como a comunicação deve ser com os funcionários nesse caso, parafraseando o exemplo do autor

as mensagens a eles dirigidas devem ser positivas, estimuladoras, focalizadas nas atividades da empresa, nos temas de interesse dos empregados (salários, promoções, operações bem-sucedidas da empresa, ganhos de capital, tipo e número de produtos exportados, investimentos, melhorias no setor industrial, administrativo, aumento salarial) (FRANÇA, 2004, p. 151).

Além disso, o autor diz que as mensagens para o público interno devem ser disseminadoras dos valores organizacionais, como missão, visão e princípios éticos, e deve ser uma comunicação bilateral. Sobre os instrumentos que podem ser utilizados para

exercer a comunicação com o público interno ele enumera encontros, reuniões, confraternizações, publicações, helpline/hotline, e intranet (FRANÇA, 2004, p. 153).

Finalmente, França (2004, p. 152) conclui sua obra destacando a prioridade dos comunicadores sob a ótica das relações públicas que consiste em “estabelecer as diretrizes que orientem a formulação dos projetos de comunicação de modo que respondam aos interesses estratégicos da organização”.

2.1.5 Relações Públicas *versus* Marketing

Segundo Kunsch (1997, p. 122), “as relações públicas perderam espaço para o marketing e as áreas afins da comunicação social porque não souberam se apresentar como um “valor econômico” para as organizações.” Além disso, a autora menciona ser “praticamente inviável medir quantitativamente os resultados da atividade específica de relações públicas”.

A autora, afirma sobre as relações públicas e o marketing que

Muitos autores usam a expressão relações públicas de marketing (...), nesse sentido, a área de relações públicas pode colaborar para que a organização por meio de sua comunicação, fundamentada nos fatos e no comportamento institucional, crie na mente do consumidor a confiança e cultive a credibilidade em relação aos seus produtos e serviços (KUNSCH, 1997, p. 125).

Sobre a diferença entre as relações públicas e o marketing, Kunsch (1997, p. 126) afirma que enquanto as relações públicas põem a ênfase no aspecto institucional, o marketing põe no aspecto mercadológico da organização. Para Ehling, White e Grunig, mencionados por Kunsch, “as relações públicas trabalham com questões que podem ter impacto direto na venda de produtos e serviços, (...) enquanto o marketing (...) baseia-se em modelos de comunicação assimétricos para persuadir o público-alvo”, ou seja, enquanto as relações públicas buscam a compreensão mútua, o marketing busca a persuasão aonde enxerga clientes potenciais. (EHLING, WHITE e GRUNIG *apud* KUNSCH, 1997, p. 127)

No contexto da comunicação interna, significa que enquanto as relações públicas enxergam os colaboradores de uma organização como parceiros fundamentais para seu funcionamento, o marketing enxerga os mesmos como clientes a serem persuadidos a favor da organização em que trabalham.

Essas diferenças serão argumentadas pela autora deste trabalho monográfico no capítulo “considerações finais”.

2.2 ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

Uma organização pode ser classificada sob diversas maneiras, como critérios de número de pessoas, volume de atividades, faturamento, patrimônio ou capital ativo fixo, ou pelo tipo de atividade desenvolvida: produtora de bens de consumo ou produtos e prestadora de serviços. Uma organização também pode ser classificada de acordo com seu raio de abrangência (locais, regionais, nacionais, multinacionais ou transnacionais), pela forma de propriedade (públicas, privadas ou sem fins lucrativos) e, nesse caso, em primeiro, segundo e terceiro setor (respectivamente setor público, setor privado e organizações voltadas para o social sem visar o lucro como organizações não-governamentais, voluntárias, etc.). (KUNSCH, 2003, p. 41)

Segundo Chiavenato, na tipologia de Etzioni, uma organização pode ser coercitiva, utilitária ou normativa, sendo classificadas de acordo com os critérios “controle predominante”, “ingresso e permanência dos participantes”, e “envolvimento dos participantes”. Uma empresa hoteleira, nesta tipologia, enquadra-se no tipo de organização utilitária, no qual o controle predominante é remunerativo, o ingresso e a permanência dos participantes são de interesse e vantagem percebida e o envolvimento dos mesmos é calculativo em face dos interesses quanto às vantagens. (CHIAVENATO *apud* KUNSCH, 2003, p. 44)

Blau e Scott dividem os tipos de organização em de benefícios mútuos, de negócios, de serviços e de bem-estar público. Nessa tipologia as empresas hoteleiras são classificadas como organização de serviços, na qual os beneficiários principais são os clientes (BLAU e SCOTT *apud* KUNSCH, 2003, p. 45).

Na tipologia das organizações de Katz e Kahn, as empresas hoteleiras podem ser classificadas como produtiva ou econômica segundo os fatores genotípicos de primeira ordem, ou seja, segundo o “tipo de atividade em que a organização se acha empenhada, como um subsistema do todo maior que é a sociedade” (KATZ e KAHN *apud* KUNSCH, 2003, p. 46).

Segundo a Embratur, Instituto Brasileiro de Turismo, empresa hoteleira é “a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e tem seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira” (CASTELLI, 2003, p.56).

Encontramos, ainda, que

Hotel é o meio de hospedagem mais convencional e comumente encontrado em centros urbanos. Hotel é uma empresa pública que visa obter lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento (CANDIDO e VIEIRA, 2003, p.24).

A Embratur conceitua, também, um meio de hospedagem de turismo como sendo o

estabelecimento que satisfaz, cumulativamente as seguintes condições: é licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem; é administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira (...); atende os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor; mantém permanentemente os padrões de classificação (...) (CASTELLI, 2001, p. 56).

A necessidade da classificação de uma empresa hoteleira se deu pelas proporções mundiais alcançadas pelo turismo que fez com que o governo passasse a “exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada” (CASTELLI, 2001, p. 59).

Uma empresa hoteleira, portanto, pode ser classificada quanto ao tamanho (pequenas, médias e grandes) e o parâmetro que fundamenta a classificação é o apartamento, o número de leitos ou a receita anual (CASTELLI, 2001, p. 58).

No Brasil, é estabelecido pela resolução 1.023 do Conselho Nacional de Turismo (CNTUR):

Art. 1º - Para fins da presente resolução considera-se:

I – *Pequena empresa*, aquela com receita bruta anual máxima possível inferior a dez mil (10.000) *valores de referência*;

II – *Média empresa*, aquela com receita bruta anual máxima possível superior ao limite acima, mas inferior a vinte e cinco mil (25.000) *valores de referência*.

“Art 5º - A expressão *valores de referência*, utilizada na presente Resolução, corresponde ao maior valor de referência fixado nos termos da Lei 6.205, de 20 de abril de 1975 (CASTELLI, 2001, p. 59).

Castelli (2001, p. 38) divide, para fins de classificação, os meios de hospedagens em oito tipos: hotel; hotel-residência; hotel de lazer; pousada; motel; paradour; hospedaria; e albergue de turismo. As classificações são baseadas nos fins para os quais são usadas as hospedagens, seja turismo, passeio, descanso, trabalho, parada, etc.

2.2.1 Hierarquia na organização hoteleira

A hierarquia de um hotel começa pelo gerente geral, e é ele o responsável por garantir aos proprietários um bom retorno de investimentos. Para Walker,

o gerente geral é, em última instância, o responsável pela performance operacional do hotel e de seu corpo de funcionários. É o verdadeiro líder do hotel. Como tal, ele (ou ela) responde, aos proprietários ou à companhia, também pelo grau de lucratividade do estabelecimento que administra (WALKER, 2002, p. 121).

As funções da gerência geral são classificadas como de previsão, planejamento, organização, comunicação e avaliação. Segundo Walker, companhias centralizadas como a Marriot, prescrevem em detalhes o que esperam de seus gerentes gerais. Já as descentralizadas como a Hyatt não, porque têm seus gerentes gerais como gerentes de venda que devem passar o tempo todo envolvidos com as funções de vender quartos e providenciar aos hóspedes uma maravilhosa permanência (WALKER, 2002, p. 121).

Depois do gerente geral na hierarquia de uma empresa hoteleira vem o comitê executivo, responsável por tomar as decisões relativas ao hotel. Neste corpo de executivos estão incluídos os diretores de recursos humanos, de alimentos e bebidas, de hospedagem, vendas e marketing, engenharia e contabilidade (WALKER, 2002, p. 121).

Segundo o autor, “dependendo de sua filosofia de gerenciamento e de seu estilo de liderança, alguns gerentes gerais podem ser mais dependentes dos conselhos de seu comitê executivo do que outros”. São estes executivos que determinam a personalidade do estabelecimento e influem nas missões e objetivos do mesmo, estando de acordo com as premissas ditadas pela corporação (WALKER, 2002, p. 121).

O gerente de hospedagem, por sua vez, é o responsável por todos os setores que respondem diretamente às questões de hospedagem, como a recepção, reservas, governança, portaria, atendimento ao hóspede, segurança e comunicações. A ele são incluídas as funções de responsabilidade financeira pela hospedagem, satisfação dos funcionários, satisfação dos hóspedes, relações com os hóspedes, segurança, lojas de presentes (WALKER, 2002, p. 125).

2.2.2 Produtividade e Qualidade

Castelli (2003, p. 34) coloca a produtividade sendo uma questão básica para a sobrevivência das empresas, ou seja, produzir mais e com qualidade (*output*) com custos cada vez menores (*input*), e o produto oferecido deve ser desejado pelos consumidores, uma vez que só assim eles passam a ter valor.

Para aumentar a produtividade e qualidade da empresa hoteleira, o autor enumera alguns investimentos necessários, entre eles o *humanware*, ou seja, o elemento humano que é a melhoria da qualidade de atendimento e a prestação do serviço humano para com os clientes, e pode ser trabalhado através de treinamentos e da educação desenvolvendo habilidades, formando bons hábitos e indicando as perspectivas para o crescimento profissional (CASTELLI, 2003, p. 34).

2.2.2.1 Gerência pela Qualidade Total

Satisfazer as pessoas é uma necessidade mercadológica para uma organização. Tendo isso em vista, alguns pensadores consolidaram estilos ou modelos de gerenciamento, sendo um deles o Total Quality Control (TQC) ou Gerência pela Qualidade Total (GQT), que é o adotado pelo maior número de empresas de ponta na atualidade (CASTELLI, 2003, p. 75).

O TQC ou GQT, de forma resumida, pode ser descrito como sendo um modelo gerencial em que a empresa, através do controle ou da gestão dos processos (C), busca satisfazer (Q) as necessidades de todas (T) as pessoas com as quais tem compromisso (...). (CASTELLI, 2003, p. 76).

Diz-se por Gerenciamento da Rotina as

ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização (...), portanto o Gerenciamento da Rotina é a base da administração da empresa (FALCONI *apud* CASTELLI, 2003, p. 77).

Segundo Castelli “satisfazer significa atender as necessidades das pessoas através de bens e serviços com qualidade”, e deve ter qualidade em todas as dimensões que afetam essa satisfação:

- Qualidade intrínseca (Q): a qualidade de um serviço consiste no desempenho do serviço propriamente dito, e as características agregadas a um serviço ou produto devem levar benefícios às pessoas, caso contrário, não agregam valor.
- Entrega (E): diretamente relacionada com prazos, locais e quantidades certas, que possibilita ser medida através de índices por ser um bem tangível e “palpável”. Entretanto, quando a entrega é um “serviço”, essa depende do atendimento e outros componentes intangíveis e imateriais, mais difíceis de medir.
- Custo (C): Custo é um fator diferente de preço. Este último agrega ao custo valores ligados à imagem, credibilidade e valor agregado, e é estabelecido pelo mercado.

- Moral (M): avalia a motivação dos empregados através de índices como absenteísmo, licenças médicas, causas trabalhistas, entre outros. Essa causa é importante principalmente em momentos que a qualidade do serviço depende da qualidade das interações.
- Segurança (S): este nível serve tanto para os usuários que consomem o bem ou o serviço, quanto dos funcionários da empresa. Para medir a segurança pode ser utilizado o índice de acidentes, mas em alguns casos isso não é possível, como na situação de um guia turístico durante uma excursão (CASTELLI, 2003, p. 79).

2.2.2.2 Hospitalidade

Um hotel trabalha com hospitalidade que, segundo Cruz, envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede (CRUZ *apud* CASTELLI, 2006, p. 1).

Existem alguns princípios básicos para estabelecer uma boa hospitalidade, Cuillé cita quatro, sendo eles: segurança, um local seguro para repousar; convivabilidade, tratamento com amabilidade e cordialidade para o hóspede sentir-se em sua própria casa; cuidado ininterrupto, atenção desde a chegada até a saída do convidado; e coerência, harmonização de ambientes e serviços (CUILLE *apud* CASTELLI, 2006, p. 2).

O público interno deve trabalhar de acordo com a Carta de Hospitalidade que segundo Gouiland existem alguns mandamentos que competem aos colaboradores, como a necessidade da acolhida; tratar o visitante como um amigo; sorrir demonstrando o prazer em receber alguém; fornecer cortesia através da boa aparência, da educação, da amabilidade e da presteza; e querer acolher alguém como sendo a melhor forma de fazê-lo (GOUILAND *apud* CASTELLI, 2006, p. 2).

Não somente do público interno é feita uma boa hospitalidade. Castelli (2006, p.3) enumera alguns itens que compõe a Comunicação da Hospitalidade. O autor chama de “diferentes formatos e explicitações” os traços arquitetônicos, os jardins, a sinalização, os uniformes, a expressão corporal do quadro funcional, a limpeza, o material promocional, a decoração e até a música ambiente.

2.2.3 Os públicos

Castelli chama de “Categoria de Pessoas” o que as Relações Públicas chamam de “Públicos de uma organização”, que são as pessoas afetadas direta ou indiretamente por uma empresa hoteleira:

1. Clientes: compradores; consumidores; hóspedes; e turistas.
2. Empregados: diretores; gerentes; supervisores; operadores.
3. Acionistas: investidores.
4. Vizinhos: comunidade.

Essas categorias têm a ver entre si e devem ser equilibradas pela organização, ou seja, nenhuma pode levar vantagem sobre a outra, caso contrário gera-se desequilíbrio e tira a empresa do mercado. Por isso uma empresa hoteleira deve desenvolver a “visão holística”, ou sistêmica, para gerar harmonia (CASTELLI, 2003, p. 55).

2.2.4 O elemento humano

A “imagem positiva” de uma empresa hoteleira pode afetar, não somente ela, mas a região na qual está inserida, cidade ou até mesmo o país. Uma vez que é a responsável por acolher o hóspede/turista e mostrar a ele a hospitalidade local (CASTELLI, 2003, p. 35).

Segundo Castelli, é do elemento humano que depende, em grande parte, a formação dessa imagem, e

O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, através da prestação dos seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade (CASTELLI, 2003, p. 37).

A qualidade pessoal de um colaborador que trabalha diretamente com os clientes é o resultado da somatória de suas aptidões e dos elementos agregados através da educação e do treinamento, e essa qualidade é reproduzida no momento de interação com o cliente. Para Castelli (2003, p. 40), “a excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que o executam”.

O autor explica dois níveis de desempenho que podem ser enumerados relativos ao ambiente de trabalho e à qualidade, o nível atual e o nível ideal. Estes, por sua vez, dependem de fatores como: ambientes físicos, por seu tumulto; ambientes psicológicos, por sua ética, confiança ou a falta de; tarefas, o gostar ou não de executar; tempo para executar essas tarefas; experiência e habilidade na execução delas; reconhecimento ou não pelo trabalho realizado (CASTELLI, 2006, p. 40).

Segundo Castelli (2006, p. 40), o nível ideal é o que o colaborador gostaria de estar fazendo e da melhor maneira. Os dois níveis podem estar muito próximos, mas quando há discrepância entre eles, pode significar “quanto a pessoa ainda pode melhorar em sua qualidade pessoal ou o quanto a pessoa está insatisfeita em fazer aquilo que está fazendo”.

Uma empresa precisa de lucro para sobreviver, que é consequência de clientes satisfeitos. Segundo Castelli (2003, p. 40), é necessário encantar os clientes, e é esse encantamento pelo qual ele vai pagar e gerar lucro para a empresa. Contratar pessoas dispostas a desenvolver suas qualidades pessoais, para uma empresa prestadora de serviços, é uma questão de estratégia comercial.

Castelli chama de “espírito de serviço” a disposição para servir e coloca isso como o “principal atributo da excelência no atendimento”. Para Albrecht, o espírito de serviço

reflete os valores essenciais, as atitudes e as crenças que dão forma à maneira pela qual as pessoas vêem a si mesmas, aos seus clientes e ao mundo dos negócios, fazendo que se comportem da forma que o fazem (ALBRECHT *apud* CASTELLI, 2003, p. 41).

Ou seja, o espírito de serviço incorporado pelo colaborador é passado pra frente, seja para os clientes ou ao mundo dos negócios.

Mas, para uma equipe de pessoas ter o espírito de serviço desenvolvido, isso tem que partir de algum lugar e é o líder da equipe que vai trabalhar isso. Para explicar como inculcar nas pessoas disposição para servir, J. Lobos dá algumas sugestões:

- mostrar aos colaboradores o que é um bom serviço e quais atributos o compõe;
- as normas da empresa devem apontar aos colaboradores essa direção desejada, ou seja, devem mostrar como servir o cliente;
- as normas devem ser conhecidas pelos colaboradores;
- liberdade para violar normas quando a excelência no atendimento tiver em jogo;
- deve haver um estímulo para que os colaboradores desenvolvam disposição para servir, como premiações diversas; e
- as missões de estratégias de serviços deve estar incorporadas na empresa toda. (LOBOS *apud* CASTELLI, 2003, p. 41).

2.2.5 Recursos Humanos na empresa hoteleira

Todo mundo dentro de uma organização tem clientes para satisfazer. Ainda que não entre em contato direto com os clientes externos, um funcionário tem clientes internos que é todo mundo que depende do trabalho dele (CASTELLI, 2003, p. 123).

Albrecht diz, ainda, ser necessário, portanto, que cada pessoa de uma organização saiba identificar seus clientes internos e externos para satisfazer suas necessidades (ALBRECHT *apud* CASTELLI, 2003, p. 123).

Para que os colaboradores assumam o compromisso com a excelência, Castelli enumera três componentes críticos necessários: cultura, liderança e organização: o primeiro porque “os colaboradores necessitam ter uma mensagem básica do serviço para permitir aos indivíduos o comprometimento pessoal necessário com a qualidade do serviço prestado ao cliente”, o segundo porque eles necessitam ser “considerados como gente para tratarem os seus clientes como tal”, e o terceiro porque precisam de “apoio por parte da administração para efetuar seu trabalho” (CASTELLI, 2003, p. 124).

Castelli (2003, p. 494) sugere um organograma de recursos humanos que, abaixo da gerência de Rh vêm os departamentos: pessoal, de segurança no trabalho e de treinamento.

O departamento pessoal trata de assuntos pertinentes ao registro dos empregados, carteira de trabalho, folha de pagamento, cartão ou livro de ponto, proventos, descontos, 13º salário, jornada de trabalho, férias, rescisão de contrato, etc (CASTELLI, 2003, p. 495).

Ao departamento de segurança do trabalho, cabe cuidar de assuntos como acidente de trabalho, suas causas e precauções e primeiros socorros, material necessário, tipos e providências (CASTELLI, 2003, p. 512).

Pertinente ao departamento de treinamento, Castelli alega que a razão do sucesso de muitas empresas, como a Scandinavian Airlines System, provém do comprometimento assumido por todos que faziam parte da organização, e esse comprometimento é alcançado através da educação e do treinamento que torna possível

levar as pessoas a um comprometimento com a excelência do serviço; transmitir a estratégia de serviço; explicar como a estratégia pode ser posta em prática no trabalho do dia-a-dia; e desenvolver as habilidades pertinentes para que cada pessoa possa realizar bem o seu trabalho (Castelli, 2003, p. 125).

Para Castelli, tudo que é feito dentro de uma empresa, comunica várias coisas, desde a qualidade da comida servida aos funcionários como o estado em que se encontram os locais utilizados por eles e, segundo Albrecht

A aparência e a percepção da operação, o ritmo das coisas, a maneira pela qual os funcionários são tratados por seus chefes, a maneira pela qual os chefes tratam os clientes, a importância atribuída à entrega do pacote de valor com estilo e qualidade – tudo isso transmite mensagens. Algumas delas são abertas e conscientes e outras são mensagens inconscientes. (ALBRECHT *apud* CASTELLI, 2001, p. 126)

O papel da liderança em uma organização é “catequizar” todos os seus subordinados, uma vez que a empresa deve “fazer um esforço permanente para comunicar de forma clara, simples e convincente qual é a sua visão, missão e quais são seus valores”. (CASTELLI, 2001, p. 126)

Castelli (2001, p. 142) diz ser importante a avaliação de uma empresa do ponto de vista de seus colaboradores, por também serem clientes na ótica do processo. “Além disso, a excelência dos serviços prestados aos clientes externos depende do moral/motivação dos clientes internos”.

Segundo o autor, “a qualidade de vida no trabalho é um dos fatores que compõe a ficha de avaliação dos colaboradores”, e enumera os seguintes atributos que devem ser julgados por eles: um trabalho que valha a pena ser feito; condições adequadas de trabalho; pagamento e benefícios adequados; segurança no trabalho; supervisão competente; “feedback” sobre os resultados de seu trabalho; oportunidades de crescimento e desenvolvimento; uma chance justa de progredir com base em mérito; um ambiente socialmente positivo; justiça e jogo limpo (CASTELLI, 2001, p. 142).

2.2.6 Marketing na empresa hoteleira

Neste tópico será analisada a visão do marketing em uma empresa hoteleira na concepção de Castelli, autor que, diferentemente das relações públicas, encara o trabalho de comunicação interna na perspectiva do marketing. Essa análise será comparada com o assunto desenvolvido no tópico 2.1, onde é feita uma análise sobre as relações públicas *versus* o marketing. A distinção de visões explicitadas por esses dois capítulos será analisada pela autora desse trabalho monográfico nas considerações finais do mesmo.

2.2.6.1 Departamentos de Marketing

A organização do marketing por função proposta por Castelli engloba os seguintes departamentos logo abaixo da gerência de marketing no organograma de uma empresa: departamento de pesquisa de mercado, departamento de comunicação, departamento de eventos e departamento de vendas. (CASTELLI, 2001, p. 577)

A gerência de marketing é a grande responsável por coordenar as ações de marketing realizadas na empresa, “de modo a imprimir-lhes a coesão necessária na busca dos objetivos propostos” (CURSOS PROFISSIONAIS GLOBO, MARKETING *apud* CASTELLI, 1002, p. 578).

Além disso, Castelli (2003, p. 579) diz que deve ser mantida, também, “uma coerência das ações dos vários meios de comunicação, alinhadas com a estratégia geral da empresa”.

Para Castelli (2003, p. 579), pesquisar mercado é “auscultar permanentemente aquilo que o cliente necessita e deseja” e que estão em constante mudança. Ao pesquisar o mercado o departamento de marketing não só entende melhor seu cliente como também conhece melhor seu concorrente. Assim, a pesquisa de mercado torna-se um “instrumento de marketing que fornece informações descritivas e interpretativas assim como previsões a respeito da natureza e da estrutura do mercado, estudando os fenômenos particulares que o caracterizam e suas possíveis mudanças”

O departamento de comunicação proposto por Castelli (2003, p. 581) é dividido em publicidade, promoção, relações públicas, patrocínio e marketing. Nele, a publicidade é a responsável por “divulgar os bens e serviços para os segmentos de mercados visados”, ou seja, tornar público o produto comprando espaços ou tempos na mídia.

Para o autor, é necessário que haja publicidade comercial e institucional, tendo a institucional a “função de criar, manter e melhorar a imagem da empresa ou de uma marca junto ao público” e a comercial a de “persuadir o público a comprar os produtos”. (CASTELLI, 2003, p. 581)

A encarregada da publicidade de um hotel ou de seus produtos, segundo Castelli, geralmente é a agência de publicidade que deve ser trabalhada junto à organização de forma que “minimize os atritos”. (CASTELLI, 2003, p. 582)

Castelli (2003, p. 582) define “promoção” segundo o Cursos profissionais globo, marketing como “uma ação de marketing que consiste na oferta temporária de vantagens econômicas para um grupo bem definido de destinatários, a fim de atingir objetivos específicos dentro do quadro da estratégia comercial da empresa”.

Segundo o autor, as promoções podem ser internas ou externas. Quando internas, elas podem atrair clientes ou chamar atenção dos colaboradores e quando externas podem ser

direcionadas para clientes, fornecedores, empresas organizadoras de eventos, agências de viagens, etc. (CASTELLI, 2003, p. 584)

Segundo Castelli (2003, p. 585), enquanto a publicidade trabalha comprando espaços e tempos nas mídias, as relações públicas investem em atividades e eventos. O autor sugere, também, que “cabe ao departamento de comunicação, através das atividades de relações públicas, criar, manter e melhorar uma imagem favorável da empresa ou grupo diante dos seus diversos públicos (acionistas, sócios, empregados, fornecedores, clientes, jornalistas e outros formadores de opinião) para com o hotel”.

Para o Cursos profissionais globo, marketing,

seria um grave erro considerar a imagem empresarial como sendo uma mera maquiagem para consumo externo. Antes de tudo, a imagem é a identidade de uma empresa. Por isso, consiste no conjunto da comunicação que a empresa apresenta para o mercado por meio de suas atividades, de sua organização e de sua produção (CURSOS PROFISSIONAIS GLOBO, MARKETING *apud* CASTELLI, 2003, p. 585).

Castelli (2003, p. 585) diz que a boa imagem de um hotel é percebida pelos clientes através de fatores como a arquitetura de edificação, a categoria do hotel, o tipo de publicidade veiculada e material impresso, a qualidade dos bens e serviços, a decoração dos ambientes e aparência do quadro funcional. Um dos canais que pode ser utilizado pelo departamento de comunicação de uma empresa é a imprensa e o contato constante com jornalistas que evidencie o hotel da maneira desejada.

Além de “encantar os clientes” é importante, também, que um hotel encante seus colaboradores, pois são eles que devem trabalhar com entusiasmo para proverem um bom atendimento aos clientes. Segundo Castelli, “esta é uma das importantes tarefas de relações públicas” e “sem essa imagem favorável dos empregados para com sua empresa é pouco provável que seja possível forjar uma boa imagem da marca junto ao seu público externo” (CASTELLI, 2003, p. 586).

Cursos profissionais globo, marketing alega que o patrocínio é

um tipo de comunicação pela qual uma empresa ou entidade vincula seu nome a um evento (cultural ou esportivo) a outra empresa ou entidades (clubes, museus, fundações) ou mesmo a uma pessoa (um cantor, um atleta bem sucedido) que, por meio da sua própria imagem, possa beneficiar a do patrocinador (CURSOS PROFISSIONAIS GLOBO, MARKETING *apud* CASTELLI, 2003, p. 587)

e para Castelli (2003, p. 587), “através do patrocínio, a empresa objetiva, num trabalho integrado com as relações públicas, ampliar a sua imagem junto ao público-alvo e, com isto aumentar as vendas”.

Segundo Castelli (2003, p. 587), o marketing direto é a comunicação direta da empresa com o cliente, e para trabalhar isso a melhor forma é através do computador e de banco de dados.

O marketing direto pode ser conceituado como sendo um “processo estratégico de marketing que se vale de instrumentos de ação recíproca, de tal forma que a empresa possa se comunicar com um público específico e forçá-lo a uma ação que forneça respostas mensuráveis” (CURSOS PROFISSIONAIS GLOBO, MARKETING *apud* CASTELLI, 2003, p. 587).

O evento é um acontecimento previamente planejado que visa atingir resultados definidos junto ao público-alvo e cada tipo de evento, como palestra, seminário, mesa-redonda, simpósio, painel, fórum, congresso, convenção, conferência, conclave, exposições, feiras, concurso, entrevista coletiva, leilão, etc., possui suas próprias finalidades (CASTELLI, 2003, p. 590).

Segundo o autor

o “turismo de eventos” é um dos segmentos do turismo que mais cresce no Brasil e no mundo. Segundo Caio L. de Carvalho (Turismo em análise), vários são os benefícios trazidos pelo turismo de eventos para a cidade-sede e para o país, tais como:

- Redução dos problemas de sazonalidade, pois a dinâmica do mercado de eventos concentra-se na baixa estação;
- Entrada de divisas para o país/cidade;
- Geração imediata de emprego e renda;
- Reputação favorável da cidade-sede, em virtude da imagem positiva que a realização de um evento normalmente proporciona;
- Mobilização do “trade” turístico;
- Mobilização dos prestadores de serviços (CASTELLI, 2003, p. 590).

Walker, por sua vez, estuda o marketing sob a ótica do planejamento estratégico. Planejamento este que inicia na pesquisa de mercado e que segundo o autor, essa pesquisa

visa determinar se existe a necessidade de um produto ou serviço em um determinado mercado, buscando aferir o seu potencial. Isso é feito pelo exame do mercado existente, seu tamanho, perfil demográfico, principais concorrentes, desejos e necessidades dos

consumidores, condições gerais e tendências (WALKER, 2002, p. 418).

Essa pesquisa de mercado inclui a demanda de mercado e a análise da concorrência.

Feita a pesquisa de mercado, é necessário estudar e trabalhar o posicionamento da marca, que é “ocupar um lugar específico dentro de um determinado mercado e projetar esta mesma posição para o público-alvo” (WALKER, 2002, p. 420).

Em seguida, é necessário estabelecer as metas e os objetivos de marketing, que “servem como referencial para o monitoramento dos progressos eventualmente alcançados nesta área.” Para Walker, os objetivos são os procedimentos utilizados para atingir as metas (WALKER, 2002, p. 420).

“O termo “mix de marketing” é utilizado pela empresa para se situar em relação aos elementos ou fatores que determinam as operações e o funcionamento do negócio: ponto-de-venda, preço, promoção, pacotes de vendas, programas e pessoal” (WALKER, 2002, p. 420).

Feito o mix de marketing, vem a avaliação do desempenho, que constitui em “avaliar os resultados efetivos das operações, em contraste com as previsões de desempenho” (WALKER, 2002, p. 424).

Finalmente, é preciso vender. As vendas devem enfocar em primeiro lugar o cliente e depois o produto ou serviço. Segundo o autor existem, hoje, mais gerentes de vendas do que gerentes de marketing no mercado (WALKER, 2002, p. 425).

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM TEÓRICA

A abordagem teórica consta em uma pesquisa bibliográfica com um levantamento bibliográfico preliminar envolvendo alguns dos principais autores brasileiros de hotelaria, como Geraldo Castelli, John Walker, Indio Candido e Elenara Vieira, e alguns dos principais autores brasileiros de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Fabio França, Roberto Porto Simões e Margarida Kunsch. Muitos desses servirão, da mesma forma, como obras de referência.

As obras de leitura recorrente que serão utilizadas na pesquisa bibliográfica em questão são Castelli, “Administração Hoteleira”, e França, “Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica”.

Inicialmente uma análise sobre públicos internos e comunicação interna sob a perspectiva dos autores de Relações Públicas será realizada, para basear as considerações finais sobre a hipótese levantada no trabalho. Em seguida, será feito um estudo sobre empresas de hotelaria e como os serviços internos implicam direta ou indiretamente no resultado da satisfação final do cliente, e sobre a visão dos autores de hotelaria sobre a comunicação interna e o público interno.

Nesta fundamentação será abordado o principal tema pertinente ao estudo de caso da abordagem prática, como as formas de administração da comunicação interna de uma empresa hoteleira.

3.2 ABORDAGEM PRÁTICA

Será necessário realizar um estudo pontual com levantamento de dados e informações a fim de compreender a necessidade do trabalho de comunicação interna nas organizações hoteleiras e a excelência com a qual ela pode ser exercida a partir da ótica das Relações Públicas.

Para cumprir esta etapa, será analisado o hotel Radisson, da rede multinacional Atlantica Hotels, que exerce o trabalho de comunicação interna e relacionamento com o público interno, de modo a exemplificar e embasar, compreender, descrever e verificar na prática como está posicionado o referido hotel com o que foi descrito na parte teórica e a avaliar os resultados obtidos com as ações realizadas.

A realização desse estudo será a partir de entrevistas semi-estruturadas por permitirem a introdução de novas questões no decorrer da entrevista e serem semi-abertas, qualitativas e com abordagem em profundidade. Esse tipo de entrevista é utilizado quando se deseja

delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Essas pesquisas serão individuais, com o gestor da comunicação interna e funcionários da organização hoteleira escolhida. Os funcionários a serem escolhidos serão três, representando departamentos diferentes e níveis de hierarquia diferentes também.

4 ANALISE PONTUAL: HOTEL RADISSON

Segundo mencionado no item 3.2, da abordagem prática referente à metodologia, deste trabalho monográfico, foi realizado um estudo pontual com levantamento de dados e opiniões do Hotel Radisson, localizado em Curitiba.

O Hotel foi selecionado para fazer tal pesquisa de opiniões qualitativa por pertencer à maior administradora hoteleira independente multimarcas da América do Sul, o Atlantica Hotels International, e representar uma bandeira conhecida no Brasil e no mundo por seu compromisso com a excelência.

Por pertencer a uma rede administrativa, o hotel possui algumas políticas e regras a cumprir cujas decisões não cabem ao hotel em si, mas à sua bandeira e à rede como um todo.

A administradora possui mais de 11 mil apartamentos em mais de 70 hotéis, 3500 funcionários e atua com 10 bandeiras divididas em 4 segmentos: Segmento Econômico com a bandeira Go Inn; Segmento Mid Class com as bandeiras Sleep Inn, Comfort e Park Inn; Segmento Superior com as bandeiras Comfort Suites, Quality e Park Suites; e Segmento Luxo com as bandeiras Clarion, Four Points by Sheraton e Radisson. Além dessas, a rede trabalha com hotéis que não possuem alcance internacional através da bandeira Atlantica Collection.

A Atlantica Hotels tem como missão empresarial

“ser reconhecida como a empresa líder em Franquias e Administradora Hoteleira Internacional, alcançando constantemente os melhores retornos para os clientes, investidores, funcionários e acionistas. Atingiremos nossos objetivos insistindo na preservação dos mais altos valores da ética, integridade e honestidade profissional.” (SITE ATLANTICA HOTELS)

E, como valores

A Empresa de sua Escolha: Acreditamos no compromisso com o indivíduo. Buscamos atrair e desenvolver os melhores profissionais, mantendo um ambiente que favoreça e recompense o crescimento pessoal e profissional; **Criatividade:** Antecipamos e entendemos as necessidades de nossos clientes. Tomamos iniciativas e encontramos as oportunidades que existem em cada situação; **Responsabilidade:** Sabemos que o comprometimento traz o sucesso. (SITE ATLANTICA HOTELS)

Além disso, a Atlântica Hotels International trabalha também sob a ótica da Responsabilidade Social com crianças e adolescentes em parceria ao instituto Childhood Brasil, prevenindo da exploração sexual e promovendo o turismo sustentável.

O Hotel Radisson, presente em 73 países com 431 hotéis e resorts, é caracterizado por uma hospitalidade contemporânea com a filosofia de serviço “Yes, we can!” e a política de garantia de satisfação do hóspede “100% satisfação”. Ambas consistem em políticas de satisfação plena do hóspede durante sua estadia nos hotéis da rede.

Por ser da bandeira “Luxo” da administradora Atlantica Hotels International, o Radisson caracteriza-se como um hotel de luxo, recebendo em sua maioria clientes da classe A.

A organização do hotel é feita através dos departamentos de: controladoria, responsável pelo planejamento financeiro e orçamentário e pela contabilidade; desenvolvimento, responsável pela estratégia de desenvolvimento da marca; alimentos e bebidas que cuida da gastronomia; legal, que é o departamento jurídico; vendas e marketing que trabalha com foco direto na receita do hotel; operações corporativo, apoio nas disciplinas operacionais, de alimentos e bebidas, engenharia e manutenção, e inspeciona os hotéis quanto ao cumprimento das normas e procedimentos; operações hotéis, trabalha com a liderança dos gerentes para ter o melhor desempenho do hotel; engenharia e manutenção, responsável por manter as instalações do hotel em funcionamento e otimizar os gastos; recursos humanos, responsável por recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios e administração de pessoal; e tecnologia da informação que mantém e implementa inovações tecnológicas.

As entrevistas foram realizadas com quatro funcionários do hotel, tendo seguido o critério de escolha de três deles, funcionários de departamentos e níveis hierárquicos diferentes, e o outro o responsável pela comunicação interna do hotel.

4.1 Análise Entrevista Semi-Estruturada

Tendo sido feitas as entrevistas no hotel Radisson, da rede Atlântica Hotels, elas serão analisadas baseado nos temas e conceitos desenvolvidos anteriormente neste trabalho.

No total foram realizadas quatro entrevistas, sendo uma com a pessoa responsável pela comunicação interna do hotel, e as outras 3 funcionárias do hotel.

A primeira entrevista, realizada com a responsável pela comunicação interna, acabou por estruturar todo o resto das entrevistas. Uma vez que a pesquisada declarou quais as ações de relações públicas e comunicação interna realizadas no hotel, as outras entrevistas apenas confirmaram as informações dadas pela primeira, que serão vistas em seguida. Em nenhum momento alguma das informações primeiramente fornecidas foi negada, apenas houve um caso de “insatisfação”, se permitido falar assim. Essa questão será analisada mais adiante neste mesmo tópico.

Essa primeira entrevista, como já mencionado, foi capaz de explicar quais as ações de comunicação, relacionamento e avaliação do hotel com seus colaboradores. A primeira questão levantada, entretanto, esclareceu que a pessoa que ocupa esse cargo pertence ao departamento de vendas e o nome oficial do cargo ocupado é “supervisora de receitas e marketing”. Contudo, ela é graduada em Relações Públicas.

Ao questionar sobre os canais de comunicação interna que o hotel dispõe para interação com seus colaboradores, foi constatado que os colaboradores possuem total abertura para discutir seus anseios, problemas e dúvidas com seus supervisores diretos em reuniões que acontecem diariamente durante o período da mudança de turno, de modo que todos os funcionários recebam as mesmas informações. Essas reuniões, chamadas de *Daily Meeting*, são departamentais – todos os funcionários de determinado departamento e os chefes – e tem o intuito principal de passar as informações oficiais e novidades do hotel, como novos clientes, novas parcerias, eventos que estão para acontecer, etc. Tais reuniões acontecem após as reuniões gerais que é quando o gerente-geral passa todas essas informações para os chefes de departamento.

Outros canais dos quais o Radisson se utiliza para a comunicação com os funcionários são os murais e quadros colocados em locais estratégicos das áreas comuns dos funcionários. Nas áreas que são comuns aos funcionários de todos os departamentos, como os elevadores de serviço que são diariamente habitados ao menos 3 vezes por cada funcionário, são repassadas informações de cunho geral como os aniversariantes do mês, a data da próxima festa dos funcionários, entre outros. Nas áreas que são comuns aos funcionários de determinado departamento apenas, são colocadas informações de cunho direcionado tanto urgentes como permanentes, como é o caso de um mural com a informação de algum evento que esteja se aproximando e quais serão as comidas e bebidas servidas nele para o departamento de alimentos e bebidas ficar ciente, por exemplo. A responsável pela comunicação interna afirma, entretanto, que já existiu um jornal interno que era distribuído entre os funcionários com histórias, promoções, e outras informações “descontraídas”, mas atualmente já não existe mais nenhum em circulação.

Outra forma de integração entre os funcionários, e de cunho também informativo, que a empresa promove é a festa de funcionários que acontece mensalmente no hotel. Essa festa acontece durante 2 horas e inicialmente são apresentadas as metas e novidades da unidade do hotel que eles trabalham, e depois acontece a festa. Essas festas costumam, como relatado, não só terem muita adesão como serem esperadas pelos funcionários. Cada mês um departamento é incumbido de realizar a festa, desde sua decoração até a organização da sala e pedido de comidas e bebidas, o que faz os funcionários sentirem-se anfitriões dos colegas de trabalho. Como o hotel funciona 24 horas, a data e horário escolhidos para a

realização desses eventos é sempre durante pouco movimento do hotel, e os funcionários do restaurante e da recepção revezam seus turnos para poderem participar.

Na questão institucional do hotel como empresa e como grupo hoteleiro, foram levantadas questões sobre a forma de transmissão dos valores, missão e visão da empresa. Essa questão levantou, portanto, uma discórdia entre as entrevistas da responsável pela comunicação e uma das funcionárias entrevistadas. Segundo a primeira, em todos os treinamentos a missão e a visão da empresa são reforçadas e existem, inclusive, treinamentos focados em repassar essas informações aos colaboradores. Além disso, nos quadros das áreas comuns do hotel constam tais informações. A entrevistada nº 02, entretanto, alega saber que existem missão, valores e visão, mas só teve contato com elas quando entrou como funcionária no hotel, e que se perguntar a ela quais são, ela não saberia responder por que não é incentivada a saber. As outras entrevistadas, entretanto, alegam saber que tais informações sobre a empresa e o grupo estão constantemente sendo apresentadas.

Os treinamentos são realizados durante todo o mês para os funcionários do hotel. Existem tanto os treinamentos departamentais quanto os gerais, que englobam todos os funcionários. Os treinamentos não são obrigatórios, salvo àqueles a que todos os funcionários devem se submeter quando contratados para trabalharem no hotel, mas são pré-requisitos para os funcionários que visam ascensão de cargo. São, contudo, nos treinamentos gerais que a empresa prega políticas conhecidas, aparentemente, por todos os funcionários da rede. Essas políticas são, em suma, motivacionais e de qualidade de atendimento. Entre elas, as mais citadas pelas entrevistadas foram a “Yes, you can!”, política motivacional pregada pela empresa que alega que todos os funcionários são capazes de atender e trabalhar melhor para si, para o hotel e para os clientes.

Além disso, existe a política “100% satisfação”, que é uma abertura que o hotel dá a qualquer funcionário para atender plenamente o cliente, ou seja, quando um cliente não está satisfeito com, por exemplo, a comida servida o próprio funcionário do restaurante tem a liberdade de não cobrar a refeição servida, ou, em casos mais extremos de insatisfação com determinado serviço, de não cobrar a diária. A intenção desta última é que seja qual for o serviço oferecido para o cliente, ele deve estar sempre 100% satisfeito.

Sobre os treinamentos, a responsável pela comunicação interna do hotel enfatiza que a intenção principal é justamente que os funcionários do hotel tenham ascensão na carreira e que o hotel não costuma contratar pessoas para altos cargos dentro da empresa, e sim recrutar aqueles que já estão lá dentro. Isso aconteceu com todos os que atualmente ocupam os cargos de chefia do Radisson Curitiba.

Sobre as formas de avaliação do hotel, foi relatado que existe a avaliação chamada *Market Metrics*, que é uma pesquisa feita pelos hóspedes para o hotel. Após o período de

hospedagem, a pessoa recebe um email com as questões de satisfação para serem respondidas. Sem saber, quando ela responde as perguntas o sistema de avaliação gera uma nota geral para aquela hospedagem, e a partir dessas notas a rede hoteleira Atlântica Hotels realiza um ranking entre os hotéis da rede de cunho nacional referente ao nível de satisfação do cliente. (Nota: extra-oficialmente a responsável pela comunicação interna relatou que atualmente o Radisson Curitiba é o melhor avaliado no Brasil). Nesse mesmo questionário, o hóspede tem espaço onde ele pode adicionar críticas e elogios ao hotel, e é onde muitos elogiam ou criticam determinados serviços ou até mesmo funcionários. Esses questionários são posteriormente impressos e colocados nas áreas comuns dos funcionários, onde eles podem ver quem tem se destacado, e como o trabalho deles está sendo refletido na satisfação do hóspede.

Outra forma de avaliação, desta vez dos funcionários, é a chamada 360°, que é realizada de três em três meses com todos os funcionários. Nela um funcionário se auto-avalia sobre todos os aspectos pré-determinados (pontualidade, assiduidade, etc.), o chefe direto desse mesmo funcionário também o avalia e um colega de trabalho também. A partir dos resultados gerados dessa avaliação, é possível o RH constatar se determinado está ou não preparado para ser promovido.

Existe, também, uma forma de avaliação dos funcionários sobre a empresa que trabalham. Essa avaliação é feita via internet em local monitorado pela equipe do RH, anonimamente e não é obrigatória, mas tem bastante adesão dos funcionários. A única informação do funcionário que aparece no resultado da pesquisa é o departamento para o qual ele trabalha, de modo que o hotel possa avaliar a satisfação pelos departamentos.

Outra questão interessante é que além da possibilidade de ascensão de carreira e salarial, o funcionário pode participar do programa de *Cross Training* que é para aqueles que desejam mudar de área dentro do próprio hotel. Esse programa possibilita que, em média (depende do cargo), o funcionário trabalhe duas horas extras antes ou depois de seu turno na área para a qual deseja ser transferido. Assim que é aberta uma vaga nessa área, o funcionário tem a oportunidade de realizar a prova de admissão de cargo. Além da mudança de cargo, a rede Atlântica Hotels permite que funcionários troquem de unidade, ou seja, um funcionário de Curitiba que fica sabendo de uma vaga para o qual pode se candidatar em Maceió tem a possibilidade de fazer essa mudança, por exemplo.

Finalmente, quando questionados sobre a avaliação deles do Radisson como “empresa para se trabalhar”, todos os entrevistados alegaram ser um excelente local que oferece uma remuneração adequada ao mercado, porém suficiente para o trabalho que realizam. Não só no quesito financeiro, mas todos se consideram parte importante de um todo, que trabalham para um bem comum que é a satisfação do cliente.

Como já fora explicado na metodologia, o critério de seleção dos três funcionários escolhidos para responder à entrevista foi que cada um pertencesse à um departamento e à um nível hierárquico diferente dentro dos departamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nas obras de Hotelaria e Relações Públicas que foram estudadas até o presente momento deste trabalho monográfico, é possível tirar algumas conclusões sobre o problema apresentado, “De que maneira as funções atribuídas às relações públicas podem trabalhar com a organização hoteleira como gestora da sua comunicação com o público interno?”, bem como a validação ou não da hipótese construída: “A comunicação interna de uma organização na visão das relações públicas busca a satisfação do público interno, que refletirá no relacionamento eficaz com o público externo, o que vem a ser um dos principais objetivos vinculados a comunicação de uma organização hoteleira”.

Faz-se possível também analisar se os objetivos inicialmente apresentados foram atingidos: identificação do processo de comunicação do ramo hoteleiro; caracterização das funções das Relações Públicas quando trabalhada com o público interno de uma organização e observar de que maneira isso pode ser trabalhado no ramo hoteleiro; análise de um hotel e suas atividades de comunicação com o público interno; e o objetivo geral que é compreender as funções das Relações Públicas e seu trabalho com o público interno e como isso pode ser aplicado na hotelaria.

Em primeiro lugar podemos analisar a diferença de concepção tanto de público interno como sobre a comunicação com este público, dados os pontos de vista analisados do principal autor de hotelaria aqui estudado, Geraldo Castelli, e dos autores de Relações Públicas, principalmente Fábio França e Margarida Kunsch. É compreensível que, pelas relações públicas estudarem quase que exclusivamente o relacionamento das organizações com seus públicos, o trabalho de análise de públicos e de comunicação com eles, por ser esse seu principal instrumento de trabalho, é muito mais elaborado que o de hotelaria. Uma vez que as obras hoteleiras não focam somente no estudo dos públicos, e sim como satisfazer da melhor forma somente o público externo e como administrar uma empresa hoteleira.

É comum na opinião de alguns autores de obras de hotelaria que a satisfação do público interno e uma comunicação interna que flui corretamente em uma empresa hoteleira refletem diretamente na satisfação do público externo, que vem a ser este último o principal interesse de um hotel em satisfazer seus anseios, uma vez que um hotel trabalha com prestação de diversos serviços e com critérios pré-estabelecidos e mundialmente conhecidos de conceituação da qualidade da empresa. Tendo isso esclarecido, é possível perceber uma carência de estudos sobre o tratamento do público interno – leia-se os colaboradores – direcionado para a hotelaria, bem como a condução da comunicação com esse público. E por comunicação, chamamos não só a exploração dos meios de

comunicação em nível de informação oficial e de urgência da empresa, mas todas as formas de interação da organização com seus funcionários.

Chamamos essa falta de estudo sobre a comunicação interna pela percepção das relações públicas de carência, pois nos livros de hotelaria é possível observar o foco do relacionamento com o público interno somente sob a ótica dos Recursos Humanos – que na maioria das vezes trata apenas de salários, carreira e treinamentos, ou então sob a ótica do marketing que enxerga os funcionários de uma organização como clientes internos. Ao contrário das relações públicas que enxerga os funcionários como parceiros da organização necessários para o funcionamento da mesma e, portanto, dignos de uma comunicação de mão dupla onde tanto a empresa projeta neles seus anseios e objetivos como prognósticos e resultados do trabalho de comunicação interna, como eles projetam o mesmo na empresa para a qual trabalham, gerando dessa maneira a compreensão mútua entre funcionários e organização.

Ademais, é possível explicar os três objetivos específicos anteriormente apresentados através de uma ligação entre eles: a partir da análise do ambiente interno de um hotel junto dos pressupostos teóricos apresentados, pode-se explicar o processo de comunicação interna de um ramo hoteleiro e, baseado nessa análise, caracterizar as funções das relações públicas quando trabalhada nesse ambiente: planejamento, execução, coordenação e avaliação.

Para explicar como funciona a comunicação e seus instrumentos do hotel estudado de maneira que o leitor entenda com facilidade, foi tomada a liberdade de segmentar essa comunicação em dois tipos de informação: as oficiais e as extra-oficiais (denominação dada pelo próprio hotel, na qual as “oficiais” são relativas a informações de natureza profissional e as “extra-oficiais” de natureza de entretenimento). As primeiras seriam as informações que dizem respeito ao trabalho e podem ser fragmentadas em urgentes (informações que requerem atenção e preparo dos funcionários, por exemplo: a chegada de um grupo grande para se hospedar no hotel requer preparo da equipe de reserva e recepção, ou a aproximação de um evento com um determinado cardápio de *coffee-break* que requer o preparo da equipe de alimentos e bebidas), contínuas (informações oficiais de caráter permanente, como por exemplo, as normas de higiene da equipe que trabalha dentro da cozinha, ou ainda a tabela de horário de almoço dos funcionários) e novidades/atualizações (informações de natureza séria ou não, como a tabela do ranking dos hotéis da rede que mostra a qualidade de cada um a partir da avaliação dos hóspedes ou a abertura de uma nova vaga em determinado hotel da rede para os funcionários interessados em se habilitar para a promoção ou serviço de *cross-training*. As informações de caráter extra-oficial seriam, por exemplo, os aniversariantes do mês, o tema da próxima confraternização de

funcionários ou a parabenização de algum funcionário pelo desempenho, promoção ou informe de mudança de unidade hoteleira da rede.

Diante dessa quantidade de natureza de informações, é preciso analisar a seriedade ou urgência de cada uma e adaptar para o meio de comunicação mais eficaz entre os colaboradores, de modo que elas atinjam os funcionários que precisam atingir (nem todas as informações são para todos os funcionários, uma vez que existe, por exemplo, um treinamento que é destinado somente para determinado departamento, portanto só a eles interessa dados de data e horário desses treinamentos). Por ser implícito que nem todas essas informações sejam recicladas, logo algumas não possuem frequência de troca, faz-se necessário também reconhecer essa frequência para aquelas que a possuem, e respeitar datas de modo que sejam informações cadencialmente recicladas, garantindo, assim, o respeito da organização pelas informações e o compromisso com sua importância.

Por isso a comunicação interna de uma organização deve trabalhar, sob a ótica das relações públicas, de maneira estratégica, e nisso consiste o diferencial e a importância do trabalho da comunicação interna desempenhado por um profissional da área que conhece as funções de planejar, executar, coordenar e avaliar. A comunicação deve ser estratégica não somente por pensar nas formas de comunicar cada informação e no planejamento de trocas dessas informações, mas também em ações de integração entre os funcionários e a organização, e alternativas eficazes de avaliar e ser avaliada, cobrar e ser cobrada, entre infinitas outras maneiras que a comunicação encontrar para atingir a excelência de seus funcionários e receber em troca da comunicação interna eficaz os anseios neles projetados e responder aos mesmos anseios que eles, nela projetaram.

No estudo que foi realizado no hotel Radisson, pode-se perceber a quantidade de meios utilizados para a comunicação com os funcionários e a diversidade de programas para esses funcionários, formas de avaliação do hotel, dos funcionários e da rede como um todo, possibilidade de comunicação dos funcionários com seus supervisores, maneiras de interação entre os funcionários, treinamentos oferecidos, e possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa em que trabalham.

Neste estudo, apesar da comunicação interna ser realizada pelo departamento de Marketing e exercida pela pessoa responsável por Vendas, o profissional em questão é graduado em Relações Públicas. Entretanto, como conversado em entrevista com esse profissional, tal formação não foi um pré-requisito do hotel para contratá-lo, embora suas habilidades definidas dentro do curso de Relações Públicas o tenham direcionado para desempenhar tal função. Apesar da comunicação interna deste hotel em questão funcionar e ser aprovada pelos funcionários entrevistados, ela seria muito mais precisa e eficaz se realizada por um profissional da área durante período integral. Ou seja, com um profissional de relações públicas somente para trabalhar a comunicação interna, existiria tempo para se

pensar essa comunicação e as formas de comunicar e elaborar adequadamente diagnósticos e prognósticos. Além disso, essa comunicação poderia ser frequentemente avaliada e corrigida, e estar em constante evolução e adaptação aos anseios dos colaboradores do hotel.

Diante das afirmações acima constatadas é possível concluir que o objetivo geral deste trabalho monográfico “Compreender as funções das Relações Públicas e seu trabalho com o público interno e como isso pode ser aplicado na hotelaria”, foi atingido: é possível que exista uma comunicação interna bem desenvolvida quando desempenhada por um profissional engajado com tal tarefa, entretanto ela seria mais eficaz se tal profissional se pautasse pela ótica das relações públicas aqui apresentadas, e desempenhasse primordialmente e unicamente o papel de comunicador responsável pelo relacionamento da organização com seus colaboradores.

Além de ter o principal objetivo atingido, é possível determinar a hipótese apresentada como validada, uma vez que o depoimento de todos os colaboradores entrevistados, inclusive da pessoa responsável pela comunicação interna, prezam pela satisfação dos funcionários com a organização para que trabalhem como fator primordial para a excelência no atendimento ao hóspede.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÂNDIDO, Índio e VIEIRA, Elenara, Vieira de. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços**. Educ. RS: Educ, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9ª edição. Caxias do Sul: Educ, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Paulo: Yendis Editora, 2004.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil in revista Comunicação e Sociedade Umesp**, ano 24, n. 39, p. 127-154.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com as relações públicas**. 2ª edição. São Paulo: Thomson, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. 6ª edição. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. 2ª edição. São Paulo: Summus, 1984.

WALKER, John R., **Introdução à hospitalidade**. 1ª edição. Barueri: Manole, 2002.

7 CRONOGRAMA

Processo	MÊS
1) Revisão bibliográfica	Outubro
2) Redação da Fundamentação teórica	Outubro
3) Entrega do primeiro capítulo	Novembro
4) Localização e identificação das fontes de obtenção dos dados ou documentos para Estudo de caso	Fevereiro
5) Análise e interpretação	Março
6) Redação da Monografia	Abril
7) Revisão da redação	Maior

APÊNDICE

Anexo 1: Entrevista com a responsável pela comunicação interna do Hotel Radisson.

Legenda: Entrevistadora = O; Entrevistada= A

O: Entrevista com a Relações Públicas, ela é do departamento de vendas, mas o cargo é “supervisora de receitas e marketing”. Deixa eu te perguntar: Quais são os meios que o Radisson utiliza para se comunicar com os colaboradores?

A: Bom, nós fazemos diariamente uma reunião com as chefias que a gente chama de “Dayling Meeting”, essa reunião todos os chefes se reúnem todos os dias de manha pra saber o que ta acontecendo, o que vai se passar de hotel, ate de clientes, eventos, enfim. E alguma informação que é passada também que os funcionários precisam saber é passada aos chefes de departamento que passa para os seus funcionários. Todos os departamentos tem também uma reunião de quinze minutos diariamente que é nesse momento que os chefes de departamento passam as informações às suas equipes. Então, normalmente é na troca de turno, entre o turno A e o turno B que é de manhã e de tarde, a supervisora de recepção, por exemplo, faz uma reunião de quinze minutos, todo mundo em pé, em que ela fala tudo que esta acontecendo que eles precisam saber alguma mudança, alguma coisa importante, e eles também podem perguntar, então é uma interação que há diretamente todos os dias. Fora isso, existe também uma reunião mensal de que a gente chama de “festa de funcionários” que aí é passado todos os resultados, é feito uma apresentação passando os resultados do mês anterior, alguma coisa nova, alguma coisa que a gente ta criando pros funcionários, algum programa, algum beneficio, alguma coisa nova. Fora isso, as comunicações internas em elevador, quadro mural... a gente já teve um jornal interno mas atualmente não tem nenhum em circulação, que era nessa festa de funcionário que a gente fazia historinhas aqui de dentro, novidades...

O: Entendi. E esses murais no elevador que você mencionou, eles são atualizados com uma frequência certa ou quando tem alguma informação?

A: Eu posso te levar pra conhecer lá em baixo. Depende. Por exemplo, nos temos o mural que é do “Market Metrics”. Que “Market Metrics” é uma pesquisa que é feita pelos hospedes, então as pessoas que se hospedam aqui não preenchem nada escrito, eles recebem por email e respondem essa pesquisa. Ate porque nos somos de uma rede e a rede tabula tudo isso, então não tem como burlar. A gente têm até meta de nota pelo Market Metrics que é um programa. E aí a gente têm, por exemplo, o mural do Market Metrics é colocado todo dia lá, então se alguém fez um comentário negativo a gente coloca lá e todos os funcionários

ficam sabendo, até porque os funcionários não tem e-mail, não recebem. Ou então se alguém faz um elogio aí as pessoas descem e vê todo mundo que tá deixando coisas bacanas... Até porque tem uma parte da pesquisa que a pessoa pergunta qual é... tem algum funcionário que se destacou e tal, daí a pessoa cita um nome "a a recepcionista Fabiana" aí a pessoa tem como saber que foi elogiada.

O: E você considera essa comunicação interna pra suprir todas as dúvidas e anseios dos funcionários?

A: Sim. Aí fora isso tem os elevadores, que são 3 elevadores de serviços, não, 2 elevadores de serviço e os nossos funcionários, eles obrigatoriamente usam o elevador, todo mundo pega o elevador pelo menos 3, 4 vezes ao dia. Então todas as camareiras andam pelos andares, não tem como não usar o elevador, garçom porque tá montando sala em cima, em baixo, então todo mundo usa o elevador então se a gente coloca alguma coisa de imediato, coloca no elevador que todo mundo vê.

O: E tem abertura com os supervisores e as pessoas de cargo mais alto, existe uma abertura para os funcionários chegarem e conversarem sobre salário, problemas, dúvidas, etc?

A: Sim. Normalmente é feita com o supervisor mesmo, não direto no RH. Normalmente as pessoas têm isso com seu líder direto. Como eu te falei, essa reunião que é feita diariamente com a equipe é pra aproximar o funcionário do seu supervisor. E aí as pessoas tem essa abertura. A empresa tem uma série de procedimentos de avaliação então nós temos uma avaliação que chama 360°, essa avaliação é feita de 3 em 3 meses com todos os funcionários, que no mesmo questionário ele vai se dar uma nota, o chefe dele vai dar uma nota pra ele e o colega dele de mesmo nível vai dar uma nota que acha que ele merece. Aí é pesado e discutido essa avaliação junto com ele, o que que ele acha e tal, é feito uma média.

O: E o contrário. O funcionário avaliar a empresa que ele trabalha?

A: Também existe. Uma vez por ano a gente faz um questionário também, ele é super sigiloso, é feito pela internet. Então a gente monta uma sala com um monte de computadores que o RH fica monitorando e as pessoas vêm e preenchem. Nunca colocando o nome, só as áreas para depois a gente também mencionar por departamento e aí eles preenchem essa pesquisa uma vez por ano.

O: E é obrigatório eles preencherem?

A: Não, não é obrigatório.

O: Já que não é obrigatório, tem adesão?

A: Tem adesão, porque a gente incentiva as pessoas a participarem já que é um meio de todos os funcionários tem a oportunidade de colocar suas opiniões.

O: E o evento que você falou que é pros funcionários?

A: Festa de funcionários?

O: É, festa de funcionários.

A: Uma vez por mês.

O: Uma vez por mês? E tem adesão também?

A: Todo mês tem. Então assim, aliás todo mundo espera ansiosamente pela festa. Porque é assim, todo mês um departamento é responsável pela festa, então eles fazem a festa, entendeu? Esse mês, coincidentemente, é a minha festa. É do departamento de vendas, mas eu meio que to encabeçando. Então a gente vai preparar e vai mostrar um pouquinho do que que a gente faz, alguma curiosidade, alguma brincadeira, coisa assim, aí faz a cozinha faz um lanche bem legal. É uma coisa que dura assim, umas 2 horas. Passa os resultados. Tem algumas coisas que é todo mês igual, que os novos colaboradores são apresentados, os aniversariantes cantamos parabéns e o gerente geral fala os resultados que a gente alcançou, se a gente superou, se faltou, coisa e tal. E o resto daí é o departamento que ta organizando. No mês passado foi o departamento de alimentos e bebidas, então todo mundo assim ajuda a preparar só que eles se sentem os anfitriões porque eles que tão preparando. Então aí o departamento de alimentos e bebidas fez a festa, eles prepararam tudo, decoraram a sala, montaram como se fosse o restaurante, o lobby, o quarto, montaram o hotel assim. Se você quiser vir semana que vem na nossa festa é dia 18.

O: Ah legal. E quando que acontecem essas festas?

A: De tarde. Sempre porque tem a troca de turno. Então tem gente que vem de manha e sai às três e tem gente que entra às três e sai às onze. Então a gente faz a festa sempre 15h30.

O: Então como que faz pra todos participarem?

A: A maioria participa. A gente faz num dia que tá tranquilo, só não sai todo mundo da recepção porque não dá, e nem do restaurante. Desce todo mundo e aí eles se revezam e o pessoal da madrugada tem que vir né?!

O: E como que o hotel passa pros funcionários, e se passa, as questões de valores, missão e visão da empresa e da rede do hotel?

A: Missão, valores, a gente têm La em baixo em quadros, em todos os treinamentos online. A gente tem a TVHI que é a rede disponibiliza os treinamentos via satélite, então as pessoas assistem. O palestrante tá La em São Paulo dando treinamento e todos os hotéis participam assistindo o treinamento via TV. E ao início de todos os treinamentos, e é uma série de treinamentos, é colocado a missão e valores, tem lá em baixo no mural e... acho que é isso. Pra nós assim em cargos de chefia, a gente todos os dias lê a missão na nossa reunião diária.

O: E qual que é a frequência desses treinamentos?

A: Existe treinamento o mês todo. Assim, 3,4 por semana. Só que depende da área, depende do currículo que você tem. Por exemplo assim, para um agente de recepção pleno, ele tem que ter, aí tem todo o currículo de treinamentos que ele tem que ter pra tá nesse cargo. Se ele quiser subir mais um, por exemplo, para ele ser promovido, ele tem que fazer mais o tal, tal, tal. Alguns acontecem durante o horário de trabalho, alguns acontecem depois, então você fica, participa. Mas é pré-requisito pra promoção, tudo. E aí depende do cargo, você tem o treinamento acontecido. Mas pra todo mundo tem pelo menos uma vez por mês acontecendo.

O: E esse treinamento sempre é direcionado pra área que ele trabalha?

A: Sim. Alguns são gerais. Tem alguns que todo funcionário do hotel tem que ter. Que são os que pregam a nossa política, é por exemplo o “100% satisfação” que todos os hotéis da rede oferecem, e eles tem que entender o que é essa garantia do 100% satisfação que a gente dá. Então tem o treinamento pra eles que é o treinamento de 40 minutos, 1 hora, que é treinamento explicando isso, como funciona e tal.

O: Ah, tá. Entendi. Como que você considera que é o Radisson no quesito “empresa para se trabalhar?”

A: Olha, na verdade a gente segue as diretrizes da rede Atlântica. Pra falar como Atlântica, a gente tá entre as 100 melhores empresas do Brasil pra se trabalhar. E eu acho que realmente o Radisson, especificamente Curitiba, todo mundo, até uma coisa que eu falei ontem pra uma menina nova que eu tava almoçando com ela no refeitório e aí ela “nossa, me falaram isso” e eu não sabia. As pessoas entram aqui e gostam muito de trabalhar aqui. Aí as vezes surge uma oportunidade ou na área que está estudando, ou por um salário maior, ou que não precisa trabalhar final de semana porque hotelaria você trabalha final de semana no início, e tal e aí a pessoa sai porque acha uma oportunidade melhor. Só que

sempre, não sempre se arrepende, não é nem se arrepender, as vezes ta ok, ta feliz lá, mas sente muita falta daqui porque a gente tem um clima organizacional muito bom, a gente trabalha assim muito como equipe, a gente é tipo uma família mesmo, entendeu? As pessoas têm prazer em trabalhar. E não é “ah porque você tem um cargo x e ganha bem” não, todo mundo, assim, desde camareira, garçom, todo mundo tem muita energia sabe. O clima pra se trabalhar é ótimo, e a gente tem isso, as pessoas vêem e notam e comentam isso.

O: Então aqui tem, como você já falou, tem plano de carreira, possibilidade de ascensão e plano salarial. Então se uma pessoa que trabalha lá no bar e ela fala que se interessa muito por uma área totalmente diferente da área dela, pra falar isso pro supervisor?

A: Então, aí a gente tem o programa de Cross Training, o cross training a pessoa fala assim “ah quero ser governanta” e ela trabalha no restaurante, então você vai fazer um cross training na governança. O programa depende daí da quantidade de horas, mas provavelmente o funcionário vai trabalhar duas horas a mais do seu horário todos os dias, ou antes ou depois, vai depender do horário que ele trabalha, e nessas duas horas ele vai ta trabalhando nesse outro departamento, aprendendo mesmo. Então a gente tem muita gente que muda de área assim. Teve a menina que foi pro almoxarifado agora, ela era camareira. Fez cross, e tal, e gostou, e assim que surgiu uma vaga fez testes e mudou. A gente já teve auxiliar de manutenção que foi ser recepcionista... e assim vai, tem muitas mudanças. E as próprias chefias hoje são todas pessoas que começaram em clean, como a gente fala. Eu, o coordenador de eventos, supervisor de recepção... todo mundo teve uma ascensão assim. Porque a gente dificilmente contrata cargo bem alto, a gente sempre contrata os cargos de linha e que promovem alguém aqui dentro. Ate porque a gente a sempre preparando a pessoa pra isso, se não, não faz sentido. Dificilmente a gente chama alguém de fora. E a gente exporta muito funcionário também que vai pra dentro da rede pra outros hotéis. Então a gente teve gente que quem tem possibilidade e quer mudar, nossa a gente manda gente pra... a gente mandou um funcionário pra Maceió em outubro do ano passado, foi supervisor de recepção, foi maître, foi... várias pessoas.

O: Muito Obrigada.

Anexo 2: Entrevista com uma supervisora do departamento de alimentos e bebidas do Hotel Radisson.

Legenda: Entrevistadora = O; Entrevistada= A

O: Bom dia, em primeiro lugar gostaria que você falasse o cargo que você ocupa e o departamento para o qual você trabalha.

A: Boa tarde. Eu trabalho no departamento de alimentos e bebidas e sou supervisora do turno da tarde.

O: Em primeiro lugar eu queria saber o que é “comunicação interna” pra você e como você acha que ela é trabalhada no Radisson.

A: Eu considero como comunicação interna todas as informações que são pertinentes ao ambiente de trabalho. Aqui no hotel nos confrontamos com elas todos os dias, seja na sala dos funcionários, nos elevadores que a gente pega o tempo todo, e nos murais que ficam em cada departamento.

O: E sobre o “relacionamento com o público interno”?

A: No quesito “relacionamento” estão todas as ações da empresa voltada para os funcionários, não é não? Acho que engloba desde os treinamentos até as festas de funcionários que a gente faz aqui todo o mês. Treinamentos também têm todo o mês, tanto aqueles que são mais direcionados pra alguns departamentos como os que são gerais pra todos os funcionários.

O: E esses treinamentos, o que eles costumam ensinar?

A: Depende. Os que são departamentais, né, que fala, eles ensinam coisas ligadas a sua área de trabalho, no meu caso, por exemplo, como servir bem o cliente e as regras até de higiene, também, pra quem trabalha com alimentos e bebidas. Agora os treinamentos que são pra todo mundo eles ensinam valores da empresa, ensinam sobre a rede Atlantica, sobre atendimento ao cliente, e essas coisas.

O: E esses treinamentos são obrigatórios?

A: na verdade não, mas né.. se você quer subir na carreira dentro do hotel ou fazer o cross training, aumentar salário e cargo, você tem um numero “x” de treinamentos que tem que ter sido feitos pra que você possa fazer isso. Ai depende da onde você trabalha e aonde você quer chegar.

O: Você considera esses treinamentos importantes?

A: Eu acho que eles são muito importantes sim, porque lá que a gente aprende a trabalhar com mais qualidade, oferecer serviços melhores. São nesses treinamentos de vídeo conferência né, porque alguns são dados em São Paulo e a gente assiste daqui, que eles lançam as campanhas de motivação como a “Yes, you can” e que faz a gente querer trabalhar melhor né, pra oferecer um serviço melhor. É bom ouvir as pessoas falando bem do hotel.

O: Você falou sobre “cross training”, o que quer dizer isso?

A: Cross training é se você quer mudar de área que você trabalha dentro do hotel, ai você pode se candidatar ao cross que você passa algumas horas a mais do teu expediente treinando em outra área, ai quando abre vaga pra ela você pode se candidatar e fazer a prova. Aí também tem como mudar de hotel e de cidade dentro da rede né, então sempre que sai uma nova vaga em qualquer hotel a gente fica sabendo pelos murais e quem quiser se candidatar é só falar com seu supervisor.

O: Bom, você é supervisora. Como você acha que é a comunicação direta com os funcionários? Quando eu digo direta, quero dizer, se você acha que existe uma abertura para conversar sobre o trabalho, problemas que ta tendo, sugestões, aumento de salário, e essas coisas?

A: Olha, falando por mim eu digo que qualquer funcionário tem abertura pra falar comigo né. (Rs). Não, agora de verdade. Nenhum funcionário nunca vai chegar e falar direto com o RH pra pedir aumento de salário ou coisa assim. A gente sempre fala com nosso supervisor direto, que tem o dever de passar essa informação adiante se ele não puder resolver. Então todo dia de manhã temos reuniões de mais ou menos uns 15 minutinhos onde são repassadas as informações pros funcionários sobre, por exemplo, um evento que ta chegando e a cozinha precisa se preparar, ou sei lá... mas essas reuniões também pode o funcionário chegar e querer discutir algum problema ou algo assim.

O: E as festas de funcionários, todo mundo tem que participar ou como que funciona, quem organiza?

A: As festas tem todo mês e são bem legais porque agora cada mês tem um departamento responsável por organizar ela. Então esse mês é o departamento de venda que vai fazer, e é sempre uma surpresa. Ninguém é obrigado a participar né, mas assim todo mundo quer e todo mundo vai porque é uma coisa esperada e até comentada durante o mês todo... Todo mundo sempre vai eu acho.

O: Queria saber uma coisa... vocês tem algum método de avaliação que vocês sabem como é o desempenho de vocês?

A: Ah tem isso sim... a gente é avaliado individualmente pelo nosso supervisor e por algum colega de trabalho em vários quesitos, tipo pontualidade, competência e tal. Ah e a gente também avalia nós mesmos nessa mesma avaliação e a partir daí eles mostram o resultado e quem é bem avaliado numa média “x” já está apto a pedir por uma promoção, ou concorrer por ela né.

O: E vocês têm como avaliarem o hotel?

A: Ah isso também tem. Eles montam uma sala com computadores e o pessoal do RH fica lá pra monitorar os questionários né. Então a gente vai lá quando tiver um tempo, porque acho que fica montado o dia todo, e preenche avaliando a empresa em todos os quesitos. Também tem como os clientes avaliarem a gente. Depois da hospedagem eles recebem por email da rede do hotel um questionário que eles avaliam como foi a estadia, e ate podem fazer comentários sobre algum funcionário que atendeu bem ou o contrário né. E disso a gente também fica sabendo. Até parece que esse mês, se não me engano, o Radisson Curitiba é o mais bem avaliado no Brasil.

O: Nossa que bacana, parabéns então pra todos vocês né.

A: Brigada, brigada. (Rs)

O: E sobre “missão, visão e valores” do hotel, você conhece bem elas?

A: Olha, eu conheço, sei o que elas significam tudo. Mas se você me pedir pra dizer eu não sei exatamente repetir. Mas eles passam pra gente no começo dos treinamentos, e todo mundo tem que saber, porque é da rede inteira do Atlantica né. Mas eu sei que tem os três sim e eles insistem bastante nisso.

O: E no quesito “empresa para trabalhar”, como você considera o Radisson?

A: Olha, eu não tenho o que reclamar não. E olha que eu trabalho muito. Como eu disse pra menina nova que entrou esses dias, pra trabalhar em hotel você tem que casar com ele né, porque é uma folga só por semana, varias vezes eu tenho que ficar a mais do meu turno, e sempre ou o natal ou o ano novo você vai passar longe da família porque tem que revezar né. E eu estando aqui há 3 anos posso dizer que nunca tive vontade de sair, sou muito bem tratada e ganho o proporcional ao que eu trabalho. Claro que ganhar mais nunca é demais (RS) mas eu acho que é suficiente e paga todo o esforço sim. Então eu considero uma empresa ótima, nunca tive nenhum problema trabalhando aqui e em 3 anos eu já fui promovida 2 vezes. Acho que ta bom, né?!

O: Muito bem então. Queria agradecer por ter tomado seu tempo, foi um ótima entrevista, obrigada.

A: Ah foi um prazer. Boa sorte.

Anexo 3: Entrevista com uma camareira do Hotel Radisson.

Legenda: Entrevistadora = O; Entrevistada= A

O: Olá. Você pode me dizer em qual departamento você trabalha e qual seu cargo no Hotel?

A: Eu sou do departamento de limpeza né, sou camareira do Hotel.

O: Muito bem. Estou pesquisando sobre a comunicação interna do hotel Radisson. Comunicação interna, no meu campo de pesquisa, envolve todas as informações que são passadas do hotel para o funcionário e vice-versa. Eu queria saber se você acha que a comunicação interna do Radisson é suficiente pra você, tipo, se ela funciona direito?

A: Eu acho que funciona sim. Né, comunicação é muito importante. Então toda vez que eu preciso falar alguma coisa pra alguém é só chegar e falar, a gente se dá bem com todo mundo aqui dentro, nunca tive problema com isso. Até quando eu já acabei o que eu tinha que fazer e alguém me pede uma ajuda eu ajudo sem problemas porque poxa, são colegas de trabalho né, alguns amigos também, então não custa porque uma hora quem pode precisar sou eu.

O: E sobre as informações que dizem respeito ao trabalho, por exemplo, quando vai chegar um grande grupo ou uma conferencia no hotel, ou quando surge uma nova vaga que vocês podem se candidatar, como você fica sabendo disso?

A: ah isso a gente sabe porque eles colocam sempre nos murais e no elevador né. E quando tem uma informação tipo da conferencia ou de muitos hóspedes, eles contam pra gente numas reuniões que tem todo dia antes de começar a trabalhar, com nosso supervisor. Aí todo mundo fica sabendo do que vai acontecer.

O: E se você que reclamar de alguma coisa do trabalho ou pedir um aumento, dar uma sugestão. Você tem com quem falar e é fácil de fazer isso?

A: Como eu falei né, eu falo com todo mundo e então eu me do bem com minha supervisora. Na verdade todo mundo que precisa de alguma coisa fala sempre com o supervisor do seu departamento, ai ele que passa pra frente isso. Então eu posso falar todo

dia nas reuniões da manhã né, ou posso falar depois também, sem problema. É bem fácil, porque eles escutam e sempre ajudam quando podem.

O: E as festas de funcionários, você participa delas? Como que elas são?

A: Ah são muito legais e acho que não tem quem não participa né. A gente fica até ansioso pelo dia, pena que dura pouco tempo. Mas ai cada mês um departamento organiza a festa, então é sempre diferente, bem legal mesmo. Eu adoro.

O: Que bom. E treinamentos, vocês tem bastante aqui?

A: Ô, isso tem sim. Tem treinamento todo mês, né. Às vezes eles vem da treinamento pra gente aqui ou as vezes é pelo telão mesmo porque eles dão lá de São Paulo. Aí ter uns que é só pra gente, uns que é só pro pessoal da reserva, ou das comidas, e uns que são pra todo mundo.

O: E você participa deles? É obrigatório? Você gosta?

A: Olha, eu participo sim né, é bom, da pra ser promovido depois com os treinamentos que a gente faz. Mas às vezes eu acho que tem muito treinamento e tem alguns que duram muito tempo. Tem vezes que a gente ta no meio do serviço e tem que ir no treinamento, ou tem que ficar mais tempo aqui pra participar. Eu acho que podia ter um pouco mesmo. Mas é bom às vezes.

O: Você sabe quais são os valores, a missão e a visão do Radisson e da rede?

A: Eles falam bastante nisso também nos treinamentos. Mas eu sei que é sempre servir o cliente do melhor jeito possível né, e 100% satisfação que é poder trocar uma comida que ele não gostou, ou arrumar o quarto de um jeito que ele prefira né. A gente vai percebendo do que que o cliente gosta, e a gente tem que trabalhar pra ele sair falando bem do hotel pras pessoas.

O: Você acha que o Radisson é uma boa empresa pra trabalhar?

A: Olha, eu não reclamo não. Ganho bem até, me do bem com todo mundo, as pessoas aqui são bem legais. Só é ruim que a gente trabalha fim de semana, e natal ou outros dias assim, mas eu gosto daqui e não penso em sair não. Algumas pessoas que vieram de outros hotéis até me falaram já que aqui é bem diferente, é melhor, então eu não sou curiosa pra conhecer lá (RS).

O: Ah, muito bem. E você tem como avaliar o hotel, por exemplo, falar o que você gosta, o que você não gosta, em algum questionário?

A: Ah tem. Eles colocam um monte de computador durante um dia inteiro ou dois e a gente tem que ir lá responder e dizer o que a gente acha e essas coisas.

O: E é obrigatório responder esse questionário?

A: Ah obrigatório acho que não é não. Mas acho que todo mundo responde porque você pode dizer o que poderia mudar, e o que você não tá satisfeito, então é por aí que eles avaliam né.

O: E você, é avaliada por alguém?

A: Tem a avaliação que a gente avalia a gente mesmo, o nosso supervisor avalia a gente e um colega avalia a gente também.

O: Muito obrigada pelo seu tempo e pelas respostas, viu. Eu gravei mas não vou dizer seu nome, apenas seu cargo e seu departamento.

A: Ah, tudo bem. Brigada você.

Anexo 3: Entrevista com uma gerente de reservas do Hotel Radisson.

Legenda: Entrevistadora = O; Entrevistada= A

O: Você poderia me falar qual seu cargo e seu departamento no hotel?

A: Claro. Eu sou do departamento de reservas, e gerente do turno vespertino. Nesse departamento a gente trabalha em duas gerentes por cada turno, então eu “divido” o cargo com outra pessoa.

O: E o que o gerente de reservas faz?

A: Somos nós que ficamos responsáveis por todas as reservas que entram no hotel. Tanto as realizadas pelo telefone como as solicitadas via Internet. Então nós organizamos essas reservas em seus respectivos quartos e passamos para o pessoal da recepção do hotel. Sempre que vem um grande grupo, ou alguém que precisa de um tratamento especial, digamos assim, nós ficamos responsáveis por acomodar essas pessoas nos quartos que estiverem de acordo e disponíveis.

O: E como é a comunicação com o pessoal da recepção? Tem muito conflito?

A: Nunca, na verdade. Pelo menos no meu turno é raro acontecer algum problema com reservas, então a recepção não precisa lidar com os “pepinos” desse assunto.

O: E a comunicação com as outras pessoas que trabalham na empresa? Por exemplo, como você lida com seu chefe direto? É um canal aberto pra você pedir coisas, reclamar, sugerir...?

A: É bem tranquilo. Sempre que a gente precisa entrar em contato com eles é fácil, tanto informal pelo corredor do hotel no meio do expediente, como nas reuniões que a gente faz diariamente entre as gerências, onde são repassadas as novidades e outras informações do hotel pra gente.

O: Que meios o hotel se utiliza pra comunicar os assuntos oficiais e extra-oficiais pra vocês?

A: Ah, tem de tudo... treinamentos, cartazes nas salas de funcionários, dos departamentos e nos elevadores, aí uma vez teve um jornalzinho mas hoje em dia não fazem mais...

O: E eles são de acesso fácil? As pessoas lêem de fato?

A: Ah sim. Todas as informações estão no elevador que a gente pega sei lá, várias vezes ao dia, e as mais importantes na sala de cada departamento que não tem como você não passar por ela. Só não lê mesmo quem não quer, eu acho.

O: E os treinamentos, eles são freqüentes? Você os considera importantes?

A: Tem todo mês e às vezes até duas vezes por mês. Eu gosto de alguns sim. Não de todos, porque às vezes eles são muito compridos, e tem muita coisa pra fazer. Mas são válidos.

O: Você conhece a missão, visão e valores do Hotel e da rede Atlântica?

A: Olha... conheço. Mas eu não sei falar não. Sei que eles passam em todos os treinamentos, e também nas festas de funcionários quando eles passam os objetivos atingidos, e metas, e essas coisas. Mas eu não sei não.

O: E essas festas dos funcionários?

A: São muito legais. Todo mundo vai, aí no começo eles passam, que nem eu falei né, os resultados obtidos e outros assuntos assim do hotel, e depois começa a festa com tema, comida, bebida... cada mês um departamento faz a festa e todo mundo sempre comenta.

O: Como o hotel avalia o desempenho dos funcionários e vice-versa?

A: Bom, tem o questionário que a gente responde pra avaliar o hotel em vários quesitos, que o RH monitora durante uns dias as salas de computadores, e a gente só vai lá e responde né. E tem também os questionários que a gente se auto-avalia, nosso chefe avalia a gente e um colega também, e juntando as 3 avaliações eles geram uma nota pra você que qualifica você, ou não, pra se candidatar a um cargo melhor, etc.

O: E como é o Radisson no quesito “empresa para se trabalhar” pra você?

A: Muito bom. Sabe, é muito trabalho, muito cansativo, mas todo hotel é assim, então eu não reclamo. E eu recebo o equivalente ao meu trabalho. Também tem oportunidade pra crescer aqui dentro né, fazer *cross training* e mudar de área se quiser, ou até se candidatar pra cargos em outras cidades do país. Bem bom mesmo, e hoje em dia eu não vejo do que reclamar.

O: Muito obrigada por responder essa pesquisa.

A: Por nada.